

# Jaarverslag ombudsfunctionaris medewerkers

UNIVERSITEIT LEIDEN 2023



Universiteit  
Leiden

## Inleiding

De Universiteit Leiden heeft sinds 1 mei 2022 een ombudsfunctionaris voor medewerkers. Dit jaarverslag is het eerste jaarverslag van de ombudsfunctionaris over een volledig kalenderjaar.

De ombudsfunctionaris is onafhankelijk en onpartijdig. Dat houdt in dat de ombudsfunctionaris in haar werkzaamheden niet ondergeschikt is aan enig ander orgaan binnen de universiteit.

De ombudsfunctionaris heeft zich sinds aanvang van haar werkzaamheden vrij gevoeld in haar taakuitoefening. Zij is niet aangestuurd door een orgaan binnen de universiteit of aangesproken op haar handelen.

Tijdens de verslagperiode heeft de ombudsfunctionaris de kennismaking met medewerkers en leidinggevenden in alle lagen van de organisatie verder voortgezet. Daarnaast is de ombudsfunctionaris aanwezig geweest bij bijeenkomsten van diverse dienst- en faculteitsraden en Graduate schools, bij lunchbijeenkomsten met het thema Sociale Veiligheid en bij een aantal voorstellingen van Mind Lab. Er was steeds een vanzelfsprekende bereidheid om het gesprek met de ombudsfunctionaris aan te gaan en de gesprekken waren open en waardevol. Het contact met de vertrouwenspersonen en de ombudsfunctionaris voor studenten verloopt op een prettige en constructieve wijze. De ombudsfunctionaris heeft in de verslagperiode meldingen ontvangen van medewerkers (waaronder ook leidinggevenden) met betrekking tot sociale veiligheid. De ombudsfunctionaris heeft dankzij alle gesprekken meer inzicht gekregen in het werkklimaat binnen de universiteit.

In dit verslag is een beschrijving opgenomen van de bevoegdheden van de ombudsfunctionaris, een samenvatting van de werkzaamheden in de verslagperiode, een overzicht van het aantal gemelde situaties en de aard van de onderliggende problematiek en een aantal aanbevelingen.

De ombudsfunctionaris dankt een ieder die haar heeft geraadpleegd voor het in haar gestelde vertrouwen.

### 1. Werkwijze

#### *Regeling Ombudsfunctionaris Medewerkers*

De bevoegdheden van de ombudsfunctionaris zijn vastgelegd in de Regeling Ombudsfunctionaris Medewerkers.

- **Bevoegdheid**

Op grond van de Regeling Ombudsfunctionaris Medewerkers is de ombudsfunctionaris bevoegd om al dan niet op eigen initiatief naar aanleiding van een melding dan wel op basis van een gereed vermoeden een onderzoek in te stellen naar bij haar gemeld of door haar gesignaleerd (patroon van) ongewenst gedrag leidend tot sociale onveiligheid. Voordat de ombudsfunctionaris overgaat tot het doen van onderzoek beziet de ombudsfunctionaris of bemiddeling een oplossing zou kunnen bieden.

De ombudsfunctionaris doet geen onderzoek naar meldingen die gaan over besluiten die door de universiteit (de leidinggevende) als werkgever worden genomen (zoals bijvoorbeeld beoordeling of ontslag), of naar meldingen die gaan over gedragingen waartegen een klacht kan worden ingediend bij de Klachtencommissie Ongewenst Gedrag. De ombudsfunctionaris geeft bovendien geen oordeel over vastgesteld beleid of vastgestelde regelingen.

De ombudsfunctionaris kan besluiten geen onderzoek in te stellen wanneer een melding niet binnen een jaar nadat het gedrag heeft plaatsgevonden is ingediend.

- **Melders**

Iedere (oud)medewerker, elk medezeggenschapsorgaan en de Delegatie Werknemersorganisaties in het Lokaal Overleg bij de Universiteit Leiden heeft het recht een melding te doen bij de ombudsfunctionaris via e-mail of anderszins schriftelijk over (een patroon van) ongewenst gedrag leidend tot sociale onveiligheid.

- **Onderzoek**

Wanneer de ombudsfunctionaris onderzoek instelt, legt zij de bevindingen van dat onderzoek vast in een verslag van bevindingen. Partijen worden in de gelegenheid gesteld om daar schriftelijk op te reageren. De bevindingen worden daarna neergelegd in een rapport dat aan partijen en het College van Bestuur wordt toegezonden. De ombudsfunctionaris kan in haar rapport aanbevelingen doen.

- **Jaarverslag**

De ombudsfunctionaris brengt uiterlijk op 1 april aan het College van Bestuur een niet tot individuele personen herleidbaar verslag uit over haar activiteiten over het afgelopen kalenderjaar.

### *Praktijk*

Meldingen bereiken de ombudsfunctionaris voornamelijk via email of telefoon. Sommige melders nemen op eigen initiatief contact op met de ombudsfunctionaris, soms worden melders doorverwezen door bijvoorbeeld een vertrouwenspersoon, de bedrijfsarts, HR adviseurs, vakbondsvertegenwoordigers of door collega's. Meldingen worden ook gedaan door derden, zoals bijvoorbeeld een vertrouwenspersoon.

De ombudsfunctionaris nodigt de melder uit voor een gesprek dat, op aangeven van de melder, in persoon, via Teams of telefonisch plaatsvindt. Tijdens dit gesprek krijgt de melder de gelegenheid om de melding toe te lichten en biedt de ombudsfunctionaris een luisterend oor. Daarna wordt besproken of de melding in behandeling kan worden genomen door de ombudsfunctionaris. In de situatie dat de melding een individueel karakter heeft en er een klacht zou (of had) kunnen worden ingediend via de bestaande klachtenregeling, de melding te herleiden is tot een arbeidsrechtelijk conflict of gaat over beleid/regelingen van de universiteit, zal de ombudsfunctionaris de melder doorverwijzen naar bijvoorbeeld een vertrouwenspersoon, een rechtshulpverlener of een medezeggenschapsorgaan. Wanneer de melding doet vermoeden dat sprake is van (een patroon van) ongewenst gedrag behandelt de ombudsfunctionaris de melding zelf.

Tijdens het eerste gesprek zal de ombudsfunctionaris met melder de situatie in beeld proberen te brengen en de verschillende mogelijkheden bespreken om te komen tot een oplossing van de gemelde problematiek. Daarbij wordt uitdrukkelijk met melder besproken dat de ombudsfunctionaris neutraal en onpartijdig is, geen belangenbehartiger is voor de medewerker en geen inhoudelijke oordeel heeft over de ingebrachte problematiek. Zodoende blijft de mogelijkheid bestaan om, indien nodig, een neutraal onderzoek in te stellen naar de problematiek die aan de melding ten grondslag ligt.

Wanneer de ombudsfunctionaris daarvoor reden ziet en melder daarmee akkoord is, kan de ombudsfunctionaris bemiddelen om tot een oplossing te komen. De ombudsfunctionaris neemt in een dergelijke situatie bijvoorbeeld contact op met degene op wiens gedrag de melding betrekking heeft, met de leidinggevende van de melder, met de HR adviseur of met de decaan/directeur met het



verzoek om in gesprek te gaan met de melder. De ombudsfunctionaris kan deelnemen aan een dergelijk gesprek, maar dat is niet altijd noodzakelijk en in sommige gevallen ook niet wenselijk, gezien de neutrale positie van de ombudsfunctionaris.

De ombudsfunctionaris onthoudt zich van een oordeel over de inhoud van besluiten die door de universiteit als werkgever worden genomen. De ombudsfunctionaris heeft bovendien geen oordeel over beleid dat in samenspraak met de medezeggenschap tot stand is gekomen. De ombudsfunctionaris kan wel een oordeel geven over de vraag of medewerkers behoorlijk worden behandeld, of de toepasselijke procedures zijn/worden gevolgd, of besluiten zorgvuldig en transparant tot stand zijn gekomen en of daarbij voldoende rekening is gehouden met de belangen van de betrokkenen. Immers, daar waar de universiteit als werkgever niet transparant of zorgvuldig handelt, kan sprake zijn van een patroon van ongewenst gedrag dat leidt tot sociale onveiligheid.

Anonieme meldingen worden niet in behandeling genomen. Er moet altijd een gesprek mogelijk zijn tussen een melder en de ombudsfunctionaris. Gesprekken zijn vertrouwelijk en alleen met toestemming van melder wordt door de ombudsfunctionaris contact opgenomen met andere betrokkenen bij de melding.

De ombudsfunctionaris werkt zonder secretariaat en is rechtstreeks bereikbaar via email ([ombuds.medewerkers@leidenuniv.nl](mailto:ombuds.medewerkers@leidenuniv.nl)) en telefoon (06-38950408).

## 2. Overzicht van de werkzaamheden in 2023

### *Kennismakingsgesprekken*

Vanwege de vele wisselingen van personeel op verschillende posities, is kennismaken een belangrijk onderdeel van het werk van de ombudsfunctionaris. Kennismakingsgesprekken hebben onder andere plaatsgevonden met:

- Diverse (nieuwe) leidinggevenden en management teams
- HR op centraal en decentraal niveau
- Faculteitsraden, dienstraden en instituutsraden
- Graduate schools
- Nieuwe externe vertrouwenspersonen

### *Doorlopende contacten*

De ombudsfunctionaris onderhoudt verder op reguliere basis contact met:

- Raad van Toezicht
- College van Bestuur
- Decanen en bedrijfsvoerders van de faculteiten (met uitzondering van de faculteit geneeskunde, daar is de ombudsfunctionaris niet bevoegd)
- Wetenschappelijk directeuren en instituutsmangers van verschillende faculteiten
- Directeuren van de diensten en de expertisecentra
- HR centraal en op faculteits- en dienstniveau
- Juridische zaken
- Voorzitter en secretaris klachtencommissie
- U-raad
- Faculteitsraden en Dienstraden
- Vertrouwenspersonen en Ombudsfunctionaris Studenten
- Diversity Officer

- Diverse netwerken
- Promovendi-psycholoog
- Bedrijfsartsen
- Lokaal overleg
- Interne vakbondsvertegenwoordigers

#### *Informatiebijeenkomsten*

De ombudsfunctionaris heeft deelgenomen aan (lunch)informatiebijeenkomsten over sociale veiligheid voor medewerkers van instituten, diensten/expertisecentra en bij netwerken. Daarbij werden vaak ook vertrouwenspersonen uitgenodigd, zodat een goed beeld kon worden gegeven van het vertrouwensnetwerk zoals dat binnen de Universiteit is ingericht. Daarnaast heeft de ombudsfunctionaris een bijdrage geleverd aan twee bijeenkomsten van de instituutsmangers (IMpact) over sociale veiligheid en een bijeenkomst over dit thema voor wetenschappelijk directeuren. Op initiatief van de faculteit geesteswetenschappen heeft theater groep Radio Kootwijk de voorstelling MindLab opgevoerd. In eerste instantie twee keer voor leidinggevenden en na de zomer zes keer voor medewerkers. Na de voorstelling was er ruimte voor gesprek. De ombudsfunctionaris is bij een aantal van deze voorstellingen aanwezig geweest.

#### *Contact CvB*

De ombudsfunctionaris rapporteert rechtstreeks aan het CvB en in dat kader bespreekt de ombudsfunctionaris de gesignaleerde problemen en de belangrijkste knelpunten in algemene zin (onder waarborging van anonimiteit van melders) driemaandelijks met de voorzitter van het College van Bestuur.

#### *Professionalisering*

De ombudsfunctionaris is lid van de Vereniging Ombudsfunctionarissen in het Hoger Onderwijs (VOHO), de Vereniging voor Klachtrecht, de Vereniging voor Onderwijsrecht en de Landelijke Vereniging voor Vertrouwenspersonen. De ombudsfunctionaris heeft in de verslagperiode studiedagen van deze verenigingen bijgewoond en is lid van een intervisie groep van de VOHO.

#### *Meldingen*

De ombudsfunctionaris heeft in de verslagperiode meldingen ontvangen en behandeld. De ombudsfunctionaris heeft bemiddeld, maar geen aanleiding gezien om onderzoek in te stellen.

### **3. Meldingen 2023**

De ombudsfunctionaris voor medewerkers behandelt alleen meldingen die worden gedaan door medewerkers. Voor een overzicht van de meldingen die door studenten zijn gedaan, wordt verwezen naar het jaarverslag van de ombudsfunctionaris voor studenten.

#### *Aantallen*

In 2023 zijn 62 nieuwe situaties gemeld bij de ombudsfunctionaris. 9 van deze situaties zijn gemeld door derden (zoals bijvoorbeeld vertrouwenspersonen). 31 van de gemelde situaties hadden betrekking op wetenschappelijk personeel (WP), 25 op ondersteunend personeel (OBP), 7 op promovendi en 3 anders (niet categoriseerbaar). Een aantal situaties had betrekking op zowel WP als OBP of PHD, daarom kijken deze aantallen af van het totaal aantal gemelde situaties.

De ombudsfunctionaris heeft met 128 melders (41 in 2022) gesproken. Het aantal melders met wie is gesproken wijkt af van het aantal situaties dat is gemeld. In een aantal gevallen is een situatie door meer melders bij de ombudsfunctionaris gemeld en in een aantal gevallen is een situatie gemeld door anderen dan de direct betrokkenen. In deze gevallen wordt de ombudsfunctionaris bijvoorbeeld benaderd door een vertrouwenspersoon, een HR adviseur, een medezeggenschapsorgaan of door vertegenwoordigers van het Lokaal Overleg of de vakbonden.

7 gemelde situaties uit 2022 waren in dat jaar nog niet afgerond en liepen in 2023 nog door.

Meldingen die bij de ombudsfunctionaris zijn gedaan kunnen ook geregistreerd zijn als melding bij een vertrouwenspersoon. De 62 gemelde situaties kunnen daarom niet worden opgeteld bij het aantal door vertrouwenspersonen geregistreerde meldingen.

In de tabel hieronder is het aantal gemelde situaties en het aantal melders verdeeld over de organisatieonderdelen. Achter het aantal melders staat het totaal aantal medewerkers vermeld eind 2023, excl. medewerkers bezoldigd door NWO/FOM en LUMC (bron SAP en HR).

	2023	Aantal melders 2023	2022
FGW	18	49 (1047 mw)	7
FWN	7	20 (1695 mw)	6
FGGA	10	12 (404 mw)	4
FSW	6	16 (904 mw)	2
FdA	5	8 (107 mw)	1
FdR	4	5 (709 mw)	1
Diensten/Expertisecentra/Bestuursbureau	12	18 (1391 mw)	4
Anders	0	0	3
<b>Totaal</b>	<b>62</b>	<b>128 (6257 mw)</b>	<b>28</b>

### *Behandeling*

Het behandelen van meldingen is maatwerk. Er is daarom geen algemene beschrijving te geven van de wijze waarop de meldingen zijn behandeld. Soms heeft een melder alleen behoefte zijn/haar verhaal te vertellen en/of aan een advies over de mogelijkheden om te komen tot een oplossing van de gemelde problemen. Niet alle melders willen dat de ombudsfunctionaris een actieve rol neemt in de gemelde situatie. In dat geval beperkt de rol van de ombudsfunctionaris zich tot luisteren en eventueel advisering, waarbij altijd wordt besproken dat de ombudsfunctionaris onpartijdig en neutraal is. In deze gevallen blijft het contact doorgaans beperkt tot één gesprek.

In een aantal gevallen heeft de melding geleid tot meer gesprekken met melder(s) en/of tot gesprekken met de HR adviseur van de afdeling/faculteit, met de direct leidinggevende of met de decaan of de directeur. Doel van deze gesprekken was om betrokken partijen met elkaar in gesprek te laten komen, de klachten van de melder(s) een plek laten krijgen in dat gesprek en om partijen te bewegen om in samenspraak tot een oplossing te komen. De ombudsfunctionaris neemt in principe geen deel aan deze gesprekken. De ombudsfunctionaris ziet erop toe dat de gesprekken tot stand komen en dat alle betrokkenen zich in die gesprekken, indien gewenst, kunnen laten bijstaan door vertrouwde personen, vertrouwenspersonen of rechtsbijstandsverleners, en dat voldoende rekening wordt gehouden met de belangen van zowel de melder(s) als van degene tegens wiens gedrag de melding zich richt. De ombudsfunctionaris laat zich na afloop informeren over de uitkomsten van deze gesprekken

en gaat na of de problematiek op een behoorlijke wijze wordt opgepakt/is opgelost. In 2023 is de ombudsfunctionaris in vier gevallen als onafhankelijke moderator bij gesprekken tussen medewerkers en leidinggevendenden betrokken geweest.

In 2023 heeft de ombudsfunctionaris geen gebruik gemaakt van de bevoegdheid tot het doen van onderzoek. De ombudsfunctionaris was van oordeel dat in de gemelde situaties onderzoek door de ombudsfunctionaris niet van toegevoegde waarde zou zijn, bijvoorbeeld omdat er al een onderzoek gaande was of omdat een enkel gesprek of doorverwijzing voor de melder(s) voldoende was. Daarnaast heeft ombudsfunctionaris heeft zich in een aantal situaties gericht op bemiddeling tussen betrokkenen en het op gang brengen van het onderlinge gesprek.

### *Onderwerpen*

De meeste meldingen die zijn ontvangen gaan over de wijze waarop leiding wordt gegeven, of over het ontbreken daarvan, over misbruik van positie/macht, het niet nakomen van afspraken, bejegening en over de opstelling van de leidinggevende in het re-integratieproces bij ziekte. Er zijn meldingen gedaan door leidinggevendenden die zich onvoldoende gesteund voelen door hun leidinggevendenden, of die zich onveilig voelen vanwege tegen hen ingediende klachten. Gebrek aan transparantie rond vacaturestelling, benoemingen en promotiemogelijkheden, maar ook rond inschaling, het al dan niet hebben van onderzoekstijd en de omvang van lestaken zijn vaak reden tot een melding. Meldingen door promovendi betreffen doorgaans werkdruk, (het gebrek aan) begeleiding en onrealistische prestatieverwachtingen binnen een afhankelijkheidsrelatie.

Onderwerp	Aantal situaties 2023	Aantal situaties 2022 (mei-december)	Aard van de meldingen
Racisme en discriminatie	4	2	Vooringenomenheid, racisme en positie van vrouwen
Benoemingsbeleid/sollicitatieprocedure	5	3	Gebrek aan transparantie ten aanzien van het proces van vacaturestelling en selectie, gebrek aan onafhankelijkheid binnen de BAC, vermoeden van bevoordeling van kandidaten
Onveiligheid leidinggevende en/of collega's	36	15	(Seksuele) intimidatie, pesten, roddelen, ondermijnen, misbruik van macht, niet nakomen van gemaakte afspraken, re-integratie na ziekte
Tijdelijke contracten/omvang contracten/aanloop-schalen	7	1	Gebrek aan informatieverstrekking en gebrek aan transparantie rond de besluitvorming, gebrek aan eenduidige communicatie over recht op contract, de omvang van het contract of de hoogte van salariering
Onveiligheid in begeleiding (promovendi)	7	2	Gebrek aan begeleiding, intimidatie, hoge prestatieverwachtingen, machtsmisbruik
Melding misstand	-	1	
Anders	3		
<b>Totaal</b>	<b>62</b>	<b>28</b>	

## 4. Conclusies en aanbevelingen

### *Algemeen*

De ombudsfunctionaris is verheugd over het feit dat er binnen de universiteit veel aandacht is voor het thema Sociale Veiligheid. In 2023 zijn er themabijeenkomsten georganiseerd met instituutsmangers en wetenschappelijk directeuren over sociale veiligheid, de voorstelling MindLab is een aantal keer te zien geweest voor leidinggevenden en medewerkers van FGW, instituten en diensten organiseerden lunchbijeenkomsten over dit thema en er is een nieuwe webpagina sociale veiligheid gelanceerd. Over het algemeen kan gesteld worden dat meldingen in de organisatie serieus worden genomen en dat wordt geprobeerd om een oplossing te vinden voor gemelde problematiek. Vooral de contacten met HR zijn in dit verband zeer waardevol. De lijnen met HR zijn kort en er is een grote bereidheid om mee te denken over oplossingsrichtingen die recht doen aan melders, maar ook aan de belangen van degene over wie de melding gaat.

Het aantal meldingen in 2023 ligt in verhouding hoger dan in 2022 (periode mei-december). Uit het aantal meldingen kan worden opgemaakt dat medewerkers de weg naar de ombudsfunctionaris weten te vinden. De ombudsfunctionaris is in 2023 bovendien een aantal keer actief benaderd door leidinggevenden met vragen over kwesties met betrekking tot sociale veiligheid. Het is goed om te constateren dat er door leidinggevenden in een vroegtijdig stadium wordt gezocht naar hulp. Voor promovendi lijkt de stap naar de ombudsfunctionaris nog groot. Zij voelen zich in hoge mate afhankelijk van hun supervisors en durven vaak nauwelijks het gesprek aan te gaan over hun werkomstandigheden, zelfs niet wanneer vertrouwelijkheid wordt gegarandeerd. De contacten met de Graduate schools en deelname aan voorlichtingsbijeenkomsten voor promovendi lijken de drempel naar het vertrouwensnetwerk enigszins te hebben verlaagd, maar voor promovendi lijkt er nog veel winst te behalen als het gaat om het aandacht vragen en opkomen voor de eigen positie.

De ombudsfunctionaris is zich bewust van het feit dat de vertrouwelijkheid die in acht moet worden genomen richting melders het algemene gesprek met het CvB over oplossingen enigszins belemmert. Toch kan, zonder die vertrouwelijkheid te schenden, een aantal conclusies worden getrokken uit de meldingen. In veel meldingen speelt gebrek aan transparantie, onduidelijke besluitvorming en het niet nakomen van afspraken een rol. Daarnaast gaan verreweg de meeste meldingen (36 gemelde situaties) over ervaren onveiligheid in de relatie tussen de melder(s) en de leidinggevende of collega's. Het ligt daarom voor de hand om bij de bespreking van mogelijke oplossingen de aandacht eerst te richten op die onderwerpen.

Het komen tot en het behouden van een veilig werkklimaat binnen de universiteit vraagt inspanning van een ieder, maar vooral van diegene die in het organisatiesysteem van de universiteit zijn doorgroeid naar een positie met status of een zekere macht. Het vraagt bereidheid om de organisatie onder de loep te nemen en om de eigen bijdrage aan het werkklimaat kritisch onder ogen te zien. Soms vraagt het bereidheid om in bepaalde mate afstand te doen van de eigen machtspositie en ruimhartig te zijn richting een nieuwe generatie. Wat voor werkgever wil de universiteit zijn voor haar medewerkers (of: wat voor leidinggevende wil jij zijn voor jouw medewerkers)? Hoeveel ruimte is er om te groeien en te falen? Welke waarde wordt gehecht aan de prestatie van een team? Het zijn allemaal vragen die beantwoord zullen moeten worden, niet alleen op beleidsniveau, maar vooral door die medewerkers/leidinggevenden die vanuit hun positie werkelijk het verschil kunnen maken. Stap over je eigen schaduw en wees empathisch en ruimhartig, gun een ander mee te delen in wat je met hard werken hebt bereikt.



De ombudsfunctionaris gaat graag in gesprek met het CvB, met de decanen en met de Raad van Toezicht over de vraag wat er nodig is om het gesprek over deze onderwerpen in de organisatie te gaan voeren en laat zich graag periodiek door het CvB informeren over de acties die worden ondernomen om te komen tot een veiliger werkklimaat.

### *Aanbevelingen jaarverslag 2022*

In het jaarverslag 2022 heeft de ombudsfunctionaris een aantal aanbevelingen gedaan. Deze aanbevelingen zijn voor een groot nog actueel en voor een deel terug te vinden in de aanbevelingen in dit jaarverslag. De ombudsfunctionaris heeft inmiddels de beschikking over een spreekkamer, er hebben verschillende informatiebijeenkomsten over de rol van vertrouwenspersonen en ombudsfunctionaris plaatsgevonden en er is een nieuwe webpagina sociale veiligheid gelanceerd. De aanbevelingen uit het jaarverslag 2022 zijn opgenomen in de bijlage bij dit jaarverslag.

### *Aanbevelingen*

De gesprekken met melders en leidinggevendenden tijdens de verslagperiode geven aanleiding om te komen tot de volgende aanbevelingen.

- *Het 'probleem(gedrag)' negeren of verplaatsen* Regelmatig komt het voor dat een situatie die, met instemming van de melder, door de ombudsfunctionaris wordt gemeld bij het betreffende organisatieonderdeel, al bekend is. In de organisatie bestaat de neiging om niet in gesprek te gaan met medewerkers/leidinggevendenden die minder gewenst gedrag vertonen. Eerder bestaat de neiging om 'om dit gedrag heen te werken', de medewerker onder te brengen bij een andere leidinggevende (bijvoorbeeld rechtstreeks onder de decaan, in plaats van onder de WD) of de medewerker te verplaatsen naar een ander organisatieonderdeel. Het gedrag wordt niet besproken, met als gevolg dat dit gedrag blijft bestaan of erger wordt, aangezien het niet wordt gecorrigeerd. Zo ontstaan situaties waarin iedereen weet 'om wie' het gaat, maar niemand het gesprek aangaat.

De eigen waarneming van leidinggevendenden, HR en andere betrokkenen/omstanders (al dan niet samen met de uitkomsten van onderzoeken zoals de personeelsmonitor), zou voldoende redenen moeten zijn om over het getoonde gedrag met de betreffende medewerker in gesprek te gaan. Wanneer on- of minder gewenst gedrag wordt waargenomen, moet dat worden besproken, zodat de medewerkers die last ondervinden van dat gedrag zich gesteund voelen, maar bovendien de betreffende medewerker (eerder) in staat wordt gesteld om het gedrag aan te passen. Wacht niet op een melding vanuit het vertrouwensnetwerk om in actie te komen, maar zoek naar duurzame oplossingen in open overleg met HR en hogere leidinggevendenden.

Het komt voor dat extern ingehuurde medewerkers van wie afscheid is genomen, ondanks minder goede ervaringen met het gedrag van deze medewerker, bij andere onderdelen van de organisatie weer worden ingehuurd. Dat leidt in de organisatie tot ongemak en soms zelfs tot angst. Inhuur van externen door de verschillende organisatieonderdelen moet op universiteitsniveau beter worden afgestemd.

- *Roulerend leiderschap* Binnen de universiteit Leiden is veel aandacht voor leiderschap. Toch gaan veel meldingen over leiderschap, of over het gebrek daaraan. Het feit dat er binnen de instituten en faculteiten sprake is van roulerend leiderschap, draagt niet bij aan een veilig werkklimaat. Iedere nieuwe benoemingsperiode is weer sprake van beginnend of minder ervaren leiderschap en van ervaren leidinggevendenden die terugkeren in de oude functie.

Beginnende leidinggevenden zijn vaak nog onvoldoende toegerust op de nieuwe taak. Zij worstelen met de combinatie van het tijd en aandacht vragende leidinggevende werk en het wetenschappelijke werk. Het volgen van de leiderschaps cursus zou voor iedere nieuwe en terugkerende leidinggevende verplicht moeten worden gesteld, bij voorkeur voor aanvang of zo spoedig mogelijk na aanvang van de werkzaamheden. Er wordt veel hulp geboden vanuit de organisatie om leidinggevenden te ondersteunen in hun werk, bijvoorbeeld door het aanbieden van intervisie en coaching. Of van die ondersteuning gebruik wordt gemaakt is een keuze, maar het gebruik maken van intervisie- en/of coaching mogelijkheden zou vanzelf moeten spreken. Het moet bovendien vanzelf spreken dat de nieuwe leidinggevende voor ondersteuning terecht kan bij de eigen leidinggevende. Actiever ondersteunen/monitoren van beginnende leidinggevenden lijkt nodig.

Voormalig leidinggevenden, die na de benoemingsperiode weer terugkeren in de organisatie worden (soms zeer langdurig) verantwoordelijk gehouden voor besluiten van het voormalig management en voelen zich geregeld vogelvrij. Zij krijgen nauwelijks ondersteuning in hoe zij hiermee kunnen omgaan.

Ondanks het feit dat er veel wordt aangeboden aan kennisontwikkeling op het gebied van leiderschap, lijkt er weinig aandacht voor wat het werkelijk betekent om tijdelijk lid te zijn van een instituuts- of faculteitsbestuur (en dus als werkgever te moeten acteren) in een cultuur waarin de prestatie van de persoon doorgaans als belangrijker wordt ervaren dan de prestatie van het team/de organisatie. Een cultuur van afrekenen en vriendenpolitiek krijgt in deze wisseling van werkgeverschap teveel ruimte. Roulerend leiderschap kan werken in een situatie waarin leidinggevenden anderen de ruimte kunnen gunnen om te groeien en zij die ruimte zelf ook van de ander krijgen, binnen een professionele organisatie waarin gedeelde waarden bestaan over integriteit en veiligheid. Die situatie heeft de universiteit nog niet in de volle breedte van de organisatie bereikt. Meer aandacht voor de betekenis van positiewisseling binnen de faculteiten en instituten voor de betrokkenen lijkt op zijn plaats.

- *Carrièremogelijkheden en benoemingsprocedures* De carrièremogelijkheden zijn voor wetenschappelijke medewerkers, hoewel doorgaans helder omschreven, in de praktijk niet altijd helder en keuzes voor benoeming komen niet altijd transparant tot stand.

Bij medewerkers bestaat vaak de indruk dat carrière maken een kwestie is van heel hard werken, de juiste mensen kennen en van over en weer gunnen. Dit geldt voor docenten, UD's, UHD's en (bijzonder) hoogleraren. De teleurstelling als de promotie niet plaatsvindt, leidt er toe dat veel medewerkers ongelukkig zijn in hun werk, besluiten te vertrekken naar universiteiten elders in het land of in het buitenland of hun heil zoeken buiten de universitaire wereld. Meer duidelijkheid over carrièremogelijkheden en transparantere benoemingsprocedures kunnen zorgen voor reëlere verwachtingen en minder teleurstellingen.

Onduidelijkheid over carrièremogelijkheden is er ook binnen de docentfuncties. Die onduidelijkheid ontstaat omdat niet altijd helder is welke werkzaamheden mogen worden verwacht van een docent in een bepaalde schaal. Een docent 3 die structureel werk doet dat behoort tot de taakomschrijving van docent 2 dient te worden benoemd in die functie. Wees bovendien duidelijk over de (on)mogelijkheden van het doen van onderzoek voor deze functiegroep binnen de afgesproken werktijd.

- *Reactie op meldingen en oog voor de belangen van alle partijen* De ombudsfunctionaris constateert dat soms sprake is van een over-reactie op meldingen. De eerste reactie op een melding die wat omvangrijker lijkt, is vaak het starten van een (extern) onderzoek. De medewerker over wie de melding gaat wordt buiten de organisatie geplaatst en de communicatie met de medewerker wordt on hold gezet. Vanwege het uitblijven van communicatie is het de medewerker onbekend in welke fase het onderzoek zich bevindt, wat de rechten van de medewerker zijn en wat de gevolgen zijn voor het onderhanden zijnde werk. De medewerker verkeert soms maanden in onzekerheid, zonder dat er informatie wordt gegeven over de stand van zaken. Deze manier van omgaan met meldingen lijkt vooral in te zijn gegeven door ongemak en angst voor een 'doofpot-situatie'.

De ombudsfunctionaris pleit ervoor om in geval van een melding eerst het gesprek aan te gaan met de medewerker over wie de melding gaat en in overleg met de betrokken partijen oplossingen te onderzoeken. Zo kan rust en nuance worden gebracht in de behandeling van meldingen. Blijf als werkgever betrokken bij de be- en afhandeling van meldingen, ook als sprake is van een extern onderzoek of een klachtenprocedure, en blij beschikbaar voor vragen van melders en van degene over wie de melding gaat. Wijs medewerkers die te maken krijgen met een melding actief op de mogelijkheid om contact op te nemen met de vertrouwenspersonen en de ombudsfunctionaris, zodat ook zij een plek hebben om hun verhaal te doen.

- *Wie is verantwoordelijk in de lijn?* De verantwoordelijkheid voor het oplossen van een problematische situatie wordt met regelmaat doorgeschoven naar 'beneden' op basis van de gedachte dat de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de hiërarchische lijn zou moeten liggen. Veel problemen ontstaan echter door onduidelijkheid over de vraag wie in de lijn verantwoordelijk is (of wil zijn), vooral omdat vaak helemaal niet helder is hoe die lijn eigenlijk loopt. Dat heeft in de praktijk tot gevolg dat in bepaalde situaties niemand de verantwoordelijkheid neemt, of wenst te nemen, om ongewenst gedrag met een medewerker te bespreken. Hierdoor blijft er te veel ruimte voor dergelijk gedrag.

Meer duidelijkheid over wie kan worden aangesproken op het oplossen van problemen rond onveiligheid op de werkvloer is gewenst. Duidelijkheid kan bijvoorbeeld worden gecreëerd door ervoor te zorgen dat medewerkers één leidinggevende krijgen. Wanneer onduidelijk is wie verantwoordelijk is voor het bespreekbaar maken van minder gewenst gedrag, zal het College van Bestuur als werkgever moeten ingrijpen of erop toe moeten zien dat die verantwoordelijkheid wordt genomen.

- *Gebruik maken van mogelijkheden contact ombudsfunctionaris en vertrouwenspersonen* De ombudsfunctionaris hecht eraan hier te benadrukken dat het een recht is van medewerkers om in gesprek te gaan met vertrouwenspersonen of met de ombudsfunctionaris. Het feit dat medewerkers personen binnen het vertrouwensnetwerk benaderen omdat zij een hulpvraag hebben bij het oplossen van een probleem, mag hen nooit worden tegen geworpen. Het vraagt moed om de stap naar een vertrouwenspersoon of ombudsfunctionaris te zetten en hulp te vragen. Het benaderen van de functionarissen binnen het vertrouwensnetwerk is uitdrukkelijk geen vorm van escalatie. Het is spijtig te moeten constateren dat dit binnen de organisatie nog niet door een ieder wordt erkend.

## BIJLAGE 1      Aanbevelingen jaarverslag 2022

- *Communicatie*: Veel problemen lijken te ontstaan of te verergeren door een gebrekkige communicatie. Er wordt teveel en te langdurig via email gecommuniceerd in situaties die evident vragen om een persoonlijk gesprek waarin misverstanden uit de weg kunnen worden geruimd, beslissingen kunnen worden toegelicht en vragen kunnen worden beantwoord. Soms blijft communicatie helemaal uit en wordt er simpelweg niet op vragen van medewerkers gereageerd. Door niet of te laat te reageren op vragen, blijven medewerkers (te) lang in onzekerheid en neemt de onvrede over de gang van zaken of over het uitblijven van een beslissing onnodig toe. In de praktijk leidt dit ertoe dat medewerkers in hun poging om een antwoord te krijgen op vragen, derden bij de problematiek gaan betrekken, waardoor de situatie (nog) complexer wordt. Acties als het reageren op email en het eerder aangaan van een gesprek doen recht aan de medewerker en kunnen problemen beheersbaar houden.
- *Procedure/inhoud*: De vorm/de procedure krijgt meer aandacht dan de reden van een melding. Een melding kan over het algemeen worden gezien als een uiting van een gevoel van onvrede of onveiligheid. De meest passende reactie daarop is het aangaan van een open gesprek over de door de melder ervaren onvrede en/of ervaren onveiligheid. In dat gesprek moet het niet gaan over de vraag of de melder de juiste route heeft bewandeld of de juiste procedure heeft gevolgd om de melding aan te kaarten, of over de vraag of het wel juist is wat de melder beweert. De inspanningen van de betrokken leidinggevende zouden in eerste instantie moeten zijn gericht op het helder krijgen van de problematiek, de leidinggevende moet bereid zijn om vragen te stellen én om het antwoord daarop te horen. Pas dan ontstaat er ruimte om in overleg met de melder te bespreken op welke wijze er kan worden gekomen tot een oplossing. Een oplossing die doorgaans niet zwart of wit of juist of onjuist is, maar vaak ontstaat in de bereidheid van alle betrokken partijen om te reflecteren op de eigen gedragingen en om over de eigen schaduw te stappen. Inzetten op een gesprek over de ervaren problematiek in plaats van blijven hangen op de procedure levert winst op, in die zin dat problematiek niet doorwoekert, maar sneller kan worden opgelost.
- *Kwetsbaarheid*: Hulp vragen is lastig. Melders zijn bang dat een melding bij de ombudsfunctionaris gevolgen zal hebben voor hun carrière, zoals het niet krijgen van een vaste aanstelling of het mislopen van een promotie. Of dat een reëel risico is, is altijd moeilijk in te schatten, maar lijkt in een aantal situaties inderdaad aanwezig. Bijvoorbeeld wanneer sprake is van een niet transparante benoemingsprocedure of van een afhankelijkheidsrelatie waarin persoonlijke voor- of afkeuren van doorslaggevende betekenis kunnen zijn voor het verloop van een carrière. Het is de verantwoordelijkheid van alle medewerkers, leidinggevend en CvB om ervoor te zorgen dat er een werkomgeving is of ontstaat waarin medewerkers een melding kunnen doen van ervaren onveiligheid, zonder dat zij slachtoffer worden van een afrekencultuur. Ook degene wiens gedrag de melding betreft is bang om als gevolg van een melding de positie te verliezen. Met de belangen van zowel melder als van aangeklaagde moet zorgvuldig worden omgegaan en daarom is het van belang een omgeving te creëren waarin gesprekken over sociale veiligheid in een vroegtijdig stadium kunnen worden gevoerd, in een voor beide partijen veilige omgeving, zonder dat sprake is van een ongerechtvaardigd risico op afrekenen.

Hulp vragen is ook voor leidinggevend lastig. Het voeren van gesprekken met medewerkers over sociale veiligheid, terwijl de leidinggevende ook nog vaak zelf wordt aangesproken op het veroorzaken van die onveilige situatie, is moeilijk. Om een gesprek goed te laten verlopen en daarin gericht te blijven op een goede en werkbare uitkomst, is ondersteuning

van de leidinggevende nodig. De universiteit Leiden biedt ondersteuning aan in de vorm van leiderschapstrainingen, HR adviseurs en andere (externe) professionals. Via HR is een overzicht van preferred suppliers beschikbaar. Het aanbod is er, er hoeft alleen gebruik van te worden gemaakt.

- *Verhalen:* Er zijn binnen de universiteit voorbeelden van situaties waarin medewerkers zich hebben gemeld vanwege ervaren sociale onveiligheid en waarin deze melding heeft geleid tot een oplossing die geen gevolgen heeft gehad voor de carrières van melders. Als we erin slagen deze positieve verhalen te vertellen, met elkaar te laten zien dat het voeren van gesprekken over hoe je met elkaar omgaat zonder gevaar kan, dan kan het vertrouwen in het oplossend vermogen van de organisatie groeien. Waar focus is op wat goed gaat, ontstaat bovendien trots en daarmee nieuwe energie om met elkaar aan de slag te gaan om het werkklimaat veiliger te maken.
- *Korte termijn:* Het is de ombudsfunctionaris opgevallen dat de oplossing van een conflict op de werkvloer nogal eens wordt gezocht in een korte termijn oplossing, zoals detachering of overplaatsing van diegene die zich in een conflict heeft uitgesproken, of van degene die ongewenst gedrag vertoont. Dat zijn besluiten die slechts tijdelijk of zelfs geen effect hebben, omdat de kern van de problematiek niet wordt besproken of wordt aangepakt. Meer aandacht voor een bredere en duurzamere oplossing om te komen tot een veilig werkklimaat lijkt op zijn plaats. Dat kan onder meer worden bereikt door oplossingen te zoeken in open overleg met (hogere) leidinggevend en HR.
- *Onbekende onveilige situaties:* Het is uiteraard niet mogelijk om te beoordelen welke patronen van sociaal onveilig gedrag niet zijn gemeld bij de ombudsfunctionaris. De ombudsfunctionaris heeft geconstateerd dat de procedures binnen de organisatie zijn ingericht. Er zijn vertrouwenspersonen, er zijn klachtenregelingen en klachtencommissies en sinds 1 mei 2022 is er een ombudsfunctionaris. Desondanks kan de ombudsfunctionaris zich niet aan de indruk onttrekken dat er binnen de universiteit sprake is van (ernstige) patronen van ongewenst gedrag die niet worden gemeld. Naar de reden van het niet melden van ervaren onveiligheid is het natuurlijk gissen, maar de angst voor de eigen carrière lijkt in het uitblijven van meldingen een grote rol te spelen, net zo goed als die angst een rol speelt in meldingen waarin de ombudsfunctionaris niet de toestemming van de melder krijgt om actie te ondernemen.

De ombudsfunctionaris constateert daarnaast dat onbekendheid met en wantrouwen ten aanzien van de bestaande procedures worden genoemd als reden voor het niet (of pas laat in het proces) melden of doorverwijzen. 'Ik wist niet waar ik heen moest', 'ik wist niet naar wie ik kon verwijzen', 'ik vertrouw de klachtenprocedure niet', 'het heeft toch geen zin', zijn uitspraken die zijn gehoord in gesprekken met (HR-)adviseurs, leidinggevend en melders. Deze uitspraken staan tegenover het feit dat de procedures wel degelijk (neutraal en onafhankelijk) zijn ingericht, dat functionarissen binnen het vertrouwensnetwerk beschikbaar (en op de website vindbaar) zijn en dat gesprekken met hen met regelmaat tot een oplossing leiden. Er zal actief moeten worden ingezet op het informeren van medewerkers in alle lagen van de organisatie over de rol van vertrouwenspersonen en ombudsfunctionaris en over de klachtenprocedures, zodat bekendheid met de rollen en de procedures wordt vergroot en het vertrouwen daarin kan groeien.

- *Beschikbaarheid gespreksruimtes:* De ombudsfunctionaris en de coördinerend vertrouwenspersoon beschikken niet over een eigen werkkamer en hebben slechts zeer beperkt toegang tot spreekkamers in de gebouwen van de universiteit. Om een gesprek over een onveilig werkklimaat te kunnen voeren is toegang tot spreekkamers op voor melders neutraal terrein een voorwaarde. De ombudsfunctionaris verzoekt het CvB hiervoor zorg te dragen.





Universiteit  
Leiden