

# **Prevent - Care - Cure**

## **Plan van Aanpak Sociale Veiligheid Radboud Universiteit**

19 december 2023  
Versie: 23N.010550

# Inhoudsopgave

1. Voorwoord en samenvatting	3
2. Doelstelling: veiligheid als fundament	6
3. Waar staan we nu?	9
4. Kern van onze aanpak: hoe we onze doelen willen bereiken	12
5. Naar een uitgewerkt stappenplan	17
6. Bijlage: projectorganisatie	20

# 1. Voorwoord en samenvatting

Wij willen dat de Radboud Universiteit een plek is waar iedereen zich thuis en veilig voelt. Een universiteit waar je studeert of werkt in een omgeving die je in staat stelt om het beste uit jezelf en de ander te halen; of je nu onderzoeker, docent, promovendus, leidinggevende, ondersteuner, bestuurder of student bent. De campus is een omgeving waar geen plek is voor ongewenst gedrag. Dit moet de norm zijn voor de hele universiteit.

Er is nog veel werk aan de winkel om deze ambitie te realiseren. Dat is in de afgelopen periode, soms pijnlijk, duidelijk geworden. Recent naar boven gekomen incidenten hebben laten zien dat grensoverschrijdend gedrag nog te vaak voorkomt en dat klachten of meldingen niet altijd tot gewenste resultaten leiden.

Onze samenleving maakt een belangrijke ontwikkeling door waarin we herijken en bepalen hoe we met elkaar om willen gaan. De Radboud Universiteit vormt een afspiegeling van deze samenleving en ook op onze campus gaan we extra stappen vooruitzetten om dit proces verder vorm te geven en te versnellen. Hoe organiseren we dat samen en hoe grijpen we proportioneel in bij gedrag dat niet past binnen onze normen?

## **Sociale veiligheid als fundament**

Met dit plan van aanpak '*Prevent - Care - Cure*' slaat de Radboud Universiteit een nieuwe weg in. Met een duidelijk doel voor ogen: de Radboud Universiteit moet een veilige omgeving zijn waarin samenwerking, collegialiteit, gelijkwaardigheid, openheid en aandacht voor elkaar vanzelfsprekend zijn. Een plek waar studenten en medewerkers altijd zichzelf kunnen zijn en respectvol en waardig met elkaar omgaan, ongeacht herkomst, overtuiging, gender, seksuele oriëntatie, beperking, rol of functie. En waar mensen elkaar aanspreken en feedback ontvangen en accepteren als daar aanleiding toe is.

## **Een samenhangende en gecoördineerde aanpak**

Met '*Prevent - Care - Cure*' zetten we in op een samenhangende en gecoördineerde aanpak en geven we onze voorgenomen koers voor de komende twee kalenderjaren (2024-2025) weer. Wat kan en wat moet beter? Wat gaan we, rekening houdend met de goede initiatieven die al lopen, extra doen om ervoor te zorgen dat wij onze doelstelling verwezenlijken? De bevindingen uit een externe evaluatie van onze meldingen - en klachtenprocedure, waartoe we begin 2023 opdracht hebben gegeven, nemen we daarbij uiteraard mee. Half januari ontvangen we het definitieve rapport.

Het hebben van een gedragscode en een regeling voor klachten en meldingen is het begin. De volgende stap is een steviger fundament: we willen bestaande goede initiatieven logisch samenbrengen en waar nodig extra maatregelen inzetten, zodat het meer dan normaal is dat de Radboud Universiteit een veilige omgeving is en we ons daar allemaal naar gedragen.

We gaan nadrukkelijker sturen op *preventie* en het versterken van een cultuur waarin voor ongewenst gedrag geen ruimte is. Onder andere door het leiderschap in de organisatie te versterken en meer handvaten te geven door ons HR-beleid verder te professionaliseren. En als een schending toch voorkomt, maken we het bespreekbaar en volgen waar nodig proportionele en rechtvaardige maatregelen en nazorg, met oog voor alle betrokkenen (*care en cure*). Dat doen we op basis van transparant en eenduidig beleid. Het inrichten van één toegankelijk meldpunt waar studenten en medewerkers terecht kunnen, is een van de concrete, voorgenomen stappen. Het meldpunt moet de drempel om ongewenst gedrag te melden verlagen, betrokkenen beter bescherming bieden en ervoor zorgen dat iedere melding een proportionele en rechtvaardige opvolging krijgt. In dit plan van aanpak zetten wij uiteen hoe we onze doelstellingen de komende tijd willen bereiken en het proces willen organiseren.

### **Samen met alle betrokkenen: denk en praat mee**

Sociale veiligheid draait om onze studenten en medewerkers en gaat ieder lid van de universiteitsgemeenschap aan. Daarom willen we de komende tijd benutten om de hier voorgestelde aanpak te toetsen en verder te concretiseren. Meteen in het eerste kwartaal van 2024 nodigen we studenten en medewerkers uit voor een dialoog over sociale veiligheid.

Bij besluitvorming voortkomend uit dit plan van aanpak speelt de medezeggenschap een belangrijke rol. Ook heeft onze universiteit veel experts in huis, zowel in de wetenschap als in de ondersteuning. Hen willen we raadplegen om de bedoelde veranderingen te realiseren.

Dit plan van aanpak vraagt om een gezamenlijke inspanning; van bestuurders, van leidinggevenden, van medewerkers en studenten. We werken via de decaan van de faculteit der Medische Wetenschappen, ook nauw samen met het Radboudumc waar sociale veiligheid eveneens hoog op de agenda staat.

### **Onze belofte**

Als college van bestuur willen we duidelijk onze betrokkenheid uitspreken: sociale veiligheid zal bovenaan de agenda blijven staan van de Radboud Universiteit. Het is van belang voor het welbevinden van individuele studenten en medewerkers, voor goede

samenwerking, voor goed onderwijs en onderzoek, én voor de missie van de Radboud Universiteit als geheel. Wij willen bijdragen aan een gezonde, vrije wereld met gelijke kansen voor iedereen.

We zijn ons er als universiteitsbestuur van bewust dat een stap naar voren iets van ons allemaal vraagt en ons ook voor nieuwe vragen zal stellen. We zien het als onze taak om de dilemma's die we onderweg tegenkomen te delen en hierover dialoog te voeren. Waar extra inzet nodig is zullen we dat mogelijk maken bijvoorbeeld door het versterken van de ondersteuning.

De afgelopen periode hebben wij met veel collega's en studenten gesproken, onder wie mensen die ongewenst gedrag hebben ervaren. Deze gesprekken zullen we blijven voeren. Dit plan is geen eindproduct, het is de start. Wij willen iedereen bedanken voor de moed zich uit te spreken en voor de kennis en inzichten die zij delen. Dit draagt bij aan onze identiteit en het gewenste klimaat waarbinnen respectvol met elkaar omgaan meer dan normaal is.

Het college van bestuur,

*Daniël Wigboldus, voorzitter*

*Agnes Muskens, vicevoorzitter*

*José Sanders, rector magnificus*

## 2. Doelstelling: veiligheid als fundament

### Fundament

Sociale veiligheid is ons fundament, dat onlosmakelijk verbonden is met onze academische identiteit.- Het is een randvoorwaarde voor bevlogen en integer academisch onderzoek en onderwijs, waarbij studenten, wetenschappers en professionele ondersteuners en adviseurs (hierna: professionals) samenwerken. Dat fundament is essentieel om onze missie als universiteit in praktijk te brengen: bijdragen aan een gezonde, vrije wereld met gelijke kansen voor iedereen. Met dit plan van aanpak leggen we de basis om, samenhangend en gecoördineerd, de sociale veiligheid binnen onze universiteit als vanzelfsprekende realiteit te versterken. We zijn op weg naar een veilige omgeving die we samen creëren met alle medewerkers en studenten. Wat we als Radboud Universiteit verstaan onder sociale veiligheid hebben we samengevat in wat wij zien als onze Radboud-norm, gebaseerd op de in 2022 vastgestelde Gedragscode.

***Voor grensoverschrijdend gedrag is geen plek binnen de Radboud Universiteit. Met elkaar vormen wij een omgeving waarin samenwerking, collegialiteit, gelijkwaardigheid, openheid en aandacht voor elkaar vanzelfsprekend zijn. Studenten en medewerkers kunnen zichzelf zijn, gaan respectvol met elkaar om en hebben gelijke kansen, ongeacht herkomst, overtuiging, gender, seksuele oriëntatie, beperking, rol of functie. Iedereen aan onze universiteit kent deze norm, leeft die na en voelt zich gesteund om ongewenst gedrag te corrigeren, zich daarover uit te spreken en anderen aan te spreken. Iedereen kan rekenen op een vangnet van maatregelen en zorg en op een proportionele, rechtvaardige en zorgvuldige behandeling van klachten en meldingen. Dat is onze Radboud-norm.***

Dit doel realiseren we niet van de ene op de andere dag. Het is een beweging waar we de komende jaren hard aan blijven werken; een groei in cultuur en in gedrag.

### Cultuur en gedrag

Onze visie op sociale veiligheid is het best te omschrijven aan de hand van de academische cultuur en het gedrag dat we voor ogen hebben. In die cultuur staat wetenschappelijke uitwisseling tussen mensen, met respect voor ieders persoonlijke waardigheid, centraal. Studenten, wetenschappers en professionals worden ieder vanuit

hun eigenheid in staat gesteld om in studie of werk gelijkwaardig samen te werken met andere betrokkenen in de academie. Deze academische cultuur vraagt onze voortdurende aandacht. Juist ook binnen de hiërarchische en prestatie gerelateerde verhoudingen, die functioneel zijn om onze bijdrage te leveren met kwalitatief goed onderzoek, onderwijs en professionele ondersteuning. Situaties waarin de belangen groot zijn en waarbij mensen in een hiërarchische positie of afhankelijkheidsrelatie ten opzichte van elkaar staan, kunnen het risico op grensoverschrijdende omgangsvormen verhogen. Daarom is in 2022 een Gedragscode vastgesteld die voor alle medewerkers geldt.

Onze inspanningen zijn erop gericht om met de faculteiten, instituten en diensten, leidinggevend en alle betrokkenen een open aanspreekcultuur te bouwen waarin persoonlijke waardigheid en de fysieke en sociale integriteit van studenten en collega's leidend zijn in de omgangsvormen. Zo bouwen we verder aan een academische cultuur waarin respect voor de universitaire gemeenschap en alle personen daarin vanzelfsprekend is: studenten, wetenschappers en professionals. Niet voor niets zijn onze kernwaarden: verbonden, nieuwsgierig en reflectief. Het vereist vrije ruimte om nieuwsgierigheid te tonen en op zoek te gaan naar waarheid, kennis en inzicht. Dit gebeurt altijd in wisselwerking met anderen die, ongeacht ervaring of status, principieel hetzelfde doel hebben, namelijk met feiten en argumenten tot wetenschappelijke inzichten te komen. Ook medewerkers met een ondersteunende of adviserende rol leveren daaraan een belangrijke bijdrage. Deze cultuur willen we verder ondersteunen en aanmoedigen.

### **Samenhangende en gecoördineerde aanpak**

De hierboven geschetste cultuur willen we realiseren door een samenhangende en gecoördineerde aanpak. Als Radboud Universiteit hebben we al tal van maatregelen en initiatieven die bijdragen aan een sociaal veilig klimaat. Tegelijkertijd zien we dat onderdelen nog onvoldoende op elkaar aansluiten en dat er elementen ontbreken. We zetten maatregelen in voor het versterken van *prevent* (voorkomen van ongewenst gedrag en onderhouden van gewenst gedrag), *care* (aanbieden van hulp bij meldingen en klachten over ongewenst gedrag en bij risico op ongewenst gedrag) en *cure* (opvolgen, sanctioneren, herstellen bij ongewenst gedrag). Daarbij zijn *leiderschap* en voorbeeldgedrag een essentiële randvoorwaarde en sleutel, om daadwerkelijke verandering in gang te zetten.

- **Prevent:** organisatie breed de sociale veiligheid bevorderen in termen van omgangsvormen, onderwijscultuur, organisatiecultuur en leiderschap; ervoor zorgen dat de gedragscode voor iedereen, studenten en medewerkers, duidelijk is en leidend wordt voor ons gedrag. Hoe zorgen we dat structurele risico's ten aanzien

van ongewenst gedrag, die verweven zijn in de manier waarop we werken en georganiseerd zijn, verminderd worden? Maar ook: hoe kunnen we onze organisatie en ons onderwijs zo inrichten dat ieders rol, taak en ontwikkelmogelijkheid in het eigen team en de eigen groep duidelijk is; hoe kunnen we aanspreken bevorderen; hoe kunnen we ongewenste gedragingen in een vroeg stadium leren herkennen en ertegen optreden? Bewustwording is hiervoor de sleutel. Zowel medewerkers als studenten worden hierin gefaciliteerd.

- **Care:** versterken van het meldsysteem voor ongewenst gedrag, zodat voor alle betrokkenen helder is wat de procedures, normen en sancties zijn. Tevens faciliteren en begeleiden van gesprekken in onderwijs- en teamsituaties die risico lopen op ongewenst gedrag door spanningen, wantrouwen of leiderschapsproblemen.
- **Cure:** proportioneel en rechtvaardig optreden in individuele gevallen van grensoverschrijdend gedrag, met (na)zorg voor alle betrokkenen en met oog en aandacht voor de melder en voor degene over wie de melding gaat.

In onderlinge samenhang hebben deze stappen tot doel om eventuele voedingsbodems voor ongewenst gedrag weg te nemen en tegenkracht te organiseren. Voor iedereen moet duidelijk zijn hoe we handelen als toch ongewenst gedrag voorkomt. Dan kunnen betrokkenen laagdrempelig een melding doen, volgen duidelijke en begrijpelijke stappen en volgen waar nodig maatregelen.

Een proces dat alle betrokkenen, zowel de melder als degene over wie de melding gaat, beschermt tegen willekeur. Bespreekbaar maken en erkennen wat er is misgegaan, met een op vertrouwen en verzoening gerichte houding, is wat ons betreft het uitgangspunt voor uiteindelijk herstel van de verhoudingen. Wanneer onze norm is overschreden treden we proportioneel en rechtvaardig op: met passende sancties en maatregelen die alle betrokkenen recht doen. Zodat we een sociaal veilige omgeving zijn voor iedereen die ongewenst gedrag meldt. Cruciaal daarbij voor alle betrokkenen (melder en over wie gemeld wordt) is de zorgvuldige balans tussen rechtvaardigheid, transparantie, vertrouwelijkheid en proportionaliteit.

## 3. Waar staan we nu?

### Aanpak tot nog toe

De Radboud Universiteit heeft de afgelopen jaren reeds verschillende initiatieven genomen om sociale veiligheid te bevorderen voor onze studenten en medewerkers.

De universiteit hanteert sinds 2022 een Gedragscode voor personeel en er is een uitgebreide klachten- en meldstructuur ingericht om op te treden bij meldingen van ongewenst gedrag. Onderdeel daarvan is een netwerk van vertrouwenspersonen, ombudsfunctionarissen en een klachtencommissie. Leidinggevenden worden getraind in het herkennen van en bespreekbaar maken van grensoverschrijdend gedrag. Zonder uitpuittend te willen zijn gebeurt er dus al veel en zijn er de laatste jaren initiatieven bijgekomen om de bewustwording te vergroten, zoals een leiderschapsprogramma, workshops, *active bystander* trainingen, *e-learning*s. Het aantal vertrouwenspersonen is uitgebreid en recentelijk is ook een ombudsfunctionaris voor studenten aangesteld. Momenteel wordt de laatste hand gelegd aan de keuze voor een registratiesysteem, waarin meldingen volgens de geldende regels betreffende privacy op juiste wijze in een geautomatiseerde manier vastgelegd worden.

Er zijn echter aanzienlijke verschillen van aanpak tussen de faculteiten en diensten, waardoor het voorkomen van en optreden tegen onveilig gedrag nog geen universiteitsbrede, uniforme uitvoering kent. Bij grensoverschrijdend gedrag zijn de consequenties, stappen en opvolging niet altijd voldoende helder. Bij leidinggevenden leidt dit soms tot de vraag wat de beste aanpak is. En bij medewerkers en studenten leidt het te vaak tot onduidelijkheid en ontevredenheid over de aanpak van ongewenst gedrag. Recent naar boven gekomen incidenten laten zien dat grensoverschrijdend gedrag nog te vaak voorkomt en dat klachten niet altijd tot gewenste resultaten leiden.

### Recente onderzoeken

Er is recent een aantal onderzoeken verricht dat aspecten van sociale veiligheid binnen de Radboud Universiteit in beeld brengt.

-In de Nationale Studentenenquête (NSE) is op verzoek van de Radboud Universiteit een aantal vragen aan Radboudstudenten gesteld over sociale veiligheid. Studenten beoordelen de sociale veiligheid aan de Radboud Universiteit gemiddeld genomen met het rapportcijfer 8,14. Gevraagd naar het te maken hebben gehad met vormen van ongewenst gedrag tijdens de studietijd, geven studenten aan roddelen (32%) en exclusie (18%) het vaakst te hebben meegemaakt. Veruit het vaakst is dat door medestudenten. Andere vormen van ongewenst gedrag zijn tussen de 3% en 9% meegemaakt. Omdat

sociale veiligheid een zelf toegevoegd thema is, zijn er geen landelijke vergelijkende gegevens beschikbaar.

Uit voorlopige resultaten van het *Healthy Student Life* project, geleid door Radboud-onderzoekers Jacqueline Vink en Sabine Geurts, blijkt dat onze universiteit door studenten over het algemeen ervaren wordt als een veilige studeer- en leefomgeving. Studenten waarderen de sociale veiligheid met een rapportcijfer 8. Ongeveer 3% van de studenten ervaart de universiteit als 'sociaal onveilig'; van die groepen noemt ongeveer de helft discriminatie als oorzaak, circa een kwart noemt intimidatie of seksuele intimidatie als reden en één op de acht noemt pesten.

De *Medewerkersenquête* van de Radboud Universiteit (2022) laat een iets ander beeld zien. Ook van de medewerkers ervaart 3% ongewenst gedrag, maar dan in de vorm van agressie en geweld. Andere vormen van ongewenst gedrag die ervaren worden zijn uitsluiting (5%), wetenschappelijk ongewenst gedrag (3%), roddelen (7%) of discriminatie (3%). In vergelijking tot andere universiteiten zijn de percentages voor roddelen, pesten en discriminatie relatief laag, terwijl die voor agressie en geweld naar verhouding iets hoger dan gemiddeld liggen. Kijken we specifiek naar onze promovendi dan zien we dat van hen ongeveer 7% ongewenst gedrag ervaart; en van deze groep is de meerderheid niet tevreden over de afhandeling van een klacht of melding, 33% is wel tevreden. Wat de *Medewerkersenquête* ook laat zien, is dat bijna de helft van ongewenst gedrag dat medewerkers ervaren hebben, niet werd gemeld. Medewerkers die wel meldden, waren gemiddeld genomen niet erg, of helemaal niet tevreden over de afhandeling.

Begin 2023 heeft het college van bestuur besloten tot een *extern onderzoek*, dat in de tweede helft van dit jaar is uitgevoerd door het bureau *Governance & Integrity*. Doel van dit onderzoek was om te evalueren hoe aan de Radboud Universiteit klachten en meldingen over ongewenst gedrag kunnen worden ingediend en hoe vervolgens hiermee wordt omgegaan. De bevindingen uit dit onderzoek, dat half januari wordt afgerond, vormen een onderdeel van dit plan van aanpak en zullen in 2024 worden meegenomen in de uitwerking van het stappenplan voor de komende jaren. De hoofdlijnen beschrijven we hieronder al.

### **Eerste bevindingen evaluatie**

Het externe onderzoek van *Governance & Integrity* laat zien dat er rond meldingen/klachten over ongewenst gedrag een breed en te versnipperd beleid is gevoerd, en bevestigt dat er te weinig samenhang en duidelijkheid is voor medewerkers en studenten. De twee belangrijkste bevindingen zijn:

- **Prevent:** Er zijn meer inspanningen en een proactiever beleid nodig om ongewenst gedrag te voorkomen. Dat is de reden waarom we ons nadrukkelijk op het versterken van preventie richten. Dit betekent dat we onze Gedragscode, die in 2022 is vastgesteld, ook echt eigen zullen moeten maken. Dit betekent ook een grotere bewustwording van het eigen gedrag en een aanpassing in onze manier van werken en bejegening van elkaar. Dat vraagt om een betere aanspreek-cultuur waarin studenten, wetenschappers en professionals het gesprek met elkaar voeren over elkaars gedrag en waarin plaats is voor het geven en ontvangen van feedback. En om persoonlijk leiderschap van alle medewerkers, in het bijzonder leidinggevenden, om met kennis van zaken en vertrouwen zo'n aanspreekcultuur verder te ontwikkelen.
- **Care & Cure:** Het systeem voor het melden en opvolgen van grensoverschrijdend gedrag moet verbeterd worden. Het advies is om een centrale, *laagdrempelige meldprocedure* en een *centraal adviescommissie* in te richten. Een deel van de medewerkers en studenten ervaart momenteel een te hoge drempel of weet onvoldoende de weg om zich te melden met hun ervaringen of daarover een klacht in te dienen, waardoor de huidige regelingen te weinig wordt benut. Ook blijkt dat als mensen zich melden, de opvolging vaak niet zo effectief is als we zouden willen. Meldingen worden soms behandeld door leidinggevenden en adviseurs, die naar eer en geweten handelen, maar te weinig ondersteuning vinden in de regelingen om eenduidig en proportioneel te reageren. Ook worden vaak rechtstreeks de bestuurders van faculteiten of universiteit benaderd, terwijl die niet altijd de taak, de tijd, of het deskundig advies beschikbaar hebben om in dergelijke situaties te kunnen handelen. Het voornemen is om een centrale adviescommissie in te stellen, die elke individuele vraag, melding of klacht snel en adequaat hoort en waar nodig verwijst. Zo'n commissie zal advies op maat kunnen geven en daarbij de proportionaliteit, rechtvaardigheid en zorgvuldigheid van maatregelen afwegen.

## 4. Kern van onze aanpak: hoe we onze doelen willen bereiken

We zetten- zoals reeds eerder beschreven- maatregelen in voor het versterken van *prevent* (voorkomen van ongewenst gedrag), *care* (aanbieden van hulp bij meldingen en klachten over ongewenst gedrag en bij risico op ongewenst gedrag) en *cure* (opvolgen, sanctioneren, herstellen bij ongewenst gedrag). In dit hoofdstuk beschrijven we de concrete en samenhangende stappen die we daarvoor willen zetten om de in hoofdstuk 2 beschreven doelen te bereiken. Het zijn de kaders waarbinnen we de aanpak verder willen uitwerken, samen met betrokkenen, om vervolgens aan de hand van een uitvoeringsplan te implementeren.

### **Prevent**

Allereerst gaan we veranderingen doorvoeren in de organisatiestructuur- en cultuur, met focus op het versterken van de *preventie*. We willen proactiever zijn en veilig gedrag stimuleren, zodat de risico's op ongewenst gedrag worden verkleind, onder meer door leidinggevenden, te versterken in hun rol hierbij. Vanuit de overtuiging dat het voorkomen van grensoverschrijdend gedrag veel onnodige schade kan voorkomen.

### **Gedragscode centraal**

We gaan de Gedragscode centraal stellen en organiseren dat deze actiever wordt geïnternaliseerd en nageleefd. Het is essentieel om eenduidig de norm te stellen welk gedrag en welke handelingen wel en niet getolereerd worden. Voor iedereen moet duidelijk zijn wat we verstaan onder schendingen van sociale veiligheid: in vele vormen, zoals pesten, intimidatie, discriminatie, uitsluiting en seksuele grensoverschrijdingen. De Gedragscode wordt een verplicht onderdeel van de *onboarding* en introductie binnen onze universiteit. Daarnaast gaat het college van bestuur in gesprek met de studentenmedezeggenschap over de wens om een eigen gedragscode voor studenten te ontwikkelen.

In het eerste kwartaal van 2024 wordt een aantal aanvullende dialoogsessies georganiseerd waarin ook de Gedragscode wordt besproken en de dilemma's of lessen die de toepassing daarvan met zich meebrengen in de dagelijkse praktijk.

### **Gedrag en leiderschap versterken**

Sociale veiligheid wordt een vast onderdeel van het HR-beleid en de studentenbegeleiding. De belangrijkste sleutel is het faciliteren en trainen van leidinggevenden, docenten en studiebegeleiders. Specifiek voor medewerkers en studenten werken we dit verder uit met aandachtspunten voor deze doelgroepen.

Om het versterken van gewenst gedrag en het voorkomen van ongewenst gedrag gericht aan te pakken in de hele organisatie, gaan we per faculteit en dienst bekijken wat daar al gebeurt en wat er aanvullend nodig is. Aan de hand daarvan bepalen we gericht welke stappen we verder zetten in aanvulling op lopende initiatieven. We zetten daarbij in op vier aspecten: professionele ontwikkeling, leiderschap, studentenbeleid, en *onboarding & exit* beleid.

## **1. Professionele ontwikkeling**

- De Gedragscode en thema's rondom sociale veiligheid worden ingebed in opleidingen voor medewerkers, trainingen en intervisie. Dat vergroot het bewustzijn, de handelingsvaardigheid, weerbaarheid en rolduidelijkheid van medewerkers.
- Jaarlijks worden (digitale) trainingen op het gebied van sociale veiligheid aangeboden aan alle medewerkers. We monitoren op deelname.
- We investeren in een gezonde aanspreekcultuur. Het moet gewoon worden dat we elkaar aanspreken als we ongewenst gedrag ervaren, en dat we ons laten aanspreken op ons eigen ongewenst gedrag, zowel in samenwerking als in de onderwijssetting. Dit wordt mogelijk door medewerkers en leidinggevenden te trainen in het adequaat geven en ontvangen van feedback. Daarbij worden teams gefaciliteerd om met elkaar een open gesprek te voeren over kwesties als sociale veiligheid, erkennen en waarderen, diversiteit en inclusie: wat gaat goed maar ook ontwikkelpunten, zoals "hoe spelen deze issues in het team, waar hebben we nog blinde vlekken, wat kan beter"?
- We scherpen de jaar- en gesprekscyclus verder aan, waarin sociale veiligheid een wezenlijk onderdeel zal vormen om het thema bespreekbaar te maken, bewustzijn te creëren voor ieders bijdrage aan sociale veiligheid en om daarop te sturen door leidinggevenden. We zien erop toe dat jaarlijks de gesprekken gevoerd en geadmistreerd worden - een gezamenlijke verantwoordelijkheid van leidinggevende en medewerker.

## **2. Leiderschap**

- We verduidelijken en versterken teams en verhelderen de rol die de leidinggevende daarin heeft, geënt op onze leiderschapswaarden *moed, verbinding & openheid*.
- We gaan door met het ontwikkelen van leiderschapvaardigheden en rolverheldering voor iedereen die leidinggeeft, door trainingen en het opnemen van leiderschap in functieprofielen en jaargesprekken.
- We investeren in leiderschap en reflectie daarop voor bestuurders, onder andere door middel van het kernprogramma bestuurlijk leiderschap

- We bewaken afhankelijkheidsrelaties in onderwijs- en onderzoekbegeleiding. In trajecten waarin sprake is van een grote onderlinge afhankelijkheid, zoals scriptie- en promotiebegeleiding wordt dubbele betrokkenheid de standaard, net zoals het vierogen principe bij beoordelingen.

We versterken de onderwijscultuur door normen voor gewenst gedrag en sociale veiligheid in onderwijssituaties te bespreken, waardoor onderling vertrouwen kan groeien. Duidelijke afspraken vooraf spelen hierin een sleutelrol; docenten en studenten spelen hierbij een actieve rol.

### **3. Studentenbeleid**

- We maken studentenwelzijn en sociale veiligheid onder studenten tot vaste onderdelen van het studentenbeleid. Specifiek in het eerste studiejaar bespreken we actief met onze studenten hoe we met elkaar om willen gaan en hoe we te werk gaan als er toch sprake is van grensoverschrijdend gedrag.
- We bieden specifieke studentengroepen, zoals studentbestuurders, op maat gemaakte trainingen en intervisie aan.
- We willen onze onderwijsethiek verder ontwikkelen.

### **4. Onboarding & exit**

- Er loopt reeds een pilot om het onboarding-proces van nieuwe medewerkers te versterken. De doelen van onboarding worden aangescherpt om onze organisatiecultuur duidelijk neer te zetten. Het bevestigen van de Gedragscode bij indiensttreding zal een belangrijk aspect worden van een introductieprogramma gericht op bewustwording en vaardigheden om sociale veiligheid bespreekbaar te maken.
- Medewerkers die de Radboud Universiteit verlaten worden uitgenodigd voor een exitgesprek waarin vragen naar organisatiecultuur en sociale veiligheid standaard aan de orde komen, om zo te kunnen leren van collega's die de organisatie verlaten.

### **Care & Cure**

Alle preventie kan niet voorkomen dat mensen ervaringen van ongewenst gedrag meemaken. Als dit zich voordoet, moet voor iedereen duidelijk en merkbaar zijn hoe we handelen bij ongewenst gedrag en ook, dat de reactie adequaat en passend is. We richten een centrale, laagdrempelige meldprocedure en een centraal adviesorgaan in. Deze stappen moeten meer gerichte bescherming bieden en zorgen voor een proportionele en rechtvaardige behandeling van meldingen en een zorgvuldige opvolging daarvan voor alle betrokkenen.

## **Centraal meldpunt**

We richten een toegankelijk centraal meldpunt in voor medewerkers en studenten waar iedereen met klachten, meldingen, vermoedens van, en vragen over grensoverschrijdend gedrag terecht kan. Het meldpunt moet duidelijk vindbaar en bereikbaar zijn en bij iedereen bekend zijn. Het wordt bemenst door opgeleide en getrainde professionals die meldingen zorgvuldig behandelen. Het meldpunt draagt eraan bij dat het veilig is om een melding te doen, dat betrokkenen voldoende beschermd zijn en dat iedere melding een proportionele en rechtvaardige opvolging krijgt. Dit moet de drempel verlagen om (eventuele) schendingen te melden. Zo kunnen we beter helpen bij ongewenst gedrag of risico's daarop (*care*) en beter optreden als grensoverschrijdend gedrag zich heeft voorgedaan (*cure*).

## **Universitaire adviescommissie**

In aanvulling daarop willen we een centrale adviescommissie instellen, die als voornaamste taak heeft het geven van professioneel en onafhankelijk advies over de behandeling van individuele gevallen. Deze commissie behandelt alle individuele klachten en meldingen over ongewenst gedrag en integriteit en adviseert bestuur en leidinggevenden over proportionele en rechtvaardige maatregelen en opvolging per geval. De commissie zal bestaan uit professionele adviseurs die zich binnen de universiteit bezighouden met sociale veiligheid en integriteit. Het voornemen is om de commissie centraal te organiseren voor de hele universiteit, met een goede verbinding met faculteiten en diensten. Leden van de commissie kunnen daarnaast ook algemeen adviseren over morele vraagstukken rond sociale veiligheid en zo bijdragen aan het lerend vermogen van de organisatie.

Het inrichten van het meldpunt en de universitaire adviescommissie helpen ook om meer overzicht te creëren van de aard en verscheidenheid van meldingen en klachten en de behandeling daarvan. Archivering van jurisprudentie en casuïstiek is daar onderdeel van. Uiteraard dient dit te gebeuren met inachtneming van de bescherming van de identiteit van betrokkenen en de geldende regels op het gebied van AVG (bescherming persoonsgegevens). Dit overzicht zal de Radboud Universiteit helpen om meer gestructureerd te leren van elk incident, maatregelen te standaardiseren en evalueren, en verbeteringen door te voeren in de preventie en in de meldingenprocedure.

## **Beoogd resultaat**

De hier geformuleerde contouren van de aanpak *Prevent - Care - Cure* worden komende periode uitgewerkt voor de periode 2024 en 2025. Het beoogd resultaat is dat iedereen op de campus ervaart dat het normaal is om gedrag bespreekbaar te maken en dat bij

een grensoverschrijding op een toegankelijke manier melding kan worden gedaan en een proportionele reactie volgt. Meer specifiek:

- Voor *studenten* is het helder waar zij zich kunnen melden en hoe een melding/klachtenprocedure werkt; zij weten wat van hen verwacht wordt in de onderwijssituatie en hoe zij op een veilige manier met elkaar en met hun docenten omgaan.
- *Docenten* kunnen hun taak ten aanzien van studenten in hun onderwijs uitoefenen, weten hoe zij op een veilige manier met studenten omgaan en kunnen vertrouwen op een centrale en zorgvuldige aanpak rondom sociale veiligheid.
- *Wetenschappers en professionals* zijn bekend met de melding- en klachtenprocedure en kunnen vertrouwen op een centrale en zorgvuldige aanpak rondom sociale veiligheid.
- *Bestuurders en leidinggevenden* kunnen hun taak ten aanzien van medewerkers in hun team of organisatieonderdeel uitoefenen en weten hoe zij op veilige wijze hun rol kunnen vervullen. Zij zijn bekend met de melding- en klachtenprocedure en kunnen sturen op een centrale en zorgvuldige aanpak rondom sociale veiligheid.

## 5. Naar een uitgewerkt stappenplan

De hier beschreven koers en contouren van het plan van aanpak gaan we in de eerste helft van 2024 verder uitwerken. Samen met betrokkenen stellen we een projectplan op met concrete acties, verbetermaatregelen en doelstellingen voor de komende jaren. Medewerkers, studenten en deskundigen dragen bij aan het succes. In de beginfase willen we met een aantal dialoogsessies het gesprek met medewerkers en studenten faciliteren. Gedurende het gehele project zal een brede klankbordgroep met vertegenwoordigers van alle geledingen worden betrokken bij het proces. Daarbij worden ook deskundigen aangehaakt, want onze universiteit heeft zelf wetenschappelijke kennis en expertise in huis die kan bijdragen aan dit plan en de implementatie ervan.

### **Medezeggenschap**

Medezeggenschap van studenten en medewerkers verhoogt de kwaliteit onze plannen en besluiten, vergroot het draagvlak voor deze besluiten en waarborgt de betrokkenheid van onze medewerkers en studenten. In de eerste helft van 2024 zal, in afstemming met de Universitaire Gemeenschappelijke Vergadering (UGV) het medezeggenschapsproces rondom het plan van aanpak en de verdere implementatie worden vormgegeven.

### **Dialoog met medewerkers en studenten**

We hebben al met diverse mensen en groepen binnen de universitaire gemeenschap gesproken, maar nog lang niet iedereen die zich uit wil spreken over het thema sociale veiligheid en ongewenst gedrag, heeft dat kunnen doen. Die gelegenheid bieden we vanaf het eerste kwartaal van 2024. Daarmee scheppen we ook de gelegenheid om de kaders in dit koersdocument te toetsen en verder te concretiseren met diegenen voor wie het bedoeld is: de studenten, wetenschappers en professionals, in de ondersteuning en advisering. In januari starten we met een aantal breed toegankelijke bijeenkomsten om méér mensen de kans te geven mee te denken. Het onderwerp sociale veiligheid kent veelal geen zwart/wit benadering, maar vraagt om een goed gesprek over dilemma's en om de verschillende perspectieven die daarbij mogelijk zijn. Dat gesprek kan bijvoorbeeld gaan over:

- Kan een docent naar een feestje van studenten gaan?
- Wanneer moet je een relatie met een collega melden?
- Mag de universiteit het volgen van modules over sociale veiligheid verplicht stellen?
- Wanneer, bij wat voor gesprek of begeleiding, is aanwezigheid van een onafhankelijke derde gewenst?
- Waar ligt de grens tussen de wens om zo transparant mogelijk zijn en het beschermen van de identiteit van betrokkenen bij een melding?

- Wanneer biedt een gesprek of mediatie een oplossing en wanneer is een onderzoek geboden?
- Waar houdt gebrekkig leiderschap op en begint intimidatie?
- Wanneer is een onderwijssituatie functioneel ongemakkelijk en wanneer disfunctioneel onveilig?
- Wanneer kan een vaststellingsovereenkomst bij vertrek van een medewerker vertrouwelijk blijven en wanneer niet?

Onze intentie is dat door het project dat we nu in gang zetten, dit soort vragen en dilemma's benoembaar en bespreekbaar worden, voor iedereen die een bijdrage wil leveren aan het verbeteren van onze sociale veiligheid.

### **Deskundigen**

Binnen onze universiteit is veel relevante expertise aanwezig. Het gaat om kennis en ervaring op het gebied van diversiteit, inclusiviteit en emancipatie, vanuit juridisch en ethisch perspectief, en om expertise op het gebied van management en organisatie-inrichting. In de afgelopen periode hebben we al een aantal deskundigen kunnen spreken. Die gesprekken zullen we blijven initiëren om de aanwezige kennis in onze universiteit te benutten. Daarnaast zullen we ook hulp van experts van buiten de organisatie inroepen waar dat nodig blijkt. En vanzelfsprekend nodigen we iedereen uit om zelf hun inzichten en ideeën in te brengen.

### **Realisatie**

Het realiseren van onze doelstellingen vraagt om leiderschap, sturing en een faciliterende organisatie. We gaan dat doen in een aantal fasen: voorbereiding en dialoog, uitwerking en realisatie. Een gedegen voorbereiding en programmastructuur zijn nodig voor de concretisering en implementatie van dit plan van aanpak. We starten begin 2024 met de uitwerking hiervan. Dan worden ook de aanvullende dialoogsessies gehouden. Ook zal in de loop van 2024 per faculteit en dienst een analyse worden gemaakt van de ontwikkelingen die daar al in gang zijn gezet en welke aanvullingen nog nodig zijn om de doelstellingen te behalen. Op die manier benutten we wat reeds ontwikkeld en beproefd is voor de hele organisatie, en daarnaast kunnen we binnen de organisatie leren van elkaar.

### **Projectstructuur**

De omvang en complexiteit van het plan van aanpak vragen om een duidelijke organisatie, waarbij de primaire betrokkenen en verantwoordelijken binnen de universiteit op de juiste manier en op het passende moment aanhaken en inschakelen. Dit gebeurt, in opdracht van het college van bestuur, onder leiding van een projectleider die overzicht houdt, sturing geeft en verantwoording aflegt aan een stuurgroep van

verantwoordelijke bestuurders. Vertegenwoordigers van studenten, medewerkers en deskundigen zijn gedurende het hele proces betrokken in een klankbordgroep.

### **Faculteiten en diensten**

Bij de uitwerking van het traject volgen we de pijlers die werden uiteengezet in sectie 4: Prevent- Care- Cure . Op basis van zorgvuldige analyse van wat er al gebeurt in faculteiten en diensten – en de benodigde aanvullingen om de doelstellingen te bereiken, zetten we deelprojecten op. Daaronder vallen ook het op te zetten centraal meldpunt, de inrichting van een universitaire adviescommissie en het versterken van professionele ontwikkeling, leiderschap, studentenbeleid, en *onboarding & exit* beleid. Vanzelfsprekend spelen vertrouwenspersonen, ombudsfunctionarissen, HR-medewerkers en studentbegeleiders bij de opzet en implementatie een cruciale rol.

# Bijlage

## Projectorganisatie plan van aanpak sociale veiligheid

De uitwerking en de uitvoering van alle deelprojecten worden gecoördineerd binnen een overkoepelend *Project Sociale Veiligheid* dat we hiervoor speciaal inrichten binnen onze universitaire organisatie. Hiervoor richten we een projectstructuur, een stuurgroep en een klankbordgroep in om regie te voeren op de voortgang. Opdrachtgever is het college van bestuur; dit stelt een stuurgroep aan.

### Stuurgroep

De stuurgroep zal bestaan uit een of twee leden van het college van bestuur en een afvaardiging van decanen van faculteiten en directeurs van diensten.

De stuurgroep is eindverantwoordelijk voor het eindresultaat van het project en voor de besluitvorming over kernonderwerpen; zij bepaalt ook wijzigingen in de project scope. Zij vormt de escalatie voor het projectteam. Als toehoorder neemt ook de projectleider hieraan deel.

### Projectleider

De projectleider is verantwoordelijk voor aansturing van het overkoepelend project met alle deelprojecten. Bewaakt voortgang en budgetten. Benoemt en beheerst risico's en stelt mitigerende maatregelen voor. Bewaakt de kwaliteit.

### Projectteam

Uitwerking, implementatie en realisatie van de deelprojecten gebeurt door een projectteam van experts en professionele ondersteuners / adviseurs van Radboud Services en de faculteiten.

### Klankbordgroep en medezeggenschap

De Klankbordgroep geeft gevraagd en ongevraagd advies aan de stuurgroep over de uitwerking en uitvoering van het plan van aanpak. Deze groep bestaat uit deskundigen van binnen en buiten de Radboud Universiteit en van medewerkers en studenten. In afstemming met de Universitaire Gemeenschappelijke Vergadering (UGV) wordt het medezeggenschapsproces vormgegeven.