

FEBRUARI 2024

SOCIALE VEILIGHEID OP DE RADBOUD UNIVERSITEIT

Evalueren en verder
professionaliseren van de
hulpstructuur

GOVERNANCE & INTEGRITY INTERNATIONAL



INHOUD

Governance & Integrity International (G&I) werkt aan de integriteit van organisaties over de hele wereld. G&I analyseert, (her)ontwerpt, verbetert en bouwt integriteitssystemen voor en binnen organisaties, waarmee deze organisaties in staat worden gesteld om te handelen in overeenstemming met de gerechtigheid. Het Education & Science team van G&I werkt samen met universiteiten en andere academische instellingen om systematisch werk te maken van alle aspecten van integriteit in de volle breedte, van moreel leerproces en preventie tot repressie, en van sociale tot academische en zakelijke integriteit.

1. Inleiding
 2. Context
 3. Kenmerken van een goed functionerend meldsysteem
 4. Huidige systeem: klachtenregeling en hulpstructuur bij de RU
 5. Diagnose
 6. Analyse
 7. Aanbevelingen ter versterking van het meldsysteem
- Annex 1: Terminologie en toelichting
- Annex 2: Documentenlijst



1. INLEIDING

1.1 AANLEIDING

De Radboud Universiteit (hierna RU) heeft de ambitie uitgesproken dat eind 2025 de sociale veiligheid aantoonbaar en zichtbaar is verbeterd, zodat voor alle medewerkers en studenten sociale veiligheid een vanzelfsprekende realiteit is. In dat kader heeft de universiteit een aantal stappen gezet met als doel om deze ambitie te realiseren.

Maatschappelijke bewegingen hebben met name in de afgelopen vijf jaar de noodzaak voor organisaties om discriminatie, intimidatie, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag uit te bannen duidelijk in beeld gebracht. De ambitie en aanpak van de RU is prijzenswaardig. De RU is uiteraard niet de enige in haar streven naar een sociaal veilige werk- en leeromgeving voor haar gemeenschap. Universiteiten en onderwijsinstellingen in heel Nederland (en daarbuiten) worstelen hiermee. Velen die bij dit werk betrokken zijn, spreken van een overdreven gejuridiseerde procedure voor het afhandelen van meldingen, die vaak leidt tot onbevredigende resultaten voor alle betrokkenen. Het leidt erbij veel organisaties toe dat maar een beperkt aantal incidenten en ervaringen op het gebied van ongewenste omgangsvormen daadwerkelijk gemeld wordt. Deze situatie kan leiden tot straffeloosheid en een sociaal onveilige omgeving. Goede meldsystemen moedigen het melden aan en maken het mogelijk voor het management om te weten wat er in hun organisatie speelt zodat zij effectief kunnen reageren. De RU onderkent dit en vroeg Governance & Integrity International (G&I) om een evaluatie van haar huidige klachtenregeling en hulpstructuur en ondersteuning bij het doorvoeren van noodzakelijke verbeteringen.

Vooraf is het belangrijk om te vermelden dat wij spreken van een analyse en niet van een onderzoek. Er is geen sprake van een onderzoek in de zin van een systematische studie op basis van feiten. Onze analyse van de (systemische) inrichting en werking van hulpstructuur is gebaseerd op wat formeel beschreven staat, maar ook op de ervaring en perceptie van die mensen die we hebben geïnterviewd. Vervolgens hebben we dit getoetst aan de actuele standaard ten aanzien van goed functionerende integriteitssystemen en aan onze eigen kennis en ervaring binnen organisaties vergelijkbaar met de Radboud Universiteit.

We vinden het ook goed om te vermelden dat er in de periode dat wij de interviews afnamen veel media aandacht was voor de Radboud Universiteit en de manier waarop er in het verleden is omgegaan met casuïstiek. We beschouwen dit als positief, omdat het ons in staat heeft gesteld om snel tot de kern van het probleem door te dringen bij de mensen die we hebben geïnterviewd. Tegelijkertijd willen we erkennen dat deze situatie bij een deel van

de geïnterviewden invloed kan hebben gehad op hun perceptie van de manier waarop de universiteit ook vandaag de dag om zou gaan met meldingen en klachten. Bijgevolg kunnen ook onze bevindingen daar door beïnvloed zijn. Desondanks hebben we ernaar gestreefd een genuanceerde analyse van de hulpstructuur te maken en optimaal te profiteren van de toegenomen aandacht voor het belangrijke onderwerp sociale veiligheid.

1.2 OPDRACHT

G&I is door de RU gevraagd om te adviseren bij:

- het evalueren en het in lijn brengen van de klachtenregeling en de klachtencommissie met de ontwikkeling van sociale veiligheid in brede zin
- het verder professionaliseren van de hulpstructuur van de RU.

Om te voldoen aan deze opdracht kozen we voor een werkwijze die bestond uit een deskreview en een serie van interviews met sleutelfiguren en andere betrokkenen bij de klachtenregeling en hulpstructuur. Voor de deskreview verzamelden en bestudeerden we relevante documenten, en kregen op basis daarvan inzicht in de inrichting van de klachtenregeling en de hulpstructuur. Ook kregen we inzicht in de aspecten die van invloed zijn op het gevoel van veiligheid en vertrouwen bij (potentiële) melders, klagers en alle andere betrokkenen. Daarnaast namen we interviews af bij functionarissen die verspreid over de universiteit, beroepsmatig bij klachtenregeling en hulpstructuur betrokken zijn. En ook met aantal leidinggevenden bij verschillende faculteiten en met vertegenwoordiging vanuit de medewerkers en de studenten. Ook hebben we gesproken met een aantal melders en beklaagden die te maken hebben gehad met de afhandeling van een melding of klacht. In totaal spraken wij 30 personen in 24 interviews. Vervolgens hebben wij onze bevindingen uit de analyse en voorlopige aanbevelingen getoetst in een sessie met de begeleidingsgroep die ook bij de start van dit onderzoek betrokken was. Daarna hebben we gewerkt aan een concept-rapport, dat voor feitelijke correcties en commentaar is gedeeld met de leden van diezelfde begeleidingsgroep. De uiteindelijk analyse kreeg zijn weerslag in dit rapport. Ook is ons rapport in conceptvorm besproken met het college van bestuur om overgebleven onduidelijkheden te verhelderen.

1.3 LEESWIJZER

We beginnen deze rapportage met een beschrijving van de context waarin de RU werkt aan sociale veiligheid en de hulpstructuur (hoofdstuk 2). Vervolgens geven wij in hoofdstuk 3 een beschrijving van de kenmerken van een goed

functionerend meldsysteem, en de manier waarop het meldsysteem van de RU is ingericht met de klachtenregeling en hulpstructuur. In hoofdstuk 4 geven wij onze analyse op basis van onze bevindingen. Als eerste geven wij een analyse van het probleem en vervolgens van de onderliggende factoren die wij zien in de inrichting van het meldsysteem bij de RU en de werking ervan in de praktijk. In hoofdstuk 5 geven wij onze conclusies en aanbevelingen.

In het hele document proberen we dicht bij de taal van de RU te blijven. Soms is dit echter niet mogelijk of duidt het op een bepaalde manier van denken over de hulpstructuur die problematisch is. Waar nodig gebruiken we een specifieke term die misschien afwijkt van het normale taalgebruik van de RU. Aan het einde van het document geeft het hoofdstuk Terminologie en Toelichting meer informatie over deze taalkeuzes.

Echter, omdat sommige van deze termen vanaf het begin worden gebruikt, vinden we het belangrijk om hier een aantal sleutelwoorden te benadrukken en uit te leggen hoe ze in dit rapport worden gebruikt. (Zie kader.)

1.4 WOORD VAN DANK

Veel dank zijn wij verschuldigd aan alle medewerkers die wij in het kader van dit onderzoek hebben gesproken voor hun openheid en bereidwillige medewerking. Ook waren we heel gelukkig met de coöperatieve houding van elk van de leden van de begeleidingsgroep en met de suggesties voor te bestuderen documentatie en te interviewen personen. Graag danken we ook Ilja Hijink, Senior Beleidsadviseur Sociale Veiligheid en Diversiteit, voor de constructieve samenwerking en het plezierige contact.

SLEUTELWOORDEN

Meldsysteem: het systeem voor het ontvangen van meldingen met vermoedens van integriteitsschendingen (of van de gedragscode), inclusief alle daarvoor bedoelde procedures, en de rollen en verantwoordelijkheden van de betrokkenen.

Voorportaal van het meldsysteem: de eerste lijnsopvang voor medewerkers en studenten die te maken hebben (gehad) met gedrag of een handeling waarvan zij vermoeden dat die in strijd is met de gedragscode. In het voorportaal bevinden zich de vertrouwenspersonen en alle andere adviseurs die informatie, ondersteuning en doorverwijzing kunnen bieden.

Meldpunt: punt waar een formele melding kan worden gedaan, en waar deskundige informatie kan worden ingewonnen over de wijze van indiening van een melding en de procedure voor afhandeling.

Signaal: informatie over mogelijke schendingen van de gedragscode, verkregen uit een (vertrouwelijk) contact met betrokkenen, zonder dat er een formele melding wordt gedaan. Wanneer er sprake is van een patroon van signalen, of van een signaal dat duidt op een situatie die mogelijk schadelijk is voor de organisatie of op een vermoeden van een strafrechtelijk feit, dient de ontvanger van deze signalen (veelal de vertrouwenspersoon of de ombudsfunctionaris) het bevoegd gezag en het integriteits-meldpunt hierover te informeren, met inachtneming van de toegezegde vertrouwelijkheid.

Melding: een mondeling of schriftelijk gerapporteerd vermoeden van een schending, binnengekomen bij één van de meldpunten.

Vertrouwelijk gesprek: Binnen de Radboud Universiteit worden de vertrouwenspersonen gepresenteerd als een meldpunt en de gesprekken die er met hen gevoerd worden als meldingen. (Dit is ook een bron van verwarring in andere organisaties). In feite zijn deze gesprekken niets anders dan vertrouwelijk gesprekken. De mogelijkheid tot een vertrouwelijk gesprek in het voorportaal is van essentieel belang voor het succes van het meldsysteem.

Klacht: een klacht is een vermoeden van een schending die wordt ingediend en afgehandeld bij de klachtencommissie volgens de daarvoor geldende klachtenprocedure.

Zie hoofdstuk Terminologie en Toelichting voor een verdere verkenning van deze concepten.



2. CONTEXT

2.1 SOCIALE VEILIGHEID BIJ NEDERLANDSE UNIVERSITEITEN

“De Nederlandse universiteiten staan voor een veilige omgeving voor hun studenten, medewerkers en bezoekers. Collegialiteit, integriteit, gelijkwaardigheid, respect, openheid en aandacht voor de ander staan hoog in het vaandel van de Nederlandse universiteiten. Elke vorm van ongewenst gedrag, zoals seksuele of andere vormen van intimidatie, agressie, pesten of discriminatie, is voor de Nederlandse universiteiten onaanvaardbaar.” (Universiteiten van Nederland, UNL)

Met deze verklaring hebben de universiteiten van Nederland zich in 2019 via hun brancheorganisatie UNL collectief gecommitteerd aan het verbeteren van de sociale veiligheid. Sociale veiligheid is een relatief nieuwe toevoeging aan de takenlijst van het universitaire integriteitssysteem.

Als het gaat om sociale veiligheid, zijn er recent drie verschillende groepen onder de aandacht ge- bracht door verschillende verenigingen en organisaties:

- sociale veiligheid onder alle werknemers van universiteiten;
- sociale veiligheid onder academici, met name vrouwen, minderheden, promovendi en internationale academici;
- sociale veiligheid onder studenten.

Dat de aandacht voor deze drie groepen op vrijwel hetzelfde moment opkomt, is waarschijnlijk geen toeval. De belangrijkste drijfveer hiervoor lijkt de opkomst van sociale bewegingen, te beginnen met #MeToo, die aandacht vraagt voor seksuele intimidatie en seksisme met name op de werkvloer in alle sectoren. Dit werd gevolgd door de Black Lives Matter-beweging die bewustwording van en het gesprek over alledaags en institutioneel racisme op gang heeft gebracht.

Deze wereldwijde maatschappelijke bewegingen gaan gepaard met ontwikkelingen in de academische gemeenschap: in Nederland heeft het FNV-rapport Sociale veiligheid van medewerkers op universiteiten veel impact gehad. Net zoals het rapport van de Landelijke Vereniging van Vrouwelijke Hoogleraren, Harassment in Dutch Academia over welke academici kwetsbaarder zijn en op welke manieren. Hoewel universiteiten zich vaak al bewust waren van de noodzaak om deze kwesties aan te pakken, heeft de petitie van studenten-activisten van Amnesty International Nederland, waarin om meer actie werd gevraagd, duidelijk gemaakt dat het probleem nog breder speelt. Dat heeft het debat aangezwengeld over wat nu precies de plicht is van de universiteiten ten opzichte van hun studenten. Voorheen was de aanpak van de universiteiten in het algemeen beperkt tot het afhandelen van incidenten wanneer deze zich voordeden binnen de grenzen van het campus terrein.

Vandaag is er steeds meer aandacht voor preventie: “Om ongewenst gedrag aan wetenschappelijke instellingen te bestrijden is het nodig veel meer aan preventie te doen. De huidige aanpak richt zich vooral op klachtafhandeling, maar de sociale veiligheid aan universiteiten en onderzoeksinstituten verbetert pas echt door gedrag op de werkvloer structureel onderwerp van gesprek te maken.” (Sociale Veiligheid in de Nederlandse Wetenschap, Koninklijke Academie van Wetenschappen, 2022). Een scan van universiteiten, die resoneert in dit adviesrapport, leert dat de meeste universiteiten een vergelijkbare constructie voor sociale veiligheid installeren als voor wetenschappelijke integriteit. Namelijk, een klachtenprocedure, een commissie om klachten te ontvangen en te beoordelen en een vertrouwenspersoon, in dit geval voor ongewenst gedrag. Wat preventie betreft, is er veel aandacht voor training en bewustmaking. De meeste van deze initiatieven zijn (wederom) gericht op wetenschappelijk personeel.

2.2. SOCIALE VEILIGHEID BINNEN DE RADBOUD UNIVERSITEIT

Het is duidelijk dat de RU niet alleen staat in haar strijd voor een sociaal veilige werk- en studieomgeving voor al haar studenten, professional services medewerkers en wetenschappelijk personeel. En net als alle andere instellingen begint de RU niet bij nul.

Wanneer we kijken naar de uitslagen van enquêtes onder medewerkers, studenten en promovendi bij de RU lijkt het dat het hier met de sociale veiligheid relatief goed gaat. Uit deze rapporten blijkt dat terwijl studenten zichzelf over het algemeen veilig voelen op de RU, medewerkers zich meer sociaal onveilig voelen. Bovendien blijken degenen die hierover een melding hebben gedaan vaak ontevreden te zijn met dit proces. Hoewel de vertrouwenspersonen steeds meer gesprekken voeren met potentiële melders, blijft het aantal meldingen achter voor een organisatie van deze omvang, zowel voor medewerkers als voor studenten.

Medewerkers (wetenschappelijk en OBP) van de RU hebben in de afgelopen jaren met talloze initiatieven gewerkt aan wat nu 'sociale veiligheid' wordt genoemd. Door een gebrek aan een gecentraliseerde en ontworpen aanpak van sociale veiligheid is de werking van deze instrumenten niet optimaal.

Recente incidenten en de publieke aandacht daarvoor laten zien dat er echter behoefte is aan een zorgvuldig ontworpen en gecoördineerde aanpak voor de hele organisatie, die diep verankerd is in het DNA van de RU. In 2023 is er door de universiteit veel werk verzet om al deze initiatieven in beeld te brengen als voorbereiding op een meer samenhangende aanpak.



3. KENMERKEN VAN EEN GOED FUNCTIONEREND MELDSYSTEEM

Een goed functionerend meldsysteem (of hulpstructuur) helpt schendingen voorkomen. Het zorgt vooral voor een zorgvuldige opvolging van meldingen over vermeende schendingen, zodanig dat die recht doet aan alle betrokkenen. Een in de praktijk bewezen goed werkend meldsysteem voldoet aan de volgende kenmerken:

- ◆ Het is in overeenstemming met de ethos (missie en kernwaarden) van de organisatie

De missie en de kernwaarden (of richtinggevende beginselen) van een organisatie vormen samen het fundament van het integriteitssysteem, dus ook van het meldsysteem. Ze geven richting aan een organisatie en bieden, uitgewerkt in een heldere gedragscode, een toetssteen voor het handelen van de medewerker en student.

- ◆ Het is een lerend systeem want het is onderdeel van een integriteitssysteem met onderling samenhangende en elkaar versterkende componenten

Missie, kernwaarden, gedragscode en aanpalend beleid en procedures kunnen in de loop der tijd worden aangescherpt wanneer het integriteitssysteem lerend is ingericht. Een centraal georganiseerde registratie van meldingen en de opvolging ervan maakt het voor de organisatie mogelijk om te leren waar meer preventief werk nodig is. Dit wordt nog versterkt wanneer de handhavingscomponent gepaard gaat met een (moreel) leerproces over morele vraagstukken.

- ◆ Het is bekend bij de doelgroep, laagdrempelig en voor iedereen toegankelijk

Het hebben van een gedragscode en van meld- of klachtenprocedures is niet voldoende. De gedragscode en informatie over het meldsysteem moeten beschikbaar worden gemaakt in heldere, voor iedereen toegankelijke taal (of talen). Ook moeten ze regelmatig onder de aandacht worden gebracht en besproken, bijvoorbeeld aan de hand van fictieve casuïstiek. Een toegankelijk meldsysteem heeft daarnaast in het voorportaal eerste lijnsopvang door centrale en decentrale vertrouwenspersonen. En het heeft één loket waar een melding of klacht door een integriteitsfunctionaris op professionele wijze in ontvangst wordt genomen voor verdere afhandeling of doorverwijzing.

- ◆ Het is voorspelbaar en transparant in de werking en over de opbrengsten

Heldere procedures, due process in de naleving van deze procedures, en een regelmatige rapportage over de werking en opbrengsten (aantal meldingen, aard van de melding, uitkomsten in bredere zin) van het meldsysteem dragen bij aan de voorspelbaarheid en transparantie van het meldsysteem. Ze versterken het vertrouwen van de (potentiële) melders en betrokkenen.

- ◆ Proportionaliteit en subsidiariteit van de opvolging

Een zorgvuldige triage na ontvangst van de melding moet leiden tot een adequate doorverwijzing en zorgvuldige opvolging die passend is bij de aard, concreetheid en ernst van het vermoeden van de schending. Is het vermoeden concreet genoeg en onderbouwd? Is een disciplinair (persoonsgericht) onderzoek dan een passende opvolging, of zou het een passende straf overtreffen? Zijn er andere opvolg-maatregelen mogelijk, zoals herstelrecht, mediation en/of een risicoanalyse en beheersmaatregelen?

- ◆ Het doet recht aan alle betrokkenen (veiligheid biedend, beschermend, duidelijk)

Melders dienen op papier en in de praktijk actief beschermd te worden tegen mogelijke nadelige gevolgen voor hun positie of loopbaan vanwege het doen van een melding. Beklaagden dienen beschermd te worden tegen valse beschuldigingen en onnodige schade ten gevolge van de melding, anders dan een eventuele sanctie. Alle betrokkenen moeten tijdig en zorgvuldig worden geïnformeerd over de (mogelijke) vervolgstappen en de procedure die daarbij gevolgd wordt.

- ◆ Het biedt zorgvuldigheid in de omgang met vertrouwelijke informatie

Procedures moeten helder zijn in de manier waarop er wordt omgegaan met vertrouwelijke informatie. De kring van betrokkenen bij de ontvangst en opvolging van de melding moet zo klein mogelijk worden gehouden. Voor de communicatie over de werking en opbrengsten van het meldsysteem wordt alleen geanonimiseerde informatie gebruikt over de aard van de melding, of die wel of niet gegrond verklaard is, over de opvolg-maatregel die is genomen en het tijdsverloop.



4. HUIDIGE SYSTEEM: HULPSTRUCTUUR EN KLACHTENREGELING BIJ DE RADBOUD UNIVERSITEIT

De basiselementen van een meldsysteem zijn bij de RU aanwezig. Er is een gedragscode met een omschrijving van het gedrag dat niet getolereerd wordt, er zijn professioneel opgeleide vertrouwenspersonen en er is een procedure voor het in ontvangst nemen en afhandelen van een klacht over ongewenste omgangsvormen. In aanvulling daarop beschikt de universiteit over twee ombudsfunctionarissen die bij meldingen of klachten over situaties waar er geen sprake is van “behoorlijk gedrag”, door een organisatieonderdeel of medewerker, een signalerende rol hebben naar het bestuur, en zelfstandig kunnen besluiten tot het (laten) doen van onderzoek. Daarnaast geldt dat leidinggevenden volgens het 10-stappen plan een belangrijke rol spelen bij het in ontvangst nemen en bij de afhandeling en opvolging (inclusief het laten onderzoeken) van meldingen. Andere betrokkenen hebben net als de vertrouwenspersonen met name een rol bij het bieden van toegang tot het meldsysteem: ombudsfunctionaris, HR-adviseurs, studieadviseurs en studentendecanen.

◆ Gedragscode

Met de Gedragscode RU biedt de universiteit medewerkers een kader voor het gedrag. Binnen dat kader wordt er verwezen naar specifieke regelingen voor gedrag als ongewenste omgangsvormen, relaties op de werkvloer, alcohol en drugsgebruik en gebruik van (sociale) media. De regelingen voor het melden van nevenfuncties en wetenschappelijke integriteit zijn er ook onderdeel van.

De Gedragscode van de RU geldt niet voor studenten. Voor studenten geldt dat informatie over gewenst en ongewenst gedrag elders op de website beschreven staat als onderdeel van het Studentenstatuut. Het Studentenstatuut omvat allerlei informatie over de rechtspositie en de rechten en plichten van de studenten. Het bevat ook een alinea over ongewenste omgangsvormen en een verwijzing naar de vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen en de regeling voor ongewenste omgangsvormen.

◆ Meldprocedure: Regeling Ongewenste Omgangsvormen

De regeling ongewenste omgangsvormen (of Klachtenregeling) bevat in aanvulling op wat er in de gedragscode staat een meer specifieke omschrijving van de ongewenste omgangsvormen die klachtwaardig zijn, en waarvoor een klacht bij de externe klachtencommissie overwogen kan worden. Deze klachtenregeling is bedoeld voor klachten van alle medewerkers en studenten van de universiteit, over de omgangsvormen van alle medewerkers en studenten van de universiteit.

◆ Voorportaal van het meldsysteem: de vertrouwenspersonen (e.a.)

Onderdeel van deze klachtenregeling is een omschrijving van de taak van de vertrouwenspersonen. Vertrouwenspersonen kunnen, aldus de regeling, medewerkers of studenten die last ervaren van ongewenste omgangsvormen ondersteuning bieden (ook bij het indienen van een klacht), adviseren over (informele) oplossingsmogelijkheden of doorverwijzen.

Momenteel zijn er negen vertrouwenspersonen met als aandachtsgebied studenten, medewerkers en/of promovendi en daarnaast twee vertrouwenspersonen wetenschappelijke integriteit en één vertrouwenspersoon klokkenluidersregeling. In totaal gaat het om 4,5 FTE. Het team staat onder leiding van een teamhoofd en maakt onderdeel uit van het Bestuursbureau. Naast deze vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen bestaan er binnen de faculteiten vertrouwenscontactpersonen, bedoeld voor junior wetenschappelijk personeel, die naast het bieden van een luisterend oor kunnen mee denken over een passende oplossing en kunnen doorverwijzen. Los van de vertrouwenspersonen en deze recentelijk aangestelde vertrouwenscontactpersonen hebben ook HR-adviseurs, de ombudsfunctionarissen, de studentendecanen en de studieadviseurs een ondersteunende, informerende en doorverwijzende rol in het voorportaal.

◆ Ombudsfunctionaris medewerkers en ombudsfunctionaris studenten

De CAO Nederlandse universiteiten heeft bepaald dat alle universiteiten per 1 juli 2021 een ombudsfunctie dienen te hebben ingericht. De functie van ombudsfunctionaris is ontstaan vanuit een behoefte met name bij medezeggenschapsorganen aan een onafhankelijke, onpartijdige en neutrale functie, die niet ondergeschikt is aan enig universitair gezag en die beschikt over een onderzoeksmandaat. De regeling Ombudsfunctionarissen medewerkers RU (dd 1.12-2021) geeft de ombudsfunctionaris, op basis van bij haar ingediende meldingen of klachten, een signalerende rol bij mogelijke structurele problemen in personeelsbeleid en uitvoering daarvan en bij knelpunten en misstanden binnen de universiteit. Verder heeft de ombudsfunctionaris een adviserende en bemiddelende rol en kan zij op verzoek en op eigen initiatief onderzoek doen. De RU sluit aan bij het Landelijk kader voor de invulling universitaire ombudsfunctie van UNL. De ombudsfunctionaris is er voor die situaties waar er geen sprake is van “behoorlijk gedrag”, door een organisatieonderdeel of medewerker. Individuele medewerkers die een probleem hebben met de wijze waarop een andere individuele medewerker zich jegens hem of haar heeft gedragen kunnen bij de ombudsfunctionaris terecht, zowel voor een vertrouwelijk adviesgesprek als voor het indienen van een klacht.

	Informatie/ doorverwijzing	Signaleren	Melden	Klacht indienen
HR adviseurs	x			
Vertrouwens- contactpersoon	x			
Ombudsfunctionaris voor medewerkers	x	x	x	
Vertrouwenspersoon	x	x	(*zie Terminologie en toelichting)	
Leidinggevende		x	x	
Decaan		x	x	
College van Bestuur			x	x
Klachtencommissie				x

Illustratie: huidige RU meldsysteem voor medewerkers. De illustratie toont de complexiteit van het systeem voor gebruikers. Het is begrijpelijk dat er verwarring kan ontstaan over het verschil tussen een gesprek, een signaal, een melding en een klacht, en waar elk van deze toe kan leiden.

Maar wanneer er voor die klacht een andere procedure bestaat, zoals bij ongewenste omgangsvormen, dan wordt de ombudsfunctionaris geacht door te verwijzen. De ombudsfunctionaris mag meldingen registreren, om bij voldoende signalen of knelpunten te kunnen signaleren. Sinds kort heeft de universiteit ook een ombudsfunctionaris voor studenten aangesteld op basis van een vergelijkbare regeling.

◆ Het meldpunt: de externe klachtencommissie ongewenste omgangsvormen

Het indienen van een klacht is of bij het CvB of bij de Klachtencommissie. Het CvB zendt de klacht onverwijld ter advisering door naar de Klachtencommissie. De RU heeft voor de afhandeling van klachten over ongewenste omgangsvormen nadrukkelijk gekozen voor een externe klachtencommissie bestaand uit een voorzitter en twee andere leden, allemaal zonder enige verbintenis met de universiteit. De klachtencommissie geeft een oordeel over de gegrondheid van de klacht. Het College van Bestuur beslist over de uitkomst en legt sancties op.

Een klacht wordt niet in behandeling genomen door de commissie als die niet voldoet aan de formele vereisten die op basis van de regeling gesteld worden aan de klacht, of wanneer de commissie het belang van de klager of de ernst van de gedraging onvoldoende vinden. Wanneer een klacht wel in behandeling wordt genomen volgt een hoorzitting, waar zowel klager als beklaagde zich kunnen laten bijstaan door een raadspersoon. Ook kan de klachtencommissie besluiten om derden (getuigen of deskundigen) op te roepen. Op basis van de hoorzitting neemt de commissie een besluit over de gegrondheid van de klacht. In elke fase van de procedure kan de commissie de klager en beklaagde voorstellen of alternatieve vormen van geschil mogelijk zijn. Klager en beklaagde krijgen inzicht in alle stukken en verslagen die betrekking hebben op de opdracht, tenzij er zwaarwegende bezwaren zijn. Na afloop van het klachtonderzoek wordt het gehele dossier inclusief de verslagen van de hoorzittingen aan het college overhandigd, wederom tenzij daar zwaarwegende bezwaren tegen zijn.

Er is een aparte geschillenregeling voor medewerkers op basis waarvan arbeidsconflicten tussen werkgever en werknemer doorverwezen kunnen worden.

◆ Melden bij de leidinggevende; 10-fasen plan

In de Gedragscode wordt ook aandacht besteed aan de verantwoordelijkheid van leidinggevenden in het tijdig herkennen, benoemen en aanpakken van integriteitsrisico's. Daartegenover staat dat ook in de gedragscode gesteld

wordt dat de organisatie een verantwoordelijkheid heeft om deze leidinggevenden te ondersteunen met advies, begeleiding en het faciliteren van collegiaal overleg.

Om leidinggevenden een richtlijn te bieden voor het omgaan met signalen en meldingen is er recent een 10-fasen plan ontwikkeld als onderdeel van een e-learning (10-faseplan, handelen bij grensoverschrijdend gedrag). In dit plan wordt leidinggevenden een zwaarwegende rol toegekend bij het in ontvangst nemen, onderzoeken en opvolgen van een signaal of melding. Ze worden daarbij geadviseerd om 'een keten van expertise en samenwerking' te vormen met HR-adviseur, vertrouwenspersoon, ombudsfunctionaris, een arbeidsjurist en een woordvoerder, en waar nodig op te schalen naar decaan of directeur. Bij een complexe casus wordt een onafhankelijk onderzoek geadviseerd; intern in opdracht van de decaan of directeur en uitgevoerd door de ombudsfunctionaris, of extern in opdracht van de ombudsfunctionaris. Het indienen van een klacht bij de klachtencommissie wordt hier genoemd als een vervolgstap op de escalatieladder, wanneer de melder ontevreden is over de wijze van afhandeling door de leidinggevende.

◆ Melden bij het centraal klachtenloket (voor studenten)

Als je als student onbehoorlijk bent behandeld door een docent of universitair medewerker, kun je een klacht indienen bij het Centraal Klachtenloket. Klachten dienen te gaan over een voorval, handeling of iemands gedrag. Deze kunnen dus niet tegen een algemene regeling zijn gericht. Als je er samen niet uitkomt of als je degene waarover de klacht gaat niet (zelf) wil aanspreken, kun je hiervoor terecht bij het Centraal Klachtenloket. De klacht wordt doorgezet naar de faculteit voor bemiddeling. Als een student een klacht over ongewenste omgangsvormen indient bij het klachtenloket, vragen de juristen aan de klager of deze wil dat de klacht wordt doorgestuurd naar de externe klachtencommissie ongewenste omgangsvormen.

	Informatie/ doorverwijzing	Signaleren	Melden	Klacht indienen
Centraal loket	x			
Studenten-decaan	x			
Studenten-adviseur	x			
Vertrouwens- contactpersoon	x			
Ombudsfunctionaris voor studenten	x	x	x	
Vertrouwenspersoon	x	x	(*zie Terminologie en toelichting)	
Decaan		X	x	
College van Bestuur			x	x
Klachtencommissie				x

Illustratie: huidige RU meldsysteem voor studenten. De illustratie toont de complexiteit van het systeem voor gebruikers. Het is begrijpelijk dat er verwarring kan ontstaan over het verschil tussen een gesprek, een signaal, een melding en een klacht, en waar elk van deze toe kan leiden.



5. DIAGNOSE

Alvorens in te gaan op de analyse is het belangrijk om vast te stellen wat de stand van zaken is met het huidige meldsysteem/hulpstructuur. Deze diagnose vormt vervolgens het uitgangspunt voor de analyse in het volgende hoofdstuk.

Voor de meeste mensen is de RU een veilige en prettig werk- en studie-omgeving. Dat blijkt uit een aantal enquêtes onder medewerkers en studenten.

Voor een organisatie van deze omvang is het aantal gemelde incidenten (anders dan in gesprekken met vertrouwenspersonen en adviesvragen bij de ombudsfunctionaris) relatief laag. De klachtenprocedure wordt bijna nooit gebruikt.

Hoewel de vertrouwenspersonen en ombudsfunctionaris het aantal gesprekken dat ze voeren met potentiële melders documenteren, is het aantal daadwerkelijke meldingen (zoals gedefinieerd op pagina 5) onbekend. Er is geen samenhangend systeem voor het documenteren van meldingen die worden gedaan bij leidinggevendenden in de lijn, en er is geen verplichting voor hen om deze te registreren. Er is geen centrale plaats waar meldingen binnenkomen of worden gedocumenteerd; en er ontbreekt een register.

Sommige mensen binnen de universiteit voelen zich helemaal niet in staat om meldingen te doen. Voor hen is de drempel te hoog. Als incidenten niet worden gemeld of als meldingen niet worden opgevolgd, kan er sprake zijn van straffeloosheid. Wanneer incidenten niet worden gemeld of niet worden opgevolgd, blijven geruchten de ronde doen. Er wordt in die situaties nog steeds schade aangericht.

In wezen wordt de organisatie (en het Bestuur als eindverantwoordelijke) hierdoor erg kwetsbaar. Zonder te weten hoeveel incidenten er zijn, waar ze over gaan of hoe ze worden afgehandeld, is er geen manier om de situatie te beheersen of om adequaat te reageren. Niet alleen kunnen incidenten dan niet worden aangepakt, er ontstaat ook geen inzicht in hoe dergelijke situaties überhaupt voorkomen kunnen worden. Er is ook een duidelijk signaal dat degenen die wel melden niet tevreden zijn over het proces of de uitkomst. Het risico van dit alles is dat de organisatie zich pas bewust wordt van de omvang van het probleem als de situatie zo ver is geëscaleerd dat het openbaar wordt.

In 2023 heeft de RU het hoogtepunt in media-aandacht en het publieke debat meegemaakt, en dat is zwaar geweest voor de organisatie. De incidenten van de afgelopen maanden hebben als nooit tevoren de aandacht gevestigd op het onderwerp sociale veiligheid. In feite was de RU zich al bewust van de noodzaak tot actie en had daarom begin 2023 onder andere het plan opgevat om deze evaluatie te laten uitvoeren. Maar de externe en interne druk is sindsdien zo

groot geworden dat, in de perceptie van geïnterviewden, de paniek de overhand dreigt te krijgen. Het goede nieuws voor de RU is dat er oplossingen voorhanden zijn. Zowel binnen als buiten de academische wereld zijn er voorbeelden van goede praktijken die voor wezenlijke verandering kunnen zorgen (en die deel uitmaken van het uiteindelijke advies van dit rapport). Een zorgvuldig en afgewogen handelen, met transparantie over het proces, ook in situaties waar een zekere urgentie wordt gevoeld, wekt vertrouwen en voorkomt onnodige schade.

Voordat we tot oplossingen kunnen komen voor de problemen die we zien, moeten we eerst begrijpen welke mogelijke tekortkomingen in de huidige hulpstructuur daaraan ten grondslag liggen. Wat werkt goed? Wat werkt niet? Wat ontbreekt er?

In het vorige hoofdstuk hebben we het huidige systeem van de RU beschreven. In het volgende hoofdstuk onderzoeken we wat in het huidige systeem tot de problemen leidt die we hebben gesignaleerd. Op basis van bestaande ervaringen en best practices, zowel bij universiteiten als bij andere organisaties in Nederland en daarbuiten, geven wij een kritische en deskundige analyse.



6. ANALYSE

6.1 DE DREMPEL OM EEN MELDING TE DOEN IS HOOG.

Zoals we hebben vastgesteld, is het doel van het meldingssysteem om zoveel mogelijk meldingen over schendingen zoals benoemd in het gedragscode te ontvangen. Alleen dan kan de organisatie passende en adequate actie ondernemen. Om dit te bereiken moet de drempel om te melden laag zijn. Op dit moment is er een aantal factoren die dit tegenwerken, zowel te vinden in de manier waarop het systeem is opgebouwd als in de manier waarop het werkt.

Wat betreft de mogelijkheden voor het melden zijn er veel opties, zowel voor het personeel als voor de studenten. Er is onduidelijkheid over wat een melding, een signaal, een klacht of een verzoek om advies of ondersteuning is. Als melders worstelen met de beslissing om wel of niet te melden, dan maakt het de situatie niet makkelijker als zij eerst moeten beslissen welke van deze mogelijkheden zij kiezen, en vervolgens de juiste route moeten vinden om daar te komen.

De vertrouwenspersonen staan hoog aangeschreven, en terecht. Vertrouwenspersonen horen in het voorportaal van het meldsysteem. Ze bieden een luisterend oor en steun bij wat voor de potentiële melders vaak een moeilijke keuze is. Maar ook de vertrouwenspersonen moeten soms zoeken naar de meest geschikte weg. Het helpt niet om de drempel te verlagen, wanneer men niet weet waar meldingen gedaan kunnen worden en wat er daarna gebeurt.

De toevoeging van vertrouwenscontactpersonen (voor junior wetenschappelijk personeel) brengt enerzijds de functie van vertrouwenspersoon dichterbij de gebruikers, maar kan anderzijds een extra laag creëren waar iemand doorheen moet om te komen waar hij moet zijn. Dit probleem wordt nog eens versterkt wanneer deze vertrouwenscontactpersonen niet de volledige training van een vertrouwenspersoon krijgen.

Ook de locatie van het meldpunt is van grote invloed. De klachtencommissie ongewenst gedrag is volledig extern, op afstand van de instelling, en rapporteert rechtstreeks aan het CvB. De regeling is zo nauw geformuleerd dat klagers veel drempels ervaren om een klacht bij de commissie te krijgen. En de kans dat deze in behandeling wordt genomen is erg klein. Een klager moet een dossier met bewijsmateriaal samenstellen en vaak juridisch advies inwinnen om een kans te maken dat zijn klacht wordt gehoord. De bewijslast ligt zwaar op de schouders van de klager. Als een zaak door de commissie wordt geaccepteerd, moeten de partijen in wezen tegen elkaar strijden. Dit legt de last van het

proces veel te zwaar op de betrokkenen, waardoor de schade hoog kan oplopen en bijna nooit zal leiden tot verzoening of een bevredigende uitkomst.

Ten slotte is een van de belangrijkste drempelverhogend factoren de manier waarop eerdere meldingen zijn afgehandeld. De ervaring leert dat als mensen geloven dat een melding niet in behandeling wordt genomen, ze het risico van een melding niet zullen nemen. Maar ook als mensen (soms terecht) geloven dat een melding te zwaar zal worden aangepakt, met te ernstige gevolgen voor de persoon over wie ze een melding doen, zullen ze geen melding doen. Ook de perceptie dat sommige medewerkers vanwege hun positie en belang voor de universiteit bevoordeeld of uit de wind gehouden worden door het systeem heeft een negatief effect op de meldingsbereidheid. Op dit moment is er weinig voorhanden om proportionaliteit in de afhandeling van meldingen te garanderen.

Er zijn aanwijzingen dat iemand (vertrouwenspersoon, collega, leidinggevende, medestudent) soms een potentiële melder zal adviseren geen moeite te doen, wetende hoe moeilijk het proces van het indienen van een melding of klacht is. Dit is natuurlijk altijd goed bedoeld om de melder te beschermen, maar heeft vaak het tegenovergestelde effect.

Al deze factoren samen creëren een situatie waarin het moeilijk is om potentiële melders over de drempel te krijgen om zich te melden, voorbij een eerste gesprek met een vertrouwenspersoon.

6.2 HET AANTAL MELDINGEN IS NIET BEKEND. ER ZIJN HOOGSTWAARSCHIJNLIJK MEER MELDINGEN DAN BEKEND.

Momenteel hebben alleen de vertrouwenspersonen en de ombudsfunctionaris voor medewerkers een overzicht van het aantal gesprekken dat zij voeren. Er is geen informatie beschikbaar over het aantal meldingen van vermoedens van schendingen binnen de managementlijn. Noch binnen de faculteiten, noch binnen de divisies. Aangezien er geen verplichting bestaat voor degenen die meldingen ontvangen om advies in te winnen of door te verwijzen naar een centrale plaats, is het zeer waarschijnlijk dat het aantal daadwerkelijke meldingen binnen de lijn hoger ligt. Bovendien blijkt uit recente informatie die in de publieke sfeer is gedeeld dat niet alle incidenten worden gemeld. De conclusie kan alleen maar zijn dat er meer gevallen van 'interpersoonlijke schendingen' zijn dan die momenteel gemeld worden en bekend zijn.

Het gevolg van het gebrek aan een samenhangend systeem is dat de organisatie niet zeker kan weten of ze adequaat heeft gereageerd op incidenten. Ze kan niet weten of ze degenen die durfden te melden voldoende



die wel steun nodig hebben, maar zich niet durven uit te spreken. En ze kan er niet zeker van zijn dat degenen die beschuldigd worden van schendingen de kans hebben gekregen om op een zorgvuldige en eerlijke manier te reageren op beschuldigingen. Het is voor ons overduidelijk dat de universiteit dit voor haar mensen wil kunnen doen en dat ze haar plicht daartoe begrijpt. Maar op dit moment maakt dit systeem dit voor hen niet mogelijk.

6.3 ER ZIJN MELDINGEN OVER SOCIALE VEILIGHEID GEDAAN EN AFGEHANDELD, DIE EIGENLIJK GEEN SCHENDINGEN ZIJN, MAAR FUNCTIONERINGSPROBLEMEN OF CONFLICTEN.

“Om een goed en veilig werk- en studieklimaat te realiseren, is iedere vorm van ongewenst gedrag en ongewenste omgangsvormen ontoelaatbaar. Ongewenste omgangsvormen zijn omgangsvormen die zo hinderlijk zijn dat je er last van hebt bij het werk. Wat ongewenst is, bepaal je in eerste instantie zelf. Wat voor de één ongewenst is, hoeft dat voor een ander niet te zijn. Het wordt pas een probleem wanneer de melder en de beschuldigde er samen niet uit komen.” (RU Gedragscode)

Met de Gedragscode RU biedt de universiteit medewerkers een kader voor het gedrag, een aantal basiswaarden en -normen, geformuleerd om het professionele gedrag te sturen.

Een goede gedragscode is gebaseerd op de visie, missie en kernwaarden van de organisatie en beschrijft niet alleen de gewenste situatie maar ook in heldere bewoordingen welk soort gedrag vanuit de organisatie niet geoorloofd is en dus als strafwaardig wordt beschouwd. De gedragscode beschrijft met andere woorden de ondergrens van acceptabel gedrag.

In de huidige meldprocedures is er geen triageproces. Wanneer een melding wordt gedaan die betrekking heeft op sociale veiligheid, is er geen moment in het beschreven proces waarin onderscheid wordt gemaakt: is de melding een schending (seksuele schendingen, intimidatie, discriminatie), een gedraging die als zodanig geen schendingen is maar moreel twijfelachtig, of gaat het om gedragingen die symptomatisch zijn voor functioneringsproblemen, of conflicten (arbeidsgerelateerde, inhoudelijk of anderszins). De vertrouwenspersoon maakt bij doorverwijzing wel een onderscheid maar is geen onderdeel van het meldsysteem.

Het ontbreken van een dergelijke weging kan te maken hebben met de losse interpretatie van wat sociale veiligheid als relatief nieuwe term eigenlijk is.



Meestal, en ook binnen de RU, spelen drie paradigma's een rol bij het begrip van sociale veiligheid: veiligheid in de traditionele zin (fysiek), zorg in de zin van de plicht van van de werkgever (welzijn), en integriteit in de zin van recht doen aan de ander (waardigheid beschermen).

Op dit moment is binnen de RU het zorgparadigma leidend. De meeste aandacht voor het onderwerp loopt via HR en is gericht op medewerkers. Er is nog geen pijler binnen de universiteit die specifiek de integriteitslens gebruikt om het onderwerp sociale veiligheid te onderzoeken. Hierdoor is het begrip van wat het is en welke soorten incidenten eronder vallen nog niet volwassen. Het ontbreken van een mechanisme voor het herkennen en behandelen van conflicten betekent dat deze vaak worden gezien als 'ongewenst gedrag' of sociale onveiligheid en als zodanig worden behandeld.

Het resultaat van deze situatie is dat degenen die meldingen ontvangen niet goed genoeg worden begeleid in het maken van onderscheid tussen de verschillende typen meldingen. Daarom weten ze niet hoe ze de meest geschikte opvolging moeten kiezen. Een heel duidelijk voorbeeld hiervan is dat 'cultuuronderzoek' wordt gebruikt als hulpmiddel om iets op te lossen terwijl het helemaal geen cultuurprobleem is, maar een conflict, of soms een functioneringsprobleem. Dit kan leiden tot ontevredenheid en soms schade.

Soms weegt de kwestie van subjectiviteit ook mee. Traditioneel wordt 'grensoverschrijdend' of 'ongewenst' gedrag begrepen alsof de grens wordt bepaald door het slachtoffer. Het is, in deze opvatting, volledig subjectief. Als we deze redenering volgen, wordt het bijna onmogelijk om een oordeel te vellen over de vraag of een bepaalde handeling of bepaald gedrag verkeerd is of niet, een schending of niet.

Wat #metoo (en de sociale beweging hierna) vooral heeft laten zien is dat het wel mogelijk is om hier een objectief oordeel over te vellen wanneer we een andere maatstaf gebruiken om het te beoordelen. Wanneer we schendingen kunnen begrijpen als schendingen van rechten, van de menselijke waardigheid van de ander, wordt het mogelijk om ons voor te stellen dat we hier inderdaad objectieve oordelen over kunnen vellen, die de verschuivende sociale norm weerspiegelen en tegelijkertijd inhoudelijk gefundeerd zijn.

6.4 LEIDINGGEVENDEN OP ALLE NIVEAUS ZIJN KWETSBAAR IN DE BESLISSINGEN DIE ZIJ NEMEN OVER DE OPVOLGING VAN MELDINGEN.

Zoals hierboven vermeld, is er binnen de RU momenteel geen functie met specifieke kennis en deskundigheid op het gebied van integriteit als het gaat

om sociale veiligheid. Leidinggevenden, vaak decanen, leunen zwaar op hun HR-adviseurs om hen te ondersteunen. Ze rekenen ook op de vertrouwenspersonen voor advies.

Deze functies hebben vaak wel verstand van zaken, maar hun positie is zodanig dat ze dit soms moeilijk kunnen combineren met hun andere taken, of dat ze slechts tot op zekere hoogte kunnen adviseren.

Omdat de leidinggevenden op dit moment zelf verantwoordelijk zijn voor de afhandeling van een melding, vervolgens beslissen over zowel het proces als de uitkomst ervan, en dat proces vaak ook moeten managen, zijn ze inherent kwetsbaar. Ze zijn in de eerste plaats kwetsbaar voor het maken van fouten. Dat is begrijpelijk. Het behandelen van meldingen is niet hun primaire taak en ze hebben daar vaak weinig ervaring mee. Ten tweede zijn ze kwetsbaar voor beschuldigingen van fouten of zelfs wangedrag, vriendjespolitiek of straffeloosheid. Of deze beschuldigingen nu waar zijn of niet, ze zijn niettemin schadelijk. Ten slotte zijn ze ook kwetsbaar voor verleiding - de verleiding om niet te handelen of om 'de gemakkelijkste weg' te kiezen.

Om zowel leidinggevenden als degenen binnen het proces te beschermen, moet ervoor worden gezorgd dat de beslissingen die worden genomen gebaseerd zijn op onafhankelijk en professioneel advies. Dit betekent niet dat het door een externe instantie gedaan moet worden. Maar simpelweg dat de onafhankelijkheid van de persoon in de adviespositie moet worden beschermd. Op die manier worden zowel de betrokkenen als de besluitvormer beschermd.

6.5 MELDERS ZIJN NIET TEVREDEN OVER DE AFHANDELING VAN HUN MELDING. ER IS DE PERCEPTIE DAT SOMMIGEN BETER BESCHERMD WORDEN DAN ANDEREN.

Volgens recente enquêtes is de tevredenheid over de wijze waarop meldingen en klachten worden afgehandeld van degenen die wél melden laag. Dit blijkt ook uit de één-op-één gesprekken die tijdens dit evaluatieproces zijn gevoerd.

Bovendien kan het tot op zekere hoogte worden bevestigd door de keuze van sommigen om naar de media te stappen om hun ontevredenheid publiekelijk vast te leggen.

Tevredenheid over de afhandeling van zaken is notoir moeilijk te meten, aangezien melders begrijpelijkerwijs niet altijd tevreden zullen zijn met de uitkomst als die niet aan hun wensen en verwachtingen voldoet. Toch bestaat er een perceptie dat straffeloosheid, vooral voor bepaalde individuen of groepen individuen, wel degelijk bestaat.

Dat vooral wetenschappelijk personeel, dat een lange carrière achter de rug heeft, een professionele reputatie en zelfs vriendschappen binnen de instelling heeft, en geld binnenbrengt, anders behandeld zou kunnen worden dan iemand die deze positie niet heeft. Door het gebrek aan een coherent systeem, met toezicht en onafhankelijke professionele beoordeling en advies bij casuïstiek, kunnen we dit eenvoudigweg niet verifiëren.

Ten tweede moeten we ons afvragen hoe tevreden een melder is over het proces zelf. Het blijkt dat het proces van melden, vooral bij de klachtencommissie maar ook binnen de managementlijn, lang kan duren, veel tijd en energie kan kosten en moeilijk te navigeren kan zijn. Voor de meeste mensen is het geen gemakkelijke keuze om een melding te doen over een collega. De organisatie kan op zijn minst proberen om dit te verbeteren door het proces minder belastend te maken.

Als er gebruik wordt gemaakt van de klachtenregeling, en dat gebeurt weinig, worden klachten meestal afgewezen omdat ze daar volgens de procedure niet thuishoren. Dit kan leiden tot grote ontevredenheid bij de klager, terwijl het onderliggende probleem niet wordt aangepakt.

6.6 OOK BEKLAAGDEN ZIJN NIET ALTIJD TEVREDEN MET DE AFHANDELING VAN EEN MELDING: DE AFHANDELING KAN DISPROPORTIONEEL ZIJN, DE SCHADE KAN ENORM ZIJN.

Bij de beklagde personen blijkt de tevredenheid ook vrij laag te zijn. Maar dit wordt blijkbaar niet gemeten door een enquête of medewerkersmonitor. Het is bijna alsof men ervan uitgaat dat een beschuldigde nooit tevreden zal zijn, vooral niet als hij gestraft is.

Maar als de juiste procedure wordt gevolgd, als de persoon de kans krijgt om op een eerlijke manier te worden gehoord en als de afweging van de zaak en het uiteindelijke resultaat proportioneel is, kan dit tot op zekere hoogte worden beheerst.

Momenteel is er geen waarborg voor een proportionele opvolging van meldingen. Er zijn weinig richtlijnen voor het nemen van een dergelijke beslissing. Het 10-stappenplan leidt managers door bepaalde stappen, maar kan hen niet vertellen hoe ze zo'n afweging moeten maken voor elk individueel geval. Door het gebrek aan triage als onderdeel van een oriënterend onderzoek, gevolgd door een onafhankelijk en deskundig opvolgadvies aan de besluitvormer, lijkt disproportionele afhandeling voor te komen.

Op het gebied van onderzoek lijkt de RU geen eigen protocol of standaard te hebben (buiten de manier waarop klachten worden beoordeeld), noch eigen onderzoekers (alleen de ombudsfunctionaris doet onderzoek op basis van een zelf ontwikkeld protocol). De RU is daarom afhankelijk van externe partijen die verschillende benaderingen en processen lijken te hanteren. Verrassend is de keuze die meermaals is gemaakt voor een breed maar niet-specifiek 'cultuuronderzoek'. De omvang van het onderzoek staat dan niet in verhouding tot het incident zelf. En dat is van belang. Onderzoeken zijn op zichzelf al schadelijk. Voor de beschuldigde, maar ook voor andere betrokkenen.

Wat we hebben begrepen is dat het management relatief vaak besluit tot het laten uitvoeren van een extern onderzoek. Deze onderzoeken kosten geld maar worden nergens geregistreerd. Er is geen toezicht of de aanbevelingen worden opgevolgd, dan wel gemotiveerd niet worden opgevolgd.

Bij de beslissing om al dan niet een onderzoek te starten, moet worden overwogen of de schade van het onderzoek zelf 'de moeite waard' is. Dat wil zeggen, staat de schade in verhouding tot de mogelijke schending en tot de mogelijke disciplinaire maatregelen die kunnen volgen. Als het antwoord hierop nee is, moet het onderzoek niet plaatsvinden.

Bovendien heeft de universiteit geen beleid waarin staat beschreven hoe de proportionaliteit van de sancties tegen de beschuldigde persoon moet worden bepaald. Het gevolg is dat er maatregelen kunnen worden genomen, met de bedoeling om de werkomgeving weer te normaliseren, die buiten proportie zijn. Door het ontbreken van een dergelijk beleid is er een risico dat de personen die het betreft in die gevallen onvoldoende beschermd worden door de organisatie (of het systeem). Ze lopen het risico, voortdurend te worden gestraft, ook als de zaak al afgesloten is.

Als gevolg van het besluit om de klachtencommissie buiten de universiteit te plaatsen, is Juridische Zaken in de loop der tijd minder betrokken geraakt bij de behandeling van zaken. Er is dus geen mogelijkheid om interne jurisprudentie op te bouwen, er is geen verplichting voor beslissers om advies in te winnen over de proportionaliteit van de sanctie. Uiteindelijk kan dit leiden tot meer schade voor de gestrafte, omdat deze niet beschermd is tegen willekeurige en disproportionele beslissingen over sancties.

6.7 ER IS VEEL ONRUST BINNEN DE ORGANISATIE EN VOORAL BINNEN FACULTEITEN WAAR INCIDENTEN HEBBEN GESPEELD.

Hoewel de RU over een sterke communicatieafdeling met getrainde professionals beschikt, lijkt er geen overeengekomen protocol te zijn voor de interne en externe communicatie over incidenten die zijn gemeld of worden behandeld. Het is niet gebruikelijk om samen met de communicatieafdeling intern een duidelijke communicatiestrategie over dergelijke zaken uit te werken. Dit is natuurlijk niet het geval wanneer een incident openbaar wordt - op dat moment ligt er veel meer nadruk op crisiscommunicatie.

Er is ook geen maatstaf voor de afweging wat, wanneer en aan wie te communiceren. Hierdoor bestaat het risico dat er onvoldoende rekening wordt gehouden met de rechten van de betrokkenen in een bepaalde zaak. Dit kan leiden tot onnodige en zeer moeilijk te herstellen schade voor deze personen.

Ten tweede zijn er de afgelopen maanden, en zelfs lang daarvoor, meerdere aanwijzingen geweest dat pogingen om in de werkomgeving op de specifieke locatie waar een incident heeft plaatsgevonden te werken aan herstel, vaak niet succesvol zijn. Deels heeft dit te maken met het enigszins activistische karakter van bepaalde groepen binnen de universiteit. Het niet tijdig en effectief oppakken van meldingen zorgt ervoor dat er polarisatie ontstaat waardoor de situatie verder kan escaleren.

Maar voor een groot deel heeft het te maken met het gebrek aan duidelijkheid over procedures en hoe beslissingen over zaken tot stand komen. Daarom is er vaak vraag naar meer transparantie over de details van een zaak. Soms zijn deze eisen zo luid dat de verleiding groot is om eraan toe te geven. Maar dat heeft gevolgen, zowel voor de melder als voor de beschuldigde en alle andere betrokkenen. Meer transparantie over het proces zou dit in grote mate kunnen tegengaan.

Er is bij geïnterviewden ook een sterke perceptie en veel frustratie (terecht of onterecht) dat de dominante reactie vanuit de organisatie er vooral een van reputatiemanagement is geweest. Zorg voor de betrokkenen komt (in de mening van geïnterviewden) op de tweede plaats, of helemaal niet.

Ten slotte moet ook de mogelijkheid van herstelgericht werken een plaats krijgen in de nazorg. Soms kan het goed zijn dat een zaak niet alleen schade heeft toegebracht aan een slachtoffer, maar ook schade heeft toegebracht aan het team, of aan het vertrouwen tussen collega's, of aan de werkrelaties. Dit moet op een zinvolle manier worden hersteld om dit wantrouwen tegen te gaan.

6.8 ER IS EEN PERCEPTIE (EN EEN INDICATIE) DAT SYSTEMEN GEBOUWD ZIJN VOOR EN PRIORITEIT GEVEN AAN WETENSCHAPPELIJK PERSONEEL; STUDENTEN EN ONDERSTEUNEND EN BEHEERSPERSONEEL (OBP) KOMEN OP DE TWEEDE PLAATS.

Dat een universiteit draait om de wetenschap is vanzelfsprekend. Maar dat wil niet zeggen dat de universiteit draait om de wetenschapper. Er zijn ongeveer 3000 OBP'ers binnen de RU. Toch lijkt er in de discussies over sociale veiligheid veel meer aandacht te zijn voor de problematiek van het wetenschappelijke personeel. Er wordt weinig gesproken over waar het personeel in de divisies zich moet melden of hoe ze kunnen worden ondersteund.

Ook voor studenten lijken er minder structuren te bestaan. Als gevolg hiervan lijken studieadviseurs een grote rol op zich te nemen, aangezien zij het dichtst bij de studenten staan. In zekere zin lijken ze een rol vergelijkbaar met die van de vertrouwenspersoon aan te nemen. Toch zijn ze niet echt getraind voor deze taak, en het is de vraag of deze combinatie van functies effectief kan werken. Deze kwestie vereist nadere overweging. Uit ervaringen van andere universiteiten blijkt wel dat studenten minder snel een vertrouwenspersoon benaderen dan hun eigen studieadviseur. Deels komt dit doordat het concept van een vertrouwenspersoon voor niet-Nederlandse studenten geheel nieuw is. Het nut van de recent toegevoegde ombudsfunctionaris voor studenten moet zich nog in de praktijk tonen.

6.9 HET GEBREK AAN GOEDE, GECENTRALISEERDE EN SPECIFIEKE KANALEN VOOR MELDINGEN LEIDT ENERZIJDZ TOT OVERBELASTING EN ANDERZIJDZ TOT ONDERBENUTTING VAN ANDERE FUNCTIES.

In de afgelopen jaren is de academische sector zich, net als vele andere, steeds bewuster geworden van de noodzaak om over structuren te beschikken zodat meldingen over sociale veiligheid kunnen worden gedaan. Een van de reacties hierop is de verplichting in de CAO dat alle universiteiten een ombudsfunctie voor het personeel instellen. De toevoeging van een ombudsfunctionaris voor studenten is optioneel. Universiteiten worstelen nog steeds met de vraag hoe deze functie moet worden ingesteld, wat deze functionaris wel en niet doet en hoe hij succesvol kan werken. Hoewel er een landelijk kader bestaat, is dit breed geformuleerd en wordt het aan universiteiten overgelaten om dit te

interpreteren.

Daar staat tegenover dat de vertrouwenspersoon een lange traditie heeft in Nederland (en in België, zij het in een iets andere vorm). Sinds de CAO is er veel discussie geweest over hoe de twee functies (vertrouwenspersoon en ombudsfunctionaris) zich tot elkaar verhouden. En daar lijkt veel onbegrip over te bestaan. Daarnaast hebben de traditionele spelers, HR, Juridische Zaken en de klachtencommissie allemaal hun rol. Net als het management van de organisatie. Maar deze functies kunnen alleen zo goed werken als het systeem waarin ze opereren. Als delen van dit systeem ontbreken of niet goed werken, raken deze functies overweldigd of zelfs verdrongen. En dat geldt ook binnen de RU.

De vertrouwenspersonen worden, zoals gezegd, enorm gewaardeerd binnen de RU. De rol van de vertrouwenspersoon is het best te omschrijven als een voorportaal van het meldsysteem. Zij begeleiden potentiële melders door dit systeem en zijn een klankbord, informatie en steun. Medewerkers die als beklagden te maken krijgen met een klacht kunnen geen beroep doen op steun bij een van de vertrouwenspersonen. Zij worden gewezen op de mogelijkheid om zich te laten bijstaan door een externe vertrouwenspersoon of een advocaat. Het verschil in bijstand leidt tot een ongelijkwaardige positie van melder en beklagde.

De belangrijkste functie van de vertrouwenspersoon is misschien wel dat ze een potentiële melder de kans bieden om zijn verhaal te delen en advies te vragen, zonder meldingsplicht of opvolging. Voor de vertrouwenspersonen betekent dit dat zij diep inzicht kunnen krijgen in de organisatie, zonder te kunnen handelen, omdat dit het vertrouwen zou schaden en zo het systeem zou ondermijnen. De vertrouwenspersonen in de RU hebben manieren gevonden om in voorkomende gevallen deze inzichten te delen zonder het vertrouwen te schenden en dat kan erg nuttig zijn maar maakt hun rol wel kwetsbaar.

Omdat ze vanwege de aard van hun rol zelf geen actie kunnen ondernemen, ook niet in die gevallen waarin ze niet kunnen of willen doorverwijzen, kunnen deze inzichten door de organisatie niet ten volle worden benut. Ook dan zijn ze kwetsbaar, omdat ze al die kennis over wat er werkelijk binnen de muren van de instelling gebeurt met zich mee moeten dragen.

De toevoeging van de ombudsfunctionarissen wordt in sommige opzichten gezien als een antwoord op deze moeilijkheid. Want de ombudsfunctionaris heeft bevoegdheden om op te treden, en om zijn eigen onderzoeken uit te voeren. Het is typisch een functionaris die als laatste redmiddel kan fungeren, wanneer interne systemen niet werken of wanneer je nergens anders terecht



kunt met een melding. Ombudsfunctionarissen hebben de bevoegdheid om situaties te onderzoeken waarin patronen zichtbaar worden die wijzen op een vorm van structureel wangedrag of onrecht, en dit is een van hun belangrijkste taken. Maar wanneer de interne mogelijkheden om meldingen te doen beperkt zijn of ontbreken of te ingewikkeld of belastend zijn, wordt de ombudsfunctionaris de enige instantie waar alle melders terecht kunnen. Dit leidt tot een overbelasting van de functie waardoor de ombudsfunctionaris de primaire taken van de functie niet kan uitvoeren.

Daarnaast zien we dat de rol van de HR-adviseurs extreem belangrijk is geworden in het adviseren van besluitvormers over casuïstiek. Maar dit kan moeilijk te combineren zijn met hun andere taken.

Tot slot zien we dat, zoals gezegd, de externalisering van de klachtencommissie er in de loop van de tijd toe heeft geleid dat arbeidsjuristen en Juridische Zaken steeds minder zicht heeft op casuïstiek. Kortom, het ontbreken van een gecentraliseerd systeem, dat zowel binnen de faculteiten als binnen de divisies en ook voor studenten werkt, maakt dat al deze functies hun plek binnen het systeem moeten zoeken en ofwel overbelast zijn ofwel nog niet volledig benut worden.

6.10 DE HULPSTRUCTUUR VOOR SOCIALE VEILIGHEID IS GEÏSOLEERD: ER BESTAAT EEN RISICO OP SILO-VORMING, WAT AL AAN DE GANG IS, WAARBIJ ZAKEN GEMAKKELIJK TUSSEN WAL EN SCHIP KUNNEN VALLEN.

Er zijn twee typische factoren die we tegenkomen als we kijken naar systemen binnen organisaties die te maken hebben met integriteit.

Vaak worden de systemen voor integriteitsmanagement in de loop van de tijd stukje bij beetje opgebouwd, in plaats van dat het systeem in één keer met een bepaald doel wordt ontworpen en gebouwd. Bovendien zien we dat de toevoegingen aan het systeem vaak gedaan worden als reactie op incidenten uit het verleden van de organisatie. Dit is ook duidelijk het geval bij de RU.

Het meest ontwikkelde element van een integriteitssysteem is zonder twijfel op het gebied van wetenschappelijke integriteit. We kunnen de toevoeging van sociale veiligheid aan dit systeem zien als een symptoom van deze tijd. En dit gebeurt ook in kleinere stappen: de verschuiving van de klachtencommissie naar extern, de toevoeging van eerst een ombudsfunctionaris voor medewerkers en later ook voor studenten, de veranderende structuur van de vertrouwenspersonen en de ontwikkeling van een 10-stappenplan.

Het probleem met dit gegroeide (in tegenstelling tot ontworpen) systeem en deze reactieve aanpak is dat de onderdelen van het systeem niet goed op elkaar aansluiten en dat functionarissen worstelen om een duidelijke positie, mandaat of taak te vinden.

Ten tweede leidt deze reactieve aanpak ook snel tot de ontwikkeling van silo's waarin verschillende thema's worden ondergebracht. Deze silo's sluiten niet gemakkelijk op elkaar aan. Er zijn meerdere risico's verbonden aan silo's. Meldingen kunnen via één silo worden gemeld, maar worden afgewezen, terwijl ze beter elders hadden kunnen worden afgehandeld. Meldingen kunnen ook, bijvoorbeeld vanwege de complexe aard van de casus, via meerdere silo's tegelijk gemeld worden, zonder overzicht, en mogelijk met verschillende uitkomsten.

Een casus doet zich vaak voor als een specifiek probleem, maar kan in feite een combinatie van verschillende problemen zijn. Door het type organisatie dat de RU is als universiteit en kennis-organisatie, zijn zaken over sociale veiligheid vaak sterk verweven met kwesties over wetenschappelijke integriteit of in ieder geval met inhoudelijke kwesties. Dat geldt ook voor studenten, voor wie sociale veiligheid verweven kan zijn met inhoudelijke kwesties, onderwijsethiek en de afhankelijkheidsrelatie met docenten. (Voor studenten is dit probleem nog gelaagder, omdat slechts een deel van hun studententijd zich op de campus afspeelt.) Door verschillende categorieën schendingen in verschillende kanalen onder te brengen, bestaat het risico dat de nuance van de specifieke casus uit het oog verloren wordt, en dat de casus alleen binnen het gegeven kader behandeld wordt, in plaats van binnen het geheel.

Uit deze analyse blijkt duidelijk dat de RU weliswaar veel componenten van een meldsysteem heeft, maar dat het ontwerp ervan nog niet volledig is en dat de resultaten daarvan niet optimaal zijn. Nogmaals, de analyse is zeker geen kritiek op de personen die een sleutelrol spelen in het systeem. Het is eerder een erkenning van het feit dat zij, ondanks hun beste inspanningen en bedoelingen, hun belangrijke werk niet kunnen doen als het noodzakelijke systeem, beleid en processen niet voorhanden zijn.



7. TIEN AANBEVELINGEN TER VERSTERKING VAN HET MELDSYSTEEM

In dit laatste deel van het rapport worden 10 aanbevelingen gedaan voor de verbetering van het meldsysteem. De aanbevelingen gaan uit van de principes van een goed werkend meldsysteem (hoofdstuk 3) en zijn bedoeld om de oorzaken van de problemen aan te pakken zoals beschreven in de analyse (hoofdstuk 5). De aanbevelingen zijn zodanig opgesteld dat ze praktisch en haalbaar zijn.

7.1. WERK AAN EEN DUIDELIJKE DEFINITIE VAN WAT DE RU BESCHOUWT ALS EEN SCHENDING, MET ALS UITGANGSPUNT DE WAARDIGHEID VAN ALLE MEDEWERKERS EN STUDENTEN TE BESCHERMEN

Het duidelijk definiëren van schendingen zal enorm helpen, zowel voor melders als voor degenen die meldingen ontvangen. Met schendingen bedoelen we gedragingen die de universiteit als onaanvaardbaar beschouwt en die tot disciplinaire maatregelen kunnen leiden. Neem hierbij de waardigheid van medewerkers en studenten als uitgangspunt en maak duidelijk waartegen zij beschermd worden. Aangezien de RU zich zo sterk identificeert met haar emancipatoire geschiedenis, is het mogelijk om dit te doen op een manier die in lijn is met het ethos (missie en waarden) dat de RU belichaamt. Geef in de gedragscode een complete en heldere definitie van het gedrag dat niet getolereerd wordt en dus als strafwaardig beschouwd wordt (schendingen). Maak ook het onderscheid tussen schendingen, morele vraagstukken (wat is hier gerechtigheid) en andere kwesties dan integriteitskwesties, zoals conflicten, functioneringskwesties of inhoudelijke geschillen. Ontwikkel langs dezelfde lijnen een gedragscode voor studenten, of kies voor een gedragscode voor alle leden van de universitaire gemeenschap.

7.2. RICHT MELDPUNTEN OP OM MELDINGEN TE ONTVANGEN, COÖRDINEER HET MELDPROCES EN DE OPVOLGING VAN MELDINGEN VANUIT CENTRAAL NIVEAU

Centraliseer het meldproces door het inrichten van een centraal meldpunt met een (integriteits)professional en met decentrale meldpunten binnen de faculteiten. Maak de facultaire meldpunten onder coördinatie van het centrale meldpunt verantwoordelijk voor het in ontvangst nemen, de triage, de doorverwijzing, de registratie en de afhandeling van de meldingen. Laat het centrale meldpunt functioneren ook voor Radboud Services medewerkers. Zorg ervoor dat dit centrale orgaan een directe lijn heeft met het CvB. Maak deskundigheid en ondersteuning vanuit deze meldpunten beschikbaar bij meldingen die elders in de lijn binnenkomen. Zorg ervoor dat doorverwijzing naar HR-adviseurs mogelijk is voor arbeidsconflicten. Maak dit meldpunt

verantwoordelijk voor triage en doorverwijzing van meldingen die niet over mogelijke schendingen gaan. Wanneer een melding over een mogelijke schending gaat, zorg er dan voor dat de melding wordt doorgenomen voor opvolgingsadvies (zie 7.4).

7.3. POSITIONEER DE VERTROUWENSPERSONEN ALS HET VOORPORTAAL VAN HET MELDSYSTEEM

Plaats de vertrouwenspersoon in het voorportaal van het meldsysteem, met primair als taak om eerstelijns opvang te bieden: luisteren, informeren, doorverwijzen en ondersteunen. Bescherm vooral de mogelijkheid voor potentiële melders om informatie in te winnen zonder enige plicht om zich te melden. Zorg ervoor dat triage niet wordt uitgevoerd door de vertrouwenspersonen maar door het meldpunt. Voeg de bevoegdheid toe om te signaleren bij het meldpunt of het CvB wanneer een patroon in meerdere gesprekken daar aanleiding toe geeft. Maak vertrouwenspersonen beschikbaar voor de melder, de beklaagde en andere betrokkenen. Blijf investeren in het netwerk van vertrouwenspersonen binnen de faculteiten met opleiding en intervisie, onder coördinatie van de centrale vertrouwenspersoon. Overweeg om de vertrouwenspersonen een verdiepende opleiding te laten doen op het gebied van integriteit.

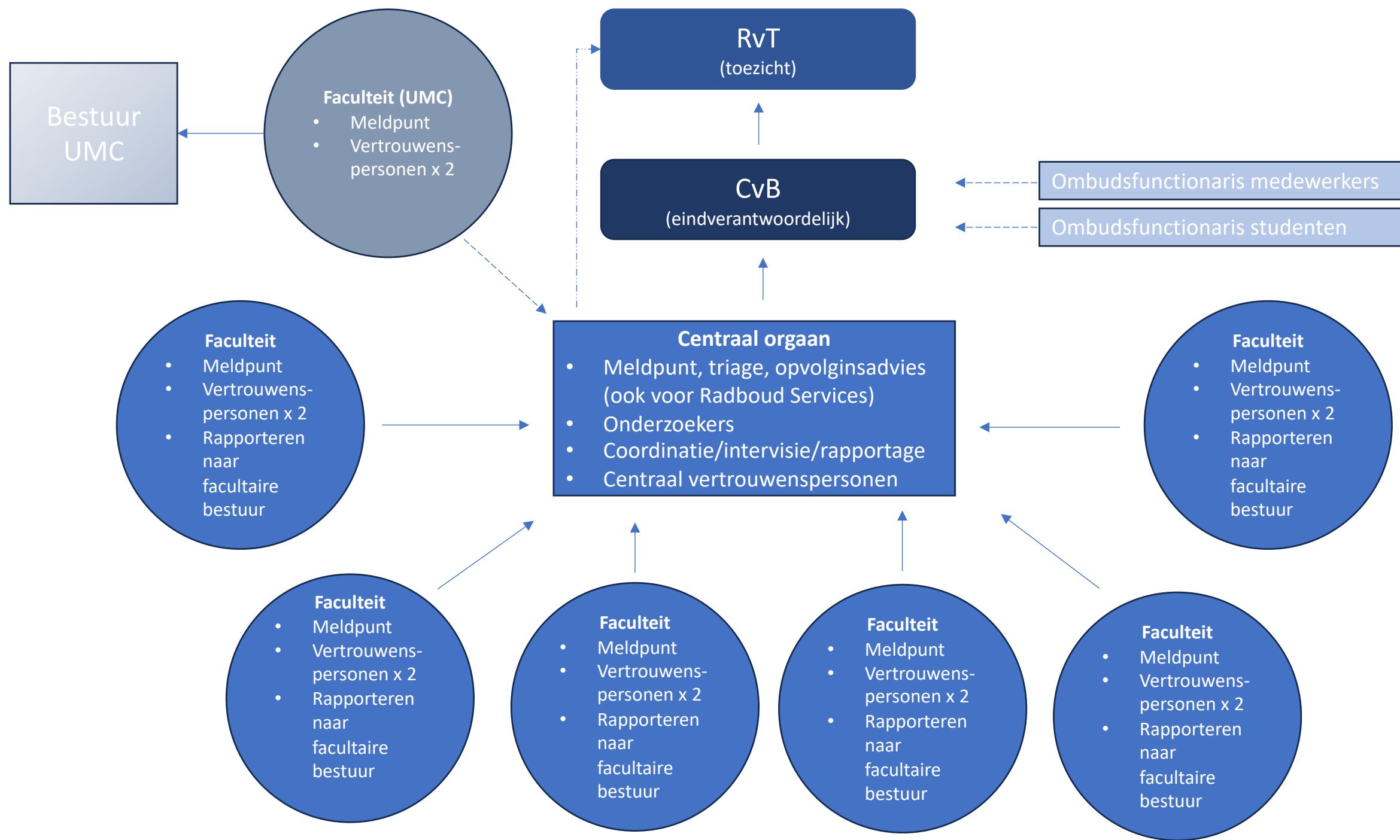
7.4. ZORG VOOR ONDERSTEUNING EN ONAFHANKELIJK (OPVOLGINGS-) ADVIES VOOR LEIDINGGEVENDEN

Zorg dat leidinggevenden met deskundig en onafhankelijk advies ondersteund worden bij de opvolging van meldingen. Leidinggevenden beslissen over de wijze van opvolging op basis van een onafhankelijk, gewogen en deskundig advies van de (integriteits)functionaris in een van de meldpunten. Breid de verschillende vormen van opvolging uit met vormen van herstelrecht of mediation of opvolging in de vorm van (moreel) leren en het nemen van beheersmaatregelen.

7.5. VERSTERK DE FUNCTIE VAN OMBUDSFUNCTIONARIS DOOR DEZE TE POSITIONEREN BINNEN HET HERZIENE MELDSYSTEEM ALS LAATSTE REDMIDDEL

Zodra het meldpunt is geïnstalleerd, moet u ervoor zorgen dat de ombudsfunctie duidelijk wordt gepositioneerd als:

- een mogelijke escalatie of laatste redmiddel wanneer interne systemen niet werken



Illustratie: een centraal orgaan voor het coördineren van het meldproces, met decentrale meldpunten binnen de faculteiten. Dit centrale orgaan rapporteert rechtstreeks aan het CvB. De onafhankelijkheid ervan is beschermd.

- een ontvanger voor meldingen over incidenten die niet bij een van de meldpunten thuishoren maar toch verhaal behoeven
- verantwoordelijk voor het (op eigen initiatief) uitvoeren van onderzoek naar patronen van wangedrag of structurele vormen van onrechtvaardigheid.

Zo wordt de ombudsfunctie ontlast van het behandelen van individuele zaken die beter via interne systemen kunnen worden afgehandeld. Daardoor ontstaat meer ruimte (en tijd) voor de beoogde rol van de ombudsfunctionaris en worden zijn mandaat en capaciteit beter benut.

7.6. ONTWIKKEL EEN EIGEN PROTOCOL VOOR ONDERZOEK EN OVERWEEG OM INTERNE ONDERZOEKERS IN DIENST TE HEBBEN

Ontwikkel een onderzoeksprotocol en leg daarin de bevoegdheden vast voor het formuleren van de opdracht, het vaststellen van de onderzoeksvragen, het uitvoeren van intern onderzoek en het monitoren van extern onderzoek. Zorg ervoor dat deze onderzoeken worden gecoördineerd door een integriteitsprofessional en centraal worden gedocumenteerd. Verwijs in het protocol bij de keuze voor onderzoeksmethodieken naar principes als proportionaliteit en subsidiariteit.

Zorg ervoor dat de (intercollegiale) professionals binnen de centrale en facultaire instanties de capaciteit hebben om toezicht te houden op een zorgvuldig onderzoek. Overweeg de optie om in eerste instantie interne onderzoekscapaciteit op centraal niveau te ontwikkelen. Dit zal de noodzaak voor dure en vaak onevenredige externe onderzoeken in veel gevallen verminderen. Op basis van behoeften kan hiervoor capaciteit binnen organisatieonderdelen worden toegevoegd. De optie voor extern onderzoek bestaat altijd voor zeer complexe zaken of wanneer intern onderzoek niet mogelijk is.

7.7. ONTWIKKEL EEN SANCTIEBELEID

Ontwikkel een sanctiebeleid met sancties variërend van een waarschuwing of aantekening in het personeelsdossier tot schorsing, overplaatsing of ontslag. Zorg ervoor dat het beleid bepaalt hoe beslissingen over sancties worden genomen, waarbij proportionaliteit en subsidiariteit worden gewaarborgd. Sancties moeten altijd relevant zijn voor het gedrag dat wordt bestraft. Werk met arbeidsjuristen aan jurisprudentie om bij strafoplegging tot een proportionele en consistente strafmaat te komen. Laat het bevoegd gezag besluiten over de sanctie op basis van een onafhankelijk en gewogen advies van de arbeidsjurist. Verplicht de besluitvormer om advies in te winnen bij een arbeidsjurist over de

voorgestelde sanctie voordat deze wordt opgelegd. Zorg ervoor dat HR de relevante informatie over sancties ontvangt voor zover dat nodig is voor de uitvoering van hun taken. Betrek HR waar nodig bij het proces om de persoon te informeren over de te geven sancties.

7.8. ORGANISEER NAZORG

Zorg ervoor dat degenen die betrokken zijn bij een casus, hun reguliere werk kunnen voortzetten of ernaar kunnen terugkeren en dat zij daarbij de nodige ondersteuning krijgen. Dit geldt zowel voor de melder als voor de beschuldigde persoon, ongeacht of de beschuldiging al dan niet gegrond was (in de veronderstelling dat het in functie blijven proportioneel en passend is voor de situatie). Als coaching nodig is, zorg dan voor tijd en middelen. Denk er ook aan dat er behoefte kan zijn aan herstel van vertrouwen of herstel van relaties binnen een team, vooral bij incidenten die algemeen bekend zijn geworden of publieke aandacht hebben gekregen. Zorg ervoor dat de betrokkenen de kans krijgen om deel te nemen aan dit proces en dat ze beschermd worden tegen verdere schade. Ook wanneer het niet mogelijk of wenselijk is dat betrokkenen in dezelfde functie blijven, kan nazorg nodig zijn. Ook voor indirect betrokkenen, zoals collega's of medestudenten, kunnen vormen van nazorg aan de orde zijn. Na verloop van tijd zal het vertrouwen in het systeem toenemen. Transparantie over het proces (maar niet over de inhoud) zal helpen.

7.9. COMMUNICATIE

Werk samen met de communicatiespecialisten (afdeling marketing & communicatie) om er in de eerste plaats voor te zorgen dat alle leden van de RU-gemeenschap op de hoogte zijn van en gemakkelijk toegang hebben tot de meldpunten, in hun faculteit en centraal. Vermeld contactgegevens, namen en zelfs afbeeldingen om de toegankelijkheid te vergroten. Communiceer in eenvoudige bewoordingen duidelijk wat iemand van de organisatie kan verwachten na het doen van een melding. Maak duidelijk hoe een melder beschermd zal zijn. Geef in jaarverslagen duidelijke informatie over het aantal meldingen, het algemene type en hoe deze in grote lijnen zijn afgehandeld. Bescherm altijd de privacy van de betrokkenen, maar toon duidelijk de controleerbaarheid van het meldsysteem om vertrouwen op te bouwen.

Ontwikkel een communicatieprotocol om gevallen af te handelen die:

- gemeld worden via het meldsysteem
- buiten de organisatie of in de publieke sfeer worden gemeld.

In beide gevallen moet dit protocol voldoende rekening houden met de privacy van de betrokkenen en andere belangrijke principes. Zorg ervoor dat dit protocol van tevoren bekend is, zodat de leden van de RU-gemeenschap weten welke informatie ze kunnen verwachten en op welke informatie ze geen recht hebben. Dit helpt enorm om verwachtingen te managen.

7.10 VOORKOM SILOVORMING DOOR NA VERLOOP VAN TIJD HET CENTRALE EN FACULTAIRE ORGAAN UIT TE BREIDEN NAAR ANDERE INTEGRITEITSKWESTIES DAN ALLEEN SOCIALE VEILIGHEID

De voorgestelde structuur voor een meldsysteem kan worden uitgebreid naar andere soorten integriteitskwesties, waaronder wetenschappelijke en organisatorische. Hoewel de prioriteit op dit moment duidelijk bij sociale veiligheid ligt, is het belangrijk om de risico's van silovorming, in gedachten te houden. Zodra het meldsysteem is opgezet, getest en bewezen, kan het worden uitgebreid naar deze andere integriteitskwesties. Dit zal het leervermogen van de organisatie sterk verbeteren en het meldproces voor de mensen binnen de gemeenschap vereenvoudigen. Het is ook raadzaam om binnen dit orgaan specialisten op het gebied van preventie aan te nemen, zodat het verband tussen preventie en repressie sterk wordt ontwikkeld.

OVER DE KLACHTENCOMMISSIE ONGEWENST GEDRAG

Onze conclusies over de klachtencommissie ongewenst gedrag en de regeling zijn dat deze niet de gewenste resultaten opleveren. De klachtencommissie ontvangt weinig klachten omdat de drempel zo hoog is. Het proces is extreem moeilijk voor de betrokkenen en er is weinig tevredenheid over de uitkomsten voor een van de betrokken partijen. Kortom, de klachtencommissie functioneert niet voor het doel dat de RU voor ogen heeft. Dit is geenszins een oordeel over de commissieleden of hun professionaliteit. Het is een constatering over het proces.

Als het systeem goed en volgens het advies wordt opgebouwd, zal de klachtencommissie ongewenst gedrag niet meer nodig zijn. We doen daarom geen specifieke aanbeveling over het verbeteren van de klachtencommissie. Dat zou geen efficiënt gebruik van de tijd en middelen van de RU zijn en de sociale veiligheid of de hulpstructuur niet meer verbeteren dan de gegeven aanbevelingen.

Het opbouwen van het systeem kost tijd. Het is daarom raadzaam om de klachtencommissie voorlopig zo te laten, zodat het systeem kan worden opgebouwd en in werking kan treden, voordat de noodzaak van de klachtencommissie opnieuw wordt beoordeeld. Aangezien de commissie op dit moment zeer weinig klachten ontvangt, zou het effect hiervan niet al te groot moeten zijn. Zolang het systeem nog niet operationeel is, moet de RU advies inwinnen over de behandeling van zaken om te voorkomen dat er schade ontstaat door een klacht door te zetten via een mechanisme dat niet werkt.

TERMINOLOGIE EN TOELICHTING

In dit document gebruiken we bepaalde terminologie die onbekend kan zijn voor de lezer van de RU, of die een andere betekenis kan hebben dan de lezer gewend is. We doen dit met opzet. Hoewel we ernaar streven zoveel mogelijk het taalgebruik van de RU te volgen, is het taalgebruik zelf soms representatief voor een probleem in het huidige systeem. Door de taal te verschuiven, willen we meer duidelijkheid brengen en de RU helpen haar weg te corrigeren. In plaats van een traditionele woordenlijst leggen we hier uit welke termen we kiezen en waarom we deze verkiezen boven andere.

INTEGRITEIT EN SOCIALE VEILIGHEID

Als we het over integriteit hebben, hebben we het over rechtvaardigheid, het recht doen aan de ander. Een integere organisatie is een organisatie die recht doet aan al haar betrokkenen. Van oudsher wordt integriteit gezien als een kwestie die losstaat van 'ongewenst gedrag' en sociale veiligheid.

Organisaties beginnen steeds meer te begrijpen, vooral in het licht van recente sociale bewegingen, dat sociale veiligheid in feite een kwestie is van het beschermen van de rechten, de waardigheid, van individuen. Dat ongewenst gedrag in feite gaat over de schending van deze rechten, en niet simpelweg over een persoonlijke opvatting over iets dat wel of niet gewenst is. Het is omdat er rechten in het geding zijn dat organisaties en werkgevers wettelijk verplicht zijn om hun mensen te beschermen tegen gedrag zoals pesten, seksuele intimidatie en discriminatie.

En toch lopen organisatorische systemen om hiermee om te gaan vaak (pijnlijk) achter. Procedures voor het melden en afhandelen van incidenten worden pas sinds kort en gedeeltelijk opgenomen in integriteitssystemen. Dit geldt niet alleen voor de afhandeling van incidenten, maar ook voor preventie.

HET INTEGRITEITSSYSTEEM

In dit rapport verwijzen we naar integriteitssystemen. Een integriteitssysteem is het systeem dat door een organisatie is opgezet om ervoor te zorgen dat het recht doet aan al haar mensen in alles wat ze doet. Bijna alle organisaties hebben onderdelen van een functionerend integriteitssysteem, ook al wordt het niet als zodanig erkend. De meest erkende component van een integriteitssysteem is de handhavingspraktijk: vastgestelde regels over welke soorten gedragingen de organisatie beschouwt als een schending van de integriteit. Beleidslijnen, procedures en werkpraktijken die ontworpen zijn om deze schendingen zoveel mogelijk te voorkomen, en een mechanisme om geïnformeerd te worden en voldoende te handelen wanneer schendingen zich toch voordoen.

In de afgelopen 30 jaar is het algemeen aanvaard geworden dat als het om integriteit gaat, dat een handhavingspraktijk weliswaar essentieel is, maar niet voldoende om ervoor te zorgen dat organisaties altijd integer handelen. Soms zijn de regels ontoereikend of botsen ze met elkaar. Zelfs als alle regels en voorschriften worden nageleefd, komt er nog steeds onrecht voor. Om met dit soort situaties, morele vragen of twijfels om te kunnen gaan, hebben we een moreel leerproces nodig. Dit proces bestaat uit een methode voor het beraadslagen over morele vragen, een archief van gevallen en een regelmatige analyse waardoor morele kennis (mores prudence) wordt ontwikkeld. Het bredere integriteitssysteem van de RU valt buiten het bestek van onze opdracht, maar de hulpstructuur is er een belangrijk onderdeel van en daarom is het onvermijdelijk dat we ernaar verwijzen.

SCHENDING

Wanneer we het hebben over schendingen, bedoelen we specifiek schendingen van de regels zoals gedefinieerd in de gedragscode. Als het gaat om sociale veiligheid, betekent dit: pesten en intimidatie, seksuele schendingen (harassment, uitbuiting en misbruik) en alle vormen van discriminatie. We noemen dit interpersoonlijke schendingen. We noemen dit interpersoonlijke schendingen, omdat het schendingen van de code zijn tussen twee of meer individuen (andere soorten integriteitsschendingen hebben dit interpersoonlijke karakter niet).

Zoals hierboven vermeld, werden deze kwesties eerder beschouwd als 'ongewenst gedrag', als klachten, problemen, incidenten, maar niet begrepen als een schending van iets fundamenteel belangrijks - de rechten van het individu. Door deze gedragingen schendingen te noemen, stappen we uit de sfeer van subjectiviteit en stellen we de organisatie in staat om objectieve oordelen te vellen.

MELDING EN MELDER IN PLAATS VAN KLACHT EN KLAGER

De gebruikte terminologie van klacht en klager draagt bij tot de problemen in het systeem voor het omgaan met incidenten van sociale onveiligheid. Momenteel wordt een gesprek tussen een persoon en een vertrouwenspersoon als een melding beschouwd. Pas wanneer deze melding formeel als een klacht bij de commissie wordt ingediend, wordt verdere actie (onderzoek) ondernomen. Het onderscheid dat dan wordt gemaakt tussen deze zogenoemde melding en een klacht, is dat een klacht als ernstig wordt beschouwd en dat het individu wil dat er actie wordt ondernomen.

'Klagen' duidt op ontevredenheid, zoals bijvoorbeeld klagen over een defecte aankoop. Dit begrip hangt nauw samen met het feit dat 'ongewenst gedrag' lange tijd als subjectief is beschouwd, als een meningsverschil dat moet worden gladgestreken. Inmiddels weten we heel goed dat het veel meer is dan dat.

Bovendien werkt het tegenover elkaar plaatsen van een klager en een beklagde het beeld in de hand dat interpersoonlijke schendingen louter conflicten tussen twee mensen zijn, in plaats van een situatie waarbij een recht dat geschonden is. Het zet de partijen tegen elkaar op.

Tenslotte wordt de term "klager" over het algemeen opgevat als de persoon die het slachtoffer is van het gemelde gedrag. Dit geeft onvoldoende ruimte voor een getuige om melder te zijn.

De wijziging van de terminologie in melding en melder is niet alleen semantisch, maar beïnvloedt de wijze waarop het meldingsproces wordt waargenomen en uitgevoerd, niet alleen door degenen die willen melden, maar ook door degene die de melding afhandelt.

Het verlaagt de drempel om te melden en om actie van de organisatie te vragen.

Deze verschuiving in taalgebruik brengt echter nog een andere uitdaging aan het licht. Er is een tendens ontstaan (zowel in de RU als in andere organisaties) om meldingen te verwarren met andere termen zoals 'signalen', met gesprekken met vertrouwenspersonen of met verzoeken om advies.

Een gesprek met een vertrouwenspersoon is nog geen melding. Vertrouwenspersonen zijn geen meldpunten. Dit is cruciaal voor het werk van de vertrouwenspersonen, omdat het de kern van hun functie raakt. Vertrouwenspersonen zijn de enige plek in een organisatie waar je in vertrouwen kunt praten over een probleem, een twijfel, een klacht, en nog altijd vrij bent om weg te lopen van dat gesprek zonder verdere verplichting tot handelen. Wanneer iemand een vertrouwenspersoon raadpleegt, is dit niets meer dan een vertrouwelijk gesprek. Uiteraard kunnen ze advies of ondersteuning krijgen over de beschikbare opties. Maar het gesprek kan niet worden beschouwd als een melding, want als er een melding plaatsvindt, is de organisatie verplicht om actie te ondernemen. De vertrouwenspersonen registreren in grote lijnen hoeveel gesprekken ze hebben en over welke onderwerpen. En af en toe kunnen ze een 'signaal' geven aan het management om aandacht te besteden aan een bepaald risico (bijvoorbeeld als een gelijksoortige kwestie herhaaldelijk naar voren komt bij meerdere betrokkenen en ernstig genoeg is om actie te vereisen), maar in dat geval kunnen ze de individuele vertrouwelijkheid van een gesprek niet doorbreken omdat dit hun functie zou ondermijnen.

De verschuiving van 'klacht' naar 'melding' vereist dus ook dat vertrouwenspersonen een verschuiving maken in hun eigen taal, en elk vertrouwelijk gesprek dat ze hebben zien als precies dat, een vertrouwelijk gesprek.

SILO'S

Soms verwijzen we naar silo's. De vorming van silo's voor individuele integriteitskwesties is een veel voorkomend fenomeen en vindt vaak plaats na een specifiek incident of ervaring die een grote impact heeft gehad op de organisatie (of sector). Voor elke kwestie of categorie worden hele systemen gevormd. Maar deze systemen sluiten niet op elkaar aan en het wordt steeds moeilijker om overzicht te houden of er zeker van te zijn dat ze inderdaad het volledige scala aan integriteitskwesties omvatten.

Binnen de universiteiten is het meest voor de hand liggende voorbeeld de silo van wetenschappelijke integriteit. Hoewel wetenschappelijke integriteit altijd belangrijk is geweest, zijn de huidige manieren om systemen rond deze kwestie te organiseren ontwikkeld op basis van een paar belangrijke gevallen die een grote impact hadden op de sector.

Andere voorbeelden zijn de silo rond diversiteit en inclusie, die minimaal gaat over het voorkomen van discriminatie en het corrigeren van onrecht uit het verleden, maar die zelden is geïntegreerd in integriteitssystemen en soms zelfs niet in sociale veiligheid. En dan hebben we het nog niet eens over losse initiatieven als Erkennen en Waarderen, die in de kern over precies dezelfde kwestie gaan.

Deze losgekoppelde initiatieven beperken op zijn minst de effectiviteit en het vermogen om te leren. In het slechtste geval betekent de silovorming dat sommige incidenten, die de organisatie graag zou willen behandelen, tussen wal en schip vallen, bij de verkeerde instantie worden gemeld en worden afgewezen en nooit de aandacht krijgen die ze verdienen.

Een samenhangend en alomvattend integriteitssysteem daarentegen versterkt het leervermogen van de organisatie, zorgt ervoor dat de inspanningen om schendingen te voorkomen zo effectief mogelijk zijn, verlaagt de drempel om te rapporteren en versterkt het vermogen van het management om zijn verantwoordelijkheden na te komen.

PROFESSIONAL SERVICES, OBP, RADBOUD SERVICES

Tot slot nog een opmerking over de terminologie over medewerkers. We hebben ons best gedaan om de vele opmerkingen te erkennen dat de huidige hulpstructuur over het algemeen prioriteit geeft aan wetenschappelijk personeel boven anderen. We hebben zoveel mogelijk de term Professional Services gebruikt om alle medewerkers te omvatten die geen wetenschappelijk personeel zijn. We merken echter op dat dit vragen heeft oproepen over waar personeel zoals conciërges of schoonmakers onder zou moeten vallen. We beschouwen deze allemaal als 'professionals' op zich en beschouwen ze daarom als vallend onder Professional Services.

DOCUMENTEN- LIJST

Tijdens dit proces hebben we een aantal documenten over het interne systeem van de RU geraadpleegd, evenals externe bronnen die belangrijk zijn voor de kennisontwikkeling over sociale veiligheid, zowel in de academische sectoren als op de werkvloer in het algemeen. We geven hier een overzicht van deze documenten.

I: RAPPORTEN EN REGELINGEN OP NIVEAU VAN DE UNIVERSITAIRE SECTOR

Social Safety in Dutch Academia, From Paper to Practice, KNAW, Professor Naomi Ellemers a.o. 2022

Landelijk Kader voor invulling universitaire ombudsfunctie, VSNU, 17.12.2020

Evaluatie Universitaire Ombudsfunctie, Sofokles, september 2020

Beslis nota Aanpak Sociale Veiligheid Hoger Onderwijs en Wetenschap, 2022-2023

Meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer, prototype,

Regeringscommissaris Seksueel Grensoverschrijdend Gedrag en Seksueel Geweld, 17.05.2023

De (on)mogelijkheid van Klachten, Zakia Essanhaji MSc, VU Amsterdam/Sofokles, 2023

II: CONSTITUERENDE DOCUMENTEN, CODES EN REGELINGEN, JAARVERSLAGEN SLEUTEL FUNCTIONARISSEN

Missie en strategie Radboud Universiteit (website)

Gedragscode Radboud Universiteit (website) – voor medewerkers

Studentenstatuut 2023-2024 (website)

Klachtenregeling Ongewenste Omgangsvormen (website)

BJZ: punten voor de evaluatie van de Klachtenregeling Ongewenste Omgangsvormen, maart 2023

Regeling persoonlijke relaties op de werkvloer (website)

Geschillenregeling Werknemers (website)

Regeling bij Loket Rechtsbescherming Studenten (voorheen Centraal Loket Studenten).

Regeling Ombudsfunctionaris Medewerkers Radboud Universiteit, 01.12.2021

Vertrouwelijk concept 2.2. Regeling Ombudsfunctionaris, versie 22.02.2023

Protocol omtrent de omgang met informatie verstrekt aan de Ombudsfunctionaris Personeel, 2023

Afsprakenkader Vertrouwenscontactpersonen, 11.07.2023

Jaarverslag van de Ombudsfunctionaris Personeel, 2022

Jaarverslagen van de Vertrouwenspersonen: 2020, 2021 en 2022.

III. OVER DE ROL VAN LEIDINGGEVENDEN

‘Moed, verbinding en openheid’, visie op Leiderschap van de Radboud Universiteit
10-fasen plan, handelen bij grensoverschrijdend gedrag (voor leidinggevenden).

IV. PREVENTIEF BELEID SOCIALE VEILIGHEID

Sociale Veiligheid, stand van zaken voor de Raad van Toezicht, 19.04.2023

List of RU Training Courses on social safety, diversity and inclusion

‘Samen Sociaal Veilig’, sociale veiligheid voor leidinggevende, e-learning module

Active Bystander Training voor Medewerkers

Gezond academisch studie- en werkklimaat FFTR 2022-2024, mei 2023