

# Sociale veiligheid op hogescholen

Onderzoeksrapport

Het verkennend onderzoek naar  
de sociale veiligheid op hogescholen  
is in opdracht van Zestor uitgevoerd door Panteia.

Het is toegestaan om (delen van) de informatie  
te vermenigvuldigen voor gebruik in het hoger  
beroepsonderwijs. In alle andere gevallen is voorafgaande  
schriftelijke toestemming van Zestor vereist.

December 2017

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>6</b>
1.1 Achtergrond .....	6
1.2 Doel van het onderzoek .....	6
1.3 Onderzoeksopzet .....	7
<b>2. Wettelijk kader</b> .....	<b>8</b>
2.1 Rechtsbescherming hbo-medewerkers .....	8
2.2 Vertrouwenspersonen en ombudsmannen .....	9
<b>3. De routes in de praktijk</b> .....	<b>14</b>
3.1 De 'gemiddelde' route .....	14
3.2 Stap 0: Preventieve maatregelen .....	15
3.3 Stap 1: Directe of hoger geplaatste leidinggevende .....	16
3.4 Stap 2: HR-adviseur .....	17
3.5 Stap 3: Ombudsman personeel, (andere) functionaris arbeidskwesties of geen functionaris .....	18
3.6 Stap 4: Klachtencommissie arbeidsgerelateerde kwesties .....	21
<b>4. Blinde vlekken en oplossingen</b> .....	<b>23</b>
4.1 Perspectief van het CvB en HR .....	23
4.2 Perspectief van de MR en overige medewerkers .....	27
4.3 Perspectieven van hogescholen uit eigen onderzoek .....	34
<b>5. Conclusies</b> .....	<b>35</b>
5.1 De huidige voorzieningen in de praktijk .....	35
5.2 De 'blinde vlekken' .....	36
5.3 Mogelijke oplossingen voor geconstateerde 'blinde vlekken' .....	38

# Samenvatting

## Achtergrond en doel van het onderzoek

Aandacht voor de sociale veiligheid van hbo-medewerkers is volgens de Commissie Openbaar Bestuur noodzakelijk. Ook binnen het hbo zijn er geluiden dat er verschillende arbeidsgerelateerde kwesties zijn, waarvoor hbo-medewerkers weinig tot geen ondersteuning kunnen inschakelen. De Vereniging van Ombudsmannen Hoger Onderwijs pleit om voor arbeidsgerelateerde kwesties van hbo medewerkers een ombudsman personeel aan te stellen.

Om een beeld te krijgen van de voorzieningen die er op hogescholen zijn voor medewerkers bij arbeidsgerelateerde kwesties en de 'blinde vlekken' en oplossingen die daarvoor zijn, liet Zestor de volgende onderzoeksvragen door Panteia onderzoeken:

- I. Wat zijn de *huidige mogelijkheden/voorzieningen* voor medewerkers van hogescholen om advies en ondersteuning te krijgen of een klacht in te dienen bij arbeidsgerelateerde kwesties? En, voor welke kwesties gelden deze voorzieningen?
- II. In hoeverre zijn er arbeidsgerelateerde kwesties waarvoor er *weinig tot geen mogelijkheden* zijn binnen de huidige voorziening(en) voor hbo-medewerkers om 'hulp' te krijgen?
- III. In hoeverre zijn er *oplossingen/maatregelen* bij hogescholen getroffen om deze 'blinde vlekken' te ondervangen?

Om deze onderzoeksvragen te beantwoorden, is een documentenstudie uitgevoerd naar het wettelijk kader, groepsgesprekken met vertrouwenspersonen en ombudsmannen en zijn er in totaal elf casestudies bij hogescholen uitgevoerd. Hieronder geven we de belangrijkste bevindingen van het onderzoek kort samengevat weer.

## Het wettelijk kader: vertrouwenspersoon en ombudsman personeel

De aanstelling van de vertrouwenspersoon, waar hbo-medewerkers terecht kunnen met kwesties rondom ongewenst gedrag, is een wettelijke verplichting. Dit geldt niet voor de ombudsman personeel, waar medewerkers met arbeidsgerelateerde kwesties terecht kunnen. In de praktijk zien we dan ook dat een beperkt aantal hogescholen een ombudsman personeel hebben. Een belangrijk verschil met de vertrouwenspersoon is dat de ombudsman niet per definitie achter de klagende partij staat, waar de vertrouwenspersoon dat wel doet. De ombudsman kan als bemiddelaar optreden en is bevoegd een klachtenonderzoek uit te voeren. Deze bevoegdheden heeft de vertrouwenspersoon in principe niet.

## De routes in de praktijk

De voorzieningen die hbo-medewerkers bij arbeidsgerelateerde kwesties worden geboden, verschillen uiteraard per hogeschool. Maar 'gemiddeld' genomen is de volgende route te onderscheiden:

- Stap 0: Preventieve maatregelen
- Stap 1: Directe of hoger geplaatste leidinggevende
- Stap 2: HR-adviseur
- Stap 3: Ombudsman personeel, (andere) functionaris arbeidskwesties of geen functionaris
- Stap 4: Klachtenonderzoek (onderdeel stap 3) of klachtencommissie arbeidsgerelateerde kwesties

Voordat hbo-medewerkers zelf een 'stap' kunnen zetten, zijn er diverse preventieve maatregelen die hogescholen inzetten om het gebruik van de overige stappen zoveel mogelijk te voorkomen. Medewerkers die te maken hebben met een arbeidsgerelateerde kwestie kunnen in eerste instantie hulp van zijn/haar directe leidinggevende verwachten. Daarna of direct bij bepaalde omstandigheden (bijv. een conflict met de directe leidinggevende) kan de medewerker naar een hoger geplaatste leidinggevende toestappen. De volgende stap, die soms tegelijkertijd of voor stap 1 kan plaatsvinden, is het inschakelen van de hulp van een HR-adviseur. De rol van de HR-adviseur loopt uiteen van vraagbaak over o.a. de rechten van medewerkers, wat tevens de minimale ondersteuning is die ze aanbieden, tot aan het leiden van bemiddelingsgesprekken en het inzetten van interventiemiddelen (zoals een externe mediator).

Bij stap 3 zien we een duidelijke driedeling in voorzieningen die hogescholen aanbieden, namelijk:

- Hogescholen met een ombudsman personeel;
- Hogescholen met een (andere) functionaris arbeidskwesties;
- Hogescholen zonder een dergelijke functionaris.

De *ombudsmannen personeel* bieden hbo-medewerkers een luisterend oor, advies, bemiddelen en kunnen een klachtenonderzoek instellen naar de arbeidsgerelateerde kwestie. Bij de ene hogeschool met een *functionaris arbeidskwesties* mist deze ten opzichte van de ombudsman (nog) de bevoegdheid om op eigen initiatief een klachtenonderzoek te doen. Bij de ander, mist überhaupt de bevoegdheid om een onderzoek uit te voeren en valt de functionaris onder de HR-afdeling waarmee de onafhankelijkheid van de functionaris in het geding is. Tussen hogescholen zonder een functionaris valt een onderscheid te maken tussen hogescholen waar alles in principe binnen stap 1 en 2 wordt opgelost én hogescholen met niet-officiële functionarissen die een luisterend oor bieden en HR-adviseurs die bemiddelingsgesprekken voeren.

Bij iedere hogeschool is er een 'stap 4' ofwel een klachtencommissie waar hbo-medewerkers een klacht over arbeidsgerelateerde kwesties kunnen indienen. In werkelijkheid kan stap 4 voor sommige hogescholen al stap 3 zijn door het ontbreken van een functionaris bij stap 3.

### **Blinde vlekken en oplossingen**

In onderhavig onderzoek zijn geen 'arbeidsgerelateerde kwesties' naar voren gekomen, waarvoor hogescholen geen enkele voorziening hebben ingericht. Wel zijn er hogescholen waar een bemiddelingsgesprek niet door een onafhankelijk persoon wordt uitgevoerd en/of ontbreekt een functionaris die een luisterend oor kan bieden bij arbeidsgerelateerde kwesties. Daarnaast zijn er knelpunten geconstateerd die (optimaal) gebruik van bestaande voorzieningen belemmeren, namelijk:

- Onbekendheid onder hbo-medewerkers met bestaande voorzieningen;
- Het ontbreken van een vertrouwens- en aanspreekcultuur;
- Een lage mate van onafhankelijkheid en toegankelijkheid van functionarissen;

Om de bekendheid met bestaande voorzieningen te vergroten, zijn er hogescholen die hierover intensiever en frequenter zijn gaan communiceren. Ook het overzichtelijk in kaart brengen wat er al is aan voorzieningen, kan helpen. Het bevorderen van een vertrouwens- en aanspreekcultuur komen overeen met de preventieve maatregelen die hogescholen inzetten (stap 0). Oplossingen om de onafhankelijkheid en toegankelijkheid van functionarissen te verbeteren, zijn niet aangetroffen.

# 1. Inleiding

## 1.1 Achtergrond

In een reactie op het advies van de Commissie Openbaar Bestuur<sup>1</sup> zijn de coördinatoren van het project Integrale Veiligheid Hoger Onderwijs gewezen op de noodzaak om meer aandacht te geven aan de sociale veiligheid binnen ho-instellingen. Binnen hogescholen zijn er geluiden dat er verschillende situaties zijn (met name conflicten tussen medewerker en leidinggevende) waarvoor het personeel weinig tot geen mogelijkheden heeft om 'hulp' in te schakelen. De Vereniging van Ombudsmannen Hoger Onderwijs (VOHO) pleit daarom voor aanstelling van een onpartijdige en onafhankelijke functionaris per hogeschool ofwel een 'ombudsman personeel'<sup>2</sup>.

Met onderhavig onderzoek wil Zestor zicht krijgen op wat hogescholen doen om de sociale veiligheid voor hun medewerkers te waarborgen.

## 1.2 Doel van het onderzoek

Zestor heeft Panteia gevraagd een verkennend onderzoek uit te voeren naar de mogelijke 'blinde vlekken' die er zijn binnen de huidige voorzieningen voor hbo-medewerkers rondom arbeidsgerelateerde kwesties en de mogelijke oplossingen die hiervoor zijn.

Het doel van het onderzoek is dan ook om de huidige mogelijkheden voor hbo-medewerkers, om advies en ondersteuning te krijgen of een klacht in te dienen rondom arbeidsgerelateerde kwesties, bij hogescholen in kaart te brengen en zodoende mogelijke 'blinde vlekken' te inventariseren. Het onderzoek brengt tevens in kaart wat mogelijke oplossingen zijn die hogescholen inzetten om deze 'blinde vlekken' te ondervangen.

Om deze doelstelling te behalen, zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

- I. Wat zijn de huidige mogelijkheden/voorzieningen voor medewerkers van hogescholen om advies en ondersteuning te krijgen of een klacht in te dienen bij arbeidsgerelateerde kwesties? En, voor welke kwesties gelden deze voorzieningen?
- II. In hoeverre zijn er arbeidsgerelateerde kwesties waarvoor er weinig tot geen mogelijkheden zijn binnen de huidige voorziening(en) voor hbo-medewerkers om 'hulp' te krijgen?
- III. In hoeverre zijn er oplossingen/maatregelen bij hogescholen getroffen om deze 'blinde vlekken' te ondervangen?

---

<sup>1</sup> Commissie Behoorlijk Bestuur (2013), een lastig gesprek. Advies Commissie Behoorlijk Bestuur.

<sup>2</sup> VOHO, Pleidooi voor HBO-brede aanstelling ombudsman Personeel, 2016

### **1.3 Onderzoeksopzet**

Voor dit onderzoek hebben we de volgende onderzoeksactiviteiten uitgevoerd:

#### **Documentenstudie**

Relevante artikelen, beleidsdocumenten en wet –en regelgeving aangaande de rechtsbescherming voor hbo-medewerkers zijn bestudeerd. Dit is gedaan om een goed beeld te krijgen van wat de bestaande regels voor hogescholen zijn en wat er al bekend is over de praktijk. Daarnaast was de documentenstudie belangrijk voor het opstellen van goede checklists voor de groepsgesprekken en interviews bij hogescholen.

#### **Groepsgesprekken ombudsmannen en vertrouwenspersonen**

Het onderzoeksteam heeft een apart groepsgesprek met ombudsmannen en daarnaast met vertrouwenspersonen gevoerd. Deze groepsgesprekken hadden tot doel inzicht te krijgen in hun taken, bevoegdheden, aanleiding(en) voor aanstelling, verschillen tussen ombudsmannen en vertrouwenspersonen, ervaringen en mogelijke 'blinde vlekken' die zij constateren binnen hogescholen.

#### **Elf casestudies bij hogescholen**

Het onderzoeksteam heeft drie type hogescholen onderzocht namelijk hogescholen zonder ombudsman, hogescholen met een ombudsman personeel en hogescholen die een eigen onderzoek naar dit onderwerp hadden ingesteld. In onderstaande tabel geven we aan hoeveel hogescholen en welke functionarissen per type hogeschool zijn geïnterviewd.

## 2. Wettelijk kader

In dit hoofdstuk gaan wij kort in op de wettelijke verplichting van hogescholen ten aanzien van de rechtsbescherming van hun medewerkers, waar het zowel gaat om het onderwijzend personeel (OP) als het onderwijsondersteunend personeel (OOP). Er wordt ingegaan op enkele voorzieningen, in de vorm van procedures, regelingen en/of functionarissen die aanwezig moeten zijn. Tot slot bespreken wij kort de taken en verantwoordelijkheden van enkele functionarissen die hulp (kunnen) bieden aan hbo-medewerkers: de vertrouwenspersoon en de ombudsman.

### 2.1 Rechtsbescherming hbo-medewerkers

In de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) staat in art. 4 omschreven dat het instellingsbestuur de regeling rechtspositie van het personeel opstelt<sup>3</sup>. In deze regeling worden in ieder geval bepalingen inzake benoeming, schorsing, disciplinaire maatregelen en ontslag van personeel vastgelegd. Het instellingsbestuur dient voor het vaststellen van deze regeling overleg te hebben met de daarvoor in aanmerking komende vakorganisaties van onderwijspersoneel.

Hierna bespreken we overige regelgeving omtrent de rechtsbescherming van hbo-medewerkers waaraan hogescholen gebonden zijn via de cao of de branchecode.

#### Klachten en beroepen

In de collectieve arbeidsovereenkomst voor het hoger beroepsonderwijs zijn de volgende zaken geregeld omtrent de rechtsbescherming van hbo-medewerkers:

- Cao-partijen stellen een commissie van beroep in die is ondergebracht bij Stichting Onderwijsgeschillen. Hbo-medewerkers kunnen bij deze commissie beroep instellen tegen een besluit dat door of namens de werkgever is genomen ten aanzien van schorsing of een disciplinaire maatregel<sup>4</sup>;
- De werkgever stelt een regeling seksuele intimidatie en agressie op waarin de taken en bevoegdheden van een vertrouwenspersoon zijn opgenomen;
- Werknemers die geconfronteerd worden met ongewenst gedrag van seksuele aard kunnen terecht bij een vertrouwenspersoon<sup>5</sup>;
- Voor het indienen van een klacht over intimidatie van seksuele aard en agressie kan de werknemer terecht bij een door de werkgever ingestelde commissie;
- Iedere hogeschool zorgt voor een klokkenluidersregeling.

Daarnaast committeren de Colleges van Bestuur van de bekostigde hogescholen zich aan de *branchecode goed bestuur hogescholen*. In deze code is het volgende opgenomen omtrent de rechtsbescherming van hbo-medewerkers:

- Het College van Bestuur zorgt voor een integriteitscode die in ieder geval op de website van de hogeschool wordt gepubliceerd;
- Het College van Bestuur zorgt ervoor dat werknemers zonder gevaar voor de eigen rechtspositie onregelmatigheden van algemene, operationele en financiële aard kunnen melden aan de voorzitter van het College van Bestuur of een andere daarvoor aangewezen functionaris. Onregelmatigheden over het functioneren van de leden van het College van Bestuur kunnen gemeld worden bij de Raad van Toezicht. Verder dient de *klokkenluidersregeling* op de website van de hogeschool te worden geplaatst;

---

<sup>3</sup> Aangezien alle bekostigde hogescholen in Nederland bijzondere instellingen zijn, behandelen we hier alleen de wet- en regelgeving welke geldt voor bijzondere instellingen.

<sup>4</sup> Straffen of regels die een instelling jegens de werknemer treft.

<sup>5</sup> Ook de Arboret verplicht bedrijven om hun werknemers te beschermen tegen psychosociale arbeidsbelasting, waarbij een vertrouwenspersoon een belangrijk onderdeel van het in te stellen beleid kan zijn.



- Het College van Bestuur dient er voor te zorgen dat medewerkers zonder gevaar voor hun eigen loopbaan of rechtspositie de mogelijkheid hebben om ongewenst gedrag te melden aan een door het College van Bestuur aan te wijzen functionaris. De *regeling ongewenst gedrag* dient op de website van de hogeschool te worden gepubliceerd.

In de praktijk stelt het College van Bestuur (CvB) functionarissen aan zoals een vertrouwenspersoon en (zoals bij enkele hogescholen) een ombudsman om ervoor te zorgen dat situaties van ongewenst gedrag en misstanden op de hogeschool door personeel kunnen worden gemeld en dat hen ondersteuning kan worden geboden.

## 2.2 Vertrouwenspersonen en ombudsmannen

In deze paragraaf bespreken wij de positie, taken en verantwoordelijkheden van zowel de vertrouwenspersoon als de ombudsman personeel. De informatie is afkomstig uit de groepsgesprekken met een aantal van deze functionarissen, individuele interviews met (andere) functionarissen op de hogescholen en vakpublicaties.

### 2.2.1 De vertrouwenspersoon

Het aanstellen van een vertrouwenspersoon voor medewerkers is in de Arbowet geregeld. De hogescholen hebben dan ook allemaal tenminste 1 vertrouwenspersoon personeel. Het aantal vertrouwenspersonen per hogeschool verschilt sterk. Er zijn hogescholen met 1 of 2 vertrouwenspersonen voor het gehele personeelsbestand, terwijl er ook hogescholen zijn waar er per faculteit of locatie 1 of meerdere vertrouwenspersonen zijn aangesteld. Deze keuze kan berusten op diverse afwegingen, zoals:

- de grootte van de hogeschool (en de verhouding van het aantal vertrouwenspersonen op het totaal aantal medewerkers);
- de keuze om de vertrouwenspersonen centraal of decentraal te plaatsen;
- het aantal meldingen dat in voorgaande jaren is gedaan bij de vertrouwenspersoon/personen;
- de zwaarte van de taak van vertrouwenspersoon (aantal beschikbare uren).

### Positie

De vertrouwenspersonen personeel zijn vaak daarnaast ook docent of onderwijsondersteunend medewerker binnen de hogeschool. Omdat vertrouwenspersonen tevens medewerkers zijn, hebben zij voor hun onderwijsgevende of onderwijsondersteunende taken hun eigen leidinggevende om over deze taken verantwoording af te leggen. Hun taken en functioneren als vertrouwenspersoon staan hier los van. In de positie als vertrouwenspersoon vallen zij onder de HR-directie, met wie zij als het goed is ook periodiek (of tenminste jaarlijks) overleg hebben. De vertrouwenspersoon rapporteert ook jaarlijks in algemene termen aan HRM en CvB over het aantal meldingen en de aard van de meldingen.

Het komt ook voor dat een hogeschool, naast of in plaats van een interne vertrouwenspersoon, het personeel de mogelijkheid geeft om een externe vertrouwenspersoon te raadplegen. Hiermee garandeert de betreffende hogeschool dat de onafhankelijkheid van de vertrouwenspersoon desgewenst volledig is. Een gesprek met een externe vertrouwenspersoon kan bij één van de hogescholen worden aangevraagd via de interne vertrouwenspersoon.

De vertrouwenspersoon personeel is vaak een eerste vangnet. Hij/zij speelt daarom een rol in het 'aan de voorkant' afhandelen van meldingen van ongewenst gedrag, waardoor escalatie hopelijk kan worden voorkomen en medewerkers tijdig adequaat kunnen worden ondersteund. Wanneer de vertrouwenspersoon wordt ingezet hangt af van de betreffende medewerker en de mate waarin naar de vertrouwenspersoon wordt doorverwezen door andere functionarissen binnen de hogeschool.

### **Verantwoordelijkheden en bevoegdheden**

De vertrouwenspersoon kan dus functioneren als een preventief maatregel, als eerste vangnet voor personeel. De formele taak van de vertrouwenspersoon is het ondersteunen en adviseren van medewerkers die te maken krijgen met ongewenst gedrag, zoals: bejegening en (seksuele) intimidatie (door de leidinggevende, tussen medewerkers onderling of door studenten), machtsmisbruik, pestgedrag en grappen, discriminatie, maar ook kwesties waarbij er bijvoorbeeld onenigheid is over het invullen van het curriculum.

Wanneer de vertrouwenspersoon een melding krijgt, kunnen door hem/haar de volgende taken/rollen worden vervuld:

- Het opvangen van de melder/aangever;
- Het bieden van een luisterend oor;
- Het geven van advies en tips aan de melder/aangever, bijvoorbeeld over het aangaan van een gesprek met de leidinggevende;
- Het activeren van medewerkers en hen bewust maken van de mogelijkheden die er zijn om invloed uit te oefenen op de situatie;
- Het doorverwijzen naar een andere interne of externe functionaris<sup>6</sup>;
- Informeren over en (soms ook) het terzijde staan bij het indienen van een formele klacht;
- Het terzijde staan van de medewerker bij de formele afhandeling van de klacht.

Het is in principe niet de bedoeling dat de vertrouwenspersoon daadwerkelijk zelf intervenueert bij een ingebrachte case. De vertrouwenspersoon heeft echt een ondersteunende functie, waarin hij/zij soms zelf moet besluiten waar de grens ligt. De vertrouwenspersoon kan sowieso niets doen met de informatie zonder nadrukkelijke toestemming van de melder/aangever, aangezien er vertrouwelijkheid bestaat tussen de melder en de vertrouwenspersoon over wat wordt besproken.

De invulling van de functie en de mate waarin ondersteuning in de praktijk plaatsvindt, verschilt per hogeschool. Waar bij de ene hogeschool inmenging van de vertrouwenspersoon (bijvoorbeeld in de vorm van een interventie) specifiek wordt ontweken en niet de taak is van de vertrouwenspersoon, komt het op de andere hogeschool wel voor dat de vertrouwenspersoon op verzoek van de melder/aangever ondersteuning biedt bij een gesprek met de andere partij. Hierbij fungeert de vertrouwenspersoon dan niet als mediator, maar eerder als een soort 'schaduw van de melder' waardoor deze medewerker steun ervaart in het gesprek. De vertrouwenspersoon staat specifiek achter de melder.

---

<sup>6</sup> Desgewenst of indien nodig kunnen dit ook gespecialiseerde hulpverleningsinstanties zijn.

### 2.2.2 De ombudsman

Het benoemen van een ombudsman personeel door het bestuur is niet wettelijk<sup>7</sup> vastgelegd, waardoor de functie op slechts zes hogescholen is ingebed<sup>8</sup>. Op twee van deze hogescholen vervult de ombudsman formeel de functie zowel voor personeel als voor studenten, de overige ombudsmannen zijn er specifiek voor medewerkers.

#### Positie

De ombudsman personeel bekleedt een onafhankelijke positie, waarin hij of zij in principe geen andere functie bekleedt binnen de hoger onderwijsinstelling en op geen enkele wijze emotioneel bij de kwestie betrokken is. In de praktijk komt het een enkele keer wel voor dat de ombudsman personeel een dubbelrol vervult, bijvoorbeeld dat hij/zij naast de positie van ombudsman personeel ook als studentendecaan fungeert<sup>9</sup>. Afhankelijk van de gemaakte keuzes vervult men de rol fulltime of parttime en stelt men dus een interne of externe ombudsman personeel aan. De ombudsman staat vaak direct in contact met het CvB en koppelt trends en ontwikkelingen in een jaarverslag en tijdens overleg terug.

De ombudsman personeel werkt onder ambtsgeheim en staat tussen de diverse partijen, waarbij de ombudsman adviseert en desgewenst (met toestemming van de melder) bemiddelt<sup>10</sup>. De ombudsman is er dus voor de klagende partij/de melder (i.e. individuele medewerkers, groepen medewerkers en/of leidinggevenden), maar staat niet per definitie alleen achter de klagende partij; hij/zij functioneert als intermediair tussen beide partijen. In het groepsgesprek met de ombudsmannen van diverse onderwijsinstellingen, wordt dit beeld bevestigd. Door de onafhankelijke positie kan de ombudsman de betrokkenen (ook de klagende partij) confronteren met het eigen gedrag door hen een spiegel voor te houden.

Het doel van een ombudsman personeel is om juridische arbeidsconflicten in eerste instantie te voorkomen. De ombudsman bevindt zich dan in principe aan het einde van de interne escalatieladder.

#### Verantwoordelijkheden en bevoegdheden

In principe is de inzet van een ombudsman personeel een preventieve maatregel, waarmee (verdere) escalatie kan worden voorkomen in geval van rechtspositionele ofwel arbeidsgerelateerde kwesties zoals: beoordelingen, reorganisaties, conflicten met de leidinggevende, ontslagproblemen, exit-trajecten, werkomstandigheden, re-integratie, samenwerkingsproblemen en klokkenluidersmeldingen. Het gaat daarbij vaak om klachten/meldingen die medewerkers hebben over in hun ogen onjuiste of oneerlijke behandeling door (personen of organen van) de hogeschool. Ook kan het gaan om hele complexe zaken die niet in de lijn opgelost worden, zoals een relatie tussen een docent en een student waarbij de vraag speelt of de student nog wel aan de hogeschool kan blijven studeren.

De kwesties betreffen vaak procedures rondom functioneren en beoordelen, waarbinnen de manier van bejegening en (mis)communicatie een grote rol kan spelen. Voorbeelden hiervan zijn: onwerkbaar of onrealistische afspraken in verbeterplannen/ het personeelsdossier n.a.v. een negatief functioneringsgesprek of de aanstelling van een nieuwe leidinggevende die andere eisen stelt aan het functioneren, intimidatie en eenzijdigheid binnen functioneringsgesprekken, en beoordelingsgesprekken waarvan het verslag al klaar lijkt te liggen voordat het gesprek heeft plaatsgevonden.

---

<sup>7</sup> Ook een ombudsman voor studenten is niet wettelijk verplicht.

<sup>8</sup> Op de website van het European Network of Ombudsmen in Higher Education (ENOHE), waar het VOHO bij aangesloten is, staat vermeld welke hogescholen specifiek een ombudsman voor het personeel aangesteld hebben.

De taken/rollen van de ombudsman kunnen zijn<sup>9</sup>:

- Het informeren van medewerkers over zijn/haar rechten;
- Het geven van advies;
- Het doorverwijzen van de klager naar de juiste instanties<sup>10</sup>;
- Het aan de voorkant afhandelen van een melding;
- Bemiddeling tussen de partijen waarbij het doel is om de kwestie in kaart te brengen/een gemeenschappelijk referentiekader te creëren;
- Inschakeling van een mediator;
- Het signaleren en melding maken van waargenomen trends (i.e. wanneer meerdere klachten over een zelfde thema, onderwerp, afdeling of persoon binnen komen)<sup>11</sup>;
- Het in gang zetten van een formele klachtenprocedure;
- Het verrichten van een klachtenonderzoek;
- Het adviseren van het College van Bestuur bij een formele klacht;
- Het uitbrengen van een jaarverslag over onder andere het aantal en type kwesties.

Wat de ombudsman niet doet is zelf dingen oplossen; hij/zij neemt geen beslissingen en treedt niet op als scheidsrechter. Wel verricht de ombudsman zo nodig een klachtenonderzoek (i.e. waarheidsonderzoek). Daarbij zou de ombudsman de beschikking hebben over alle informatie die hierover binnen de muren van de hogeschool beschikbaar is.

### **2.2.3 Vertrouwenspersoon vs. ombudsman**

Het voornaamste onderscheid tussen een vertrouwenspersoon en de ombudsman is dat het aanstellen van een vertrouwenspersoon wettelijk verplicht is en een ombudsman niet.

Daarnaast zijn er een aantal verschillen die invloed hebben op het functioneren, namelijk:

#### **A) De positie:**

- De vertrouwenspersoon is er specifiek voor de melder/klager, terwijl de ombudsman niet per definitie achter de klagende partij staat en een intermediaire rol vervult;
- De vertrouwenspersoon is veelal een collega, terwijl de rol van ombudsman vaker een volledig onafhankelijke partij is zonder een andere rol te vervullen binnen de hogeschool (dit is zoals gezegd niet altijd zo en zijn er ook enkele externe vertrouwenspersonen).

#### **B) De aard van de kwesties:**

- De vertrouwenspersoon richt zich in principe op zaken omtrent ongewenst gedrag, waar de ombudsman de rechtspositionele/arbeidsgerelateerde kwesties onder handen neemt.

#### **C) De taak:**

- De ombudsman kan daadwerkelijk onderzoek (i.e. waarheidsonderzoek) doen;
- De ombudsman heeft de mogelijkheid om te bemiddelen bij een gesprek tussen de partijen, terwijl de vertrouwenspersoon het niet als taak heeft om daadwerkelijk te interveniëren.

Binnen hogescholen waar beide functionarissen zijn aangesteld, komt het voor dat men nog zoekende is naar de onderlinge verhoudingen. Voor de onderverdeling van de taken voert de aard van kwesties de boventoon: gaat het om een personele/ arbeidsgerelateerde kwestie of is er sprake van ongewenst gedrag (i.e. machtsmisbruik, discriminatie of hiërarchische verhoudingen)? Wanneer er onduidelijkheid bestaat over of de kwestie daadwerkelijk arbeidsgerelateerd is, kan er eerst onderling overleg plaatsvinden tussen beide functionarissen.

Periodiek of voortdurend overleg tussen de beide functionarissen komt in ieder geval op een enkele hogeschool voor, waarbij de ombudsman en de vertrouwenspersoon de krachten ook kunnen bundelen en belangrijke zaken samen bij het College van Bestuur

<sup>9</sup> Informatie uit een groepsgesprek met ombudsmannen van onderwijsinstellingen in het mbo, hbo en wo.

<sup>10</sup> Informatie uit: Ombudsman Personeel. Aanwinst voor het hoger onderwijs? (2014), P. Herfs & S. Teppema.

<sup>11</sup> De ombudsmannen doen dit over het algemeen voor het College van Bestuur.

onder de aandacht kunnen brengen. Het komt ook voor dat beide functionarissen samen een training volgen.

#### **2.2.4 Andere functionarissen**

Naast de vertrouwenspersonen personeel en evt. de ombudsman personeel zijn er binnen hogescholen diverse andere functionarissen die kunnen worden ingezet wanneer er sprake is van ongewenste situaties of gedrag (van meer persoonlijke of arbeid gerelateerde aard). Afhankelijk van de waarden, wensen/ambities, behoeften en mogelijkheden binnen de hogescholen kan het personeel gebruik maken van de ondersteuning van een:

- bedrijfsarts;
- bedrijfsmaatschappelijk werk(st)er;
- arbeidsjurist;
- HR-adviseur;
- specifieke personeelsfunctionaris (gericht op arbeidsrechtelijke zaken binnen HR);
- externe mediator.

Daarnaast zijn er hogescholen waar medewerkers een klacht kunnen indienen bij een eigen *klachtencommissie voor arbeidsgerelateerde kwesties* (zie ook hoofdstuk 3). Ook zijn er hogescholen die voor klachten over gedrag, omgang en beslissingen aangesloten zijn bij de *Landelijke Klachtencommissie Onderwijs* (LKC) van Stichting Onderwijsgeschillen<sup>12</sup>. Het LKC neemt dan vervolgens contact op met de klager om te bespreken wat de beste route lijkt om het probleem op te lossen. Dit kan zijn over te gaan op een interne klachtenbehandeling, inschakeling van een mediator of een formele klachtbehandeling via de procedure van de LKC. Zoals ook genoemd in paragraaf 2.1 kunnen hbo-medewerkers bij de *commissie van beroep hbo* een beroep instellen tegen een besluit ten aanzien van schorsing of een disciplinaire maatregel.

---

<sup>12</sup> <https://onderwijsgeschillen.nl/commissie/landelijke-klachtencommissie-onderwijs-lkc>

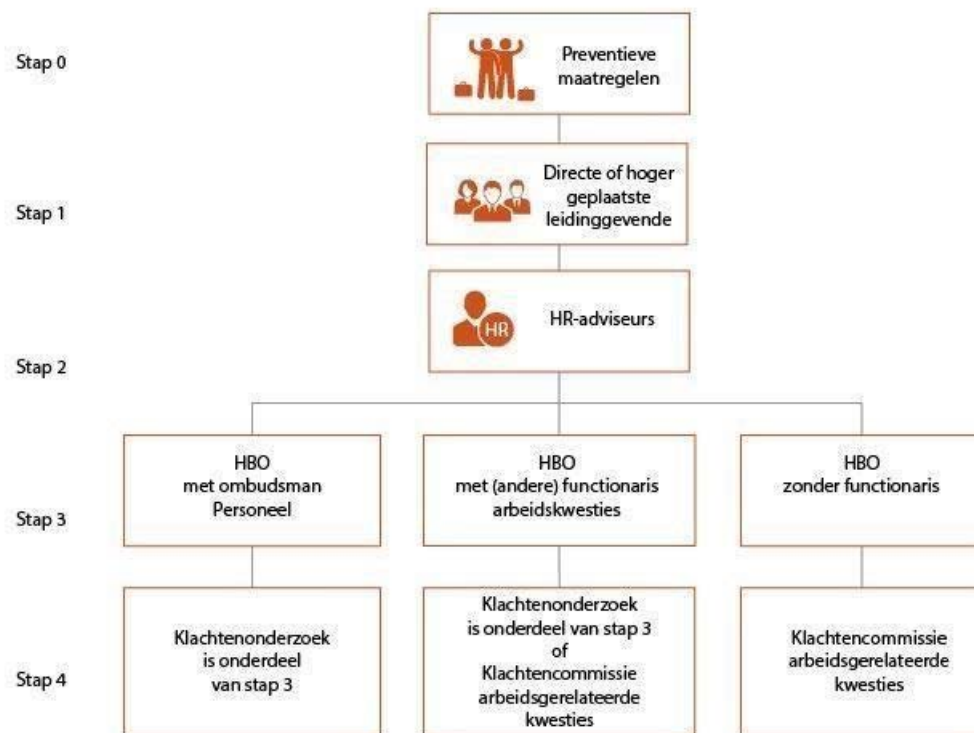
### 3. De routes in de praktijk

In dit hoofdstuk gaan we in op de 'routes' ofwel procedures en voorzieningen die er zijn voor hbo-medewerkers bij arbeidsgerelateerde kwesties. Hiervoor hebben wij gebruik gemaakt van de gesprekken die bij negen hogescholen zijn gevoerd en aanvullende (beleids)documenten van de hogescholen. Allereerst beschrijven we de 'gemiddelde' route voor hbo-medewerkers die bij de meeste onderzochte hogescholen is aangetroffen. Vervolgens bespreken we per stap in deze route de invulling, het waarom en wat de verschillen zijn tussen hogescholen.

#### 3.1 De 'gemiddelde' route

In onderstaande figuur is de 'gemiddelde' route weergegeven die voor medewerkers van hogescholen is ingericht voor situaties waarin sprake is van arbeidsgerelateerde kwesties.

Figuur 3.1 De 'gemiddelde' route voor hbo-medewerkers bij arbeidsgerelateerde kwesties



Uiteraard zijn er binnen hogescholen verschillen aan te wijzen in de type kwesties die bij bovengenoemde functionarissen worden behandeld, waarom bepaalde voorzieningen wel of niet zijn ingesteld en de mate waarin (een deel van) de route formeel is vastgelegd of niet. In de paragrafen hierna zullen we de verschillen en eventuele beweegredenen daarbij per stap bespreken.

### 3.2 Stap 0: Preventieve maatregelen

Dat het belangrijk is om voorzieningen in te richten waar het personeel terecht kan met arbeidsgerelateerde kwesties, onderschreven alle hogescholen. Deze voorzieningen worden gezien als laatste 'redmiddel' en CvB's geven daarom aan dat zij maatregelen hebben ingesteld om het gebruik ervan zoveel mogelijk te voorkomen. Dit noemen wij 'preventieve maatregelen' die erop gericht zijn sociale veiligheid te bevorderen ofwel een cultuur te creëren waarin men elkaar vertrouwt.

Organisatorische aanpassingen waarin opleidingsteams meer eigen verantwoordelijkheid krijgen over de invulling van het onderwijsbeleid, rolverdeling binnen het team en het HRM-beleid (o.a. aantal gesprekken met leidinggevende) zijn erg populair. Het idee achter deze 'resultaatverantwoordelijk teams' is dat medewerkers elkaar leren aanspreken (bijvoorbeeld door elkaar frequenter kort feedback te geven) en dat zij zelf onderling problemen oplossen. Een enkele hogeschool biedt opleidingsteams hiervoor scholing aan middels een extern ingehuurde trainer. Bij anderen lijkt het deels de taak van de leidinggevende en de professionals zelf om een dergelijke cultuur te stimuleren.

Sommige hogescholen zetten (ook) in op maatregelen die de afstand tussen leidinggevende en het personeel verkleinen. Denk aan het aanstellen van een leidinggevende per team naast de faculteitsdirecteuren of het vergroten van het aantal faculteiten. Door de 'span of control' voor leidinggevende te verkleinen, is het idee dat de leidinggevende toegankelijker wordt en dat daardoor problemen eerder worden besproken.

Om een open cultuur te stimuleren waarin iedereen zich 'vrij' voelt om zaken bespreekbaar te maken, geven de CvB's aan dat zij bij zichzelf moeten beginnen. Het idee is dat deze cultuur vervolgens langzaam doorsijpelt binnen de organisatie. Dat begint bij een toegankelijk CvB en directieteam dat open staat voor kritiek van het personeel. Sommige CvB's geven aan dat het benoemen van het gevoel van veiligheid en het bespreken van trends hierin bij ieder (directie-)overleg op de agenda staat. In een enkel geval geeft een CvB lid aan zijn/haar benaderbaarheid expliciet te maken naar medewerkers ('mijn deur staat altijd open').

Hogescholen beschikken allen over een integriteits- en/of gedragscode. Om duidelijkheid te krijgen over wat de organisatie van een ieder binnen een 'vertrouwenscultuur' verwacht, zetten een aantal hogescholen in op activiteiten om dit explicieter te maken. Sommige hogescholen doe dit door het begrip 'vertrouwenscultuur' te vertalen naar concretere normen en waarden in een beleidsdocument waardoor het thema binnen de organisatie (weer) aandacht krijgt. Andere hogescholen gaan hierover in gesprek met medewerkers om samen te discussiëren over hoe men met elkaar om wil gaan.

Tot slot proberen hogescholen zoveel mogelijk signalen uit de organisatie op te vangen om daarop adequaat te kunnen reageren. Alle hogescholen maken hiervoor gebruik van de uitkomsten uit de medewerkerstevredenheidsonderzoeken. Enkele CvB's geven aan bepaalde momenten in te plannen om het gesprek met medewerkers over zaken waar zij tegenaan lopen te bespreken. De ene hogeschool benoemt dit expliciet als 'ontmoetingsdagen' of 'bedrijfsbezoeken', anderen doen dit tijdens heidagen van opleidingsteams of terugkomdagen voor nieuwe medewerkers.

### 3.3 Stap 1: Directe of hoger geplaatste leidinggevende

Het streven is om zoveel mogelijk problemen binnen de lijn ofwel met elkaar op te lossen. Bij arbeidsgerelateerde kwesties tussen medewerkers of tussen medewerker en leidinggevende is de directe leidinggevende 'formeel' degene waar medewerkers in eerste instantie terecht kunnen. In de praktijk blijkt dat medewerkers dat meestal ook doen. In sommige gevallen wordt deze route overgeslagen, omdat:

- de betreffende medewerker dit niet wil omdat er een conflict is met de directe leidinggevende;
- de span of control zo hoog is dat de medewerker de drukbezette leidinggevende niet durft te benaderen;
- Er geen goede band is of de directe leidinggevende teveel op afstand staat waardoor medewerkers hem/haar nauwelijks kennen.

In bovenstaande gevallen en wanneer het gesprek met de directe leidinggevende niet tot het gewenste effect heeft geleid, kan de medewerker naar de leidinggevende van zijn/haar directe leidinggevende. Deze leidinggevende zal de medewerker stimuleren om weer in gesprek te komen met de directe leidinggevende. Bij sommige hogescholen zijn er binnen opleidingsteams medewerkers als 'hoofddocent' aangesteld, die formeel geen leidinggevende zijn maar waar zij in de praktijk wel sneller naartoe stappen dan naar hun directe leidinggevende.

Naast de taak van (directe) leidinggevende om als eerste aanspreekpunt voor medewerkers te fungeren bij arbeidsgerelateerde kwesties dienen zij een goede sfeer dan wel een vertrouwenscultuur binnen het team te stimuleren. Ook dienen zij conflicten binnen het team te signaleren en bespreekbaar te maken. Bij een enkele hogeschool is in een protocol vastgelegd dat de leidinggevende, nadat een gesprek is gevoerd over het conflict, er samen met de medewerker voor verantwoordelijk is om duidelijke afspraken in een verslag vast te leggen. Verder is de gesprekkencyclus een veelgenoemd hulpmiddel voor de leidinggevende om problemen te signaleren. Bij de meeste hogescholen was dit al onderdeel van het HRM-beleid en bij een tweetal hogescholen was de cyclus recentelijk ingevoerd. Deze formele gespreksmomenten gebruiken leidinggevend en om zicht te krijgen op wat er 'leeft' binnen het team en bieden medewerkers een mogelijkheid om problemen aan te kaarten.

Om leidinggevend en te ondersteunen bij het creëren van een veilige werkomgeving binnen hun team bieden enkele hogescholen hun leidinggevend en scholing aan. Het gaat daarbij om scholing over het voeren van kwalitatief goede gesprekken, om met bepaalde problematiek om te gaan of om feedback te leren geven. Deze scholing ligt veelal in lijn met het werken in resultaatgerichte teams (d.w.z. opleidingsteams die gezamenlijk meer verantwoordelijk hebben over de werkwijze binnen hun team, zie ook 3.2) waarmee de rol van de leidinggevende is veranderd (o.a. ten aanzien van de beoordeling).



### 3.4 Stap 2: HR-adviseur

De stap naar de medewerkers van de HR-afdeling vindt in de praktijk op verschillende momenten plaats: voor het gesprek met de directe leidinggevende (zie stap 1), gelijktijdig of erna. Dit hangt af van de manier waarop dit binnen de hogeschool georganiseerd is en wat de taken van de HR-adviseurs zijn. Aangezien de directe leidinggevende als eerste aanspreekpunt bij arbeidsgerelateerde kwesties wordt beschouwd, zijn de HR-adviseurs als tweede stap in de 'gemiddelde' route opgenomen.

HR-adviseurs zijn er voor de gehele organisatie en dus niet alleen voor het CvB en de directie, aldus de HR-afdelingen zelf. Vanuit dit principe zijn medewerkers van de (centrale) HR-afdeling in ieder geval beschikbaar voor vragen over de loopbaan en de rechten en plichten die voortvloeien uit het cao. Ook verwijzen zij het personeel door naar de voorziening(en) zoals bedoeld in stap 3 waar zij terecht kunnen met hun probleem of conflict. Dit laatste zullen zij alleen doen als het betreffende medewerker niet (meer) in gesprek wil met zijn/haar directe leidinggevende. Daarnaast schuiven HR-adviseurs soms aan bij beoordelingsgesprekken. Dat is meestal het geval bij een negatief beoordelingsgesprek. De HR-adviseur geeft dan advies voor mogelijke vervolgstappen ter verbetering van de huidige situatie. Anderzijds kunnen medewerkers bij de HR-adviseur terecht wanneer zij het idee hebben dat het proces rondom de beoordeling onzorgvuldigheden bevat. De HR-adviseur zal dit onderzoeken en de leidinggevende wijzen op eventuele onzorgvuldigheden.

Bij een drietal hogescholen heeft de HR-adviseur een veel actievere rol bij arbeidsgerelateerde kwesties. Dit houdt in dat de HR-adviseur het gesprek tussen medewerker en leidinggevende faciliteert en er als een soort 'bemiddelaar' bij gaat zitten. Bij een enkele hogeschool kan de HR-adviseur in plaats van de directe leidinggevende het eerste aanspreekpunt zijn voor het personeel. Indien nodig kunnen er naar aanleiding van het bemiddelingsgesprek diverse 'interventiemiddelen' door de HR-adviseur worden ingeschakeld zoals een mediator, coach of bedrijfsmaatschappelijk werk. Overigens worden deze mogelijkheden ook bij een aantal hogescholen aangeboden waarbij de HR-adviseur geen bemiddelingsrol heeft.

Signalering van arbeidsgerelateerde kwesties is soms ook een expliciete taak van HR-adviseurs. Tijdens gesprekken die zij voeren met medewerkers (bijv. loopbaangesprekken) of bij een ziektemelding dienen zij alert te zijn op een eventueel arbeidsgerelateerd conflict. In een gezamenlijk overleg met andere relevante partijen zoals de vertrouwenspersoon, bedrijfsmaatschappelijk werk en directieleden worden dit soort signalen met elkaar besproken.

Tot slot zijn er bij een viertal hogescholen HR-adviseurs per faculteit of zelfs op teamniveau aangesteld. Deze HR-adviseurs zijn daar formeel in dienst van de 'centrale' HR-afdeling. Het feit dat deze HR-adviseurs niet in dienst zijn van de faculteit zelf zou de onpartijdigheid van de HR-adviseur bij arbeidsgerelateerde kwesties waarborgen, aldus een CvB-lid. Er is geen duidelijk onderscheid gevonden in de taken van de HR-adviseur tussen hogescholen die met 'decentrale' HR-adviseurs werken en zonder. Wel gaan de hogescholen er vanuit dat de 'decentrale' HR-adviseurs beter toegankelijk zijn voor medewerkers. Bij een enkele hogeschool is de HR-adviseur op teamniveau aangesteld als een soort 'teamcoach' die de onderlinge samenwerking zowel op inhoudelijke als procesmatige aspecten stimuleert.

### **3.5 Stap 3: Ombudsman personeel, (andere) functionaris arbeidskwesties of geen functionaris**

Onder stap 3 vallen de functionarissen die als onafhankelijke partij ondersteuning bieden aan hbo-medewerkers bij arbeidsgerelateerde kwesties. Deze functionarissen zijn in principe beschikbaar na het gesprek met de (directe) leidinggevende en/of de HR-adviseur. Het is niet zo dat deze functionarissen altijd pas nadat stap 1 en/of 2 zijn gezet, geraadpleegd mogen worden. Dit is meestal wel het streven vanuit het CvB.

In de praktijk hebben we de volgende situaties aangetroffen:

- Hogescholen met een ombudsman personeel;
- Hogescholen met een (andere) functionaris arbeidskwesties;
- Hogescholen zonder een dergelijke functionaris.

#### **Hogescholen met een ombudsman personeel**

Medewerkers van de hogescholen met een ombudsman personeel waar wij onderzoek naar deden (n=3), kunnen bij deze functionaris terecht voor allerlei arbeidsgerelateerde kwesties. Denk daarbij aan kwesties zoals de aanstelling, het functioneren, een verstoorde werkrelatie en ook klokkenluidersmeldingen. Naast het bieden van een luisterend oor en het geven van advies, kunnen deze ombudsmannen ook bemiddelen tussen partijen of een formeel onderzoek naar de klacht instellen. Zo'n onderzoek kan leiden tot een oordeel met aanbeveling(en) voor het CvB. Het CvB neemt dan vervolgens op basis van het advies van de ombudsman een besluit. De ombudsmannen kunnen zowel gevraagd als ongevraagd een onderzoek instellen. Een onderzoek op eigen initiatief wordt meestal ingesteld naar aanleiding van meerdere meldingen over hetzelfde knelpunt.

De hogescholen geven aan waarde te hechten aan de onafhankelijke en onpartijdige positie van de ombudsman personeel. Wel verschilt de manier waarop zij daar mee omgaan. Een hogeschool heeft er bijvoorbeeld bewust voor gekozen om de functie door een extern persoon in te laten vullen. Voorheen had deze hogeschool zowel interne vertrouwenspersonen als een interne ombudsman. Na geruchten over medewerkers die bewust geen gebruik zouden maken van vertrouwenspersonen omdat deze functie 'intern' was belegd, is dit veranderd. Andere hogescholen kiezen juist voor een interne ombudsman omdat deze beter op de hoogte is van de ontwikkelingen en cultuur binnen de hogeschool. Daarnaast zou de interne ombudsman toegankelijker zijn voor medewerkers. De onafhankelijke positie waarborgen zij doordat expliciet in het reglement van de ombudsman is opgenomen dat de ombudsman bij de vervulling van zijn taak niet ondergeschikt is aan enig organisatieonderdeel binnen de hogeschool.

De voornaamste reden dat de CvB's van deze hogescholen een ombudsman personeel instelden, is dat er destijds bij hen signalen binnenkwamen over medewerkers die bepaalde problemen en zorgen hadden die zij moeilijk ergens kwijt konden. In die tijd hadden deze CvB's, de meeste hebben namelijk al jaren een ombudsman, ook niet de illusie dat er in hun hogeschool nooit wat gebeurde. Bij een tweetal hogescholen is eerst gewerkt met de aanstelling van een ombudsman voor een tijdelijke periode. Al vrij snel werd voor deze hogescholen duidelijk dat de ombudsman meerwaarde bood voor de organisatie. Bij een enkele hogeschool is er na positieve ervaringen met de ombudsman voor studenten ook een ombudsman voor het personeel aangesteld.

De aanstelling van de ombudsman personeel biedt volgens zowel het CvB, HR als medewerkers van de betreffende hogescholen meerwaarde voor de organisatie. Meest genoemde argument is dat de ombudsman escalaties kan voorkomen door ondermeer zijn/haar onafhankelijke blik op kwesties.

Specifiek voor medewerkers is de meerwaarde de informerende en adviserende rol en bovenal het feit dat er een onafhankelijke functionaris is waar de medewerker terecht kan met arbeidsgerelateerde kwesties. Het CvB ziet voornamelijk de toegevoegde waarde in de signalerende functie en daarmee de terugkoppeling van de ombudsman aan het CvB over de trends binnen de organisatie. Alles bij elkaar zijn de hogescholen erg tevreden met de toegevoegde waarde van een ombudsman personeel.

### **Hogescholen met een (andere) functionaris arbeidskwesties**

Naast de ombudsman personeel zijn er hogescholen die met een andere type functionaris<sup>13</sup> werken (n=2). Ook deze functionaris is er voor hbo-medewerkers wanneer zij er bij arbeidsconflicten, die niet nader zijn gespecificeerd, niet uitkomen met hun directe leidinggevende en/of raadpleging van een HR-adviseur. In die gevallen bieden zij net als de ombudsman een luisterend oor, kunnen zij vragen van medewerkers beantwoorden dan wel advies geven en voeren zij bemiddelingsgesprekken. Het instellen van een onderzoek naar een klacht behoorde bij de ene functionaris wel en bij de andere niet tot zijn / haar taken en bevoegdheden. Hetzelfde geldt voor het in behandeling nemen van een klokkenluidersmelding. Een belangrijk verschil met de ombudsman is dat deze functionaris arbeidskwesties (nog) niet *op eigen initiatief* alleen een onderzoek waarnaar gevraagd is mag instellen. Tot slot heeft de functionaris arbeidskwesties net als de ombudsman personeel ook een taak richting het CvB om ontwikkelingen en belangrijke signalen (bijv. wanneer beleid tekort schiet) door te geven.

De functionaris arbeidskwesties is in tegenstelling tot de ombudsman personeel niet altijd volledig onafhankelijk. Bij de ene hogeschool valt deze functionaris onder HR, de andere 'functionaris arbeidskwesties' valt niet onder HR en is gebonden aan een geheimhoudingsplicht voor gesprekken die hij/zij voert met het personeel.

De aanleiding voor hogescholen om een functionaris arbeidskwesties voor arbeidsgerelateerde kwesties aan te stellen, is verschillend. Bij de ene kwam de behoefte vanuit de MR. Deze MR constateerde dat het personeel nergens terecht kon met arbeidsgerelateerde kwesties, de communicatie over personele zaken beperkt was en dat het personeel over het algemeen weinig kennis heeft van het personeelsbeleid. Bij de andere hogeschool ontstond de behoefte aan iemand naast de vertrouwenspersoon die er is voor personeel bij arbeidsgerelateerde kwesties.

Meerwaarde van de functionaris arbeidskwesties is ook verschillend en voornamelijk afhankelijk van hoe dit voorheen was geregeld. Bij de ene hogeschool was er voorheen ook geen andere voorziening waar medewerkers terecht konden. Dat er een functionaris is, is daarom al een hele verbetering. Verder wordt de informerende functie richting het personeel en de signalen over beleid dat mogelijk tekort schiet richting het CvB gewaardeerd. Over de aanstelling van een ombudsman personeel is bij deze hogeschool nooit echt serieus nagedacht. Het CvB geeft aan geen reden te zien om een ombudsman aan te stellen. Er zijn immers weinig incidenten of ingediende klachten. Bij de andere hogeschool is er in het verleden ervaring opgedaan met een ombudsman personeel. De hogeschool vindt dat de term 'ombudsman personeel' het beeld geeft dat deze persoon er alleen is voor het personeel en lukraak van alles gaat onderzoeken. De functionaris arbeidskwesties heeft een onafhankelijke positie en is er nadrukkelijk voor beide partijen (d.w.z. personeel en CvB).

---

<sup>13</sup> Om de anonimiteit van de hogescholen te waarborgen, noemen we hier geen functietitels die (mogelijk) herleidbaar zijn naar de betreffende hogeschool.

### Hogescholen zonder een dergelijke functionaris

Hogescholen zonder een ombudsman of functionaris arbeidskwesties (n=4) geven aan dat zij een dergelijke functionaris niet nodig hebben omdat zij voldoende andere voorzieningen hebben. Deze hogescholen (of eigenlijk de CvB's) zien daarom ook geen toegevoegde waarde van een dergelijke functionaris.

Tussen deze hogescholen zonder een dergelijke functionaris kunnen we een onderscheid maken in:

- Hogescholen waarbij arbeidsgerelateerde kwesties *in principe alleen in de lijn* opgelost worden (d.w.z. met de (directe) leidinggevenden). Afhankelijk van de situatie kan een bedrijfsmaatschappelijk werker of een externe mediator worden ingeschakeld. Een andere optie is om een formele klacht in te dienen bij een commissie (zie stap 4);
- Hogescholen die *'niet (volledig) officiële' functionarissen* hebben die bij arbeidsgerelateerde kwesties *een luisterend oor bieden* naast stap 1 en 2 én HR-adviseurs die *bemiddelingsgesprekken* tussen medewerkers en/of leidinggevenden over arbeidsgerelateerde kwesties mogen voeren (zie ook stap 2). Daarnaast kan een externe mediator worden ingeschakeld of kan de medewerker een formele klacht in dienen bij een commissie (zie stap 4);

In de praktijk blijkt dat bij 'hogescholen waarbij arbeidsgerelateerde kwesties in principe alleen in de lijn opgelost kunnen worden', medewerkers hiervoor gebruik maken van de vertrouwenspersonen. Vertrouwenspersonen hebben formeel alleen bevoegdheden bij zaken rondom ongewenst gedrag (zie ook 2.2.3) maar sturen medewerkers met arbeidsgerelateerde kwesties ook niet weg. Het gebruik van de vertrouwenspersoon bij deze hogescholen vindt plaats vanwege het feit dat medewerkers er 'veilig' hun verhaal kwijt kunnen.

Bij de hogescholen die niet (volledig) officiële functionarissen hebben die bij arbeidsgerelateerde kwesties een luisterend oor bieden en HR-adviseurs die een bemiddelingsgesprek kunnen faciliteren, speelt de vertrouwenspersoon ook een rol. Bij de ene hogeschool omdat de vertrouwenspersoon officieel niet gaat over arbeidsgerelateerde kwesties maar daarvoor wel als 'klankbord' mag fungeren en de medewerker mag informeren en adviseren over interventiemogelijkheden (bijv. mediator). Bij de ander is er niets over vastgelegd maar maakt het personeel hiervoor wel gebruik van de vertrouwenspersoon. Waarschijnlijk heeft dit er mee te maken dat er wel een 'gedoogde' functionaris is die een luisterend oor biedt bij arbeidsgerelateerde zaken maar die mag maximaal één gesprek voeren en moet dan doorverwijzen naar een klachtencommissie.

### **3.6 Stap 4: Klachtencommissie arbeidsgerelateerde kwesties**

Onder stap 4 verstaan we de voorzieningen die zijn ingesteld voor hbo-medewerkers om een officiële klacht in te dienen aangaande arbeidsgerelateerde kwesties (zie 2.2.2) en deze te laten onderzoeken. Hierbij besteden we ook aandacht aan het moment waarop hbo-medewerkers, zoals is voorgeschreven door de hogescholen, gebruik zou kunnen maken van de mogelijkheid een klacht in te dienen (bijv. direct na stap 1 of pas na stap 3).

Allereerst geldt dat bij de hogescholen met een ombudsman personeel de ombudsman de klacht in behandeling neemt en hiernaar een onderzoek kan instellen (zie ook 2.2.2). Alleen bij klokkenluidersmeldingen kan het personeel slechts voor advies bij de ombudsman terecht. Een mogelijk onderzoek naar de klokkenluidersmelding wordt door het CvB zelf of door een externe commissie uitgevoerd.

De mogelijkheden bij de hogescholen met een 'functionaris arbeidskwesties' om een klacht in te dienen, zijn verschillend. Zoals in voorgaande paragraaf is aangegeven, is de ene functionaris bevoegd om een onderzoek in te stellen naar een klacht en de ander niet. In tegenstelling tot de ombudsman is de functionaris die wel een onderzoek mag uitvoeren ook bevoegd om op eigen initiatief een onderzoek in te stellen naar een klokkenluidersmelding.

De hogeschool met de 'functionaris arbeidskwesties' die tevens valt onder de HR-afdeling heeft een 'kleinere' rol bij klachtenonderzoek. Het CvB van deze hogeschool stelt bij arbeidsgerelateerde klachten een commissie in voor klachten –en geschillen, waar de functionaris arbeidskwesties deel van uit maakt, die onderzoek verricht naar de klacht. Daarnaast is er een aparte procedure voor klokkenluidersmeldingen die het CvB zelf onderzoekt of een aparte klokkenluiderscommissie voor in stelt.

Voor beide hogescholen geldt dat het klachtenonderzoek inhoudt dat beide partijen (d.w.z. klager en beklaagde) in de gelegenheid worden gesteld door de commissie te worden gehoord en dat de commissie een uitspraak met aanbevelingen voor het CvB formuleert.

In tegenstelling tot de hogescholen met een ombudsman personeel of een functionaris arbeidskwesties is bij hogescholen zonder een dergelijke functionaris de betreffende klachtencommissie 'officieel' de directe stap na het gesprek met de (directe) leidinggevende en/of HR-adviseur. Ten aanzien van de klachtencommissies bij deze hogescholen valt het volgende te concluderen:

- Deze hogescholen hebben minimaal twee en maximaal vier verschillende klachtencommissies waar het personeel klachten over verschillende type arbeidsgerelateerde kwesties (inclusief klokkenluidersmelding) kunnen indienen;
- De meeste klachtencommissies bestaan uit leden die zijn of ad-hoc worden voorgedragen door het CvB. Soms zit er ook een lid tussen die is voorgedragen door de MR;
- Ze beschikken allen over een reglement voor klokkenluidersmeldingen waarin is vermeld dat in principe het CvB zelf het onderzoek verricht;
- Drie van deze vier hogescholen heeft een 'speciale' commissie voor personele aangelegenheden waarbij het personeel voornamelijk klachten rondom functioneren en beoordelingen kan indienen. Bij de overige hogeschool kun je bij een arbocommissie terecht voor klachten over arbeidsomstandigheden en overige klachten kunnen bij een geschillenadviescommissie worden ingediend;
- Twee van de vier hogescholen hebben een reglement waarin staat vermeld dat in principe alle 'overige' klachten (d.w.z. waarvoor geen ander reglement is) bij een geschillenadviescommissie of het CvB ingediend kunnen worden;
- Tot slot is er een hogeschool met een specifieke commissie voor ondermeer klachten over werkdruk en een aparte commissie voor problemen die medewerkers kunnen hebben rondom het werken met 'resultaatgerichte teams'.

De werkwijze van deze commissies is grofweg steeds hetzelfde: de 'klachtbrief' wordt doorgenomen, betrokkenen (in de gelegenheid heeft gesteld te) worden gehoord, de commissie formuleert aanbevelingen voor het CvB die daarna een besluit dient te nemen.

Bovenstaande leidt ertoe dat hbo-medewerkers van in principe alle onderzochte hogescholen in staat worden gesteld om een klacht in te dienen over alle soorten arbeidsgerelateerde kwesties (inclusief een klokkenluidersmelding).

## 4. Blinde vlekken en oplossingen

De perspectieven vanuit de diverse functionarissen komen in dit hoofdstuk aan de orde, waarbij specifiek wordt ingegaan op:

- De aanpassingen en/of verbeteringen die hogescholen zelf al hebben uitgevoerd om blinde vlekken ten aanzien van de sociale veiligheid voor medewerkers op hun hogeschool tegen te gaan;
- De punten die gegeven zijn ten aanzien van het eigen beleid en de uitvoering om de sociale veiligheid op hun hogeschool te verbeteren.

Hieronder wordt eerst het perspectief van het CvB en HR besproken, waarna het perspectief vanuit de medezeggenschapsraden (MR) en het onderwijzend en ondersteunend personeel<sup>14</sup> aan bod komt. Ten slotte gaan we in op het onderzoek dat enkele hogescholen verrichtten naar de sociale veiligheid op de eigen hogeschool en de 'blinde vlekken' en mogelijke oplossingen die zij tegenkwamen.

### 4.1 Perspectief van het CvB en HR

#### 4.1.1 Bekendheid met voorzieningen (functionarissen en procedures)

Bestuurders en HR-adviseurs verwachten over het algemeen dat medewerkers op de hoogte zijn van bijvoorbeeld de functionarissen bij wie zij terecht kunnen. Deze functionarissen zijn over het algemeen via de interne portals (bijvoorbeeld Intranet) wel redelijk terug te vinden. Dit bewustzijn wordt in mindere zin verwacht ten aanzien van vernieuwde procedures en voorzieningen. Aanpassingen binnen regelingen en procedures (bijvoorbeeld de cao of de gedragscode personeel) worden door sommige instellingen bekend gemaakt in een nieuwsbrief of informatieve mail aan het personeel. Zij geven daarbij aan dat er uiteraard geen controle kan plaatsvinden op de mate waarin deze informatie daadwerkelijk gelezen wordt door het personeel.

Van een drietal instellingen geven geïnterviewden aan dat de beschikbare informatie voor het personeel beter toegankelijk, overzichtelijk en vindbaar moet zijn. De informatie die men op het intranet kan vinden is niet voldoende, biedt geen totaal overzicht of wordt onvoldoende geraadpleegd, waardoor de bekendheid van o.a. de beschikbare functionarissen (o.a. vertrouwenspersonen en ombudsmannen) en de kwestie die zij (kunnen) behandelen te wensen overlaat. Ook de functionarissen zelf op een van de instellingen hebben dit punt volgens een geïnterviewde aangekaart: zij zouden graag beter vindbaar willen zijn zowel via het intranet als het internet.

Instellingen waarbij het CvB en/of HR wel van dit besef is doorgedrongen, richten zich vervolgens op bijvoorbeeld:

- Intensievere en herhaalde communicatie vanuit HR naar het personeel over de beschikbare functionarissen (en ook procedures);
- Het creëren van mogelijkheden waarbij de functionarissen zich aan het personeel kunnen presenteren zoals bijvoorbeeld vitaliteitsweken waar ook het onderwerp van sociale veiligheid onderdeel van uitmaakt.

---

<sup>14</sup> Nb. Zoals naar voren komt in hoofdstuk 1 hebben wij per hogeschool tenminste 5 functionarissen gesproken, waarbij wij vanuit elke groep tenminste 1 persoon spraken. Ook binnen grote hogescholen hebben wij daarom de beschikking over het perspectief vanuit 1 onderwijzend en 1 onderwijsondersteunend medewerker. Dit kan in geen enkele wijze worden gezien als een representatie van het gehele personeelsbestand, maar dat was ook niet het uitgangspunt voor het onderzoek.

#### **4.1.2 Communicatie over sociale veiligheid**

De communicatie over voorzieningen en maatregelen om de sociale veiligheid te waarborgen speelt een grote rol in de mate van bekendheid onder het personeel. Het is uit het onderzoek niet duidelijk geworden in hoeverre er binnen alle lagen van hogescholen over het onderwerp (bij herhaling) wordt gesproken met het personeel. Een enkele hogeschool geeft aan dat sociale veiligheid een bespreekpunt zou moeten zijn binnen de teamoverleggen. Echter, de kanttekening die hierbij wordt geplaatst is dat er tussen de teams binnen de instelling een grote variëteit heerst in de mate waarin het onderwerp daadwerkelijk wordt besproken. Ook vindt er geen toezicht plaats op de mate waarin dit gebeurt. Dit komt onder andere omdat binnen de hogescholen vaak sprake is van zelfstandige eenheden, waar in mindere mate controle op plaatsvindt. Dit hangt tevens samen met de cultuur binnen de instellingen, die hieronder nog aan bod komt. Binnen een enkele hogeschool is specifiek een functionaris bij HR aangesteld die naast het beantwoorden van vragen van medewerkers, ook het beleid (van arbeidsgerelateerde aard) onder het personeel beter onder de aandacht kan brengen. Hierdoor wordt hopelijk de kennis en het bewustzijn van het beleid van de hogeschool (o.a. op het gebied van sociale veiligheid) onder het personeel vergroot.

Waar bewustwording en verdiepende discussie over het belang van sociale veiligheid wel meer een plaats lijkt te krijgen binnen hogescholen is op het niveau van de directie en het CvB. Binnen de directie wordt vaker het onderlinge gesprek aangegaan over sociale veiligheid. Zo worden op een hogeschool in het periodieke overleg op directieniveau bijvoorbeeld voorbeelden uit de praktijk (i.e. casussen) besproken en wordt getracht om samen trends tijdig te ontdekken. Door een meer 'kwetsbare' opstelling bij de directie te bevorderen en 'soft controls' zoals het onderlinge gesprek in te voeren, kan de directie dienen als voorbeeldfunctie voor de rest van de organisatie. Het CvB van deze hogeschool herkent wel dat dit gedrag tot nu toe slechts gedeeltelijk doorsijpelt naar andere lagen in de organisatie.

Communicatie over sociale veiligheid is dus een aandachtspunt, waar het tegelijkertijd de oplossing kan zijn voor knelpunten als onbekendheid met de aanwezige voorzieningen. Het werkt daarom twee kanten op: onderlinge communicatie kan (het gevoel van) sociale veiligheid bevorderen en is volgens sommige gesprekspartners een voorwaarde voor sociale veiligheid, terwijl sociale veiligheid de mate waarin open communicatie plaatsvindt ook weer bevordert. De cultuur binnen de hogeschool, de afzonderlijke faculteiten/academies en teams spelen hierbij zoals eerder gezegd een aanzienlijke rol.

#### **4.1.3 Vertrouwens- en aanspreekcultuur**

De cultuur binnen een instelling, of een specifiek onderdeel daarbinnen, beïnvloedt de mate waarin men elkaar open aanspreekt (over o.a. sociale veiligheid). Is er genoeg vertrouwen in de organisatie en het systeem om kwesties aan te kaarten? En, zeker in het licht van de ambitie van de hogescholen om kwesties zoveel mogelijk binnen de directe lijn (onderling) op te lossen: spreken medewerkers elkaar en hun leidinggevenden (en vice versa) aan wanneer iets voorvalt of hen iets dwarszit?

De rol van de leidinggevende is (volgens meerdere geïnterviewden) voor een groot deel bepalend voor de cultuur binnen het team/de afdeling, waardoor er sprake kan zijn van een heel open cultuur of juist helemaal niet, waardoor het voor kan komen dat er meer een 'angstcultuur' heerst. Bovendien zullen er, ook in een open cultuur, altijd medewerkers zijn die niet alles durven te zeggen tegen hun leidinggevende, bijvoorbeeld wanneer zij het niet eens zijn met een beoordeling.



Dit is een uitdaging die geldt voor iedere organisatie en dus ook voor hogescholen. Meerdere geïnterviewden herkennen zich in dit beeld al is er volgens de geïnterviewden geen sprake van een angstcultuur. Wat wel een uitdaging is voor de sociale veiligheid van personeel is de mate waarin er een 'aanspreekcultuur' heerst.

De uitdaging voor veel geïnterviewden is om binnen hun hogeschool de sensitiviteit of openheid onder medewerkers te vergroten. Ook al worden veel en goede voorzieningen aangeboden, "de sociale veiligheid valt of staat met de sensitiviteit, zowel verticaal als horizontaal om open te staan voor feedback" zoals een lid van een CvB stelt. Het is een voorwaarde om samen het 'goede gesprek' te kunnen voeren zoals een andere geïnterviewde aangeeft. Dat dit een knelpunt is wordt volgens een geïnterviewde ook gesignaleerd door het bedrijfsmaatschappelijk werk op een enkele hogeschool. Sommige medewerkers vinden het lastig om in teams te werken, met elkaar afspraken te maken en elkaar feedback te geven. Op een andere hogeschool komt het vaak voor dat dingen onderin de organisatie blijven hangen; er mag meer dynamiek zijn binnen de organisatie. Ook komt het volgens een geïnterviewde voor dat binnen een hogeschool met een informele, bijna dorpsachtige cultuur, men elkaar snel tegenkomt. Waar dit tot meer vetes kan lijden, is er binnen de hogeschool eerder sprake van conflictvermijding m.a.w. men komt elkaar snel tegen, maar zou elkaar bij onenigheid eerder ontwijken en het vermijden om elkaar aan te spreken. Bij meerdere hogescholen is er een sterke onderlinge nabijheid binnen de hogeschool, maar blijft het altijd de vraag hoe mondig men daadwerkelijk naar elkaar is.

Het bevorderen van de aanspreek- en vertrouwenscultuur gebeurt vooral door middel van preventieve maatregelen zoals al naar voren is gekomen in hoofdstuk 3, zoals het instellen van resultaatverantwoordelijke teams, scholing van leidinggevenden en het invoeren van formele en informele gesprekken met medewerkers.

### **Resultaatverantwoordelijke, zelfsturende teams**

Een mogelijke oplossing voor het knelpunt van de aanspreekcultuur, wordt door vijf hogescholen ook gevonden in het werken/experimenteren met kleine, resultaatverantwoordelijke en zelfsturende teams. In deze teams wordt van medewerkers verwacht dat zij: verantwoordelijkheid nemen op het gebied van hun eigen inzetbaarheid, elkaar aanspreken/feedback geven en/of dat zij elkaar frequent tussentijds beoordelen in plaats van, of naast de, jaarlijkse beoordeling door de leidinggevende.

### **Scholing van leidinggevenden**

Volgens enkele geïnterviewden liggen knelpunten op het niveau van de leidinggevende op meerdere vlakken. Zo benoemt een hogeschool dat ook onder leidinggevenden soms handelingsverlegenheid kan spelen. Sommige leidinggevenden vinden het moeilijk om medewerkers aan te spreken, waarbij het zowel gaat om onderlinge communicatie als om het maken van SMART ontwikkelafspraken. Door deze leidinggevenden scholing te bieden kunnen escalaties worden voorkomen evenals dat kan worden voorkomen dat men in onderlinge gesprekken te veel op emoties gaat zitten in plaats van een zakelijk gesprek te voeren. Ook krijgen leidinggevenden op meerdere hogescholen trainingen, bijvoorbeeld om feedback te kunnen geven en een goede sfeer te kunnen creëren binnen het team waarin men kwesties durft aan te kaarten.

Een ander knelpunt ligt volgens een hogeschool in het feit dat de leidinggevenden vaak niet dicht genoeg zitten op wat er daadwerkelijk in de collegezaal gebeurt. Dit zorgt voor een blinde vlek bij de leidinggevende. Er is voor dit knelpunt geen oplossing gegeven.

### **Het formele en informele gesprek**

Enkele hogescholen die dit nog niet hadden, hebben een gesprekkencyclus ingevoerd. Hierdoor worden formele momenten gecreëerd waarop de leidinggevende meer inzicht kan krijgen in wat er wat er 'leeft' onder de medewerkers, hen feedback kan geven op hun functioneren én waarop de medewerkers de gelegenheid hebben om zorgen of problemen (vroegtijdig) aan te geven. Een hogeschool investeert in sociale veiligheid door formele gesprekken te voeren over het handelen naar de wet- en regelgeving (i.e. compliant handelen). Zij streven hiermee naar een eenduidige houding en eenduidig gedrag onder medewerkers, binnen en tussen teams en de diverse instituten, faculteiten en/of afdelingen. Voor de sociale veiligheid binnen de gehele hogeschool is het belangrijk dat iedereen op een zelfde manier omgaat met de procedures en voorzieningen.

Het controleren op de formele gesprekscyclus kan ook een rol spelen in het inspelen op een ander knelpunt dat is geconstateerd en in paragraaf 3.3 al is benoemd: de hoge druk op de span of control van o.a. leidinggevendenden binnen de hogeschool waardoor het lastig is voor medewerkers om in het team of met hun directe leidinggevende kwesties te kunnen bespreken.

Van vier hogescholen geven geïnterviewden aan meer het informele gesprek aan te (willen) gaan met hun medewerkers (dit geldt zowel voor HR als voor leden van het CvB). Zo wordt de behoefte geuit door een CvB om zelf meer rechtstreeks in contact te staan met de onderwijsafdelingen. Zij willen een intensiever contact onderhouden met het onderwijzend personeel, waar dit contact er wel al is met de hoofddocenten. Door 1 of 2 keer per jaar het gesprek aan te gaan met een onderwijsafdeling zal bovendien hopelijk de bekendheid en toegankelijkheid van het CvB onder het onderwijzend personeel worden bevorderd. Op een andere hogeschool past het CvB dit soort teambezoeken al toe, waarbij de uitkomsten van deze gesprekken worden teruggekoppeld naar de betreffende faculteitsdirecteur. Ook wordt bij een van de hogescholen door een HR-medewerker aangegeven dat er regelmatig informele gesprekken zouden moeten plaatsvinden tussen medewerkers en leidinggevendenden. Hierdoor leren zij elkaar beter kennen en kunnen gesprekken op functioneel niveau daardoor ook makkelijker gevoerd worden, waardoor het weer minder snel tot een conflict komt. Bij een andere hogeschool wil HR ook met docenten zelf in gesprek gaan over codes en kernwaarden (bijvoorbeeld de integriteits- en gedragscode) om het bewustzijn hiervan onder het personeel te vergroten.

#### ***4.1.4 Toegankelijkheid, onafhankelijkheid en betrouwbaarheid van functionarissen***

De mate van onafhankelijkheid van functionarissen kan een knelpunt vormen binnen de sociale veiligheid van hbo-medewerkers. Enkele hogescholen hebben aan den lijve ondervonden dat wanneer interne functionarissen (zoals interne vertrouwenspersonen en/of ombudsmannen) niet als onafhankelijk worden beschouwd door medewerkers, zij niet voelen dat zij veilig met hun kwestie bij deze functionarissen terecht kunnen. Een enkele hogeschool heeft daarom besloten om een externe in plaats van een interne ombudsman aan te stellen. Hiermee hopen zij niet alleen de onafhankelijkheid, maar ook het vertrouwen in de toegankelijkheid van deze functionaris te vergroten. Om dezelfde reden hebben enkele hogescholen daarom ook naast de reeds aanwezige interne vertrouwenspersonen een externe vertrouwenspersoon aangesteld waar men desgewenst gebruik van kan maken. Bij tenminste één van deze hogescholen moet een medewerker, indien hij/zij gebruik wenst te maken van de externe vertrouwenspersoon dit wel kenbaar maken via de interne vertrouwenspersonen.

De rol van de HR-adviseurs binnen de sociale veiligheid van hbo-medewerkers is in hoofdstuk 3 uitvoerig besproken. Ondanks de mogelijkheid om bij met name arbeidsgerelateerde kwesties gebruik te maken van de diensten van een (de)centrale HR-adviseur, merken geïnterviewden van enkele hogescholen op dat medewerkers eerder naar een andere functionaris toe stappen

(met name de vertrouwenspersonen of het bedrijfsmaatschappelijk werk) dan naar de HR-adviseurs. Dit geldt zeker bij oplopende conflicten. Ondanks dat HR-adviseurs volgens HR en het CvB niet altijd alleen in dienst staan van de werkgever (i.e. het CvB, de directie en de faculteiten/afdelingen) en zo ook niet worden neergezet, is het toch vaak de perceptie van de werknemers dat de HR-adviseurs aan de kant van de werkgever staan. Dit maakt hen, volgens de geïnterviewden, in de ogen van de werknemers minder betrouwbaar om kwesties aan toe te vertrouwen. Hogescholen hopen door de beschikking te hebben over decentrale HR-adviseurs, dat zij benaderbaar(der) zijn voor het personeel en dat men het gevoel krijgt ook bij HR terecht te kunnen. Dat HR-adviseurs in de ogen van medewerkers minder betrouwbaar of toegankelijk zijn kan een knelpunt vormen. De HR-adviseur wordt niet als onpartijdig gezien, waardoor de medewerker niet het gevoel heeft hier goed terecht te kunnen. Wanneer medewerkers niet terecht denken te kunnen bij de eigen leidinggevende en tevens onbekend zijn met de andere opties, zoals bijvoorbeeld de ombudsman of de vertrouwenspersoon, loopt men het risico dat de medewerker de kwestie niet kwijt kan. Hierdoor ontstaat het risico dat een kwestie blijft spelen en uiteindelijk kan escaleren. Aangezien de HR-adviseur ook een doorverwijsfunctie kan hebben is het zorgelijk als medewerkers deze functionaris niet durven benaderen.

Op één van de hogescholen is juist binnen de HR-directie een functionaris aangesteld die als aanspreekpunt dient voor arbeidsgerelateerde vragen en kwesties. Deze functionaris is door het bestuur aangesteld na een suggestie daartoe vanuit de MR (en dus vanuit het personeel zelf). In dit geval is er geen andere functionaris beschikbaar om arbeidsgerelateerde kwesties bij aan te kaarten (behalve de eigen leidinggevende), waardoor op deze hogeschool een voormalige 'blinde vlek' kon worden opgelost door een specifieke HR-functie in te zetten. De toegankelijkheid voor personeel is op deze hogeschool in ieder geval vergroot.

Een hogeschool geeft aan na te willen/moeten denken over het waarborgen van een meer onafhankelijk oordeel in het kader van meer arbeidsgerelateerde kwesties. Dit is een hogeschool zonder ombudsman.

Een knelpunt dat lastig op te lossen lijkt is de soms nog te hoge drempel om functionarissen te benaderen. Enkele hogescholen ervaren dat ondanks dat er een ombudsman of functionaris arbeidskwesties is aangesteld, de stap naar deze functionarissen voor sommigen toch te groot blijkt. De hogescholen die dit aangeven zien niet direct een oplossing hiervoor. De ervaring is dat er altijd medewerkers zullen blijven die zich niet durven uit te spreken, welke voorziening hier dan ook voor wordt ingericht.

## **4.2 Perspectief van de MR en overige medewerkers**

In deze paragraaf komt het perspectief van de werknemers aan bod: voorzitters/leden van de medezeggenschapsraad, onderwijzend personeel (OP) en onderwijsondersteunend personeel (OOP). De reden voor de uitsplitsing in perspectieven ten opzichte van paragraaf 4.1 komt voort uit de bevinding dat hbo-medewerkers (of in ieder geval de medewerkers die wij hebben gesproken) de onderwerpen anders benaderen en tevens vaak hele andere ervaringen hebben ten aanzien van het CvB of (hoofd-)HR.

### **4.2.1 Bekendheid met voorzieningen (functionarissen en procedures)**

Binnen de hogescholen met een ombudsman zijn bijna alle medewerkers tevreden over alle beschikbare voorzieningen. Binnen de hogescholen zonder ombudsman, zijn de meningen over de mate waarin de huidige regelingen en voorzieningen dekkend zijn meer verdeeld. Dit hangt vaak ook af van de ervaringen van de medewerker zelf. Medewerkers die niet eerder een arbeidsgerelateerde kwestie aan de hand hebben gehad, denken vaker dat zij er wel uit komen als zich iets voordoet en dat zij informatie (m.n. over voor welke kwesties zij bij welke functionaris terecht kunnen) wel kunnen vinden. Medewerkers die zelf kwesties hebben aangekaart zijn vaker ontevreden.

De hbo-medewerkers<sup>15</sup> zijn bijna allemaal in mindere mate tevreden over de bekendheid van met name de functionarissen (o.a. de ombudsman en functionaris arbeidskwesties). De bekendheid kan en moet volgens hen worden verbeterd. Niet alleen zijn medewerkers (en vooral ook hun collega's, zo geven zij aan) soms onbekend met bijvoorbeeld de ombudsman, het is hen ook niet duidelijk voor welke kwesties zij bij diegene terecht kunnen en in welke positie de ene functionaris staat ten opzichte van de andere functionaris (waarbij zij ook de MR noemen als partij hierin). Een MR-lid geeft aan dat de MR regelmatig signalen krijgt dat informatie over huidige regelingen en voorzieningen erg moeilijk te vinden is op het intranet.

Onbekendheid onder hbo-medewerkers betreft vooral de kennis over waar zij naar toe kunnen bij een arbeidsgelateerde kwestie. Een medewerker geeft aan dat hij niet bekend is met de formeel juiste procedures wanneer een conflict het team zou overstijgen. Het is deze medewerker ook niet bekend hoe een klacht kan worden ingediend. Dit komt onder andere aan de orde bij medewerkers van hogescholen waar geen afzonderlijke functionaris bestaat voor arbeidsgelateerde kwesties en medewerkers met dit soort kwesties naar HR of de eigen leidinggevende moeten. Medewerkers van een tweetal hogescholen zonder ombudsman of functionaris arbeidskwesties (zie ook 3.5) geven aan bij een conflict met de leidinggevende allereerst naar een vertrouwenspersoon toe te stappen.

Het is uiteraard niet met zekerheid te zeggen dat de onbekendheid van hbo-medewerkers met huidige voorzieningen/functionarissen komt door het gebrek aan een specifieke functionaris of doordat de communicatie/informatie over dit soort kwesties en de mogelijkheden voor medewerkers onvoldoende is. Het knelpunt hier is het ontbreken van een eenduidig beeld van de huidige voorzieningen en het te doorlopen proces (i.e. de routing door het systeem). Dit moet volgens medewerkers beter in kaart worden gebracht en aan hen worden gecommuniceerd. Dit is onder andere belangrijk omdat op het moment dat er iets voorvalt het, volgens een medewerker, niet in iemands hoofd opkomt om door te vragen naar alle voorzieningen die er zijn bij arbeidsgelateerde kwesties. Ook komt het bij een hogeschool voor dat er wel een behoefte is onder medewerkers aan bemiddeling, maar dat er bijvoorbeeld bij vertrouwenspersonen nooit naar gevraagd wordt. Dit wijst erop dat de mogelijkheid voor een 'gefaciliteerd' bemiddelingsgesprek ook niet bekend is bij de medewerkers.

Bij een hogeschool met een externe ombudsman bestaat bij een medewerker het beeld dat de ombudsman uit beeld is geraakt doordat deze niet een aangewezen plek binnen de hogeschool heeft. De zichtbaarheid is hierdoor afgenomen. Ook het feit dat de informatie over de ombudsman op papier zou worden meegenomen in het introductieprogramma, maar dat dit in de praktijk niet gebeurt, bevordert de bekendheid niet. Overigens is de situatie bij de twee hogescholen met een interne ombudsman niet beter: ook op deze hogescholen zijn de meeste medewerkers niet bekend met de functionaris. Medewerkers ervaren bovendien dat er in de praktijk kwesties spelen/bekend zijn waarbij collega's baat zouden kunnen hebben bij het raadplegen van de ombudsman en/of vertrouwenspersoon, maar zij deze functionarissen niet raadplegen. Een MR-lid van een hogeschool geeft ook aan dat uit de jaarverslagen van de functionarissen blijkt dat er relatief kleine aantallen medewerkers bij hen terecht komen, wat er op zou wijzen dat wat er speelt door de huidige voorzieningen toch niet boven tafel komt.

---

<sup>15</sup> Onder medewerkers rekenen wij ook de MR-leden die wij hebben gesproken, mits specifiek anders is aangegeven.

Medewerkers noemen als verbeterpunten bij het knelpunt 'mindere goede communicatie over voorzieningen' dat:

- De vindbaarheid en zichtbaarheid van de huidige voorzieningen beter kan, zowel via het Intranet als via andere kanalen. Bij een hogeschool staat informatie op meerdere kanalen waardoor de informatie heel verspreid/versnipperd is;
- HR naast Intranet, informatie ook moet inbrengen in team-overleggen, waardoor het voor medewerkers ook direct makkelijker wordt om op hen af te stappen;
- De diverse functionarissen een duidelijker 'gezicht' moeten hebben binnen de organisatie;
- Informatie beter up-to-date moet worden gehouden. Bij een enkele hogeschool staan op Intranet volgens een MR-lid e-mailadressen van contactpersonen die niet langer bij de hogeschool werken. Bij een andere hogeschool zijn de beschikbare documenten erg gedateerd, waardoor niet langer duidelijk is of de betreffende procedures nog voldoen en gelden;
- Bij nieuw beleid, aanpassingen van procedures en ook (her)nieuw(d)e voorzieningen (zoals bijvoorbeeld een externe in plaats van een interne ombudsman) de werkgever de medewerkers hierin moet meenemen. Het werkt wanneer aangepaste regelingen/procedures bij het personeel onder de aandacht worden gebracht. Dit mag ook bij herhaling gebeuren met regelingen/procedures die relevant zijn, maar niet recent zijn aangepast. Het wekt in ieder geval de interesse van het personeel. De informatie moet wel vanuit de formele gremia komen om er een passend belang aan te geven;
- Er een loket of aangewezen contactpersoon zou kunnen komen waar je als medewerker voor alle soorten kwesties terecht kunt en vanaf daar dan eventueel doorgestuurd kunt worden;
- Regelingen en procedures niet gebruiksvriendelijk en vooral onduidelijk zijn;
- In navolging van een studentenstatuut er ook een statuut zou moeten zijn voor medewerkers waarin alle informatie over de rechten en plichten van medewerkers gebundeld is.

#### **4.2.2 Communicatie over sociale veiligheid**

In de communicatie over sociale veiligheid en de rol van functionarissen daarbinnen is volgens medewerkers een taak weggelegd voor de directie. Een medewerker noemt als verbeterpunt dat de directie niet alleen top-down beleidskeuzes moet opleggen, maar het personeel hierover beter moet informeren en hen mee moet nemen door ook bottom-up medewerkers mee te laten denken over beleid. Op een andere hogeschool wordt een bottom-up benadering momenteel al toegepast in het strategisch plan, waardoor docenten meedenken over initiatieven. De momenten waarop medewerkers met collega's (en directieleden) informatie kunnen uitwisselen en betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie kan worden gestimuleerd, worden door medewerkers zeer gewaardeerd. Een voorbeeld hiervan is 'de dag van de docent'. In de communicatie met vooral het CvB ziet personeel bovendien graag dat het een dialoog, niet een monoloog, betreft waardoor het makkelijker is voor medewerkers om hun standpunt te geven. Zoals genoemd in hoofdstuk 3 zijn 'heidagen' hier een goede mogelijkheid voor en biedt het ook een moment om procedures en voorzieningen, rechten en vangnetten aan te kaarten. Een ander medewerker stelt dat als men wil dat informatie beklijft men er de discussie over moet voeren met elkaar.

Een medewerker van een andere hogeschool geeft juist aan dat er op geen enkel moment, door het management een introductie op de informatie/mogelijkheden op het gebied van sociale veiligheid plaatsvindt. Tijdens werk- of teamoverleggen zou dit gemakkelijk aan de orde kunnen worden gebracht. Dat dit niet gebeurt, is een gemiste kans omdat als het management laat zien dat het onderwerp voor hen van belang is, het personeel er ook eerder kennis van neemt. Dat gebeurt nu totaal niet.

In de communicatie over sociale veiligheid wordt het ontbreken van nazorg ook genoemd als mogelijk knelpunt. Een MR-lid ervaart niet dat in navolging van incidenten duidelijk wordt gecommuniceerd naar de MR wat de genomen acties zijn. Daarbij is het ook niet duidelijk in hoeverre HR ook aantekeningen maakt van de incidenten en vervolgstappen. Hierover mag duidelijker en opener gecommuniceerd worden zodat er vertrouwen ontstaat in de mate waarop ook met de nazorg bij incidenten wordt omgegaan.

#### **4.2.3 Vertrouwens- en aanspreekcultuur**

Voor veel medewerkers staat of valt sociale veiligheid met het vertrouwen dat men heeft in de directie en de eigen leidinggevende. Op een aantal hogescholen heeft het huidige CvB moeten werken met wantrouwen dat heerste ten aanzien van een vorig bestuur. De medewerkers zijn allen te spreken over het huidige bestuur en de veranderingen die zij teweeg hebben gebracht ten aanzien van het verleden. Dat vertrouwen ook een lastig punt is, blijkt uit de reactie van een medewerker die een keerzijde ziet aan de goede relatie die er is met de eigen leidinggevende. Ondanks of wellicht juist door de goede relatie met de leidinggevende kan de medewerker lastig inschatten wat er wel of niet gezegd kan worden tegen de leidinggevende. Hierdoor ervaart de medewerker zich soms 'onveilig', terwijl de medewerker het liefst gewoon open en eerlijke gesprekken voert met de leidinggevende.

Korte lijnen en regelmatig contact en overleg worden door medewerkers op prijs gesteld zo blijkt uit de interviews. Dit maakt ook de drempel om informatie te halen en problemen bespreekbaar te maken relatief laag. Zo ervaren sommige medewerkers dat hun CvB en directie goed toegankelijk is. Zeker bij kleinere hogescholen en/of informelere organisaties is dit het geval. Een nadeel hiervan is dat het soms lastiger is om zaken aanhangig te maken omdat men elkaar persoonlijk kent en dat men het door de onderlinge 'gezelligheid' lastig vindt om eerlijk tegen elkaar te zijn (een punt dat ook herkend werd door het CvB/HR in paragraaf 4.1). Deze keerzijde wordt door meerdere geïnterviewden van diverse hogescholen benoemd.

Tussen hogescholen zijn er soms ook verschillen in de ervaren cultuur. Waar binnen de ene hogeschool de cultuur als 'oplossingsgericht' wordt aangeduid, is een medewerker van een andere hogeschool ronduit kritisch over de 'open' cultuur die er zou moeten zijn, maar niet wordt ervaren. De medewerkers bij een hogeschool ervaren meer een afrekencultuur waarin het zich kritisch uitlaten over de organisatie niet wordt gewaardeerd en waarin medewerkers die kritiek uitten hierop werden beoordeeld. Het gevoel van sociale veiligheid moet teruggebracht worden en medewerkers moeten zich weer uit durven spreken. Nu houdt men kwesties voor zichzelf, waardoor zaken eerder escaleren. Op een andere hogeschool geeft een medewerker aan dat medewerkers een bepaalde angst kennen om niet te worden geloofd als zij een melding doen. Ook dit is een reden waarom men kwesties voor zich houdt, wat er weer voor zorgt dat medewerkers niet als een blok kunnen optreden bij vaker voorkomende incidenten, waardoor er ook geen een verandering zal plaatsvinden.

Ook het gebrek aan een feedback- of aanspreekcultuur wordt door een enkel medewerker genoemd. Hierdoor blijft onderlinge communicatie tussen collega's lastig en komt het vaak voor dat iets bijvoorbeeld via de leidinggevende weer bij je terug komt in plaats van dat het direct onderling wordt uitgesproken. Dit bevordert het gevoel van sociale veiligheid niet.

### **Resultaatverantwoordelijke, zelfsturende teams**

Een medewerker benoemt specifiek de positieve ontwikkeling van het werken in resultaatverantwoordelijke teams. Hierdoor nemen medewerkers meer verantwoordelijkheid voor hun eigen rol binnen het team. Deze positieve ontwikkeling versterkt bovendien de vertrouwenscultuur. Dat dit niet zo wordt ervaren binnen iedere hogeschool die start met resultaatverantwoordelijke teams blijkt uit de reactie van een ander medewerker. Hij/zij ervaart dat medewerkers het lastig vinden om de omslag te maken naar de nieuwe manier van werken en dat dit veel onvrede en onzekerheid met zich meebrengt.

### **Scholing van leidinggevendenden**

Ook medewerkers herkennen de noodzaak van een goede scholing van leidinggevendenden zodat zij in staat zijn hun medewerkers te stimuleren, zeker wanneer een leidinggevende dit niet van nature in zich heeft. Het is dan aan de directie of HR om de teamleiders hiervoor de juiste instrumenten aan te reiken. Ook bij een andere hogeschool ervaren medewerkers dat niet iedere leidinggevende over de juiste vaardigheden beschikt om zijn/haar taken uit te voeren.

Binnen een hogeschool is het juist de leidinggevende die een eerste aanspreekpunt is bij arbeidsgerelateerde kwesties en die dus een grote rol speelt in het voorkomen en oplossen hiervan. Een medewerker geeft aan dat de centrale medezeggenschapsraad binnen de hogeschool heeft benadrukt dat leidinggevendenden dan ook geschoold moeten worden voor deze taak.

### **Het formele en informele gesprek**

Een knelpunt dat wordt genoemd door enkele medewerkers (van diverse hogescholen) is dat het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken niet consequent gebeurt. De oorzaak hiervoor is hen echter onbekend of ligt volgens medewerkers bij het uitgebreide takenpakket van de leidinggevende waardoor er werkdruk en tijdnood ontstaat. Het komt voor dat dan in plaats van de leidinggevendenden de functioneringsgesprekken door andere worden uitgevoerd. Bij een andere hogeschool komt het voor dat (opleidings)coördinatoren deze gesprekken voeren, aangezien de leidinggevende soms een té groot team onder zich heeft en het niet redt om het grote aantal beoogde gesprekken te voeren. Een (opleidings)coördinator is in wezen een medewerker met een coördinerende taak. Hij/zij is een gelijke van de medewerker met wie wordt gesproken; hij/zij is geen officiële leidinggevende. Het is de geïnterviewden niet duidelijk in hoeverre deze coördinatoren geschoold worden om dergelijke gesprekken te voeren.

#### **4.2.4 Toegankelijkheid, onafhankelijkheid en betrouwbaarheid van functionarissen**

Ondanks dat er bij een hogeschool een (interne) ombudsman personeel is die daarnaast ook studentendecaan is, doet dit volgens de medewerkers niets af aan de onafhankelijkheid van deze functionaris. Er is bovendien vervanging mogelijk wanneer het voor mocht komen dat een directe collega ondersteuning vraagt. Dit geldt ook voor de vertrouwenspersonen. Zij zijn, vaker dan de ombudsman, een collega. De meeste hogescholen hebben dan ook meerdere vertrouwenspersonen beschikbaar die als achtervang kunnen dienen. Bij hogescholen met slechts 1 vertrouwenspersoon personeel is deze uitweg er niet, dat is een knelpunt dat in de praktijk ter plekke opgelost moet worden. In het geval van een externe vertrouwenspersoon wordt de onafhankelijkheid sowieso gegarandeerd volgens een medewerker. Een nadeel kan dan weer zijn dat de toegankelijkheid van een externe vertrouwenspersoon juist als lastiger wordt ervaren, maar in hoeverre dat daadwerkelijk zo wordt ervaren is niet duidelijk.

Een medewerker merkt op dat medewerkers in de praktijk voor alle soortige kwesties bij de vertrouwenspersoon terecht kunnen, hij/zij zal altijd luisteren en zoeken naar een oplossing. Op diverse andere hogescholen merken medewerkers juist op dat het merendeel van de toch kleine groep medewerkers die gebruik maakt van de ombudsman of vertrouwenspersoon van hen te horen krijgt dat zij het probleem eerst bij zichzelf moeten zoeken en in gesprek

moeten gaan met de andere partij. Deze benadering schrikt de medewerkers juist af, ook omdat er vaak al meer speelt, men behoefte heeft aan bemiddeling en daardoor het gevoel heeft met een 'kluitje het riet in te worden gestuurd' zoals een medewerker aangeeft.

Ook medewerkers geven (in navolging van de geïnterviewde CvB-leden en hoofd-HR) aan dat er een drempel wordt ervaren om de stap te nemen naar bijvoorbeeld een ombudsman personeel. Een medewerker beschrijft haar ervaring als volgt: 'het roept een gevoel op dat je het dus niet zelf kan oplossen en dat het probleem dan wel echt heel erg moet zijn'. Uiteraard ligt dit in de perceptie van de medewerker en zullen zij zelf de keus moeten maken om hulp te zoeken, ongeacht hoe 'groot' het probleem is. Bekendheid met een functionaris werkt bevorderlijk bij het benaderen van hem/haar.

### **HR-adviseurs**

De toegankelijkheid van de HR-adviseurs mag volgens medewerkers beter. Je kunt volgens een medewerker niet zomaar langsgaan, maar moet een afspraak maken waardoor een medewerker sneller zal afhaken om zijn/haar vraag te stellen. Een ander medewerker geeft aan dat het beeld bestaat dat de HR-afdeling dicht aanzit tegen het management en dat dit medewerkers niet stimuleert om zich open te stellen naar HR-adviseurs. Tevens kampt de HR-afdeling op een hogeschool met een kleine bezetting waardoor het geïnterviewde medewerker weinig verwacht van HR op het gebied van hulp en ondersteuning aan het personeel.

Bij een tweetal hogescholen is de situatie anders. Bij de ene hogeschool zijn de HR-adviseurs het gekozen aanspreekpunt bij arbeidsgerelateerde kwesties zoals een conflict met de leidinggevende. Andere functionarissen zoals de vertrouwenspersonen en de bedrijfsarts verwijzen in dit soort gevallen ook door naar HR. De hogeschool heeft een HR-helpdesk, waar telefonisch de meer simpele vragen kunnen worden gesteld. Ook bij deze hogeschool leeft echter de perceptie dat HR in principe onder de directie valt en de medewerkers alleen voorziet van informatie over rechten en plichten vanuit de cao. Het knelpunt wat wordt benoemd is dan ook duidelijk: er is binnen deze hogeschool geen onafhankelijke persoon/functionaris om medewerkers bij arbeidsgerelateerde kwesties een luisterend oor te bieden, hen te kunnen informeren over juridische stappen en hen te kunnen helpen bij conflicten. Medewerkers geven aan behoefte te hebben aan een soort 'bellijn' of een persoon die (onafhankelijk) dit soort kwesties kan behandelen binnen de hogeschool. Medewerkers noemen de optie van een loket waar alle kwesties kunnen worden binnengebracht, zoals dit ook bestaat voor studenten, of op zijn minst 1 aangewezen contactpersoon waar men als eerste aanspreekpunt terecht kan.

Op een hogeschool zonder een dergelijke functionaris of een HR-adviseur (zie ook 3.5) voor arbeidsgerelateerde kwesties is door een geïnterviewde al eens gecommuniceerd dat het goed zou zijn om ook een functionaris te hebben binnen HR wanneer er iets speelt met een leidinggevende. Momenteel is zo'n functionaris er helemaal niet waardoor er een blinde vlek kan zijn als dit soort kwesties zich voor doen. Er is volgens de medewerker wel behoefte aan een onafhankelijke functionaris die kan bemiddelen tussen partijen. Een andere hogeschool speelt in op een soortgelijke behoefte, door een specifieke personeelsfunctionaris aan te stellen bij HR, waar men informatie kan halen en vragen kwijt kan zonder dat hij/zij bang hoeft te zijn dat dit zijn weerslag heeft op de eigen beoordeling. Waar het binnen deze hogeschool volgens het MR-lid voorheen nodig was dat HR meer op de hand van het CvB was, is het nu zaak dat alles weer meer in balans wordt gebracht; de zogenoemde personeelsfunctionaris kan hier een rol in vervullen. De functionaris wordt door alle geïnterviewde medewerkers gezien als een meer 'neutrale' persoon met enige afstand tot het CvB.



Bij een hogeschool waar arbeidsgerelateerde kwesties vallen onder HR, geven medewerkers aan dat zij behoefte hebben aan een meer onafhankelijke functionaris die specifiek deze problemen kan behandelen.

### **CvB/directie**

Het komt ook voor dat medewerkers bij conflicten in gesprek kunnen gaan met een CvB-lid of directielid. Volgens een MR-lid is het eigen CvB heel toegankelijk, maar de realisatie is er ook dat dit niet perse geldt voor andere medewerkers, waardoor de stap naar het CvB door hen wellicht niet snel wordt genomen. Hoe korter de lijnen en hoe groter de bekendheid van/met het CvB, hoe lager de drempel om hen te benaderen.

### **Formele rol en taken**

De toegankelijkheid van functionarissen heeft ook te maken met de rol en taken die zij formeel gezien hebben. Bij enkele hogescholen komt het volgens geïnterviewden voor dat functionarissen ook kwesties behandelen die eigenlijk niet onder hun taak-/ functiebeschrijving vallen.

Dit gaat vooral op in geval van arbeidsgerelateerde kwesties wanneer een passende functionaris voor deze zaken niet is aangesteld door het bestuur van de hogeschool. Wanneer deze taak niet is belegd komt het voor dat vertrouwenspersonen bijvoorbeeld ook arbeidsgerelateerde kwesties behandelen. Het is dan voor de functionarissen zelf, maar vooral ook voor het personeel onduidelijk wat precies valt onder welke functionaris en wat men aan de betreffende functionaris heeft. Dat de afwezigheid van een specifieke functionaris (in het geval van arbeidsgerelateerde kwesties) een knelpunt vormt blijkt uit de voorbeelden van enkele geïnterviewden:

- Vertrouwenspersonen raken overbelast. Dit komt omdat werknemers, bij gebrek aan een andere functionaris die specifiek is benoemd voor personeel, met arbeidsgerelateerde kwesties (zoals werkdruk en/of onenigheid met de leidinggevende), ook naar de vertrouwenspersonen toe gaan. Bij een hogeschool betreft 80% van de gevallen die binnenkomen bij de vertrouwenspersonen problemen ten aanzien van de leidinggevende en werkdruk. Doorverwijzen naar een andere functionaris is niet mogelijk omdat zo'n functionaris ontbreekt;
- Een ombudsman voor studenten aan een hogeschool krijgt ook veel aanloop van medewerkers. Er is afgesproken dat deze ombudsman het eerste gesprek met de medewerkers kan voeren, waarna de medewerker moet worden doorverwezen naar de commissie voor personele aangelegenheden. Medewerkers zijn teleurgesteld in het feit dat zij maar 1 gesprek mogen hebben, maar dit valt officieel niet onder het takenpakket van deze ombudsman voor studenten.

Het knelpunt van onduidelijke formele rollen komt onder andere voort uit het feit dat er voor de arbeidsgerelateerde kwesties geen specifieke functionaris is. Duidelijkheid vanuit de directie op de formele functies, taakstelling en beschikbaarheid van functionarissen, zeker bij arbeidsgerelateerde kwesties is voor medewerkers zeer gewenst.

### **4.3 Perspectieven van hogescholen uit eigen onderzoek**

In deze paragraaf bespreken we het perspectief op 'blinde vlekken' en oplossingen van een tweetal hogescholen die een eigen onderzoek naar de procedures en voorzieningen binnen hun hogeschool hebben ingesteld. De ene hogeschool heeft het onderzoek afgerond, de ander zit daar nog middenin. Op basis van de aanleidingen voor hun eigen onderzoek en (eerste) onderzoeksresultaten zijn de volgende knelpunten en eventuele oplossingen te onderscheiden:

#### **Onduidelijkheid over bestaande procedures bij arbeidsgerelateerde kwesties**

De voornaamste aanleiding van het eigen onderzoek is dat het voor medewerkers veelal niet duidelijk is waar hij/zij terecht kan met een vraag of klacht. Om die reden is er bij beide hogescholen een onderzoek ingesteld om inzichtelijk te krijgen wat de bestaande procedures en voorzieningen voor het personeel zijn. Bij één hogeschool werd na dit onderzoek een 'blinde vlek' geconstateerd. Er bleken weinig mogelijkheden voor medewerkers om ondersteuning te krijgen bij met name arbeidsconflicten tussen medewerker en leidinggevende. Bij de andere hogeschool is het onderzoek nog bezig maar merken betrokkenen wel dat medewerkers nog wel eens bij de 'verkeerde' voorziening met arbeidsgerelateerde kwesties aankloppen.

#### **Behoeften aan 'veilige' voorzieningen**

De hogescholen erkennen het belang van het oplossen van arbeidsgerelateerde kwesties binnen in eerste instantie het lijnmanagement. Daarnaast zijn er HR-adviseurs en andere instanties zoals een klachtenloket en -commissie die allemaal in dienst staan van de organisatie. Het uiten van een arbeidsgerelateerde kwestie van een medewerker bij een dergelijke voorziening is minder veilig omdat voor deze voorzieningen minder goede vertrouwensafspraken gelden. Bovendien zijn zij niet onafhankelijk. Bij de hogeschool waar het onderzoek reeds is afgerond, is er daarom een onafhankelijke functionaris aangesteld waar medewerkers met arbeidsgerelateerde kwesties terecht kunnen. Deze functionaris kan de medewerker zowel voorzien van juridisch advies als een bemiddelingsgesprek tussen bijvoorbeeld medewerker en leidinggevende begeleiden. De hogeschool heeft er verder bewust voor gekozen om de taakomschrijving van de functionaris niet formeel vast te leggen om deze functionaris de gelegenheid te geven te zoeken naar een werkwijze die past bij de cultuur van de hogeschool.

#### **Interne communicatie verbeteren**

De interne communicatie verbeteren is voor beide hogescholen een punt van aandacht. Enerzijds om er voor te zorgen dat medewerkers zich vrij durven uiten en anderzijds omdat miscommunicatie een veelgenoemde oorzaak is van arbeidsgerelateerde kwesties. Dit vergt een cultuuromslag binnen hogescholen. Een oplossing die is aangedragen vanuit de MR om de communicatie vanuit leidinggevendenden te verbeteren, is om hen ondersteuning te bieden waar het gaat om het communiceren over gevoelige beslissingen richting de medewerkers.

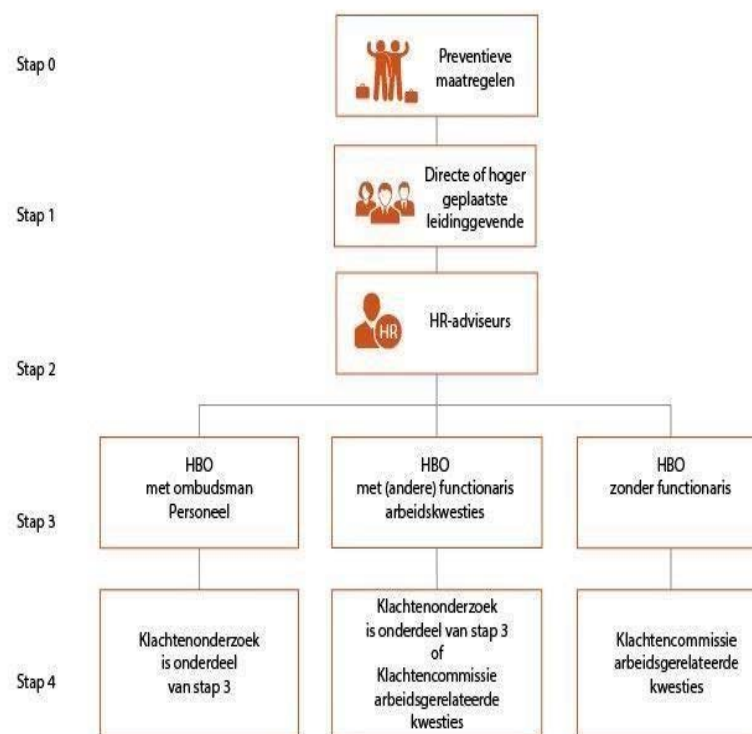
## 5. Conclusies

In dit hoofdstuk brengen we alle onderzoeksresultaten uit de vorige hoofdstukken samen om antwoord te geven op de onderzoeksvragen (zie paragraaf 1.2).

### 5.1 De huidige voorzieningen in de praktijk

*1. Wat zijn de huidige mogelijkheden/voorzieningen voor medewerkers van hogescholen om advies en ondersteuning te krijgen of een klacht in te dienen bij arbeidsgelateerde kwesties? En, voor welke kwesties gelden deze voorzieningen?*

De mogelijkheden of voorzieningen die hbo-medewerkers bij arbeidsgelateerde kwesties worden geboden, verschillen uiteraard per hogeschool. Maar 'gemiddeld' genomen is de volgende route die hbo-medewerkers kunnen 'afleggen' als volgt:



aangeduid als stap 0, om het gebruik van de overige stappen zoveel mogelijk te voorkomen. Denk bijvoorbeeld aan: het verkleinen van de 'span of control' van leidinggevenden, werken alvorens personeel tot een 'stap' overgaat zetten hogescholen 'preventieve maatregelen' in, met 'resultaatverantwoordelijke teams' én het gebruik van medewerkerstevredenheidsonderzoeken om signalen vanuit de organisatie op te vangen.

Bij arbeidsgelateerde kwesties is de directe leidinggevende (stap 1) 'formeel' gezien de eerste voorziening waar medewerkers hulp van kunnen verwachten bij arbeidsgelateerde kwesties. Daarna of direct bij bepaalde omstandigheden (bijv. conflict met de directe leidinggevende) kan de medewerker naar een hoger geplaatste leidinggevende toestappen. De volgende stap, die soms tegelijkertijd of voor stap 1 kan plaatsvinden, is het inschakelen van de hulp van een HR-adviseur. De rol van de HR-adviseur loopt uiteen van vraagbaak over o.a. de rechten van medewerkers, wat tevens de minimale ondersteuning is die ze aanbieden, tot aan het leiden van bemiddelingsgesprekken en het inzetten van interventiemiddelen (zoals een externe mediator).

Het hebben van een ombudsman is in tegenstelling tot de vertrouwenspersoon niet wettelijk verplicht. Bij stap 3 zien we daarom ook een duidelijke driedeling in de beschikbare voorzieningen tussen hogescholen, namelijk:

- Hogescholen met een ombudsman personeel;
- Hogescholen met een (andere) functionaris arbeidskwesties;
- Hogescholen zonder een dergelijke functionaris.

De ombudsmannen Personeel bieden hbo-medewerkers een luisterend oor, advies, bemiddelen en kunnen een klachtenonderzoek instellen naar de arbeidsgerelateerde kwestie. Bij de ene hogeschool met een functionaris arbeidskwesties lijkt de functionaris sterk op de ombudsman alleen mist hij/zij (nog) de bevoegdheid om op eigen initiatief een klachtenonderzoek te doen. Bij de ander valt de functionaris arbeidskwesties onder de HR-afdeling waarmee de onafhankelijkheid van de functionaris in het geding is. Bovendien kan deze functionaris geen klachtenonderzoek uitvoeren. Tussen hogescholen zonder een functionaris valt een onderscheid te maken tussen hogescholen waar alles in principe binnen stap 1 en 2 worden opgelost én hogescholen met niet-officiële functionarissen die een luisterend oor bieden en HR-adviseurs die bemiddelingsgesprekken voeren. Wat opvalt, is dat hbo-medewerkers van hogescholen zonder functionaris wel 'op zoek' gaan naar iemand die een luisterend oor biedt.

Tot slot bleek dat er bij iedere hogeschool een 'stap 4' ofwel een klachtencommissie is waar hbo-medewerkers een klacht over arbeidsgerelateerde kwesties kunnen indienen. In werkelijkheid kan stap 4 voor sommige hogescholen al stap 3 zijn door het ontbreken van een functionaris bij stap 3.

## 5.2 De 'blinde vlekken'

*II. In hoeverre zijn er arbeidsgerelateerde kwesties waarvoor er weinig tot geen mogelijkheden zijn binnen de huidige voorziening(en) voor hbo-medewerkers om 'hulp' te krijgen?*

In onderhavig onderzoek zijn geen 'arbeidsgerelateerde kwesties' naar voren gekomen waarvoor hogescholen geen enkele voorziening hebben ingericht. Wel zijn er specifieke voorzieningen die bij sommige hogescholen ontbreken én zijn er knelpunten geconstateerd die (optimaal) gebruik van bestaande voorzieningen belemmeren.

Bij zowel een hogeschool met een functionaris arbeidskwesties die in dienst is van de HR-afdeling als de hogescholen zonder functionaris ontbreekt een onafhankelijk bemiddelaar. Bij drie van deze hogescholen wordt het bemiddelingsgesprek wel gefaciliteerd door de HR-afdeling. Dit terwijl uit de interviews blijkt dat medewerkers veelal, zeker bij conflicten, liever niet naar HR-adviseurs toe stappen. Zij hebben het gevoel dat HR-adviseurs aan de kant van de werkgever staan. Voor de twee hogescholen zonder functionaris die ook geen onofficiële functionaris hebben, ontbreekt ook een onafhankelijke partij die een luisterend oor biedt bij arbeidsgerelateerde kwesties. Dat er wel degelijk behoefte aan is, blijkt uit de mate waarin medewerkers van deze hogescholen hiervoor 'oneigenlijk gebruik' maken van de vertrouwenspersoon. Vertrouwenspersonen van deze hogescholen raken hierdoor overbelast.

De geconstateerde knelpunten die (optimaal) gebruik van de bestaande voorzieningen voor hbo-medewerkers bij arbeidsgerelateerde kwesties (kunnen) belemmeren, zijn:

### **Onbekendheid met voorzieningen**

De bekendheid met de bestaande voorzieningen voor hbo-medewerkers is laag onder medewerkers. Echter het is de vraag in hoeverre dit een probleem is als medewerkers de informatie wel weten te vinden als dit nodig is. Toch geven zowel een aantal CvB-leden en/of HR-medewerkers als ook meerdere medewerkers aan dat de overzichtelijkheid en toegankelijkheid van informatie en de communicatie over bestaande voorzieningen beter kan. Medewerkers voegen daaraan toe dat naast de vindbaarheid van informatie het voor hen veelal onduidelijk is welke functionaris zij voor welke kwestie mogen benaderen en wat zijn/haar positie is. In de praktijk kan deze onbekendheid of onduidelijkheid ertoe leiden dat medewerkers geen gebruik maken van bestaande voorzieningen, waar zij wel baat bij zouden hebben. Enkele medewerkers konden bevestigen dat dit in de praktijk ook voorkomt. Dus medewerkers kunnen hierdoor 'blinde vlekken' ervaren die er eigenlijk niet zijn.

### **Het ontbreken van een vertrouwens- en aanspreekcultuur**

De mate waarin er sprake is van een cultuur waarin men elkaar vertrouwt, bepaalt in belangrijke mate of medewerkers gebruik 'durven' maken van de bestaande voorzieningen. De rol en omgang met de leidinggevende(n) speelt een belangrijke rol als het gaat om de mate waarin er sprake is van een open cultuur of juist een angstcultuur binnen een opleidingsteam. Dit zorgt er dus ook voor dat de cultuur tussen teams binnen dezelfde hogeschool verschillend kan zijn. Bij een enkele hogeschool hebben medewerkers aangegeven een 'afrekencultuur' te ervaren. Medewerkers zijn bang om kwesties aan de kaak te stellen waardoor deze pas aan het licht zullen komen bij escalatie. Dat een goede band tussen leidinggevende en medewerker ook lastig kan zijn, blijkt uit het verhaal van een medewerker die aangaf juist vanwege de goede relatie het lastig te vinden om arbeidsgerelateerde kwesties te bespreken.

### **Een lage mate van onafhankelijkheid en toegankelijkheid van functionarissen**

De mate van onafhankelijkheid en toegankelijkheid van de beschikbare functionarissen is bepalend voor het gebruik van bestaande voorzieningen. Enkele hogescholen constateren dat medewerkers de mogelijkheid om gebruik te maken van (intensieve) ondersteuning van HR-adviseurs bewust vermijden. Deze medewerkers zien HR-adviseurs niet als onpartijdige partij, sterker nog, zij hebben het gevoel dat HR-adviseurs voornamelijk aan de kant van de werkgever staan. Hierdoor ontstaat het risico dat deze medewerkers, die onbekend zijn met andere functionarissen of als er geen andere functionarissen beschikbaar zijn, hun kwestie niet kwijt kunnen. Dit kan ertoe leiden dat de kwestie pas bij escalatie bekend wordt.

Onafhankelijke partijen zoals de ombudsman personeel hebben soms het probleem dat zij als minder toegankelijk worden ervaren. Het raadplegen van de ombudsman wordt door de medewerker dan ervaren als 'falen' omdat hij/zij het probleem niet zelf heeft kunnen oplossen. Een enkele hogeschool heeft bewust gekozen voor de onafhankelijke positie van de ombudsman door deze functie extern te beleggen. Sommige medewerkers hebben hierdoor het idee dat de toegankelijkheid van de ombudsman is verminderd. Overigens zijn er geen aanwijzingen dat de toegankelijkheid van de interne ombudsman beter of slechter is dan de externe ombudsman.

### 5.3 Mogelijke oplossingen voor geconstateerde 'blinde vlekken'

*III. In hoeverre zijn er oplossingen/maatregelen bij hogescholen getroffen om deze mogelijk 'blinde vlekken' te ondervangen?*

Hieronder gaan we in op de oplossingen die hogescholen zelf hebben ingesteld voor de geconstateerde 'blinde vlekken' uit de vorige paragraaf.

Om de bekendheid met bestaande voorzieningen te vergroten zijn de volgende maatregelen ingezet:

- Intensievere en herhaalde communicatie vanuit HR naar het personeel over de beschikbare functionarissen en procedures;
- Het creëren van mogelijkheden waarbij de functionarissen zich aan het personeel kunnen presenteren (zoals bijvoorbeeld vitaliteitsweken waar ook het onderwerp van sociale veiligheid onderdeel van uitmaakt).

De les die we kunnen leren van de twee hogescholen die zelf een eigen onderzoek hebben ingesteld naar de bestaande voorzieningen, is dat het aan te raden is om als hogeschool zelf in kaart te brengen welke voorzieningen er zijn, op welk moment en voor welke kwesties.

Maatregelen die zijn genomen om een aanspreek- en vertrouwenscultuur te bevorderen, zijn vooral preventieve maatregelen zoals het instellen van resultaatgerichte teams, scholing van leidinggevend en het invoeren van formele en informele gesprekken met medewerkers (d.w.z. een gesprekkencyclus).

Oplossingen voor het verbeteren van de onafhankelijkheid van HR-adviseurs en de toegankelijkheid van een ombudsman blijken lastig. Allereerst is het uiteraard belangrijk om er als HR-adviseur bewust van te zijn dat het beeld bestaat dat zij niet onpartijdig zijn. Een hogeschool die een eigen onderzoek heeft uitgevoerd constateerde een 'blinde vlek' omdat er geen specifieke functionaris voor arbeidsgerelateerde kwesties was en koos er daarom voor om een ombudsman personeel aan te stellen. Tot slot de toegankelijkheid van een ombudsman, doordat er medewerkers zijn die de stap naar de ombudsman als een 'persoonlijk falen' beschouwen. Wat dit punt betreft (zo is ook de ervaring van hbo-medewerkers) zullen er altijd medewerkers blijven die zich ondanks een 'vertrouwenscultuur' niet uit durven spreken. Met andere woorden er zijn geen oplossingen voor deze blinde vlek gevonden.