

# Meer-jarenverslag 2023, 2024 en 2025

## Ombudsfunctionaris Erasmus Universiteit

Auteur : Wico Verbaan  
Aan : Annelien Bredenoord  
Kopie aan: : Jaap Winter  
Datum : 11 mei 2026

Ombudsfunctionaris Erasmus Universiteit Rotterdam  
Voorzitter College van Bestuur Erasmus Universiteit  
Voorzitter Raad van Toezicht Erasmus Universiteit

# 1 Inhoudsopgave

|     |                                                           |    |
|-----|-----------------------------------------------------------|----|
| 1   | Inhoudsopgave .....                                       | 2  |
| 2   | Managementsamenvatting.....                               | 4  |
| 3   | Inleiding.....                                            | 5  |
| 4   | Rol Ombudsfunctionaris.....                               | 7  |
| 4.1 | Wat doe ik als Ombudsfunctionaris? .....                  | 7  |
| 4.2 | Three Lines of Defence Principe.....                      | 7  |
| 4.3 | Luisteren naar elk verhaal.....                           | 8  |
| 4.4 | Mijn activiteiten als Ombudsfunctionaris.....             | 9  |
| 4.5 | Samen de juiste weg vinden .....                          | 10 |
| 5   | Cijfers .....                                             | 11 |
| 6   | Opmerkingen bij de cijfers.....                           | 13 |
| 6.1 | Uitleg bij de cijfers.....                                | 13 |
| 6.2 | Gehanteerde categorieën en registratiesysteem.....        | 13 |
| 6.3 | Weinig vertrouwen in het systeem .....                    | 13 |
| 6.4 | Inhoudelijk .....                                         | 14 |
| 6.5 | Adviesrapporten .....                                     | 16 |
| 6.6 | Seksueel grensoverschrijdend gedrag.....                  | 18 |
| 6.7 | Studentenverenigingen .....                               | 18 |
| 6.8 | Vasthouden aan regelgeving.....                           | 19 |
| 7   | De magie van Erasmus.....                                 | 20 |
| 8   | Bureau Ombudsfunctionaris.....                            | 24 |
| 8.1 | Verankering en samenwerking.....                          | 24 |
| 8.2 | Capaciteit en ondersteuning.....                          | 24 |
| 8.3 | Onafhankelijkheid .....                                   | 24 |
| 9   | Planning Ombudsfunctionaris kalenderjaren 2026-2027 ..... | 25 |
| 9.1 | Update Reglement Ombudsfunctionaris.....                  | 25 |
| 9.2 | Communicatieplan Bureau Ombudsfunctionaris.....           | 25 |
| 9.3 | Inrichting Bureau Ombudsfunctionaris.....                 | 26 |
| 9.4 | Afronding van Administratieve Organisatie.....            | 26 |

|     |                                                       |    |
|-----|-------------------------------------------------------|----|
| 9.5 | <i>Voorbereiden van onderzoeken en adviezen</i> ..... | 26 |
| 10  | <b>Aanbevelingen</b> .....                            | 29 |

## 2 Managementsamenvatting

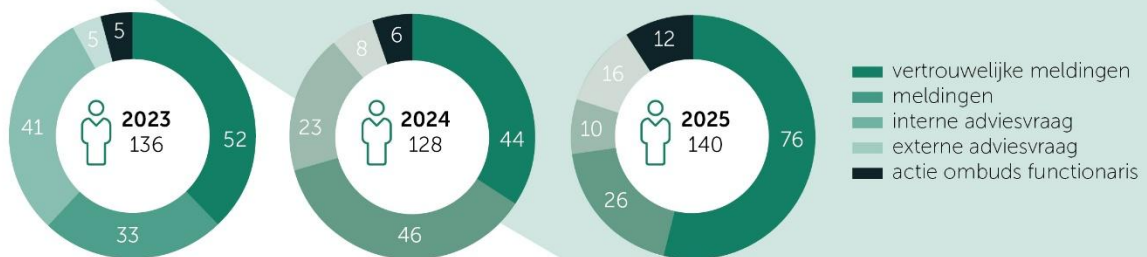
### Meerjarenverslag '23, '24 en '25

Ombudsfunctionaris Erasmus Universiteit

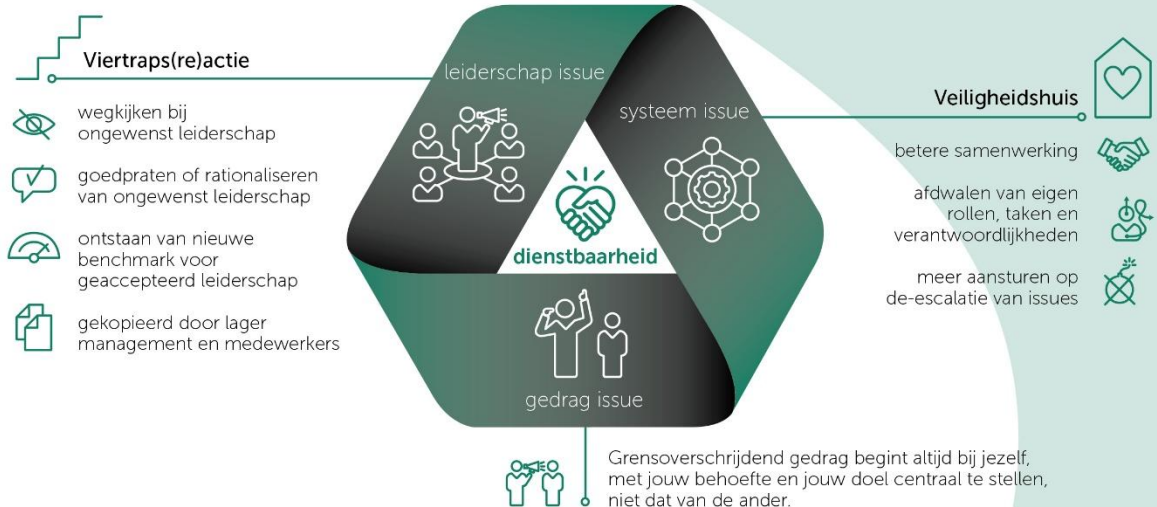
#### De rol van Ombudsfunctionaris | 3 lines of defence principle



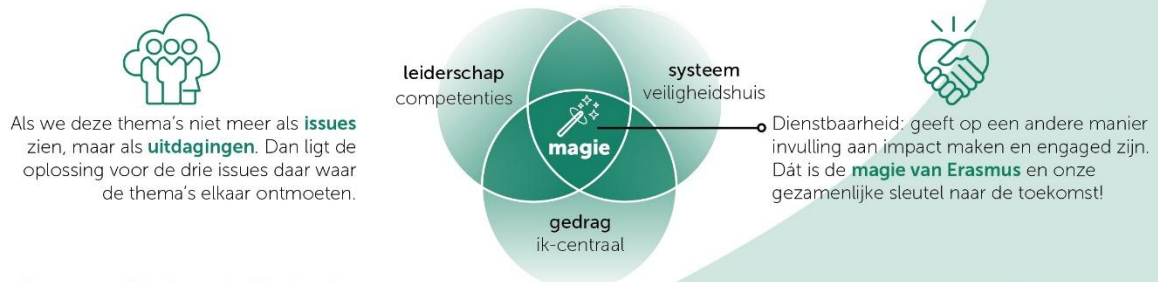
#### Cijfers | Aantal meldingen



#### Issues | De magie van Erasmus



#### Op zoek naar de magie van Erasmus



Erasmus University Rotterdam  
Making Minds Matter

Erasmus

# 3 Inleiding

Beste lezer,

Voor je ligt mijn eerste verslag als Ombudsfunctionaris van de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Vanaf 01 januari 2023 ben ik in die functie aan onze universiteit verbonden. Wat een mooie universiteit met een echte Rotterdamse-drive hebben wij samen: studeren, onderzoeken, samenwerken, betekenisvol zijn, jezelf kunnen ontwikkelen op allerlei vlakken, vrienden maken voor het leven. Dit zijn zomaar een paar begrippen die bij mij opkomen als ik aan onze Universiteit denk. Wat een voorrecht dat ik hier mag werken als Ombudsfunctionaris!

Ik stel mij kort aan je voor: Mijn naam is Wico Verbaan. Ik ben dit jaar 30 jaar getrouwd met Bettina en samen hebben wij vier kinderen in de leeftijd tussen de 17 en 26 jaar. Wij wonen op de Veluwe. Dat betekent voor mij iedere dag een lange reistijd, maar dat heb ik er graag voor over! Voordat ik bij de Erasmus Universiteit Rotterdam kwam werken, werkte ik bij banken, verzekeraars en een consultancy-organisatie en hield ik mij bezig met onderzoek naar fraude en criminaliteit, advies- en opleidingstrajecten op het gebied van (voorkomen van) strafbare feiten zoals fraude, corruptie, witwassen, overtreding van (interne) regelgeving, (seksuele) intimidatie, ongewenste omgangsvormen en meldingen in het kader van de klokkenluidersregeling.

En dan nu mijn eerste (meer-jaren) verslag als Ombudsfunctionaris van de Erasmus Universiteit. Een verslag van mijn activiteiten en bevindingen over de kalenderjaren 2023, 2024 en 2025. Wellicht vraag je je af: waarom een verslag over drie kalenderjaren tegelijk? Dat heeft twee redenen:

- Toen ik aantrad als Ombudsfunctionaris heb ik afgesproken om mijn eerste verslag op te stellen over het restant-studiejaar 2023 en het studiejaar 2023-2024. In de loop van 2024 is echter besloten om de periode waarover ik rapporteer aan te laten sluiten bij andere, per kalenderjaar opgestelde, rapportages. Daardoor zou mijn eerste verslag betrekking hebben op de kalenderjaren 2023 en 2024.
- Dat brengt mij meteen bij de tweede oorzaak. Eind 2024 ben ik geopereerd. Het herstel en de revalidatie hebben fors meer tijd gekost dan ik had verwacht. Pas in oktober 2025 ben ik volledig hersteld gemeld. Al met al was dit een flinke tegenslag die ervoor zorgde dat ik zakelijk en privé in 2024 niet heb kunnen doen wat ik wilde doen. Om niet kort op elkaar twee verslagen uit te brengen heb ik in overleg met de voorzitter van het College van Bestuur gekozen voor één verslag over de voorgaande drie jaren.

Dit verslag is primair gericht aan het College van Bestuur, het Erasmus Labour Council en aan de Universiteitsraad. Tegelijk richt ik mij met dit verslag tot alle medewerkers en studenten van onze universitaire gemeenschap. Ik heb er bewust voor gekozen om de cijfers niet per afzonderlijke dienst of faculteit te verantwoorden, maar per gezamenlijke diensten en faculteiten (zie hoofdstuk 5). Dit doe ik om te voorkomen dat informatie mogelijk herleidbaar is tot personen of specifieke incidenten, of dat daar aannames over ontstaan. Gespecificeerde cijfers bespreek ik vanzelfsprekend wel met de afzonderlijke diensten en faculteiten.

Goed om te vermelden is dat mijn terugblik (slechts) is gebaseerd op de gesprekken die ik heb gevoerd en op de (vertrouwelijke) meldingen die bij mij zijn gedaan. Ik ben mij ervan bewust dat er veel, zeer veel, meer medewerkers en studenten zijn dan degene die ik sprak en dat ook zij allemaal hun eigen, positieve en/of negatieve verhaal hebben. Niettemin durf ik het aan om op basis van de door mij gevoerde gesprekken in de afgelopen drie jaar een aantal conclusies te trekken.

Afsluitend: Alles in dit verslag gaat over mensen. Mensen met emoties, mensen met plannen, mensen met verlangens en mensen met ambities. Goed dit voor ogen te houden bij het lezen.

# 4 Rol Ombudsfunctionaris

In dit hoofdstuk neem ik je mee in wat ik doe als Ombudsfunctionaris van de EUR. Wat is mijn rol als Ombudsfunctionaris? En hoe verhoudt die rol zich tot de rest van de organisatie?

## 4.1 Wat doe ik als Ombudsfunctionaris?

Hoe ik mijn rol als Ombudsfunctionaris moet vervullen is uitgewerkt in het Reglement Ombudsfunctionaris. Vanuit dit reglement heb ik ruimte om te adviseren, te verwijzen, te bemiddelen, te onderzoeken en te oordelen. Da's best veel... hoe doe je dat goed en zuiver zonder andere functionarissen in onze universiteit voor de voeten te lopen? Dat was, met name in het begin, best zoeken voor mij! Leidraad hierin vond ik in de beginselen van het *'Three Lines of Defence'* (3LOD) principe.

## 4.2 Three Lines of Defence Principe

Het 3LOD-principe is oorspronkelijk ontwikkeld door het Institute of Internal Auditors (IIA) vanuit het idee dat drie 'verdedigingslijnen' in een organisatie samenwerken om structuur te bieden rond risicobeheer en interne governance. Het model geeft duidelijk richting en sturing aan rollen, taken en verantwoordelijkheden in de diverse 'verdedigingslijnen'.

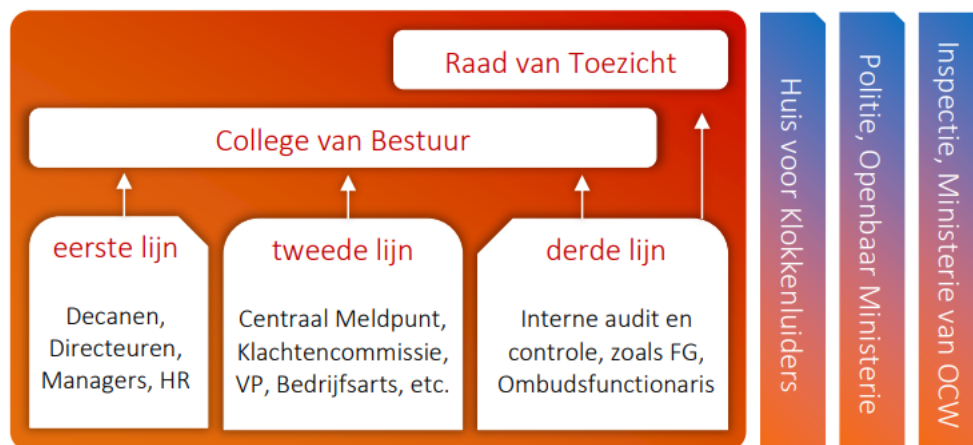
Dit uitgangspunt besprak ik ook uitgebreid met de consultants van Sofakles die de evaluatie op de universitaire Ombudsfunctie uitvoerden. In hun evaluatierapport hebben zij vervolgens onderstaand model<sup>1</sup> opgenomen en de uitgangspunten samengevat:

1. Eerste lijn: onder andere leidinggevenden en HR: hier ligt de primaire verantwoordelijkheid.
2. Tweede lijn: onder andere Vertrouwenspersonen, Bedrijfsarts, Meldpunt, Klachtencommissie.
3. Derde lijn: de onafhankelijke controleurs zoals Functionaris Gegevensbescherming en de Ombudsfunctionaris

Het College van bestuur is eindverantwoordelijk. Naast de drie lagen binnen de universiteit, kunnen er ook daarbuiten verantwoordelijkheden worden onderscheiden, zoals het Ministerie van Onderwijs, de Onderwijsinspectie, Politie en het Openbaar Ministerie. Het uitgangspunt van dit model is dat er duidelijkheid is over de verantwoordelijkheden en de relaties daartussen.

---

<sup>1</sup> Sofakles, Evaluatie Universitaire Ombudsfunctie, april 2026



Als medewerkers en/of studenten moeite ervaren met een gedraging van een ander (orgaan) binnen onze universiteit, is het uitgangspunt dat zij dit met elkaar bespreken en proberen op te lossen. Indien nodig doen zij dit met de leidinggevende van de betreffende dienst of faculteit. De directeur of decaan is hiervoor eindverantwoordelijk binnen de 1e lijn. Daar waar dit (tijdelijk niet (meer) lukt, of wanneer ondersteuning (in de afhandeling van een issue) gewenst is, zijn er veel actoren beschikbaar in de 2e lijn. Het loket Safe@EUR en/of de vertrouwenspersonen kunnen ondersteunen bij het vinden van de juiste functionaris in deze 2e lijn. Vanuit de 3e lijn zijn een aantal functionarissen actief die naar de opzet, het bestaan en de werking kijken van deze eerste 2 lijnen. Dat zijn bijvoorbeeld de Auditor, de Functionaris Gegevensverwerking en ik als Ombudsfunctionaris. Als Ombudsfunctionaris richt ik mij primair op systeem-issues.

In veel van de gesprekken die ik voerde, merkte ik dat de mogelijkheden in de eerste twee lijnen (nog) niet volledig zijn benut. Anders gezegd: het goede onderlinge gesprek is niet uitputtend gevoerd. Dit heeft allerlei redenen:

- Men is bang voor (academische) status of represailles.
- Men gelooft gewoonweg niet (meer) in het systeem.
- Men heeft het al zo vaak geprobeerd en ervaart dat meer niet mogelijk is.
- Men weet niet dat een gesprek (al dan niet onder begeleiding) tot de mogelijkheden behoort.

Dit is jammer, want in een onderling gesprek kun je naar elkaar luisteren, emoties en overtuigingen delen en samen zoeken naar oplossingen. Zo kun je elkaar weer vinden en er samen uitkomen.

### 4.3 Luisteren naar elk verhaal

Om goed zicht te hebben op wat er speelt binnen onze universiteit wil ik luisteren naar ieder verhaal, hoe groot of klein ook. Dat helpt mij zicht te krijgen en te houden, zonder dat ik verantwoordelijkheden naar mij toetrek die elders in de lijn horen. Op deze manier kan ik er zijn voor studenten en medewerkers die zelf niet meer de woorden, kracht of mogelijkheid hebben om een einde te maken aan een situatie waarin zij zich bevinden of die zij waarnemen. Er is regelmatig bij mij aan tafel gehuild. Ik zag veel en vaak (heftige) emoties zoals angst, frustratie, moedeloosheid, onmacht. Het raakt mij iedere

keer weer als ik zie hoe een collega of student letterlijk leidt onder de situatie waar hij of zij in verkeert.

Vaak zoek ik met collega's en studenten naar mogelijkheden die er (nog) zijn om iets (opnieuw) in gang te zetten. Geregeld sprak ik collega's en studenten die niet meer de energie hadden om (onder begeleiding) nog stappen te zetten, omdat zij zo moe en aangedaan waren door de situatie waarin zij verkeerden. Dan is het echt zoeken naar stappen die recht doen aan hun emoties, maar ook aan de positie van anderen en de geldende afspraken en routes binnen onze universiteit.

## 4.4 Mijn activiteiten als Ombudsfunctionaris

In de gesprekken die ik voer met melders probeer ik er echt voor hen te zijn, naar hen te luisteren en met hen mee te denken. Dat wordt gewaardeerd! Maar als Ombudsfunctionaris doe ik meer dan dat.

### Relaties binnen de organisatie

Een goede professionele relatie met het CvB, met de decanen en directeuren, met de belangenbehartigers en met andere actoren is belangrijk om te voelen en te horen wat er speelt binnen onze universiteit. Daarom voer ik periodiek gesprekken met hen (en met veel anderen) over wat er speelt en wat hen bezighoudt. Natuurlijk kunnen we hierbij niet alles met elkaar delen. We hebben ieder onze eigen rol en verantwoordelijkheid, en die respecteren we.

### Ombudslunches

Daarnaast organiseer ik geregeld Ombudslunches rondom actuele thema's. Zo heb ik samen met relevante collega's en soms een externe gast nagedacht over thema's zoals veiligheid, het studentenpact, leiderschap en door PhD's ervaren issues rondom sociale veiligheid. Ook heb ik gesproken met besturen en vertrouwenspersonen van studentenverenigingen om samen na te denken over de issues die op hun pad komen. Laagdrempelig, leerzaam en zeer nuttig!

### In gesprek met collega's

Ik word ook geregeld uitgenodigd om als gast langs te komen op een werkoverleg, team-meeting of anders-soortige bijeenkomst. Soms naar aanleiding van een actuele situatie, soms naar aanleiding van een te bespreken thema. Goed om te doen en altijd leuk om met collega's in gesprek te gaan over thema's die ons aan elkaar binden. Ik doe dit graag vaker, dus nodig mij vooral uit!

### Overlegorganen

Verder zit ik als Ombudsfunctionaris ook in verschillende overlegorganen, binnen en buiten onze universiteit. Dit kost relatief weinig tijd, maar biedt mooi zicht op wat er leeft en speelt rondom relevante thema's voor mijn rol. Zo neem ik onder andere deel aan de Stuurgroep Welzijn & Sociale Veiligheid van onze eigen universiteit en ben ik lid van de Vereniging Ombudsmannen Hoger Onderwijs.

### Spreekuur voor studenten

Maandelijks organiseer ik een digitaal en fysiek spreekuur voor studenten. Studenten kunnen dan laagdrempelig met mij nadenken over alle soorten situaties waar zij tegen aan lopen.

### Exitgesprekken

In 2025 ben ik gestart met het voeren van 'exit'-gesprekken met senior leidinggevenden. Een vertrek bij de EUR is vaak een mooi moment om samen terug te kijken, te leren van situaties en je te verwonderen over de mooie dingen die zijn bereikt. Ook in 2026 ga ik hiermee verder. Samen met mijn nieuwe assistent ga ik op zoek naar een goede planning en invulling voor deze gesprekken die vanzelfsprekend vertrouwelijk zullen blijven.

### Bemiddeling

Tot slot heb ik een paar keer gebruik gemaakt van de mogelijkheid uit mijn reglement om als bemiddelaar op te treden in een situatie. Dit betreft geen mediaton, maar we onderzoeken dan eigenlijk samen met elkaar wat er echt speelt en tot welke emoties dat leidt. Vaak doen we dat onder het genot van een goede bak koffie. Vanuit daar verkennen we via welke wegen we oplossingen kunnen vinden. Mooi om te doen en goed om te zien dat dit soort gesprekken ook weer ruimte creëren voor mensen om samen verder te kunnen.

## 4.5 Samen de juiste weg vinden

Ik probeer in dit verslag betrokken en persoonlijk te communiceren. Vanuit die betrokkenheid probeer ik ook elke dag opnieuw present en toegankelijk te zijn. Ik ben oprecht benieuwd naar jou en jouw verhaal. Als je vastzit in een situatie denk ik graag met je mee! Voel je dan ook nooit bezwaard om mij te benaderen. En als ik niet (of nog niet) de juiste persoon ben in jouw situatie, wat overigens vaak zo is, dan zoeken we samen de juiste collega op. Dat vind ik niet vervelend, integendeel... Het geeft mij de mogelijkheid om er voor jou te zijn en het leert mij elke dag meer over hoe onze universiteit functioneert.

## 5 Cijfers

| Aantallen dossiers       | 2023       | 2024       | 2025       |
|--------------------------|------------|------------|------------|
| Vertrouwelijke meldingen | 52         | 44         | 76         |
| Meldingen                | 33         | 46         | 26         |
| Formele klacht           | 0          | 1          | 0          |
| Interne Adviesvraag      | 41         | 23         | 10         |
| Externe Adviesvraag      | 5          | 8          | 16         |
| Actie Ombudsfunctionaris | 5          | 6          | 12         |
| <b>Totaal</b>            | <b>136</b> | <b>128</b> | <b>140</b> |

| Categorieën meldingen                    | 2023      | 2024      | 2025       |
|------------------------------------------|-----------|-----------|------------|
| Psychosociaal grensoverschrijdend gedrag | 38        | 38        | 65         |
| Arbeidsconflict                          | 13        | 8         | 3          |
| Studieprocedures                         | 19        | 27        | 22         |
| Zorgwekkend gedrag                       | 1         | 1         | 0          |
| Discriminatie                            | 4         | 2         | 7          |
| Integriteit                              | 6         | 6         | 0          |
| Extreme gebeurtenissen                   | 2         | 4         | 0          |
| Klacht- en onderhoudsvoorzieningen       | 1         | 2         | 0          |
| Anders                                   | 1         | 2         | 5          |
| <b>Totaal</b>                            | <b>85</b> | <b>90</b> | <b>102</b> |

| Verdeling naar onderdeel    | 2023      | 2024      | 2025       |
|-----------------------------|-----------|-----------|------------|
| Faculteiten                 | 41        | 44        | 70         |
| Diensten (incl. ABD en CvB) | 34        | 23        | 24         |
| EMC                         | 3         | 1         | 3          |
| Overig                      | 7         | 22        | 5          |
| <b>Totaal</b>               | <b>85</b> | <b>90</b> | <b>102</b> |

| Subcategorie<br>Psychosociaal Grensoverschrijdend Gedrag (vanaf<br>2025) |
|--------------------------------------------------------------------------|
| Intimidatie                                                              |
| Agressie en geweld                                                       |
| Onveilige cultuur                                                        |
| Pesten en uitsluiting                                                    |
| Werkdruk / studiedruk                                                    |
| Angst voor represailles                                                  |
| Machtsmisbruik                                                           |
| Seksueel grensoverschrijdend gedrag                                      |
| Persoonlijke omstandigheden                                              |
| Klacht- en hulpvoorzieningen                                             |
| Anders                                                                   |

## 6 Opmerkingen bij de cijfers

Achter elk cijfer schuilt een verhaal. In de toelichting die volgt neem ik je mee in de patronen die ik zie. Ook vertel ik meer over de gesprekken die ik had.

### 6.1 Uitleg bij de cijfers

Meestal zijn de (vertrouwelijke) meldingen door één persoon gedaan, in sommige gevallen door meerdere personen tegelijk. In die gevallen dat meerdere personen tegelijk een (vertrouwelijke) melding doen, dan is dit geteld als één (vertrouwelijke) melding.

Wanneer er meerdere afzonderlijke (vertrouwelijke) meldingen over één situatie, incident of gebeurtenis zijn gedaan, tellen deze meldingen afzonderlijk mee.

### 6.2 Gehanteerde categorieën en registratiesysteem

De categorieën die ik in dit verslag hanteer, zijn opgesteld in overleg met andere actoren op het gebied van (sociale) veiligheid binnen onze universiteit. Vanaf 2025 hanteren we binnen onze universiteit dezelfde categorieën en definities, daardoor kunnen we jaarverslagen en cijfers beter met elkaar vergelijken.

Op dit moment werken de verschillende actoren nog niet met één gezamenlijk registratiesysteem. Dat is onhandig en ongewenst. Het ontbreken van zo'n dergelijk systeem maakt het lastig om meldingen goed te analyseren en te rapporteren. Daarom verkennen we op dit moment alternatieve registratiesystemen en brengen we de wensen van gebruikers in kaart.

Naast de (vertrouwelijke) meldingen die hierboven zijn weergegeven, ontving ik ook uiteenlopende vragen. Deze vragen besloegen een breed karakter. Soms werd ik gevraagd om mee te denken in nieuwe processen en actuele situaties. In andere gevallen ging het om passende interventies, zoals het inzetten van signalen- of cultuuronderzoeken. Ook kwamen er verzoeken van studentenverenigingen die aan de slag gaan met codes rondom (on)gewenst gedrag en het aanstellen van vertrouwenspersonen binnen hun vereniging.

### 6.3 Weinig vertrouwen in het systeem

Uit de cijfers blijkt dat veel van de gesprekken die ik heb gevoerd vertrouwelijk moesten blijven. Melders verkozen deze vertrouwelijkheid boven formele opties. Zij hadden geen vertrouwen (meer) in de bescherming die onze reglementen en codes hen boden. Dat collega's en studenten geen vertrouwen hebben in onze reglementen en codes baart mij grote zorgen en maakt mij professioneel somber. Binnen onze universiteit zijn veel functionarissen actief met het thema (sociale) veiligheid. We hebben veel relevante beleidsdocumenten; we hebben Interne Vertrouwenspersonen; het meldpunt Safe@EUR en klachtenloketten; we organiseren toneelstukken, trainingen en

dilemmasessies. Allemaal goed en we moeten dit vooral blijven doen, maar als al deze activiteiten en dito investeringen niet leiden tot een (voldoende) gevoel van bescherming bij het doen van een melding, dan doen we iets echt niet goed. Dan werkt het niet!

Zonder een formele klacht of melding (gericht tegen personen) is het heel lastig om ervaren onveiligheid te onderzoeken. Bij een dergelijk onderzoek hoort altijd de mogelijkheid van hoor en wederhoor en dat is onmogelijk als een melder zijn melding vertrouwelijk wil houden: een beklaagde kan zich dan niet verdedigen/verweren. Een vertrouwelijke melding aan mij zal daarom (in principe) niet tot een (persoonsgericht) onderzoek leiden. Hier zit ik principieel in en dit standpunt deel ik dan ook met medewerkers en studenten die alleen een vertrouwelijke melding bij mij willen doen. Ik zal hun vertrouwen nimmer schaden, tegelijkertijd dien ik ook rekening te houden met de belangen en sociale veiligheid van diegene over wie zij klagen.

Echter: als er meerdere (vertrouwelijke) meldingen uit eenzelfde dienst of faculteit komen, kan dit een duidelijk signaal zijn over beleefde sociale onveiligheid. Dit signaal rapporteer ik dan aan, en bespreek ik met, het eindverantwoordelijke management in de 1e lijn: de dienstdirecteuren, decanen of het College van Bestuur. Indien mogelijk adviseer ik hen daarbij over mogelijke interventies. Dit deed ik diverse keren. Helaas moest ik constateren dat mijn adviezen niet altijd volledig zijn opgevolgd en dat ingezette interventies niet altijd hebben geleid tot het herstel van door melders als onveilig beleefde situaties.

## 6.4 Inhoudelijk

### Het gesprek aangaan over ongewenst gedrag

Binnen onze universitaire gemeenschap vinden we het soms lastig of voelt het niet veilig genoeg om met elkaar het gesprek aan te gaan over gedrag dat als ongewenst wordt beleefd. Juist hier liggen mogelijkheden voor groei en ontwikkeling. Voor de universitaire gemeenschap als geheel, maar zeker ook voor leidinggevenden en medewerkers.

Samen het gesprek aangaan over hoe je de gedragingen van de ander beleeft, of over gedrag dat je als ongewenst ervaart, zou gewoon (veilig) moeten zijn. Zo'n gesprek werkt de-escalerend en komt de cultuur ten goede. In de gesprekken die ik voer, hoor ik vaak dat het vertrouwen in een gesprek, er niet (meer) is. De verhalen van medewerkers en de emoties die zij met mij delen, raken mij.

Ik wil desalniettemin blijven geloven in de kracht van een goed gesprek. Daarom verken ik vaak de mogelijkheden die er (toch) nog zijn en probeer ik mensen weer samen 'aan tafel' te krijgen. Soms met en soms zonder begeleiding. Wat vind ik het mooi om te zien dat er dan soms toch nog een oplossing wordt gevonden en dat men elkaar (h)erkent. Vaak gebeurt dat echter niet... dan is deze interventie te laat.

### De noodzaak van de-escalatie

Juist omdat het vaak te laat is voor een goed gesprek, is het belangrijk om eerder in te zetten op de de-escalatie van situaties. Hiervoor is veel nodig: een veilige cultuur en het leren en doorlopend oefenen van vaardigheden. Het KNAW schrijft hier in 2022 in

haar rapport 'Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap, Van papier naar praktijk'<sup>2</sup> op pagina 51 onder andere het onderstaande over. Alles wat zij noemen herken en onderschrijf ik.

### De huidige aanpak richt zich op klachtafhandeling in plaats van preventie, waardoor problemen escaleren en vertrouwen verdwijnt

De organisatie heeft de taak zorg te dragen voor een veilige werkomgeving voor iedereen. Alle wetenschappelijke instellingen hebben dan ook voorzieningen voor het melden en behandelen van klachten met betrekking tot sociale veiligheid. Maar uit diverse rapporten en de vele gesprekken die de commissie heeft gevoerd, komt naar voren dat de procedures zich meer richten op het afhandelen van formele klachten dan op het vroegtijdig signaleren of het daadwerkelijk oplossen van knelpunten ten aanzien van sociale veiligheid. Zoals verder wordt uitgelegd in dit deel van de gids, blijkt deze aanpak vaak averechts te werken. De terughoudendheid om in te grijpen zorgt ervoor dat de problemen juist escaleren – en ondermijnt het vertrouwen dat de organisatie zich echt wil inzetten voor sociale veiligheid.

Mensen ervaren in de praktijk keer op keer dat de plicht om te zorgen voor een veilige werkomgeving in het gedrang komt. Daar zijn verschillende redenen voor aan te wijzen. Gedragscodes zijn over het algemeen niet eenduidig geformuleerd, krijgen weinig aandacht en zijn daardoor minder richtinggevend dan bijvoorbeeld principes van wetenschappelijke integriteit. Ook de functionarissen en regelingen die bedoeld zijn om sociale veiligheid te bewaken, vormen geen systematisch geheel. Dit wordt nog verder versterkt doordat het vaak aan adequate uitvoering en ondersteuning schort. Het gevolg is dat preventie niet goed van de grond komt, omdat niet helder wordt gemaakt wat sociale veiligheid precies inhoudt en waarom het zo belangrijk is. Problemen sudderen te lang door omdat niet duidelijk is wie in actie moet komen en wat er dan precies moet gebeuren.

Wanneer ongewenst gedrag zich voordoet komt de werkgever bovendien in een spagaat van verantwoordelijkheden terecht. De ene werknemer klaagt over het gedrag van de andere: hoe kan dan gezond worden dat de melder – en de omgeving – weet dat de organisatie het recht op een veilige werkomgeving serieus neemt, terwijl ook de beklaagde de zorgvuldigheid wordt geboden die de wet voorschrijft? De werkgever moet de belangen van meerdere betrokkenen behartigen en het is niet altijd duidelijk hoe deze met elkaar verenigd kunnen worden. De commissie heeft vastgesteld dat het in de praktijk moeilijk blijft te zijn een evenwicht te vinden tussen deze verantwoordelijkheden.

### Vertrouwelijke meldingen

Veel melders kozen ervoor om alleen een vertrouwelijke melding te maken. In de gesprekken die ik met melders had, waren vaak (heftige) emoties zichtbaar, zoals angst, frustratie, moedeloosheid, verdriet en onmacht. Melders gaven aan dat 'er echt iets moest gebeuren' aan de situatie die zij als onoplosbaar beleefden. Zij voelden niet (meer) de ruimte om zelf in gesprek te gaan met hun collega of docent, met leidinggevenden of met de vertrouwenspersoon. Ook voelden zij niet meer de ruimte om een klacht in te dienen bij de daarvoor aanwezige loketten of bij mij.

Dit baart mij zorgen. Als het onderlinge gesprek niet meer lukt en melders andere mogelijkheden niet (meer) als veilig ervaren, dan slaan we de plank flink mis. We hebben hier nog een hoop werk te doen!

---

<sup>2</sup> KNAW, Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap - Van papier naar praktijk, 2022

### Arbeidsconflicten

Diverse malen ben ik als Ombudsfunctionaris benaderd in situaties waarbij sprake was van een arbeidsconflict. Dat is lastig, want hier ga ik niet over. In deze gesprekken ging het vaak over situaties die melders als onveilig beleefden, zoals gedragingen van een leidinggevende, de ondersteuning vanuit HR of het optreden van de EUR als 'grote tegenstander'. Vaak beleefden melders deze situaties als agressief, intimiderend of sociaal onveilig.

Geen van de melders voelde echter de ruimte om dit aanhangig te maken bij een van de klachtenloketten of bij de verantwoordelijke directeur of decaan. In de gesprekken die ik had, noemden melders geregeld de rol en positie van de HR-afdeling. Melders gaven aan zich soms overrompeld te voelen door de (al dan niet aangekondigde) aanwezigheid van een HR-adviseur in een gesprek.

### Patronen in de meldingen

Zoals ik eerder al aangaf, hanteren we sinds 2025 binnen de EUR gezamenlijke (sub)categorieën voor registraties. Hierdoor worden over het jaar 2025 een aantal punten duidelijk:

- 60 van de 65 vertrouwelijke meldingen werden gedaan door medewerkers en gingen over ervaren (sociale) onveiligheid veroorzaakt door leidinggevendenden.
- In nagenoeg al deze gevallen waren de volgende subcategorieën van toepassing:
  - Leiderschap
  - Machtsmisbruik
  - Angst voor represailles
  - Pesten en uitsluiting
  - Onveilige cultuur
  - Agressie en geweld
  - Intimidatie
- 22 van de 26 (niet vertrouwelijke) meldingen werden gedaan door studenten over zaken rondom studieprocedures en examinering.

## 6.5 Adviesrapporten

In de afgelopen drie jaar stelde ik driemaal een uitgebreid adviesrapport op, hieronder vertel ik daar meer over.

### Eerste adviesrapport

Het eerste adviesrapport ontstond op verzoek van een decaan die werd geconfronteerd met veel onduidelijkheid over een melding rondom grensoverschrijdend gedrag. Mij werd gevraagd te adviseren over mogelijke en passende interventies die niet alleen recht deden aan de beginselen van proportionaliteit en subsidiariteit, maar ook aan de belangen van alle betrokken partijen.

Ik heb daarop de op dat moment aanwezige feiten en omstandigheden over de situatie in beeld gebracht en adviseerde over passende vervolgstappen. Dit advies is in kopie naar het College van Bestuur gegaan.

## Tweede adviesrapport

Het tweede adviesrapport stelde ik op in september 2023 naar aanleiding van een groot aantal ingediende vertrouwelijke meldingen binnen een van de diensten van de EUR. Deze meldingen gingen over beleefde sociale onveiligheid veroorzaakt door leidinggevenden, maar ook door onderlinge contacten. De melders waren emotioneel en bang voor hun positie. Zij durfden alleen een melding te doen bij mij als Ombudsfunctionaris vanwege de vertrouwelijkheid.

In de gesprekken die ik had, noemden melders (vertrouwelijk) situaties die zij beleefden als intimiderend, kleinerend, (verbaal) agressief, niet empathisch, onvoorspelbaar, onveilig en ziekmakend. De woorden 'angst' en 'bang zijn' vielen daarbij vaak. Melders vertelden mij dit gedrag al langer te ervaren. Ook vertelden zij mij dat dit beleefde gedrag zich niet alleen uitte in ontevredenheid, maar dat het ook leidde tot verlies van werkplezier, kwaliteitsvermindering van hun werk, gezondheidsproblemen en gevoelens van onzekerheid en angst.

Verschillende melders maakte melding van het feit dat het College van Bestuur op de hoogte was van deze situatie maar niet (of in ieder geval onvoldoende) acteerde. Na een uitgebreide analyse en afweging van belangen besloot ik mijn rapport met bevindingen en adviezen te richten aan ons College van Bestuur, mede gezien signalen van melders dat eerder niet afdoende was geacteerd. Ook verzond ik een kopie aan, en besprak ik het rapport met, de voorzitter van de Raad van Toezicht. Mijn adviezen uit dit rapport zijn gedeeltelijk opgevolgd.

Na het uitbrengen van mijn rapport en de daarop ingezette interventies bleven vertrouwelijke meldingen binnenkomen. Daarom ben ik opnieuw in gesprek gegaan met de leiding van dit onderdeel. Eerst sprak ik met de directeur alleen, daarna plande ik op verzoek van de directeur een gezamenlijk gesprek in met het hele managementteam. In dit gesprek zijn we niet ingegaan op individuele onderliggende casuïstiek, maar hebben we het aantal meldingen van ervaren onveiligheid gebruikt als spiegel voor het eigen leiderschap.

## Derde adviesrapport

In 2025 ontving ik vanuit een van de faculteiten van de EUR in korte tijd een groot aantal vertrouwelijke meldingen. Deze meldingen gingen over beleefde gevoelens van onveiligheid, intimidatie en machtsmisbruik door leidinggevenden. Ook deze melders waren emotioneel, boos en bang voor hun positie en ook zij durfden alleen bij mij een vertrouwelijke melding te doen.

In het 4<sup>e</sup> kwartaal van 2025 hebben 24 van deze melders uiteindelijk gezamenlijk een vertrouwelijke melding bij mij gedaan, met ondersteuning van een Interne Vertrouwenspersoon. Zij voelden, zowel individueel als gezamenlijk, geen ruimte (meer) om in gesprek te gaan met de Decaan of om een formele klacht in te dienen. Ook in deze situatie heb ik de signalen in een rapport aan de decaan uiteengezet en geadviseerd over interventiemogelijkheden.

## Reflectie op de adviesrapporten

Situaties en rapporten zoals ik die hierboven beschrijf zijn lastig. Hoe benoem je zaken uit vertrouwelijke meldingen, die soms heel specifiek over één of meerdere personen gaan, op een manier die recht doet aan de belangen van iedereen? Ik kies er in die situaties voor om een signaal van beleefde sociale onveiligheid door te geven aan de eindverantwoordelijke leidinggevende (de 1<sup>e</sup> lijn) zodat hij of zij daarop kan acteren.

Mede op basis van ervaringen van andere Ombudsmannen (in verschillende sectoren) zal ik in dit kader in het vervolg spreken over signaalgesprekken en signaalbrieven.

## 6.6 Seksueel grensoverschrijdend gedrag

Seksueel grensoverschrijdend gedrag is helaas iets van alle tijden, en helemaal van dit moment. Toch zijn bij mij hierover (bijna) geen klachten ingediend of (vertrouwelijke) meldingen gedaan. Nu is dit op zich mooi, maar ik geloof niet dat dit thema niet speelt binnen onze universitaire gemeenschap. Naar de oorzaken van het uitblijven van deze meldingen kan ik alleen maar gissen, en dat ga ik hier niet doen.

Wel wil ik een uitnodiging doen. Ik snap heel goed dat de drempel om ongewenst gedrag bespreekbaar te maken hoog is, zeker als het gaat om seksueel grensoverschrijdend gedrag of grensoverschrijdend gedrag op welk ander vlak dan ook. Al helemaal binnen een universitaire gemeenschap. Ik wil je toch vragen: als dit speelt in jouw persoonlijke situatie, bespreek het wel. Zoek iemand op en praat erover. Maak gebruik van de mogelijkheden die we als EUR bieden om je te ondersteunen. Vind je dat lastig? Als Ombudsfunctionaris ben ik er voor iedereen, dus ook (en misschien wel juist) voor jou.

## 6.7 Studentenverenigingen

In de afgelopen drie jaar had ik regelmatig contact met besturen en vertrouwenspersonen van verschillende (grotere) studentenverenigingen. Dit waren gesprekken op mijn en/of hun initiatief. Soms met een vraag vanuit de studentenvereniging, die vaak ging over het opzetten of actualiseren van beleid rondom (sociale) veiligheid. Soms ook met actuele vragen over indringende situaties.

Ik heb de studentenverenigingen leren kennen als mooie verenigingen die allen op hun eigen manier invulling willen geven aan hun verantwoordelijkheden op het gebied van (sociale) veiligheid en integriteit. Tegelijk worstelen zij met deze zware verplichting. Hoe doe je dat goed? Wat mag en kan je doen? Welke rollen, taken en verantwoordelijkheden heb je te verdelen? Hoe ga je om met een incident? Mag je sanctioneren en hoe doe je dat?

Uit de bezoeken en gesprekken met studentenverenigingen kwam ook een andere vraag naar voren: waar ligt de verplichting van de universiteit? Wat moeten wij doen, of wat willen wij doen? Waar gaan wij over? En als we er niet over gaan, willen we dan wel iets doen? Kortom: wie is waarvoor verantwoordelijk? Die vraag speelt niet alleen binnen de EUR, maar ook bij verenigingen en in de relaties tussen de EUR en deze verenigingen.

Ik denk dat het goed is als wij als EUR hier een stuk verantwoordelijkheid naar ons toe trekken. Samen met de (sport-, studie- en gezelligheids) studentenverenigingen kunnen we werken aan een set van uniforme en 'verenigings-proof' gedragsnormen, meld- en klachtenstructuren en handelingsinterventies. Hierin kunnen we dan ook afspraken opnemen over samenwerking, (meld)verplichting en periodieke bespreking/evaluatie met de EUR.

## 6.8 Vasthouden aan regelgeving

Studenten maakten meldingen van situaties waarbij naar hun beleving (erg) star werd omgegaan met regels. Regels scheppen orde en zijn er om nageleefd te worden. Soms zijn situaties echter zo dat de geest van de regel beter past dan de letter van de regel. Bijvoorbeeld wanneer een student om aantoonbare gezondheidsredenen niet op tijd uitstel van een ultimatum kan aanvragen. In zo'n geval is het logisch dat je als student verwacht dat een betrokken EUR-collega met je meedenkt en dit alsnog zo snel mogelijk gebeurt.

In dit soort situaties is het erg belangrijk om te luisteren en belangen zorgvuldig af te wegen. Dat gebeurt niet altijd vanzelf. In sommige situaties was mijn interventie noodzakelijk om het proces van luisteren en belangen afwegen opnieuw, of voor het eerst, zorgvuldig te doorlopen. Hier hebben we wat te leren en ontwikkelen als universiteit.

# 7 De magie van Erasmus

Als ik drie jaar meldingen en gesprekken terugkijk, zie ik 3 hoofdissues die spelen binnen de EUR:

1. Een **leiderschaps**issue
2. Een **systeem**issue
3. Een **gedrags**issue

En... de oplossing voor deze issues ligt daar waar deze thema's elkaar ontmoeten... daar is -zou je kunnen zeggen- de **magie van Erasmus**. Wat zou het mooi zijn als we die magie samen kunnen pakken... dan wordt dit onderdeel van ons DNA... wat zou Erasmus dan trots zijn.

## Leiderschap

Terwijl ik dit schrijf besef ik dat er veel goed gaat. Ook die verhalen hoor ik. Dat geeft mij vertrouwen dat we als universiteit kunnen verbeteren. Ik stel hier echter wel een vraag bij: is er bij al onze collega's, studenten en leidinggevendenden voldoende intrinsieke motivatie om tot echte veranderingen in leiderschap te komen? Ik hoop het oprecht! Deze motivatie is namelijk voorwaardelijk voor het creëren van een veilige omgeving die ons allemaal uitdaagt tot groei en ontwikkeling.

Te vaak zie ik echter een viertraps-reactie:

- Wegkijken (door hogere leidinggevendenden) bij ongewenst leiderschap;
- Het vervolgens goedpraten en/of rationaliseren van dit ongewenste leiderschap;
- Waardoor een nieuwe benchmark ontstaat van geaccepteerd gedrag en leiderschap;
- Die vervolgens wordt gekopieerd door lager management en medewerkers.

Hierdoor ontstaat (in potentie) een giftige mix van angst, macht en leiderschap die zorgt voor een ongewenste/ongezonde werksituatie en verstraming van samenwerking. Deze ontwikkeling zie ik in alle lagen van de EUR-gemeenschap.

Overigens en nogmaals: in 2025 gingen 60 van de 65 vertrouwelijke meldingen over ervaren (sociale) onveiligheid veroorzaakt door leidinggevendenden. Dat is een fors aantal en een fors percentage. Vanwege het ontbreken van een goed werkend registratiesysteem zijn deze cijfers over 2023 en 2024 niet makkelijk te reproduceren maar ook toen gingen de meeste vertrouwelijke meldingen over als intimiderend en ziekmakend beleefd leiderschap waarin zaken als intimidatie, agressie en geweld, onveilige cultuur, angst voor represailles en machtsmisbruik veel aan mij zijn genoemd. Vaak samen met het (met soms zelfs concrete voorbeelden aangeduide) principe dat hogere leidinggevende hiervan op de hoogte zijn maar niet voldoende acteren.

## Systeem

Binnen onze universiteit hebben we een heel systeem aan procedures, reglementen, loketten en functionarissen die bezig zijn met allerlei werkzaamheden op het gebied van (sociale) veiligheid en Integriteit. Laten we dit systeem het 'veiligheidshuis' noemen.

Wat ik merk is dat er in dit veiligheidshuis beter kan worden samengewerkt, dat er meer kan worden aangestuurd op de-escalatie van issues, dat er (soms) sprake is van intern kannibalisme (al dan niet door onwetendheid van elkaars aanwezigheid en/of goedbedoelde afdwaling van eigen rollen, taken en verantwoordelijkheden) en dat er soms juist weer te star aan regels wordt vastgehouden.

### Sturen op de-escalatie in issues

Op basis van de gesprekken bij mij aan tafel zeg ik... wat kort door de bocht... het werkt dus niet. Mensen aan mijn tafel voelen niet (meer) de ruimte en veiligheid die ons veiligheidshuis zou moeten bieden. Dit moeten we ons aantrekken... hierdoor stopt ontwikkeling van mens, kennis en organisatie. Door klachten of (menings)verschillen kunnen we kunnen groeien en leren. Juist op een universiteit is dat rand-voorwaardelijk.

### Gedrag

Ik vraag mij soms af of we wel beseffen waardoor wij er als universiteit zijn. We worden grotendeels gefund door de samenleving en door beurzen die ter beschikking worden gesteld door derden... dit betekent dat we als universiteit moeten beseffen dat we ons bestaan aan hen te danken hebben... zij zorgen ervoor dat wij kunnen bestaan... zij zorgen ervoor dat wij kunnen opleiden en onderzoeken... zij zorgen ervoor dat wij kunnen leren, ontdekken en ontwikkelen... Als we vanuit dat besef onze professionele houding en gedrag gaan invullen... uit dankbaarheid en dienstbaarheid, dan verandert dat de waarde van de output... dan geven we iets terug van wat we krijgen.

### Magie van Erasmus

Wat is de sleutel voor een structurele oplossing waar we komende jaren het verschil mee kunnen maken? Welk punt vormt de verbinding, de bezieling van onze leergemeenschap? Ik noem deze sleutel, dit punt: 'de magie van Erasmus'. Zowel op leiderschap, gedrag en het systeem is er een gemeenschappelijk vertrekpunt nodig. Het woord wat hier mijns inziens het beste past, is dienstbaarheid. Dienstbaarheid is niet soft maar geeft op een andere manier invulling aan impact maken en engaged zijn. Dienstbaar zijn betekent aan de ander vragen waar hij of zij behoefte aan heeft om dan samen het verschil te kunnen maken... zou dat de magie van Erasmus zijn geweest?

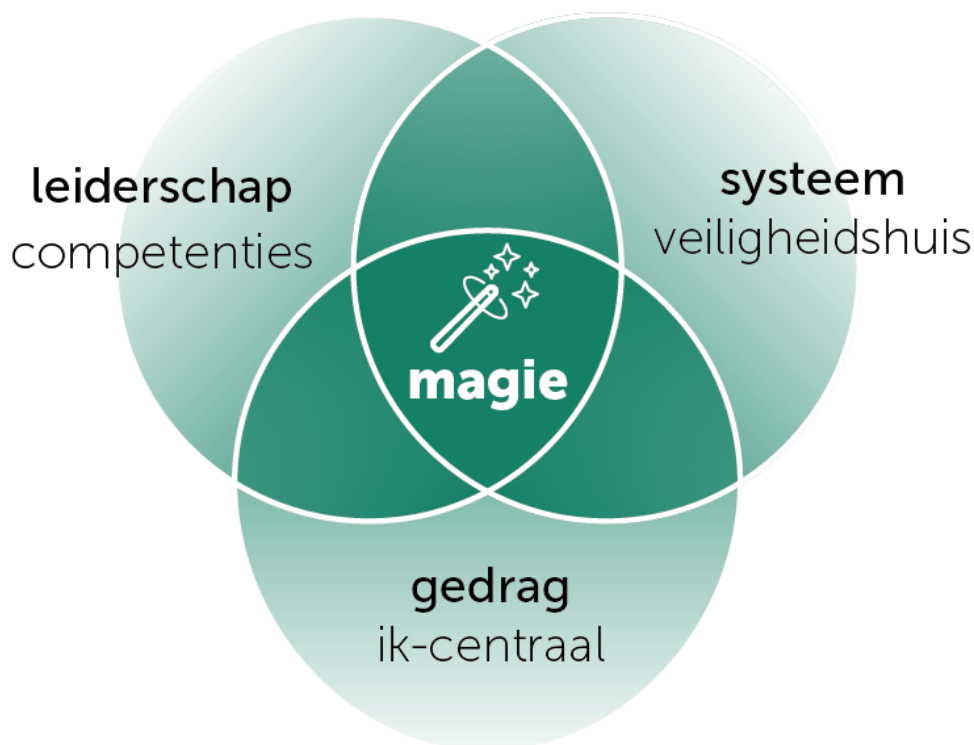
... In het groot, als universiteit, multi-facultair aan de slag met grote problemen... vragend aan Rotterdam... wat kan ik voor jou doen... waar heb jij behoefte aan... hoe kan ik (vanuit de wetenschap dat ik besta door jou) jou ondersteunen met mijn kennis en ontwikkelkracht? Dan ontstaat er een echt samen, in gelijkheid en erkenning van elkaars mogelijkheden en onmogelijkheden. Zou dat de magie van Erasmus zijn?

... Kleiner... vragend als leider in deze universiteit... vanuit de top of waar dan ook in de organisatie... wat heb jij nodig om je doel te bereiken (het doel moet dus wel helder zijn!) en hoe kan ik je daarbij helpen? Dienstbaar leiderschap... zou dat de magie van Erasmus zijn?

... Of nog kleiner... in een interpersoonlijk contact tussen medewerkers of studenten... Hoe kan ik jou dienen met mijn aanwezigheid? Als we dienstbaarheid als uitgangspunt nemen is er geen ruimte voor (seksueel) grensoverschrijdend gedrag! Grensoverschrijdend gedrag begint namelijk altijd bij jezelf. Met je eigen behoefte en je

eigen doel centraal te stellen, niet dat van de ander. Van consent naar dienstbaarheid... zou dat de magie van Erasmus zijn?

Schematisch zou je dat zo kunnen duiden:



Als we deze thema's nu eens niet als issues gaan zien maar als uitdagingen en wegwijzer... dan is het *'op zoek naar de magie van Erasmus'* misschien wel de ultieme oplossing voor de verdieping op (sociale) veiligheid die we als universiteit moeten maken.

Was het misschien niet juist dat waar Erasmus op doelde en zich tegen afzette toen hij wat spottend schreef over filosofen (de wetenschappers van zijn tijd) dat zij eigenlijk niets anders doen dan *'verkondingen dat alleen zij wijs zijn en alle andere stervelingen slechts als schimmen heen en weer fladderen'*<sup>3</sup>.

### Da's magisch toch?

Ik denk dat daar de oplossingen liggen voor de uitdagingen waar we als universiteit voor staan... uitdagingen waar de huidige samenleving voor staat. En ik geloof dat wij samen daar het verschil kunnen maken... op zoek naar de magie van Erasmus... een nieuw DNA dat onderdeel wordt van iedereen die op een manier kort of lang aan onze EUR is verbonden... als medewerker of student... dan maken we echt verschil in de samenleving!

Nieuwe, nog meer, procedures gaan ons niet verder helpen. Daar ben ik van overtuigt. Wat wel nodig is, is een samenhangende aanpak en dedicated aansturing van dit veiligheidshuis. Zo krijgt het systeem de aandacht die het verdient zodat het dienstbaar kan zijn aan de mensen die er (tijdelijk) op terug moeten vallen.

<sup>3</sup> Lof der Zotheid (1511), vertaling Petty Bange, Boom: 2024 p. 96

Maar ook:

- Dienstbaar leiderschap... en dienstbaar leiding ontvangen... gericht op een duidelijk vastgesteld doel met duidelijkheid over jouw rol, taak en verantwoordelijkheid;
- Dienstbaar naleven van procedures... indien nodig gericht op de geest van de procedure en niet de letter van de procedure;
- Dienstbaarheid als spiegel ter interventie...

Da's magisch... toch?

## 8 Bureau Ombudsfunctionaris

### 8.1 Verankering en samenwerking

Ik ben erg tevreden met de wijze waarop de functie van Ombudsfunctionaris binnen de EUR is verankerd. Ik rapporteer rechtstreeks aan de voorzitter van het College van Bestuur en heb in de afgelopen drie jaar van beide voorzitters (of andere leden van ons CvB) geen enkele wijze van tegenwerking ervaren. In tegendeel: met respect voor elkaars positie is onze samenwerking goed, zelfs als het soms even schuurt!

### 8.2 Capaciteit en ondersteuning

Door het vertrek van mijn vorige assistent en mijn langdurige revalidatie in 2025 is veel werk blijven liggen, ondanks mijn tijdelijke vervanging. Daardoor is er nog veel werk te doen. Daarnaast zou ik graag meer aandacht geven aan thema's en actuele situaties.

Gekscherend zeg ik wel eens dat ik genoeg werk heb voor twee extra collega's. Dat is in de huidige tijd lastig. Daarom probeer ik voor verdieping van thema's samen te werken met faculteiten en diensten binnen onze universiteit. Evengoed is een uitbreiding van het bureau Ombudsfunctionaris met tenminste een adviseur geen overbodige luxe. Over deze uitbreiding, en over de invulling van de functie van assistent ben ik met de afdeling HR in gesprek.

### 8.3 Onafhankelijkheid

Op dit moment ben ik administratief gekoppeld aan de dienst HR. Of dit leidt tot het achterblijven van meldingen vanuit deze afdeling is mij onbekend. Wel kan deze administratieve situatie mijn onafhankelijk aantasten, en dat is ongewenst.

Diezelfde onafhankelijkheid kan ook in het geding komen doordat mijn kamer zich naast de kamers van Safe@EUR en de Interne Vertrouwenspersonen bevindt. Dit jaar ga ik onderzoeken of en hoe mijn onafhankelijkheid (op deze gebieden) nog meer kan worden benadrukt en ingevuld.

## 9 Planning Ombudsfunctionaris kalenderjaren 2026-2027

In de komende periode ga ik aan de slag met de volgende thema's, voor zover dit natuurlijk haalbaar is in de beschikbare tijd.

### 9.1 Update Reglement Ombudsfunctionaris

In het onderhandelingsresultaat voor de nieuwe cao 2024-2025 is de volgende afspraak opgenomen: *'Aan artikel E.6 van de cao wordt toegevoegd dat de introductie van de ombudsfunctie bij universiteiten in het najaar van 2024 wordt geëvalueerd met daarbij speciale aandacht voor de borging van de onafhankelijke positie van de Ombudsfunctionaris en escalatiemogelijkheden'*. De afronding van deze evaluatie is recent voltooid en het daarbij behorende rapport is in april 2026 gepubliceerd. De inhoud moet ik nog beoordelen op aanwezigheid van voor de EUR geldende voorstellen ter verbetering.

Los van eventuele adviezen uit deze evaluatie is het mijns inziens gewenst om een aantal wijzigingen in mijn Reglement door te voeren. Een groot deel van dit reglement is nu gericht op het doen van onderzoek, terwijl mijn werkzaamheden daar juist niet uit bestonden de afgelopen drie jaar. Mijn werkzaamheden omvatten ook luisteren, adviseren, doorverwijzen en bemiddelen. Het is daarom belangrijk om ook mijn andere mogelijkheden uit te werken in het reglement. Dit vergroot de duidelijkheid van mijn mandaat en voorkomt teleurstellingen achteraf.

Samen met een externe advocaat ga ik hiermee aan de slag en ga ik aandacht besteden aan de volgende punten:

- Definities
- AVG
- Evaluatie
- Protocol onderzoek
- Bewaartermijnen
- Vertrouwelijkheid
- Uitwerken van andere mogelijkheden dan een klacht
- Opnemen van signaalgesprek/signaalbrief in reglement

### 9.2 Communicatieplan Bureau Ombudsfunctionaris

Als Ombudsfunctionaris ben ik naar mijn eigen oordeel de afgelopen periode nog te reactief geweest. Het is belangrijk om voortdurend uit te leggen 'dat ik er ben' en 'waarvoor ik er ben'. Communiceren is echt een vak en dit moet goed, gedoceerd en gericht gebeuren. Ik ben daarom op zoek naar een HBO- of EUR-student die als

afstudeeropdracht een communicatieplan wil opstellen voor het Bureau Ombudsfunctionaris.

Komend jaar ga ik in mijn zichtbaarheid vergroten door columns te schrijven. Daarnaast werk ik momenteel aan een goede organisatie en (structurele) planning van eerdere ingezette initiatieven:

- Ombudskoffie  
Een laagdrempelig spreekuur op locatie.
- Ombudslunch  
Tijdens een lunch in gesprek over een actueel thema met relevante betrokkenen of een relevante groep.
- Ombudstafel  
Op een ludieke en opvallende manier een keukentafel neerzetten met het doel in gesprek te komen met mensen over de (positieve en negatieve) thema's waarmee zij bezighouden.
- Ombuds-ontmoeting  
Aandacht geven aan positieve trajecten en ontwikkelingen binnen en buiten de campus door op bezoek te gaan, mensen te ontmoeten te leren en ontdekken, en hierover te communiceren.

### 9.3 Inrichting Bureau Ombudsfunctionaris

Is het werk te doen met de personele bezetting die het bureau nu heeft?

Is de inschaling van de functies nog actueel?

Straalt de fysieke werkplek en hiërarchische 'ophanging' voldoende objectiviteit uit?

Dit zijn belangrijke vragen waar ik de komende periode mee aan de slag ga.

### 9.4 Afronding van Administratieve Organisatie

In de afgelopen periode is gewerkt aan het opzetten van een Administratieve Organisatie van het Bureau Ombudsfunctionaris: een duidelijk en samenhangend geheel van procedures voor de processen die er binnen het bureau zijn. Bij ingebruikneming van een nieuw registratiesysteem kan dit worden afgerond.

Na afronding van deze professionaliseringslag en een daaropvolgende periode van naleving, is het goed om de werkwijze van het Bureau Ombudsfunctionaris te laten auditen. Op deze manier kan ik aan mijn stakeholders duidelijk maken dat de wijze van werken van het Bureau Ombudsfunctionaris voldoet aan de geldende governance-eisen.

### 9.5 Voorbereiden van onderzoeken en adviezen

Op basis van mijn ervaringen van de afgelopen periode ga ik, met inachtneming van de beschikbare tijd en met goede prioritering, aan de slag met de volgende onderwerpen ter onderzoek en/of advisering:

### Hoe te handelen na een melding en een behoefte tot (persoonsgericht) onderzoek?

Een melding over een (als ongewenst beleefde) situatie kan je zomaar overvallen. Ik merkte de afgelopen drie jaar dat we binnen de EUR in dit soort gevallen vaak opnieuw het wiel (willen) uitvinden. Er zijn geen duidelijke spelregels over hoe hier te handelen.

Een uniforme aanpak en een duidelijk protocol zijn in deze situaties gewenst. Daarin moet worden vastgelegd wie waarvoor verantwoordelijk is en vanuit welk mandaat wordt gehandeld. Vragen die hierbij spelen zijn:

- Doe je zelf een onderzoek of besteed je dit uit?
- Wat mag en kan je überhaupt zelf in dit soort situaties?
- Wat is proportioneel: een signalen-, cultuur, of feitenonderzoek?
- Met welke externe bureaus kan je werken en hoe maak je daar afspreken mee?
- Wat zijn goede bureaus en hoe komt een overeenkomst met hen tot stand?

Ik ga met interne betrokkenen en met interne en externe professionals in gesprek om tot een advies te komen over uitgangspunten en randvoorwaarden in dergelijke situaties. Gepubliceerde rapporten en adviezen van Mariette Hamer<sup>4</sup> en relevante jurisprudentie zullen hierin helpend en leidend zijn.

### Macht, leiderschap en angst

Ik benoemde het eerder al: angst, macht en leiderschap kunnen een giftige mix zijn die zorgt voor een ongewenste/ongezonde werksituatie en verstraming van samenwerking. Binnen de EUR lopen diverse leiderschapsprogramma's. Het is goed om in deze programma's extra of aanvullende aandacht te geven aan de mix van angst, macht en leiderschap.

Op basis van mijn ervaringen ben ik in gesprek gegaan met relevante wetenschappers binnen onze universiteit. Het doel hiervan is om te komen met aanvullende adviezen en/of handelingssuggesties rondom dit thema. Er is al veel onderzoek gedaan naar en geïnvesteerd in (goed) leiderschap. Tegelijkertijd blijft de vraag hoe je leiding ontvangt in moeilijke situaties onderbelicht. Hier is nagenoeg geen onderzoek naar gedaan. Ik vraag me af of ik onze universiteit hierin kan uitdagen. Hier onderzoek naar doen levert ongetwijfeld mooie uitkomsten op die meteen te integreren zijn in ons 'samenwerken'. En... met een goed onderzoeksresultaat dienen we niet alleen elkaar, maar ook de samenleving.

### Ongelijkheid bij onenigheid

Als medewerkers en hun leidinggevende het met elkaar oneens zijn, om welke reden en in welke situatie dan ook, leidt dat geregeld tot twee partijen die tegenover elkaar komen te staan: de EUR als werkgever en de medewerker. Deze verhouding heeft per definitie een vorm van ongelijkheid in zich. Bij mij aan tafel wordt gedeeld dat dit ook vaak zo gevoeld wordt. Dit gevoel van ongelijkheid kan zomaar leiden tot een ervaren onveiligheid en zorgen voor meer kwaad dan goed.

Is het mogelijk om deze ongelijkheid op te heffen? Zowel in het onderlinge gesprek als in een meer zakelijke, juridische positie? Met die vraag ben ik in gesprek gegaan met de decaan van de Erasmus School of Law (ESL). Momenteel verken ik samen met een van onze eigen ESL-hoogleraren en twee externe professionals mogelijke richtingen om hier invulling aan te geven. Zeer boeiend en wordt vervolgd!

---

<sup>4</sup> [www.rcgog.nl](http://www.rcgog.nl)

### Je nek uitsteken en dan... een vaststellingsovereenkomst?

Bij mij aan tafel is vaak gezegd: als je je nek uitsteekt, dan is het voorbij en krijg je een vaststellingsovereenkomst. Het Huis voor Klokkenluiders meldt in haar jaarverslag 2025<sup>5</sup> dat ongeveer 90% van haar adviesvragers na het doen van een melding een vorm van benadeling ervaart. Ik ben benieuwd en wil graag weten hoe dat zit bij de EUR, daarom ga ik daar onderzoek naar doen. Als eerste stap heb ik hiertoe alle VSO's van de afgelopen vijf jaar opgevraagd. Een analyse hiervan zal mede richting geven aan de verdere opzet van mijn onderzoek.

### Integriteitsonderzoek

Op basis van een eerder gedane integriteitsmelding start ik binnenkort met onderzoek naar de in deze melding aangeduide situatie. Nadere informatie kan ik in dit verslag verder (nog) niet verstrekken.

---

<sup>5</sup> Huis voor Klokkenluiders, jaarverslag 2025, pagina 4.

# 10 Aanbevelingen

Hierboven heb ik toegelicht welke thema's en activiteiten ik ga oppakken, los van binnenkomende meldingen. Aan het College van Bestuur adviseer ik het volgende:

**1. Investeer in de opbouw en het herstel van vertrouwen in onze (meld)systemen.**

Op dit moment wordt te veel niet gemeld vanwege wantrouwen in het systeem en angst voor represailles.

**2. Ontwikkel een duidelijk, werkend en toegankelijk veiligheidshuis.**

Werk hierbij in ieder geval de volgende elementen uit:

- Duidelijkheid en overzicht in rollen, taken en verantwoordelijkheden en een goede, directe/hiërarchische aansturing hierop.
- Een goede samenwerking tussen de verschillende actoren.
- Een aanpak die gericht is op de-escalatie, onder andere gebruikmakend van de bevindingen en adviezen van het KNAW uit haar in 2022 gerapporteerde rapport.
- Een evaluatie na afronding van een melding/casus.
- Een periodieke bespreking van alle evaluaties door de betreffende actoren.

**3. Ondersteun studentenverenigingen bij het versterken van hun interne kaders.**

Assisteer de sport-, studie en gezelligheidsverenigingen bij het opstellen van een set van gedragsnormen, meld- en klachtenstructuren en handelingsinterventies die uniform zijn en 'verenigings-proof' kunnen worden gemaakt.

**4. Start gericht onderzoek naar het uitblijven van meldingen.**

Doe onderzoek naar het uitblijven van meldingen op het gebied van seksueel grensoverschrijdend gedrag en/of (zakelijke) integriteitsschendingen.

**5. Besteed aandacht aan de dynamiek van angst, macht en leiderschap.**

Sta meer stil bij de (in potentie) giftige mix van angst, macht en leiderschap. Benut daarbij de informatie uit dit meer-jarenverslag en de zoektocht naar de magie van Erasmus. Ik trek graag met het CvB op om aan dit thema meer aandacht te geven!

*NB: Sommige van deze trajecten zijn al in gang gezet.*