

JAARVERSLAG

Ombudsfunctionaris Rijksuniversiteit Groningen

2025

Sociale veiligheid als driedig evenwicht
Observaties, duiding en aanbevelingen over verslagjaar 2025

Marianne Dijkhuizen
Ombudsfunctionaris Rijksuniversiteit Groningen

Verslagjaar 1 januari - 31 december 2025

Inhoud

Inhoud	2
Voorwoord	4
1. Inleiding en context	5
1.1 Verantwoording	5
1.2 De Ombudsfunctie in overgang	5
1.3 De bredere context van 2025	5
1.4 Een jaar van samenkomende toezichtlijnen	6
2. De Ombudsfunctie: positie en werkwijze	7
2.1 Wat de Ombudsfunctie is	7
2.2 Waarvoor men bij de Ombudsfunctie terecht kan	7
2.3 In welke hoedanigheid de Ombudsfunctie optreedt	7
2.4 Werkwijze	8
2.5 De opbouw van een navolgbare werkwijze	8
2.6 Positie in het bredere landschap	9
2.7 De pilot van het Meldpunt sociale veiligheid	9
3. Cijfers en patronen	11
3.1 Aantal signalen en vergelijking met voorgaande jaren	11
3.2 Wie zich in 2025 meldde	11
3.3 De aard van de signalen	12
4. Thema's en patronen 2025	13
4.1 Sociale veiligheid in een systeem onder druk	13
4.2 Governance en procedurele zorgvuldigheid	13
4.3 Macht- en afhankelijkheidsrelaties	14
4.4 Internationale staf, studenten en inclusie	14
4.5 Rolzuiverheid en samenhang in de hulpstructuur	15
5. Sociale veiligheid als drieledig evenwicht	16
5.1 De sociale-veiligheid paradox	16
5.2 Een derde positie: de uitvoerende professional	16
5.3 Het drieledig evenwicht	16
5.4 Professionele afstemming bij complexe dossiers	17
6. Bestuurlijke duiding	19
6.1 Een jaar van externe toetsing	19
6.2 Het rapport van de Nationale ombudsman	19
6.3 Samenhang in een landschap met meerdere loketten	19
6.4 De Ombudsfunctie en de formele routes	20
7. Aanbevelingen	21

8. Structurele aandachtspunten	22
9. Reflectie en vooruitblik.....	23
Bijlage 1. Werkwijze van de Ombudsfunctie.....	25
Fasering	25
Uitgangspunten.....	25
Bijlage 2. Cijfermatige weergave 2025	26
1. Aantal signalen per verslagjaar	26
2. Medewerkers en studenten.....	26
3. Type melder 2025	27
4. Achtergrond van de melder 2025	28
5. Gender van de melder 2025.....	28

Voorwoord

Een jaarverslag is een terugblik, maar het schrijven ervan is ook een manier om te begrijpen wat een jaar nu eigenlijk heeft laten zien. Voor mij was 2025 het eerste volledige jaar als Ombudsfunctionaris van de Rijksuniversiteit Groningen. Ik trad op 1 december 2024 aan, in een overgangsfase. Het jaarverslag over 2024 was nog een overgangsverslag, gebaseerd op de geregistreerde gegevens van mijn voorganger; 2025 is daarmee het eerste jaar waarover ik vanuit eigen waarneming en eigen kennis van de signalen verantwoording afleg.

Het was bovenal een jaar van kennismaken. Met een grote en gelaagde universiteit, met haar cultuur en haar manier van werken, en met de vele mensen die zich - elk vanuit een eigen rol - voor een veilige werk- en studieomgeving inzetten. Die kennismaking is geen formaliteit: zij is de voorwaarde om signalen goed te kunnen wegen. Een melding begrijp je pas wanneer je de context eromheen kent.

Achter elk van de 82 signalen die de Ombudsfunctie dit jaar bereikten, gaat een mens schuil. Dat vraagt om zorgvuldigheid en respect - niet alleen in de behandeling van de afzonderlijke melding, maar ook in de manier waarop waarnemingen worden vastgelegd en geduid. Dit verslag doet dat geanonimiseerd en op hoofdlijnen. Het beschrijft geen individuele casuïstiek, maar de patronen die uit de signalen naar voren komen.

Voor de universiteit stond 2025 in het teken van meerdere, deels gelijktijdige ontwikkelingen rond sociale veiligheid. Verschillende externe toezicht- en beoordelingslijnen kwamen in één jaar samen, terwijl tegelijk de gevolgen van bezuinigingen en organisatorische veranderingen voelbaar werden in teams en opleidingen. Voor de Ombudsfunctie zelf was het een jaar van opbouw: van registratie, van het ordenen van signalen tot patronen, en van het vormgeven van een werkwijze die navolgbaar is en niet afhankelijk van één persoon.

De rode draad die ik door het jaar heen zag, vat ik samen in de ondertitel van dit verslag: sociale veiligheid als driedig evenwicht. Sociale veiligheid laat zich niet langer begrijpen als een vraagstuk tussen melder en aangeklaagde alleen. Ook de positie van de professionals die dossiers behandelen en besluiten voorbereiden, vraagt aandacht. Waar één van deze posities structureel onderbelicht blijft, raakt het geheel uit balans. Dit verslag werkt die gedachte uit.

Ik dank de medewerkers, promovendi en studenten die de Ombudsfunctie in 2025 hebben weten te vinden, en de collega's binnen en buiten de universiteit met wie ik dit jaar heb samengewerkt. Hun vertrouwen en betrokkenheid vormen het fundament onder dit werk.

Marianne Dijkhuizen

Ombudsfunctionaris Rijksuniversiteit Groningen

Mei 2026

1. Inleiding en context

1.1 Verantwoording

Met dit jaarverslag legt de Ombudsfunctionaris verantwoording af over haar werkzaamheden in het verslagjaar 1 januari tot en met 31 december 2025. Het verslag is opgesteld conform het Reglement Ombudsfunctionaris Rijksuniversiteit Groningen en bevat een geanonimiseerd overzicht van het aantal signalen, de aard ervan en de daaruit voortkomende observaties en aanbevelingen. Het bevat geen persoonsgegevens en geen herleidbare situaties. Het verslag is gericht aan het College van Bestuur en wordt in afschrift gedeeld met de Universiteitsraad, het Lokaal Overleg en de Raad van Toezicht.

Het jaarverslag vervult drie doelen. Het legt verantwoording af over de uitoefening van de functie. Het maakt trends en patronen zichtbaar in de signalen van medewerkers, promovendi en studenten. En het biedt observaties en aanbevelingen die de universiteit als lerende organisatie kunnen ondersteunen.

1.2 De Ombudsfunctie in overgang

De Ombudsfunctie aan de Rijksuniversiteit Groningen is in september 2021 ingesteld en in de jaren daarna vormgegeven door de eerste Ombudsfunctionaris van de universiteit, dr. Carolijn Winnubst. Zij legde de functie neer op 1 juni 2024. Na een vacante periode is de functie per 1 december 2024 voortgezet door de huidige Ombudsfunctionaris. Het jaarverslag over 2024 - een overgangsjaarverslag - beschreef die overgang en was, omdat de onderliggende signalen niet bij de huidige Ombudsfunctionaris bekend waren, gebaseerd op de geregistreeerde gegevens over de eerste maanden van dat jaar. 2025 is het eerste verslagjaar dat in zijn geheel onder de huidige Ombudsfunctionaris valt en waarover zij zelf inhoudelijk verantwoording aflegt.

Waar relevant verwijst dit verslag naar observaties uit eerdere jaarverslagen van de Ombudsfunctie. Dat maakt zichtbaar welke thema's over de jaren heen terugkeren - en dus structureel van aard zijn - en houdt tegelijk het onderscheid scherp tussen wat in welk jaar is waargenomen.

1.3 De bredere context van 2025

De aandacht voor sociale veiligheid binnen het hoger onderwijs is de afgelopen jaren toegenomen, ingegeven door maatschappelijke ontwikkelingen, landelijke richtinggevende rapporten - zoals het advies van regeringscommissaris Mariëtte Hamer over de aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag in het hoger onderwijs en de wetenschap - en de ervaringen binnen de instellingen zelf. Binnen de Rijksuniversiteit Groningen geeft het Programma Sociale Veiligheid 2024-2027 hieraan richting; de Ombudsfunctie is daarin opgenomen als onderdeel van de bredere ondersteuningsstructuur voor medewerkers, promovendi en studenten.

Tegelijk werd 2025 gekenmerkt door financiële krapte. Aangekondigde bezuinigingen en organisatorische veranderingen werkten door in teams, opleidingen en diensten. In de signalen die de Ombudsfunctie bereikten, is die context herhaaldelijk zichtbaar: onzekerheid

over de toekomst, herpositionering van rollen en aanhoudende werkdruk vormen de achtergrond waartegen vragen over sociale veiligheid zich aandienen.

1.4 Een jaar van samenkomende toezichtlijnen

Wat 2025 bijzonder maakt, is dat verschillende externe toezicht- en beoordelingslijnen in één jaar samenkwamen. Het ging om het onderzoek van de Inspectie van het Onderwijs, een lopend traject van de Nederlandse Arbeidsinspectie rond psychosociale arbeidsbelasting, de landelijke evaluatie van de universitaire Ombudsfunctie, en klachtbehandeling door de Nationale ombudsman. Deze lijnen bevonden zich in verschillende fasen en zijn niet alle in 2025 afgerond, maar zij raken vanuit verschillende invalshoeken aan dezelfde kernvraag: hoe zorgvuldig, voorspelbaar en rechtvaardig is de omgang met signalen van sociale onveiligheid georganiseerd? Hoofdstuk 6 gaat nader op deze lijnen in.

2. De Ombudsfunctie: positie en werkwijze

2.1 Wat de Ombudsfunctie is

De Ombudsfunctionaris is een onafhankelijk, neutraal en vertrouwelijk aanspreekpunt voor medewerkers, promovendi en studenten van de Rijksuniversiteit Groningen. De functie staat buiten de hiërarchische lijnen van bestuur, management en HR, en buiten de formele klacht- en bezwaarprocedures. De Ombudsfunctionaris doet geen onderzoek naar de schuld van personen en heeft geen sanctiebevoegdheid. De waarde van de functie ligt elders: in het verhelderen van wat er speelt, het zichtbaar maken van patronen en mechanismen, en het bijdragen aan het lerend vermogen van de organisatie.

De functie is in 2025 gestart in een aanstelling van twee dagen per week. In de praktijk bleek de tijdsinzet, afhankelijk van de aard en complexiteit van de signalen, regelmatig groter; in de loop van 2025 is de aanstelling daarom verruimd naar drie dagen per week.

2.2 Waarvoor men bij de Ombudsfunctie terecht kan

Mensen wenden zich tot de Ombudsfunctie wanneer zij in hun werk- of studiesituatie te maken hebben met spanningen, een vastgelopen samenwerking, ervaren onveiligheid of structurele belemmeringen - en wanneer de gebruikelijke wegen onvoldoende uitkomst bieden. Dat kan een vraag om advies zijn, of de behoefte aan een onafhankelijk klankbord. Het kan gaan om een situatie die iemand eerst wil verkennen voordat een stap wordt gezet. En het kan het signaleren zijn van een patroon dat groter is dan de eigen casus.

Wat men van de Ombudsfunctie mag verwachten, is een zorgvuldige en laagdrempelige benadering. Melden gebeurt vrijwillig. De Ombudsfunctionaris kiest geen partij, spreekt geen oordeel uit over personen en werkt niet naar een vooraf bepaalde uitkomst toe. In plaats daarvan wordt vanuit verschillende perspectieven gekeken naar wat er speelt, welke belangen meewegen en waar ruimte zit voor herstel, inzicht of verbetering.

Wie zich meldt, behoudt de regie over het eigen verhaal: er wordt geen stap gezet zonder dat dit met de melder is afgestemd. Tegelijk hoort het bij de functie dat de Ombudsfunctionaris, wanneer signalen op een breder patroon wijzen, dat patroon - geanonimiseerd en niet herleidbaar - zichtbaar maakt en benoemt wat er beter kan. Het individuele verhaal blijft van de melder; de duiding van wat er structureel speelt, is een eigenstandige verantwoordelijkheid van de Ombudsfunctie.

Wat de Ombudsfunctie nadrukkelijk niet is, is een vervanging van andere voorzieningen. Zij treedt niet in de plaats van de leidinggevende, de vertrouwenspersoon, HR, het Meldpunt of de formele klachtprocedure, maar vormt daarop een aanvulling: een onafhankelijke plek voor reflectie en duiding, en een functie die organisatiebreed kan signaleren.

2.3 In welke hoedanigheid de Ombudsfunctie optreedt

De Ombudsfunctie treedt niet in één vaste gedaante op. Afhankelijk van wat een situatie vraagt, vervult zij in de praktijk drie te onderscheiden functies. Zij vullen elkaar aan en zijn niet alle in elke casus aan de orde.

In de eerste plaats is de Ombudsfunctie een vangnet: voor situaties waarin de gewone wegen - de leidinggevende, HR, de bestaande procedures - geen passende uitkomst bieden, of waarin iemand daar onvoldoende vertrouwen in heeft. Zonder zo'n vangnet zou een medewerker of student soms alleen nog buiten de universiteit met een signaal terecht kunnen. De Ombudsfunctie voorkomt dat.

In de tweede plaats is zij een onafhankelijk aanspreekpunt wanneer er wél een route was, maar er zorgen zijn over de zorgvuldigheid waarmee een melding of klacht is afgehandeld. Niet om die afhandeling over te doen, maar om mee te kijken naar het proces en te helpen verhelderen waar het is vastgelopen.

In de derde plaats signaleert de Ombudsfunctie op het niveau van trends en patronen, los van de individuele casus. Juist hier ligt een eigen meerwaarde: door signalen over zaken heen te bezien wordt zichtbaar wat een afzonderlijke melding niet kan laten zien. Veel van wat in dit verslag staat - en de centrale lijn ervan - komt uit deze derde functie voort.

Deze drie functies vormen samen het werkterrein van de Ombudsfunctie. De werkwijze die in de volgende paragraaf wordt beschreven, geldt binnen elk van de drie.

2.4 Werkwijze

Iedere melding begint met een verkennend gesprek. Daarin wordt de positie van de Ombudsfunctionaris toegelicht - onafhankelijk, onpartijdig, vertrouwelijk - en worden verwachtingen besproken. Er is aandacht voor de context van de melding, voor het perspectief van de melder en, waar relevant, voor het eigen aandeel in de situatie en de stappen die al zijn gezet.

De Ombudsfunctie richt zich niet op het incident op zichzelf, maar op de onderliggende dynamiek. Elke melding wordt gezien in haar bredere context, waarbij steeds de vraag meeloopt of sprake is van een op zichzelf staande situatie of van een terugkerend patroon. Waar mogelijk wordt gezocht naar informele, laagdrempelige oplossingen, met ruimte voor verschillende perspectieven en met aandacht voor de positie van alle betrokkenen. Het primaat voor het oplossen van werk- en studiegerelateerde vraagstukken ligt in de lijn; de Ombudsfunctie vervult een aanvullende, preventief gerichte rol: zij biedt duiding en helpt voorkomen dat spanningen onnodig escaleren.

Afhankelijk van de situatie kan het werk verschillende vormen aannemen: een verkennend of reflectief gesprek, advies, bemiddeling, doorverwijzing, of - wanneer meerdere signalen op een structureel patroon wijzen - een geanonimiseerde, geaggregeerde duiding richting de organisatie of het bestuur. Een schematisch overzicht van de werkwijze van de Ombudsfunctie is opgenomen in bijlage 1.

2.5 De opbouw van een navolgbare werkwijze

Een belangrijk deel van het werk in 2025 betrof de opbouw van een ordelijke en navolgbare registratie. Aan een Ombudsfunctie die van persoon kan wisselen, kleefde het risico dat kennis en context verloren gaan - een risico dat de overgang van 2024 voelbaar maakte. In 2025 is daarom geïnvesteerd in een systematische, AVG-conforme vastlegging van signalen, in een register van terugkerende thema's en in een overzicht van overleg- en contactmomenten. Het

doel daarvan is tweeledig: het maakt patronen over de tijd zichtbaar, en het borgt dat de functie navolgbaar blijft en niet persoonsgebonden is, maar structureel verankerd.

De Ombudsfunctie onderhoudt - zoals ook in voorgaande jaren gebruikelijk was - regelmatig intervisie en vertrouwelijk contact met de vertrouwenspersonen. Het gaat daarbij om afstemming bij signaleringen die onderlinge duiding behoeven en bij doorverwijzing, telkens met inachtneming van de vertrouwelijkheid en de eigenstandige positie van beide rollen.

2.6 Positie in het bredere landschap

De Ombudsfunctie is één van meerdere voorzieningen rond sociale veiligheid. Naast haar staan de vertrouwenspersonen, het bedrijfsmaatschappelijk werk, HR, de leidinggevendenden, het Meldpunt en de formele klacht-, bezwaar- en beroepsprocedures. Elk van deze voorzieningen heeft een eigen, gerechtvaardigde rol. Voor wie hulp zoekt is het onderscheid tussen die rollen echter niet altijd vanzelfsprekend - het verschil tussen een vertrouwenspersoon, die naast de melder staat, en de Ombudsfunctie, die onpartijdig tussen perspectieven beweegt, is subtiel maar wezenlijk. Een heldere, voor de gebruiker navolgbare rolverdeling is daarom geen administratieve kwestie, maar een voorwaarde voor toegankelijkheid.

In de uitoefening van haar werk onderhoudt de Ombudsfunctionaris contact met uiteenlopende onderdelen van de universiteit, waaronder het College van Bestuur, faculteitsbesturen en diensten, HR, het Diversity Office, de programmaleiding Sociale Veiligheid, de medezeggenschap en de dienstraden. Extern is zij lid van de Landelijke Vereniging Ombudsfunctionarissen (LVOO) en neemt zij deel aan intervisie met collega-ombudsfunctionarissen, onder meer in noordelijk verband, en aan het Europese netwerk van ombudsfunctionarissen in het hoger onderwijs (ENOHE). Deze inbedding ondersteunt de verdere professionalisering van de functie en de uitwisseling van kennis en ervaring - afstemming met anderen beperkt de onafhankelijkheid niet, maar voedt juist een goed geïnformeerde, onafhankelijke positie.

2.7 De pilot van het Meldpunt sociale veiligheid

Het inrichten van een centraal Meldpunt sociale veiligheid is onderdeel van het vierjarig Programma Sociale Veiligheid dat in januari 2024 van start ging. Het sluit aan bij het landelijke advies van regeringscommissaris Mariëtte Hamer en bij de CAO-afspraken van 1 juli 2024, die bepaalt dat elke universiteit beschikt over één centraal meldpunt voor meldingen rondom sociale veiligheid. Binnen de Rijksuniversiteit Groningen ging het Meldpunt op 1 september 2025 als pilot van start. De pilot is verlengd tot einde 2026; medio augustus 2026 vindt een evaluatie plaats, op grond waarvan over de definitieve vormgeving wordt besloten. Het Meldpunt is bedoeld als laagdrempelige en herkenbare ingang die melders helpt hun weg te vinden in een landschap met meerdere voorzieningen – zodat het soms subtiele onderscheid tussen functies geen drempel vormt, maar mensen worden begeleid naar het loket dat bij hun vraag past.

Het Meldpunt wordt gedragen door drie coördinatoren, afkomstig uit verschillende onderdelen van de zorg- en ondersteuningsstructuur. Bij de inrichting en verdere ontwikkeling ervan worden ook de Ombudsfunctie en Bureau Vertrouwenspersoon betrokken voor input en advies. De Ombudsfunctie neemt daarnaast deel aan het periodieke

overleg met de coördinatoren. Dat overleg heeft de vorm van intervisie, waarin casuïstiek geanonimiseerd wordt besproken; de Ombudsfunctie brengt daarin reflectie in op proportionaliteit en zorgvuldigheid, met inachtneming van ieders vertrouwelijkheid en eigen positie. De Ombudsfunctie is daarbij nadrukkelijk geen coördinator en geen behandelaar van meldingen binnen het Meldpunt; haar betrokkenheid laat de onafhankelijke positie van de functie onverlet.

Van 1 september tot en met 31 december 2025 ontving het Meldpunt in totaal 17 meldingen: 12 afkomstig uit de medewerkerscontext en 5 van studenten. Deze meldingen staan los van de 82 signalen van de Ombudsfunctie; het gaat om een eigen registratie van het Meldpunt.¹

De Ombudsfunctie volgt de pilot intussen met belangstelling: een goed gepositioneerd Meldpunt kan een waardevol middel zijn om versnippering van signalen tegen te gaan en mensen wegwijs te maken naar het passende loket.

¹Omdat de pilot nog loopt en de Ombudsfunctie geen verantwoordelijkheid draagt voor de uitvoering of de verslaglegging van het Meldpunt, blijft het in dit jaarverslag bij deze korte vermelding. Vanaf het volgende verslagjaar brengt het Meldpunt naar verwachting zelf verslag uit over zijn werkzaamheden en cijfers.

3. Cijfers en patronen

Dit hoofdstuk beschrijft het cijfermatige beeld van 2025 op hoofdlijnen. De volledige cijfers - met tabellen en grafieken, ook in vergelijking met voorgaande jaren - zijn opgenomen in bijlage 2. Hier gaat het vooral om wat de getallen laten zien.

3.1 Aantal signalen en vergelijking met voorgaande jaren

In het verslagjaar 2025 heeft de Ombudsfunctie 82 signalen ontvangen en geregistreerd.

Een vergelijking met voorgaande jaren vraagt om enige voorzichtigheid, want de verslagjaren zijn niet alle even lang. Het eerste jaarverslag van de Ombudsfunctie besloeg zestien maanden - van de start in september 2021 tot en met december 2022 - en telde 130 signalen. 2023 was een vol kalenderjaar met 91 signalen. Het overgangsjaar 2024 omvatte een geregistreerde periode van vijf maanden met 44 signalen. Een zuivere één-op-één-vergelijking is daarom vooral mogelijk tussen 2023 en 2025: twee volledige kalenderjaren, met respectievelijk 91 en 82 signalen. Deze aantallen zijn ontleend aan de jaarverslagen van de Ombudsfunctie over de betreffende jaren.

Wie de aantallen omrekent naar een maandgemiddelde, ziet dat de jaren dicht bij elkaar liggen - tussen ongeveer zeven en negen signalen per maand. Het beeld is dus niet dat van een sterke daling, maar van een betrekkelijk stabiele instroom. En, zoals ook eerdere jaarverslagen opmerkten: voor een universiteit met ruim 37.000 studenten en circa 6.000 medewerkers is dat een bescheiden aantal. Dat zegt weinig over de zwaarte van wat er speelt. De waarde van een signaal zit niet in het getal; elke melding kan staan voor een onderstroom die veel breder is dan zij op het eerste gezicht lijkt.

3.2 Wie zich in 2025 meldde

Het overgrote deel van de signalen kwam uit de medewerkerscontext. Van de 82 signalen betroffen er 55 medewerkers en 20 studenten; 7 kwamen van externen of waren niet eenduidig toe te wijzen. Daarmee zet zich een patroon voort dat in alle voorgaande jaarverslagen terugkeert: studenten weten de Ombudsfunctie aanzienlijk minder vaak te vinden dan medewerkers. Afgezet tegen de omvang van de studentenpopulatie is hun aandeel klein, en dat is het structureel.

Dat studenten de weg naar de Ombudsfunctie minder gemakkelijk vinden, hangt vermoedelijk met twee dingen samen: met de vindbaarheid en herkenbaarheid van de functie, en met het gegeven dat studenten met hun vragen vaak eerder terechtkomen bij voorzieningen die dicht bij hen staan - de studieadviseur, de studentendecaan, de vertrouwenspersoon. Dat de drempel om zich tot een ombudsfunctie te wenden hoog kan zijn, is bovendien geen beeld dat uniek is voor de Rijksuniversiteit Groningen; het is een breder bekend gegeven in de sector. De positie en de vindbaarheid van de functie zijn in 2025 ook onderwerp geweest van de landelijke evaluatie van de universitaire Ombudsfunctie, waaraan de RUG heeft deelgenomen.

Binnen de medewerkerscontext kwamen de signalen van uiteenlopende groepen. Het ondersteunend en beheerspersoneel vormde met 28 signalen de grootste groep. Het wetenschappelijk personeel en de promovendi droegen elk 13 signalen aan; daarnaast waren

er signalen van externen en, in enkele gevallen, van of over hoogleraren. Dat promovendi naar verhouding zo zichtbaar zijn, is een terugkerend beeld en geen toeval: hun positie kent een grote afhankelijkheid van de begeleider, en die afhankelijkheid maakt kwetsbaar.

Bij deze cijfers past één toelichting. Niet elk signaal is te herleiden tot één individuele melder. Een deel van de melders komt bij de Ombudsfunctie nadat zij door een ander op het bestaan van de functie zijn gewezen - door een vertrouwenspersoon, het bedrijfsmaatschappelijk werk, een collega of het Meldpunt. De stap naar de Ombudsfunctie zetten zij steeds zelf; van een overdracht van de melding is geen sprake. Daarnaast hebben twee van de 82 signalen een collectief karakter: zij kwamen niet van één individuele melder, maar van een groep functionarissen en van een dienstraad die een breder gedragen zorg aankaarten. Omdat aan zo'n collectief signaal geen persoonskenmerken zijn verbonden, is het in de registratie bij de medewerkerscategorie ondergebracht. Een fijnmaziger onderscheid hierin is een aandachtspunt voor de verdere ontwikkeling van de registratie.

Ruim een derde van de melders had in 2025 een internationale achtergrond: 46 melders waren van Nederlandse herkomst, 22 internationaal met een achtergrond binnen de Europese Unie en 14 daarbuiten. Dat is een betekenisvol aandeel, en het is in de inhoud van de signalen terug te zien.

Van de signalen die van een individuele melder afkomstig waren - 80 van de 82 - kwamen er 43 van mannen en 37 van vrouwen. De resterende twee signalen kwamen van een collectief en hebben daarom geen gendervermelding. Waar in voorgaande jaren de meerderheid van de melders vrouw was, ligt de verdeling in 2025 vrijwel gelijk, met een licht overwicht aan mannen. Aan die verschuiving hoeft geen vergaande betekenis te worden gehecht - de aantallen zijn klein en jaarlijkse schommelingen horen erbij - maar zij past wel bij het beeld van een functie die door een bredere groep mensen wordt gevonden.

3.3 De aard van de signalen

De signalen laten zich zelden in één hokje plaatsen; vrijwel elk signaal raakt meerdere thema's tegelijk. Sociale veiligheid en omgangsvormen vormen veruit de meest voorkomende noemer, bijna altijd verweven met vragen over leiderschap, governance, procedurele zorgvuldigheid, werkdruk en afhankelijkheidsrelaties. Het volgende hoofdstuk beschrijft deze thematische lijnen.

4. Thema's en patronen 2025

Op basis van de clustering van de signalen tekenen zich voor 2025 enkele samenhangende thematische lijnen af. Zij worden hieronder beschreven op patroonniveau, zonder verwijzing naar individuele situaties. De thema's staan niet los van elkaar: sociale veiligheid vormt veelal de as waarlangs de overige zich ontwikkelen.

4.1 Sociale veiligheid in een systeem onder druk

Sociale veiligheid en omgangsvormen vormden ook in 2025 het meest voorkomende thema. De signalen betroffen onder meer ervaren uitsluiting, machtsongelijkheid, terughoudendheid om zorgen of kritiek te uiten uit vrees voor de gevolgen, en teamdynamieken waarin onveiligheid geleidelijk normaliseert.

Wat in 2025 in het bijzonder opviel, is de samenhang met de bredere context van bezuinigingen en organisatorische veranderingen. Onzekerheid over de toekomst, herpositionering van rollen en aanhoudende werkdruk vormden de achtergrond waartegen spanningen zich aandienden. Juist in zulke perioden blijkt hoezeer het ervaren veiligheidsklimaat samenhangt met de manier waarop verandering wordt begeleid: met de mate waarin besluitvorming wordt toegelicht, afspraken zichtbaar, consistent worden toegepast, en er ruimte is voor inbreng. Waar die toelichting ontbreekt, ontstaat ruimte voor interpretatie, en kan een besluit als persoonsgericht worden ervaren - ook wanneer dat niet de bedoeling is.

Dat werkdruk zelden expliciet als reden van een melding wordt genoemd, maar vrijwel altijd als onderstroom meeloopt, is een waarneming die ook de jaarverslagen van voorgaande jaren maakten. De hoge werkdruk lijkt eerder als een gegeven te worden beschouwd dan als een signaal dat aandacht verdient.

4.2 Governance en procedurele zorgvuldigheid

Een tweede patroon betreft de zorgvuldigheid van procedures en besluitvorming. Het ging om vragen over de uitlegbaarheid en navolgbaarheid van besluiten, over de toepassing van regels en procedures, en over de governance van organen die voor medewerkers en studenten ingrijpende beslissingen nemen. In meerdere signalen speelde het gevoel niet gehoord te worden een centrale rol - zowel in de medewerkerscontext als in de relatie tussen studenten en de organisatie.

Achter die procedurele vraag schuilt een menselijke. Wie met een vraag of een probleem bij een loket, een regeling of een procedure aanklopt en te horen krijgt dat het niet kan - omdat het systeem nu eenmaal op de regels staat - haakt niet zelden af. Vaak niet omdat de regel zelf onredelijk is, maar omdat de ruimte voor maatwerk eromheen moeilijk te vinden is. Die ruimte vraagt om iemand die haar wil en kan zoeken, en niet elke betrokkene doet dat even gemakkelijk. Het verschil tussen meedenken met wat iemand nodig heeft en blijven staan bij de regel bepaalt sterk hoe rechtvaardig een proces wordt ervaren. Het is een waarneming die ook in eerdere jaarverslagen van de Ombudsfunctie is benoemd, en zij blijft onverminderd actueel.

Procedurele zorgvuldigheid is geen formaliteit. Zij vormt een fundament onder sociale veiligheid: een proces waarin betrokkenen tijdig worden geïnformeerd en de gelegenheid krijgen hun perspectief te delen, draagt bij aan vertrouwen, aan zorgvuldige besluitvorming en aan het voorkomen van onbedoelde beeldvorming. Waar de Ombudsfunctie in 2025 signalen over de werkwijze van organen ontving, is gewerkt langs de lijn van aggregatie: meerdere signalen samengebracht tot een patroonbeschrijving, in gesprek gebracht zonder de schuldvraag centraal te stellen, en met respect voor de onafhankelijkheid van het orgaan zelf. De Ombudsfunctie kijkt daarbij naar de manier waarop een proces verloopt - niet naar de juistheid van een afzonderlijk besluit; de inhoudelijke beoordeling van een individuele zaak blijft bij het bevoegde orgaan.

Tot slot raakt dit thema aan de externe toetsing. Toezicht - zoals het onderzoek van de Nationale ombudsman - richt zich sterk op de navolgbaarheid van procedures, en dat onderstreept hoezeer procedurele zorgvuldigheid telt. Tegelijk is het zaak dat de aandacht voor toetsbaarheid de ruimte voor maatwerk niet verdringt: zorgvuldigheid en menselijke maat zijn geen tegenpolen, maar horen samen.

4.3 Macht- en afhankelijkheidsrelaties

Een derde, nauw verwant thema betreft de relaties waarin sprake is van een sterke afhankelijkheid: tussen promovendus en begeleider, tussen medewerker en leidinggevende, en in andere hiërarchische verhoudingen. In deze relaties weegt gedrag dat op zichzelf misschien niet als grensoverschrijdend te benoemen is, zwaarder door - juist omdat de afhankelijke partij weinig ruimte ervaart om er iets van te zeggen. Een opmerking, een toon, een terloops besluit: het krijgt een ander gewicht wanneer de ander gaat over je beoordeling, je contract of je voortgang. Dat maakt zulk gedrag lastig bespreekbaar en moeilijk zichtbaar te maken, en het verklaart waarom mensen zich vaak pas laat melden. Er is dan doorgaans al veel aan voorafgegaan.

De positie van promovendi verdient hier afzonderlijke aandacht. Hun afhankelijkheid van de begeleider is groot, en die afhankelijkheid strekt zich uit over een lange periode en over vrijwel alles wat hun loopbaan bepaalt. Waar de ondersteunende rol van een begeleidende vertrouwens- of counselfunctie niet eenduidig is belegd, of waar die rol samenvalt met een inhoudelijk-begeleidende rol, ontstaat ruimte voor rolvervaging. Ook eerdere jaarverslagen hebben hierop gewezen; het blijft een aandachtspunt.

4.4 Internationale staf, studenten en inclusie

Een vierde lijn betreft de internationale gemeenschap binnen de universiteit. Ruim een derde van de melders had in 2025 een internationale achtergrond. In hun signalen keren thema's terug die met inclusie samenhangen: taal en communicatie, de kwaliteit van onboarding, het ervaren van afstand tot informele netwerken en besluitvorming, en kwetsbaarheid op momenten van contractwisseling of verloop. Die kwetsbaarheid kent ook een financiële kant: internationale medewerkers hebben soms een afwijkende contractvorm, waardoor het wegvallen van werk in een aantal gevallen aanzienlijk zwaardere financiële gevolgen heeft.

De behandeling van deze signalen maakte in 2025 zichtbaar hoezeer cijfers en beleving uiteen kunnen lopen: een cijfermatige analyse van de werkverdeling binnen een faculteit

kwam tot een andere uitkomst dan de betrokken medewerkers zelf ervoeren. Dat cijfers geen gerichte ongelijkheid aantonen, maakt een ervaren ongelijkheid nog niet onwerkelijk: het gevoel er niet helemaal bij te horen, of structureel meer te moeten doen, is op zichzelf een signaal dat aandacht verdient. Cijfers en beleving verdienen beide een serieuze weging, zonder de een met de ander weg te redeneren. Juist het bewustzijn van dat onderscheid hoort bij een zorgvuldige duiding.

4.5 Rolzuiverheid en samenhang in de hulpstructuur

Een laatste lijn betreft de hulpstructuur zelf. Met de Ombudsfunctie, de vertrouwenspersonen, het bedrijfsmaatschappelijk werk, het Meldpunt, HR en de formele procedures kent de universiteit meerdere voorzieningen rond sociale veiligheid. Dat is een kracht, maar het brengt ook een risico mee: signalen kunnen versnipperd binnenkomen, langs meerdere wegen tegelijk gaan lopen of tussen voorzieningen in vallen. Heldere rolafbakening en onderlinge afstemming zijn daarom geen administratieve kwestie, maar een voorwaarde voor zorgvuldigheid.

5. Sociale veiligheid als driedig evenwicht

De thema's uit het vorige hoofdstuk komen in 2025 samen in één overkoepelende waarneming. Die waarneming vormt de centrale lijn van dit verslag. Zij is ook de kern van de eindejaarsnotitie die de Ombudsfunctie in december 2025 aan het College van Bestuur heeft aangeboden.

5.1 De sociale-veiligheid paradox

Sociale veiligheid bevindt zich binnen de universiteit in een overgangsfase. Er is - terecht en noodzakelijk - veel aandacht voor de bescherming van melders: voor laagdrempelige routes, voor vertrouwelijkheid, en voor de erkenning van ervaren grensoverschrijding. Tegelijk blijkt in de praktijk dat die aandacht, op zichzelf, onvoldoende is om sociale veiligheid duurzaam en rechtvaardig te borgen.

Hier dient zich een structureel spanningsveld aan, dat in dit verslag de sociale-veiligheidsparadox wordt genoemd. Sociale veiligheid vraagt erom ervaren grensoverschrijding serieus te nemen. Maar zij is tegelijk verbonden met een basaal beginsel van zorgvuldigheid: dat iemand niet op voorhand schuldig is zolang dat niet is vastgesteld. Spanning ontstaat wanneer een nog onbewezen - vermeend - signaal al voor waar wordt aangenomen voordat er ruimte is geweest voor hoor en wederhoor, en wanneer dat al vroeg leidt tot feitelijke gevolgen - bijvoorbeeld een verbetertraject dat in gang wordt gezet, een formele waarschuwing, of reputatieschade - voor degene op wie het signaal betrekking heeft, terwijl zorgvuldig onderzoek nog moet beginnen of nog loopt.

Zo kan een maatregel die bedoeld is om sociale veiligheid te vergroten - wanneer procedurele waarborgen ontbreken - juist leiden tot gevoelens van onveiligheid bij andere betrokkenen. Onvoldoende ruimte voor hoor en wederhoor vergroot bovendien het risico op voortijdige beeldvorming. Dit is geen nieuw inzicht: het belang van hoor en wederhoor, juist in situaties waarin mensen worden aangesproken op hun gedrag, is ook in voorgaande jaarverslagen van de Ombudsfunctie aan de orde geweest. De signalen van 2025 laten zien dat het onverminderd actueel is.

5.2 Een derde positie: de uitvoerende professional

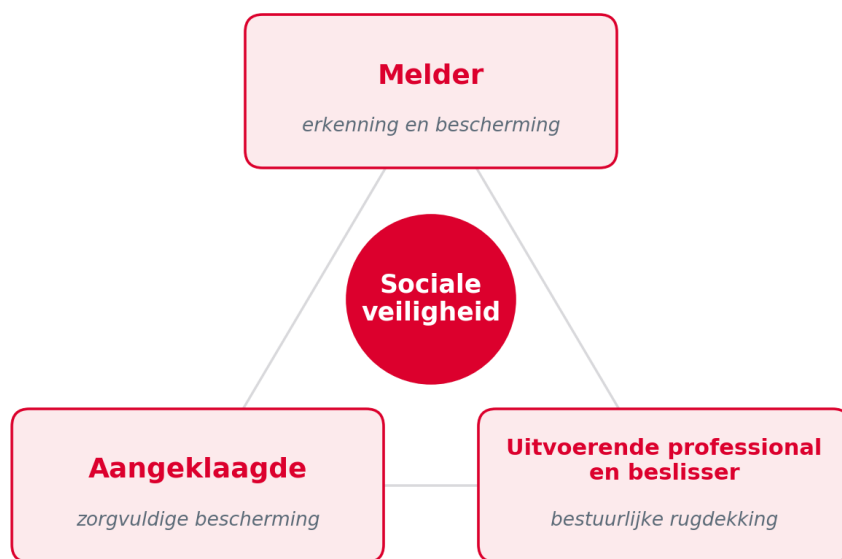
Naast de melder en de aangeklaagde werd in 2025 een derde positie nadrukkelijk zichtbaar: die van de uitvoerende professionals. Het gaat om de mensen die dossiers behandelen, procedures bewaken en besluiten voorbereiden of uitvoeren - leidinggevend, HR-adviseurs, juristen, leden van commissies - en, in het verlengde daarvan, om de bestuurders en leidinggevend die uiteindelijk de besluiten nemen.

In complexe en langlopende trajecten worden deze professionals geconfronteerd met hoge druk, met soms dreigende of intimiderende communicatie, en met publieke of semipublieke escalatie. Dat heeft aantoonbaar invloed op hun functioneren, terwijl hun positie in beleid en reflectie vaak impliciet blijft. Ook dat raakt aan sociale veiligheid. Wie processen draagt, moet zelf ook kunnen rekenen op een veilige werkomgeving en op bestuurlijke rugdekking.

5.3 Het driedig evenwicht

De ervaringen van 2025 laten zien dat sociale veiligheid niet langer te begrijpen is als een tweepolig model van melder tegenover aangeklaagde, maar als een evenwicht tussen drie posities:

- **de bescherming en erkenning van melders** - het serieus nemen van ervaren grensoverschrijding en het bieden van veilige, laagdrempelige routes;
- **de zorgvuldige en evenwichtige bescherming van aangeklaagden** - met ruimte voor hoor en wederhoor en met bescherming tegen voortijdige beeldvorming;
- **de bescherming en bestuurlijke rugdekking van de uitvoerende professionals en beslissers** - met oog voor de druk én de versnippering waarmee zij in complexe dossiers te maken hebben.



Figuur 1. Sociale veiligheid als drieledig evenwicht: drie posities die gelijktijdig bescherming verdienen.

Wanneer één van deze drie posities structureel onderbelicht blijft, raakt het geheel uit balans. Dat is de kern van de drieledige benadering: niet een keuze tussen deze posities, maar het gelijktijdig in beeld houden van alle drie.

5.4 Professionele afstemming bij complexe dossiers

In het landelijke advies van regeringscommissaris Mariëtte Hamer (2024) wordt gepleit voor nauwe samenwerking tussen de betrokken functionarissen - zoals ombuds- en vertrouwenspersonen - om zowel melders als aangeklaagden als leidinggevendenden bij te staan. Diezelfde gedachte komt terug in de ervaring van 2025: complexe sociale-veiligheidskwesties vragen om gezamenlijke professionele duiding.

Het gaat daarbij niet om een extra bestuurslaag, maar om een werkwijze: het tijdig bijeenbrengen van de betrokken professionals - in de vorm van een expertteam - om routes, verantwoordelijkheden en zorgvuldigheid te borgen. Binnen de universiteit blijkt dat dossiers waarin meerdere routes samenkomen, kwetsbaar zijn voor versnippering wanneer die afstemming ontbreekt. Juist gezamenlijke duiding vergroot de voorspelbaarheid en de

kwaliteit van de besluitvorming. Het is een vorm van samenwerking die de onafhankelijkheid van de afzonderlijke rollen niet aantast, maar versterkt.

6. Bestuurlijke duiding

Dit hoofdstuk plaatst de waarnemingen van 2025 in een breder, institutioneel perspectief.

6.1 Een jaar van externe toetsing

Zoals eerder genoemd, kwamen in 2025 verschillende externe toezicht- en beoordelingslijnen samen. Zij raken alle aan de kwaliteit en de zorgvuldigheid van de omgang met sociale veiligheid.

De Inspectie van het Onderwijs deed in 2025 onderzoek naar de universiteit. In dat kader bracht de Inspectie een bezoek aan de Rijksuniversiteit Groningen en is de Ombudsfunctionaris gehoord. Op verzoek heeft zij een overzicht van haar eigen rapportages aangeleverd. Het eindrapport van de Inspectie was bij het opstellen van dit jaarverslag nog niet beschikbaar.

Daarnaast liep in 2025 een traject van de Nederlandse Arbeidsinspectie rond psychosociale arbeidsbelasting. Dat traject past in een sectorbrede aandacht voor werkdruk en sociale veiligheid bij de Nederlandse universiteiten.

In 2025 vond ook de landelijke evaluatie van de universitaire Ombudsfunctie plaats, in opdracht van de cao-tafel van de Nederlandse universiteiten. Vier jaar na de invoering van de functie is sectorbreed onderzocht hoe de Ombudsfunctie is ingericht en geborgd. De Ombudsfunctie van de Rijksuniversiteit Groningen heeft aan deze evaluatie deelgenomen. De evaluatie is in het voorjaar van 2026 afgerond, vóór het uitbrengen van dit jaarverslag.

6.2 Het rapport van de Nationale ombudsman

Tijdens het verslagjaar, op 17 december 2025, ontving de Ombudsfunctionaris het rapport van de Nationale ombudsman inzake de klacht van de heer Landman. De Nationale ombudsman concludeert dat de klachtbehandeling door de universiteit op onderdelen onvoldoende transparant en procedureel onnavolgbaar is geweest, met name waar het gaat om de expliciete afronding van de procedure.

Tegelijk stelt het rapport vast dat de universiteit zich op meerdere momenten aantoonbaar heeft ingespannen om tot oplossing en beweging te komen - onder meer door gesprekken, maatwerk en onafhankelijk onderzoek. De complexiteit van het dossier en de samenloop van trajecten speelden daarbij een rol.

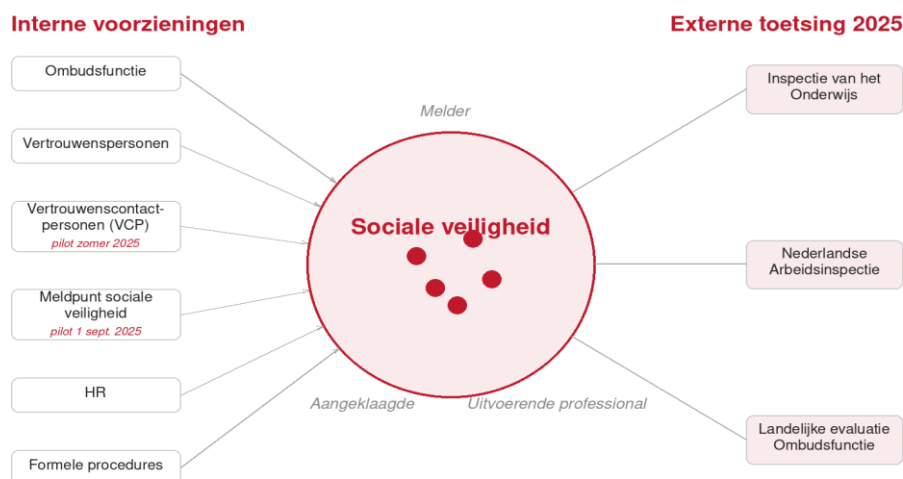
Het rapport bevestigt langs externe weg, wat ook uit de eigen signalen van 2025 naar voren komt: het belang van een duidelijke afronding van procedures, van gezamenlijke professionele duiding, en van aandacht voor alle betrokken posities in complexe dossiers.

6.3 Samenhang in een landschap met meerdere loketten

Een terugkerend institutioneel aandachtspunt betreft de samenhang binnen de hulpstructuur. De universiteit kent meerdere voorzieningen rond sociale veiligheid, elk met een eigen, gerechtvaardigde rol. De keerzijde is dat signalen versnipperd kunnen binnenkomen. Wanneer eenzelfde situatie langs meerdere loketten tegelijk gaat lopen, of wanneer een signaal tussen loketten in valt, gaat overzicht verloren - en daarmee de

mogelijkheid om patronen tijdig te zien. Ook het rapport van de Nationale ombudsman raakt aan dit punt.

Dit pleit niet voor minder voorzieningen, maar voor betere onderlinge afstemming: voor het bijeenbrengen van duiding waar dossiers complex zijn, en voor een heldere, ook voor de melder navolgbare verdeling van rollen. De pilot van het centrale Meldpunt sociale veiligheid is in dat licht een belangrijke ontwikkeling: goed gepositioneerd kan het Meldpunt mensen begeleiden naar het passende loket en zo versnippering tegengaan. De evaluatie van die pilot in 2026 is een natuurlijk moment om de rolverdeling binnen de hulpstructuur als geheel scherper te krijgen.



Figuur 2. Het landschap rond sociale veiligheid in 2025: verschillende interne voorzieningen en externe toetslijnen richten zich elk op een eigen deel van het veld.

6.4 De Ombudsfunctie en de formele routes

De Ombudsfunctie staat naast de formele klacht-, bezwaar- en beroepsprocedures, niet in de plaats daarvan. Veel van wat de Ombudsfunctie bereikt, betreft situaties die zich (nog) niet lenen voor een formele procedure, of waarin een formele procedure niet de meest passende route is. De informele, op herstel en duiding gerichte werkwijze van de Ombudsfunctie en de formele routes vullen elkaar aan.

Het zicht dat de Ombudsfunctie heeft op patronen - over faculteiten en diensten heen, en losgemaakt van de schuldvraag - is van een andere aard dan het zicht van een formele procedure op een individuele zaak. Beide zijn nodig. Juist de combinatie maakt het mogelijk om zowel recht te doen aan het individuele geval als te leren op het niveau van het systeem.

7. Aanbevelingen

De onderstaande aanbevelingen volgen uit de signalen en observaties van 2025. Zij zijn bedoeld als bijdrage aan de universiteit als lerende organisatie, en niet als oordeel. Verschillende ervan bouwen voort op de eindejaarsnotitie van december 2025 en op aanbevelingen uit eerdere jaarverslagen van de Ombudsfunctie; dat onderstreept dat het om structurele aandachtspunten gaat. Omwille van de bruikbaarheid is bewust gekozen voor een beperkt aantal, samenhangende aanbevelingen.

- 1. Geef bij organisatieverandering bijzondere aandacht aan openheid en zorgvuldige communicatie.** De signalen van 2025 lieten zien dat bezuinigingen en reorganisatie niet los staan van het ervaren veiligheidsklimaat: juist in perioden van verandering bepaalt de wijze waarop besluiten worden toegelicht en begeleid hoe veilig mensen zich voelen. Dat vraagt om openheid, duidelijke richtlijnen en oog voor de samenhang met de druk op medewerkers - binnen management en leiderschap en in de uitvoering van HR-gerelateerde processen, waar die druk het meest concreet wordt.
- 2. Hanteer sociale veiligheid als een driedig systeem.** Houd in beleid, in communicatie en in de behandeling van dossiers de drie posities gelijktijdig in beeld: de melder, de aangeklaagde, en de uitvoerende professionals en beslissers. Heb daarbij in het bijzonder oog voor de twee posities die tot nu toe minder aandacht kregen.
- 3. Borg zorgvuldige, navolgbare processen - en organiseer professionele afstemming bij complexe dossiers.** Maak vooraf navolgbaar welke stappen een procedure kent en markeer expliciet wanneer zij is afgerond. Breng, waar in een complex dossier meerdere routes samenkomen, de betrokken professionals tijdig bijeen voor gezamenlijke duiding, in de geest van het team voor sociale veiligheid dat regeringscommissaris Hamer bepleit.
- 4. Versterk de samenhang in de hulpstructuur.** Benut de evaluatie en doorontwikkeling van het Meldpunt sociale veiligheid om de rollen van de verschillende voorzieningen helder en voor de melder navolgbaar te maken, en om versnippering van signalen te voorkomen.
- 5. Blijf investeren in de vindbaarheid van de Ombudsfunctie en in de helderheid van haar aanpak en rol.** Een functie die goed gevonden en goed begrepen wordt, vraagt om blijvende aandacht voor herkenbaarheid, communicatie en een heldere routekaart, en om een duidelijke beschrijving van de aanpak en de rol van de Ombudsfunctie. De landelijke evaluatie van de Ombudsfunctie biedt hiervoor aanknopingspunten. De vindbaarheid onder studenten verdient daarbij bijzondere aandacht: hun aandeel in de signalen is structureel klein, een beeld dat ook landelijk wordt herkend. Een concrete stap is om dit jaarverslag binnen de universiteit beschikbaar te stellen, zoals ook gebeurt met het jaarverslag van de vertrouwenspersonen: dat vergroot de zichtbaarheid van de functie en maakt zichtbaar dat signalen serieus worden gewogen en tot inzicht leiden.

8. Structurele aandachtspunten

Niet alles wat dit verslag signaleert, is nieuw. Een aantal aandachtspunten keert terug in jaarverslag na jaarverslag van de Ombudsfunctie - ook in die van mijn voorganger. Dat zij blijven terugkeren, maakt hen niet minder belangrijk, maar juist meer: het zijn geen incidenten, maar structurele patronen. Drie ervan licht ik hier kort uit.

De kwetsbare positie van promovendi. De langdurige afhankelijkheid van promovendi van hun begeleiders, binnen sterk hiërarchische verhoudingen, maakt deze groep bijzonder kwetsbaar. In de jaarverslagen over 2022 en 2023 werd hier herhaaldelijk op gewezen, en de signalen van 2025 bevestigen het beeld. Het vraagt om blijvende aandacht voor heldere begeleiding en aanspreekbaarheid binnen de graduate schools.

Werkdruk en werkomstandigheden. Hoge werkdruk, de verdeling van het werk en de hiërarchische verhoudingen waarbinnen dat zich afspeelt, vormden in alle voorgaande verslagjaren een van de grootste categorieën van signalen. Ook in 2025 is dit een rode draad - en de financiële krapte van dit jaar maakt het thema eerder scherper dan zachter.

Procedurale zorgvuldigheid en de opvolging van signalen. Onduidelijkheid en ervaren willekeur bij de toepassing van regels en bij besluitvorming, en het uitblijven van zichtbare opvolging van eerdere signalen, keren in de jaarverslagen telkens terug. Wanneer mensen niet kunnen volgen hoe een besluit tot stand komt of wat er met hun signaal gebeurt, raakt dat het vertrouwen in de organisatie - los van de inhoudelijke uitkomst.

Het kenmerk van structurele aandachtspunten is dat zij zich zelden urgent voelen. Er is geen incident dat onmiddellijk om actie vraagt, en juist daardoor verdwijnen zij gemakkelijk uit beeld - tot zij zich opnieuw in een concrete situatie laten gelden. Het advies van de Ombudsfunctie is daarom niet zozeer om deze punten in één keer op te lossen, als wel om ze blijvend in beeld te houden. De opeenvolgende jaarverslagen van de Ombudsfunctie vormen daarvoor een natuurlijk instrument: door de observaties van jaar tot jaar naast elkaar te leggen, blijft zichtbaar wat anders ongemerkt zou blijven.

9. Reflectie en vooruitblik

2025 was voor de Ombudsfunctie een jaar van opbouw én van verdieping. Van opbouw, omdat naast het behandelen van signalen verder is gewerkt aan een ordelijke registratie en aan een navolgbare werkwijze - zodat de functie niet afhankelijk is van één persoon en signalen niet grotendeels verloren gaan bij personele wisselingen. Van verdieping, omdat de signalen complexer werden en steeds vaker in samenhang konden worden gezien.

Terugkijkend zie ik een leerproces, en niet alleen van mijzelf in deze rol, maar van de organisatie als geheel. Sociale veiligheid blijkt geen statisch beleidsveld, maar een dynamisch spanningsveld waarin belangen, kwetsbaarheden en verantwoordelijkheden elkaar voortdurend raken. In dat spanningsveld heeft de Ombudsfunctie haar waarde: niet door te oordelen, maar door zichtbaar te maken wat onderhuids speelt, en door ruimte te scheppen voor reflectie in plaats van reflex.

Bij die rol hoort ook een zekere terughoudendheid. Niet elk vraagstuk laat zich oplossen door te interveniëren. In een organisatie zo groot en gelaagd als een universiteit bestaan meerdere werkelijkheden naast elkaar, en soms vraagt een situatie juist om geduld, om het verdragen van verschil van inzicht, en om het uithouden van onzekerheid terwijl een zorgvuldig proces zijn loop heeft. Dat is geen passiviteit, maar een vorm van zorgvuldigheid - en vaker dan men denkt is het precies wat een situatie veiliger maakt.

Wat mij dit jaar het meest is bijgebleven, is het vertrouwen dat melders hebben getoond door zich te melden. Dat vertrouwen is niet vanzelfsprekend; iedere melding vraagt moed. Dat mensen die stap zetten, bevestigen dat de Ombudsfunctie wordt gezien als een onafhankelijke en veilige plek voor reflectie, advies en duiding. Evenzeer waardeer ik de ruimte die binnen de universiteit aan de onafhankelijke positie van de functie is geboden.

De observaties van 2025 wijzen vooruit. De financiële krapte en de organisatorische veranderingen die dit jaar voelbaar werden, zullen in 2026 doorwerken; de invloed daarvan op het ervaren veiligheidsklimaat wordt naar verwachting een belangrijk thema. Hoe verandering wordt begeleid - met aandacht voor transparantie, consistentie en ruimte voor inbreng - zal in belangrijke mate bepalen hoe veilig mensen zich voelen.

Verschillende externe lijnen die in 2025 samenkwamen, krijgen in 2026 een vervolg. Het eindrapport van de Inspectie van het Onderwijs, het traject van de Nederlandse Arbeidsinspectie en de uitkomsten van de landelijke evaluatie van de Ombudsfunctie zullen richting geven aan de verdere ontwikkeling van het beleid rond sociale veiligheid. De Ombudsfunctie zal deze uitkomsten in samenhang duiden.

Ook dichterbij huis blijven er aandachtspunten: de evaluatie en doorontwikkeling van het Meldpunt sociale veiligheid en de samenhang binnen de hulpstructuur als geheel vragen ook in 2026 om aandacht.

De rode draad van dit verslag is de driedelige benadering van sociale veiligheid: de overtuiging dat een veilige werk- en studieomgeving vraagt om gelijktijdige aandacht voor de melder, de aangeklaagde en de uitvoerende professionals. Dat evenwicht is geen toestand die eenmaal wordt bereikt, maar een afweging die zich telkens opnieuw aandient - bij elk signaal, in elk dossier en in elk besluit. Een universiteit die deze drie posities in samenhang

blijft zien, houdt oog voor ieder die bij een kwestie betrokken is. Het zichtbaar houden van dat evenwicht is de bijdrage die de Ombudsfunctie ook in 2026 wil leveren.

Bijlage 1. Werkwijze van de Ombudsfunctie

De Ombudsfunctie werkt langs een vaste, navolgbare lijn. De onderstaande fasering beschrijft die werkwijze op hoofdlijnen; de precieze invulling is steeds afhankelijk van de situatie.

Fasering

- **Melding of vraag.** Een medewerker, promovendus of student neemt rechtstreeks contact op. Melden gebeurt vrijwillig.
- **Verkenkend gesprek.** Toelichting van de onafhankelijke en onpartijdige positie, bespreking van verwachtingen, en verkenning van de context, het perspectief van de melder en de reeds gezette stappen.
- **Toets op bevoegdheid en passendheid.** Beoordeling of de Ombudsfunctie de passende route is, of dat verwijzing - met toelichting - meer voor de hand ligt.
- **Interventie passend bij de situatie.** Advies, reflectief gesprek, bemiddeling of doorverwijzing, gericht op herstel van communicatie en het voorkomen van onnodige escalatie.
- **Duiding bij structurele signalen.** Wanneer meerdere signalen op een patroon wijzen, een geanonimiseerde, geaggregeerde duiding richting de organisatie of het bestuur.
- **Rapportage.** Jaarlijkse, geanonimiseerde verslaglegging over trends, observaties en aanbevelingen.

Uitgangspunten

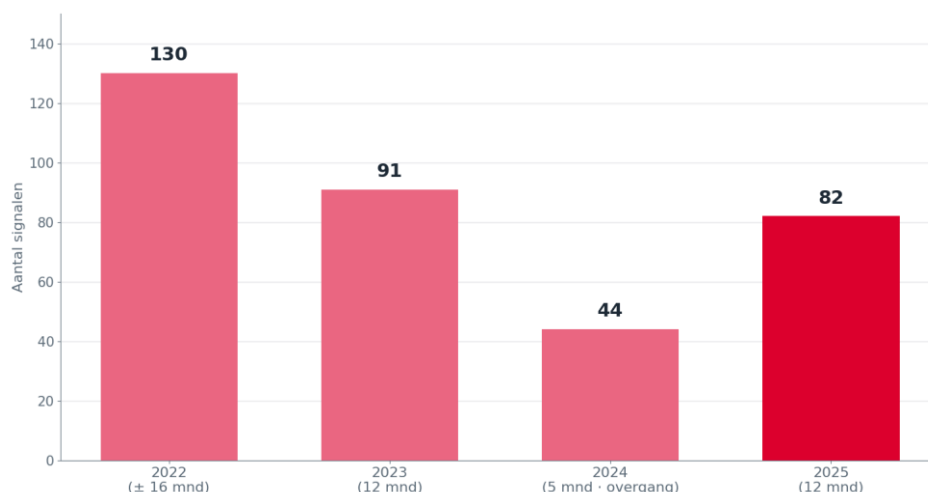
De Ombudsfunctionaris is onafhankelijk, onpartijdig en vertrouwelijk. Zij kiest geen partij en spreekt geen oordeel uit over de schuld van personen. Zij heeft geen sanctiebevoegdheid; de invloed van de functie berust op zorgvuldigheid, overtuigingskracht en integriteit. Informatie wordt uitsluitend gedeeld met toestemming van de melder, behoudens de wettelijke uitzonderingen. Wie zich meldt, behoudt de regie over het eigen verhaal.

Bijlage 2. Cijfermatige weergave 2025

Deze bijlage geeft het volledige cijfermatige beeld van verslagjaar 2025, met tabellen en grafieken. Bron: het signaalregister van de Ombudsfunctie, 82 geregistreerde signalen. Omdat de verslagjaren niet alle even lang zijn, is de zuiverste vergelijking die tussen 2023 en 2025 - twee volledige kalenderjaren. De cijfers van voorgaande jaren zijn ontleend aan de jaarverslagen van de Ombudsfunctie over die jaren.

1. Aantal signalen per verslagjaar

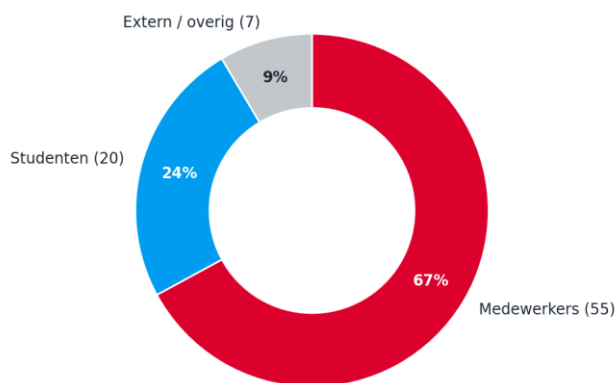
Verslagjaar	Aantal signalen
2022 (± 16 maanden)	130
2023 (12 maanden)	91
2024 (5 maanden, overgangsjaar)	44
2025 (12 maanden)	82



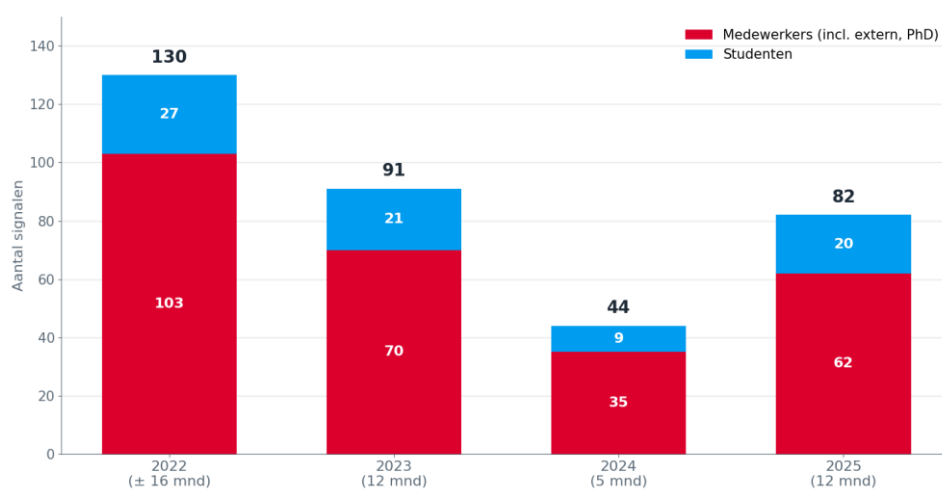
Grafiek 1. Aantal signalen per verslagjaar. De periode is per jaar vermeld; de verslagjaren zijn niet alle even lang.

2. Medewerkers en studenten

Categorie (2025)	Aantal
Medewerkers	55
Studenten	20
Extern / overig	7
Totaal	82



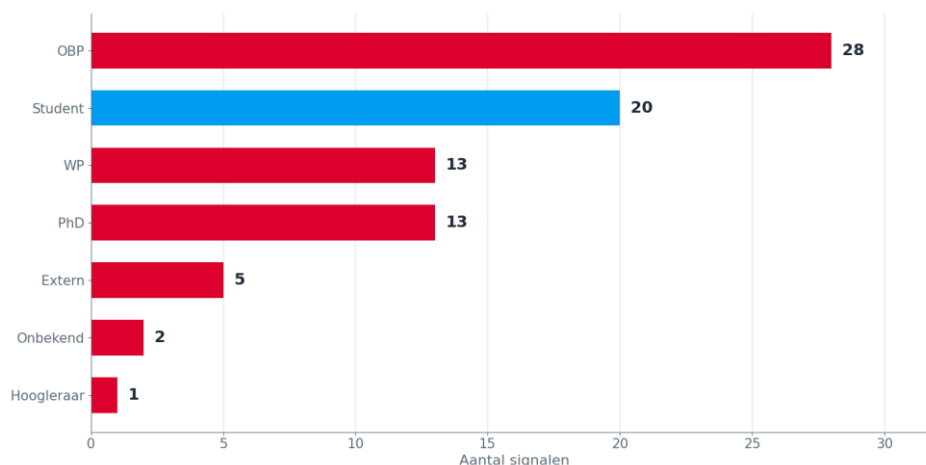
Grafiek 2. Verdeling van de 82 signalen in 2025 naar medewerkers, studenten en extern/overig.



Grafiek 3. Verdeling medewerkers - studenten per verslagjaar. Voor de vergelijkbaarheid zijn externen en promovendi bij medewerkers geteld; de periodeverschillen gelden ook hier.

3. Type melder 2025

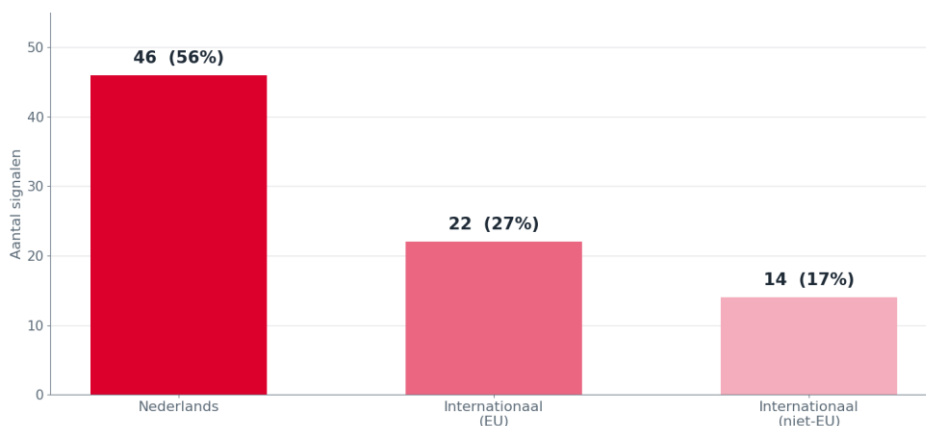
Type melder	Aantal
Ondersteunend en beheerspersoneel (OBP)	28
Student	20
Wetenschappelijk personeel (WP)	13
Promovendus (PhD)	13
Extern	5
Onbekend	2
Hoogleraar	1
Totaal	82



Grafiek 4. De 82 signalen van 2025 naar type melder.

4. Achtergrond van de melder 2025

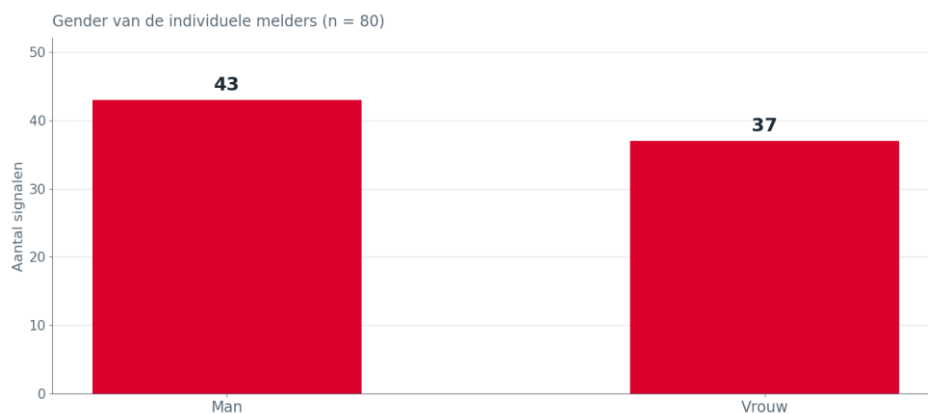
Achtergrond	Aantal
Nederlands	46
Internationaal (EU)	22
Internationaal (niet-EU)	14
Totaal	82



Grafiek 5. De 82 signalen van 2025 naar achtergrond van de melder.

5. Gender van de melder 2025

Gender	Aantal
Man	43
Vrouw	37
Collectief signaal (geen individuele melder)	2
Totaal	82



Grafiek 6. Gender van de individuele melders in 2025 - 80 van de 82 signalen; twee signalen kwamen van een collectief en hebben geen gendervermelding.

De meeste signalen raken meerdere thema's tegelijk; een thematische beschrijving op patroonniveau is opgenomen in hoofdstuk 4. Een cijfermatige uitsplitsing naar afzonderlijke faculteiten of diensten is omwille van de herleidbaarheid achterwege gelaten.