



Inspectie van het Onderwijs
*Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap*

HERSTELONDERZOEK NAAR NALEIVING VAN WET- EN REGELGEVING

**TECHNISCHE UNIVERSITEIT DELFT
(BRIN: 21PF)**

Utrecht, 16 april 2026

Inhoud

Samenvatting 4

Summary 8

1. Aanleiding voor het onderzoek 11

1.1 Leeswijzer 11

2. Karakteristieken van de instelling 13

2.1 De TU Delft algemeen 13

2.2 De TU Delft bestuurlijk 14

3. Wettelijk kader en onderzoeksopzet 16

3.1 Wettelijk kader 16

3.2 Onderzoeksopzet 16

3.3 Onderzoeksvragen 18

3.3.1 Deelvraag 1: Verbeterpunten uit het nalevingsonderzoek 18

3.3.2 Deelvraag 2: Stand van zaken toetspunten code goed bestuur 18

3.3.3 Deelvraag 3: Stand van zaken intimidatie en bedreiging 19

3.4 Uitvoering van het herstelonderzoek 19

3.5 Interviews met bestuurders, management, (oud-)medewerkers en melders 19

3.6 Documenten en webpagina's 20

3.7 Analyse 20

4. Cultuur 21

4.1 De cultuur van de TU Delft en het beleid dat hierop wordt gevoerd 21

4.2 De zichtbaarheid van cultuurveranderingen bij de TU Delft 23

5. Leiderschap 25

5.1 De aanpak van de problemen omtrent leiderschap 25

6. Sturing 27

6.1 De sturing op sociale veiligheid 27

7. In gesprek gaan met medewerkers 29

7.1 De manieren waarop de TU Delft in gesprek gaat met medewerkers 29

7.2 Initiatieven tot gesprekken over sociale veiligheid 30

8. Borgingsmechanismen 32

8.1 De veranderingen van de borgingsmechanismen van de TU Delft 33

9. Human Resource Management 36

9.1 Algemene ervaringen van betrokkenen met HRM en het hernieuwde HRM beleid 36

9.2 Ervaring van medewerkers met het resultaat- en ontwikkelingsgesprek 37

9.3 Ervaring van betrokkenen omtrent aanname, overplaatsing en ontslag 37

10. Aanspreken en mening geven 38

10.1 De rol van het college van bestuur bij het bevorderen van mening geven en aanspreken 38

10.2 Vrijheid om een mening te geven 39

10.3 Ruimte om elkaar aan te spreken 40

11. Intern toezicht 42

11.1 Perceptie van de raad van toezicht onder geïnterviewden 42

11.2 De rol van de raad van toezicht bij sociale veiligheid 43

11.3 Onafhankelijke positie van de raad van toezicht 43

12. College van Bestuur en hoger management 44

12.1 De rol van het college van bestuur bij sociale veiligheid 44

12.2 De rol van decanen en directeuren bij sociale veiligheid 45

12.3 Erkenning van gedupeerden door de hogere managementlagen van de TU Delft 46

13. Intimidatie of bedreiging van medewerkers door een bestuurder of toezichthouder 48

14. Conclusie verwaarlozen van de zorg voor medewerkers 49

14.1 Conclusie 49

14.2 Vervolgtoezicht 51

BIJLAGE 1 Overzicht geraadpleegde bronnen 52

BIJLAGE 2 Overzicht relevante wetsartikelen 53

BIJLAGE 3 Lijst met gebruikte afkortingen 57

BIJLAGE 4 Code Goed Bestuur Universiteiten 58

BIJLAGE 5 Zienswijze college van bestuur Technische Universiteit Delft 67

Samenvatting

In 2022 ontving de Inspectie van het Onderwijs (hierna: inspectie) signalen over sociale onveiligheid bij de Technische Universiteit Delft (hierna: TU Delft). De aard van deze signalen rechtvaardigde een onderzoek dat in 2023 is uitgevoerd. De resultaten van dat onderzoek zijn gepubliceerd in februari 2024. Uit het onderzoek bleek dat er sprake was van wanbeheer bij TU Delft omdat de zorg voor medewerkers ernstig werd verwaarloosd (volgens artikel 9.9a lid e van de Wet op het Hoger Onderwijs en wetenschap, hierna: WHW).

Zoals voorgeschreven in artikel 11, vierde lid, van de Wet op het onderwijstoezicht (hierna: WOT), kreeg de TU Delft gezien de bevindingen in het nalevingsonderzoek een herstelopdracht opgelegd, met de hantering van één jaar als redelijke termijn om herstelmaatregelen te implementeren. Het herstel wordt getoetst door middel van een herstelonderzoek. In dit herstelonderzoek heeft de inspectie onderzocht of er nog steeds sprake is van ernstige verwaarlozing van de zorg voor medewerkers. Dit heeft de inspectie gedaan door te onderzoeken welke verbeteringen zijn doorgevoerd op het gebied van sociale veiligheid. Uit het herstelonderzoek volgt de volgende conclusie:

De inspectie concludeert dat de zorg voor medewerkers voor wat door redelijkheid en billijkheid wordt gevorderd in de omgang met betrokkenen voldoende is hersteld. Er is geen sprake meer van wanbeheer.

De TU Delft heeft ten opzichte van het nalevingsonderzoek van februari 2024 (hierna: nalevingsonderzoek) aanzienlijke verbeteringen bewerkstelligd op het gebied van de zorg voor medewerkers. De begripsbeschrijving *zorg voor medewerkers* als in voorgenemd artikel 9.9a van de WHW is als vorm van wanbeheer niet nader toegelicht door de wetgever. Alleen het voorbeeld van intimidatie of bedreiging door een bestuurder of toezichthouder is gegeven. Daarom heeft de inspectie net zoals in het nalevingsonderzoek ervoor gekozen om aan te sluiten bij de veldnorm die bestaat voor het *beheer* in een organisatie, de tegenhanger van wanbeheer. Die veldnorm is de Code goed bestuur universiteiten.

De inspectie heeft het herstel van de zorg voor medewerkers getoetst aan de hand van drie deelvragen:

1. Welke verbeteringen heeft de TU Delft, sinds het verschijnen van het nalevingsonderzoek, doorgevoerd op de in het nalevingsonderzoek genoemde punten om de zorg voor medewerkers te verbeteren?
2. In hoeverre dragen de doorgevoerde verbeteringen, op de voor dit onderzoek relevante toetspunten uit de Code goed bestuur universiteiten, bij aan het bevorderen van de zorg voor medewerkers van de TU Delft met betrekking tot de thema's: borgingsmechanismen, Human Resource Management, het aanspreken en mening geven, het interne toezicht, en het college van bestuur?
3. Is er sprake van intimidatie of bedreiging van personeel door een bestuurder of toezichthouder?

Gezamenlijk geven deze drie deelvragen inzicht in het herstel van de zorg voor medewerkers, omdat op deze onderwerpen in het nalevingsonderzoek de voornaamste tekortkomingen zijn geconstateerd.

Dit herstelonderzoek is uitgevoerd op basis van de analyse van ongeveer zestig interviews en van relevante documentatie.

Op basis van deze deelvragen zijn de volgende deelconclusies geformuleerd:

- **Cultuur:** De inspectie concludeert dat de doorgevoerde veranderingen op het gebied van cultuur bijdragen aan de zorg voor medewerkers. De organisatie ontwikkelt zich de goede kant op in het bevorderen van een gezonde organisatiecultuur. De TU Delft heeft beleid ontwikkeld dat gericht is op het adresseren van de voornaamste problemen in haar organisatiecultuur. Daarnaast is meer reflectie ontstaan op de omgangsvormen binnen de TU Delft. Deze ontwikkelingen dragen bij aan de verbeterde zorg voor medewerkers. Ondanks deze positieve ontwikkelingen blijven er zorgen bestaan. Zo ontbreekt soms reflectie op de structurele factoren die sociale onveiligheid veroorzaken. Daarnaast vraagt de omgang met sociale veiligheid in delen van de organisatie nog verdere ontwikkeling en professionalisering. Ook ontstaan er door de veranderingen en keuzes in de aanpak nieuwe, onwenselijke situaties, zoals de omgang met sommige mensen die beschuldigd worden van sociale onveiligheid. Ten slotte zal het vertrouwen van medewerkers van de TU Delft moeten worden herwonnen.
- **Leiderschap:** De inspectie concludeert dat de door de TU Delft doorgevoerde veranderingen op het gebied van leiderschap bijdragen aan de zorg voor medewerkers. De leiderschapstrainingen worden goed ontvangen en verplicht gesteld voor alle nieuwe medewerkers, en vormen hierdoor een basis voor het ontwikkelen van leiderschapsvaardigheden voor elke leidinggevende. Daarnaast is de explicitering in de gedragscode van wat er van leiders binnen de TU Delft wordt verwacht positief. Wel zijn er nog zorgen over de beleidsmatige benadering van de trainingen voor zittende leidinggevendenden en over het erkennen en waarderen van leiderschapsvaardigheden. Daarbij benadrukken geïnterviewden het belang van herziening van de rol van sectieleiders.
- **Sturing:** De inspectie concludeert dat de doorgevoerde veranderingen op het gebied van sturing op sociale veiligheid bijdragen aan de zorg voor medewerkers. De TU Delft gebruikt relevante sturingsinformatie en betreft verschillende partijen bij de inrichting van sturing op sociale veiligheid. Wel zijn er zorgen over de soms optredende rolverwarring tussen de verschillende gremia die zich bezighouden met sociale veiligheid, en over de bestending van het beleid.
- **In gesprek gaan met medewerkers:** De inspectie concludeert dat de doorgevoerde veranderingen om met medewerkers in gesprek te gaan, bijdragen aan de zorg voor medewerkers. Vanuit een centrale aansturing worden op verschillende niveaus mogelijkheden geschapen om het gesprek te initiëren. Het college van bestuur, decanen en directeuren spelen hierin een actieve, stimulerende rol. Het structureel in gesprek blijven met medewerkers over sociale veiligheid is een aandachtspunt.
- **Borgingsmechanismen:** De inspectie concludeert dat de doorgevoerde veranderingen op het gebied van borgingsmechanismen bijdragen aan de zorg voor medewerkers. De komst van het meldpunt, de versterkte positie en verbeterde vindbaarheid van veel borgingsmechanismen, en het opstellen van een gedragscode geven hernieuwd vertrouwen in het functioneren van de borgingsmechanismen. Het openen van het meldpunt biedt duidelijkheid voor melders en zorgt ervoor dat zij bij het juiste loket terechtkomen. Tegelijkertijd blijven er zorgen bij medewerkers over de toegankelijkheid en het functioneren van onder andere de klachtenregeling voor ongewenst gedrag en over de

regeling ombudsfunctionaris personeel. Daarnaast is de bescherming van mensen die beschuldigd worden van sociaal onveilig gedrag een aandachtspunt.

- Human Resources Management: De inspectie concludeert dat de doorgevoerde veranderingen op het gebied van het HRM proces bijdragen aan de zorg voor medewerkers. Belangrijke verbeteringen zijn de herinrichting van de procedure rond het jaarlijkse resultaat- en ontwikkelingsgesprek, de verbeterde zichtbaarheid en verduidelijkte taakopvatting van HR. Op een aantal aspecten is er ruimte voor verbetering. De afdeling HR heeft bij een deel van de medewerkers vertrouwen verloren door de manier waarop enkele prominente casussen zijn behandeld. Mede hierdoor blijft de perceptie bestaan dat HR er vooral is voor het organisatiebelang. Daarnaast is er nog steeds verbetering mogelijk in de procedures rond aanname, overplaatsing en ontslag. Ten slotte dient blijvende aandacht geschonken te worden aan het erkennen en waarderen van prestaties buiten het wetenschappelijke domein om. Op deze manier ontstaat er een extra prikkel voor medewerkers om zich te ontwikkelen op vlakken als leiderschap en onderwijs.
- Aanspreken en mening geven: De inspectie concludeert dat de doorgevoerde veranderingen op het gebied van elkaar aanspreken over sociale veiligheid en het vrij uiten van meningen, bijdragen aan de zorg voor medewerkers. Een deel van de medewerkers ervaart nog wel een cultuur waarin het moeilijk is om een mening te uiten en waarin zij zich niet vrij voelen om elkaar aan te spreken; dit vraagt blijvende aandacht.
- Intern toezicht: De inspectie concludeert dat de doorgevoerde veranderingen op het gebied van het interne toezicht van de raad van toezicht bijdragen aan de zorg voor medewerkers. De raad van toezicht heeft sinds het verschijnen van het nalevingsonderzoek stappen gezet om sociale veiligheid hogere prioriteit te geven. Daarnaast heeft de raad van toezicht haar eigen informatiepositie en het toezicht op de omgeving van het college van bestuur versterkt. De raad van toezicht kan de zorg voor medewerkers versterken door de informatievoorziening te verbeteren en het vertrouwen onder medewerkers verder te bevorderen.
- College van Bestuur en hoger management: De inspectie concludeert dat de doorgevoerde veranderingen op het gebied van het handelen van het college van bestuur en het hogere management, bijdragen aan de zorg voor medewerkers. De hogere managementlagen van de TU Delft hebben meer verantwoordelijkheid genomen voor de situatie met betrekking tot sociale veiligheid. Met haar eerste reactie op het nalevingsonderzoek verloor het college van bestuur het vertrouwen van een deel van de medewerkers van de TU Delft, maar vervolgens is de problematiek opgepakt. De directeuren en decanen van de TU Delft hebben zich doorgaans constructief en verantwoordelijk opgesteld en zijn een sterkere voorbeeldrol gaan pakken. De directies zijn hierin over het algemeen verder gevorderd dan de faculteiten. Er is erkenning voor de gedupeerden van sociale onveiligheid vanuit de top van de organisatie, maar deze erkenning vindt nog vooral op individuele basis plaats. Er is nog slechts beperkte aandacht voor de systemische factoren die dergelijke situaties kunnen beïnvloeden.
- Intimidatie of bedreiging van medewerkers door een bestuurder of toezichthouder: De inspectie heeft sinds het verschijnen van het rapport naar aanleiding van het nalevingsonderzoek van een aantal geïnterviewden vernomen dat zij intimidatie door een voormalig bestuurder hebben ervaren. De TU Delft heeft dit adequaat geadresseerd.

Omdat de eerder vastgestelde tekortkomingen zijn hersteld, voert de inspectie geen vervolgtoezicht uit.

Summary

In 2022, the Inspectorate of Education (hereafter: the Inspectorate) received reports of social unsafety among employees at Delft University of Technology (hereafter: TU Delft). The nature of these reports warranted an investigation, which was conducted in 2023. The results of this investigation were published in February 2024. The investigation found mismanagement on the part of TU Delft for the care for its employees (Section 9.9a of the Higher Education and Research Act (Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek), hereafter: WHW).

As pursuant to article 11, paragraph 4 of the Education Supervision Act (hereafter: WOT), TU Delft was issued a remedial order based on the findings of the compliance investigation, with a one-year deadline as a reasonable period to implement remedial measures. The remedial action will be assessed through a remedial investigation.

In this remedial investigation the Inspectorate has investigated whether there is still serious failure to care for employees. The Inspectorate has done so by investigating what improvements have been made regarding social safety. The remedial investigation has led to the following conclusion:

The Inspectorate concludes that the care for employees to what can reasonably and fairly be expected of TU Delft in terms of its duty of care towards its employees has been sufficiently recovered. This means that there no longer is evidence of mismanagement.

The TU Delft has implemented significant improvements relating to the care for employees since the compliance inspection report of 2024 (hereafter: compliance report). The concept of *care for employees* as stated in article 9.9a WHW as a form of mismanagement has not been defined by the legislature. The only example provided is that of an executive or supervisor intimidating or threatening an employee. In line with the original compliance investigation, the Inspectorate has therefore chosen to base its assessment on the existing field standard for organizational management, as opposed to mismanagement. This field standard is the Code of Good Governance in Dutch Universities.

The Inspectorate has assessed the remediation in the care for employees based on three sub-questions:

1. What improvements has TU Delft made since the publication of the compliance investigation on the points mentioned in the compliance investigation to improve employee care?
2. To what extent do the improvements implemented on the relevant criteria from the Code of Good Governance contribute to promoting care for TU Delft employees regarding the themes of safeguards for social safety, HR management and the safe expression of worries and ideas, internal supervision, and the Executive Board?
3. Have there been instances of harassment or have threats been made to employees by a director or supervisor?

Together, these three sub-questions provide insight into the recovery of care for employees, because the main shortcomings were identified on these topics in the compliance investigation. The remedial investigation has been conducted by

analyzing approximately sixty interviews and relevant documentation.

Based on these sub-questions, the following sub-conclusions have been formulated:

- **Culture:** The inspectorate concludes that the changes regarding culture that have been implemented since the compliance investigation have contributed to improvement of the care for employees. The organization is developing in the right direction towards achieving a healthy organizational culture. The TU Delft has developed policy aimed at addressing the main problems in its organizational culture. In addition, more reflection has arisen about the interactions between employees at the TU Delft. These developments contribute to improved care for employees. Despite these positive developments, areas that require attention remain. For example, reflection on the structural factors that cause social unsafety is sometimes lacking. Furthermore, the management of social safety in parts of the organization requires further development and professionalization. The changes and choices in the approach also create new undesirable situations, such as the manner of dealing with some people accused of social insecurity. Finally, the trust of TU Delft employees must be regained.
- **Leadership:** The Inspectorate concludes that the changes regarding leadership that have been implemented since the compliance investigation have contributed to the improvement of the care for employees. The leadership training is received well and has been made mandatory for all new employees, thereby forming a basis for developing leadership skills for every leader. In addition, the explicitation in the Code of Conduct of what can be expected from leadership is positive. However, there are still concerns about the policy approach to training for incumbent leaders and the recognition and appreciation of leadership skills. Finally, many interviewees stress the need to rethink the role of section heads.
- **Governance:** The Inspectorate concludes that the changes regarding governance of social safety that have been implemented since the compliance investigation have contributed to the improvement of care for employees. The TU Delft uses relevant management information and involves various parties in the organization of social safety management. There are, however, concerns about the occasional confusion of roles between the various bodies dealing with social safety, and about the durability of policy.
- **Engaging with employees:** The Inspectorate concludes that the initiatives to engage with employees that have been implemented since the compliance investigation have contributed to the improvement of care for employees. From a central management opportunities are created at various levels to initiate the conversation. The Executive Board, deans, and directors play an active, stimulating role in this. Structurally talking to employees about social safety remains a point of attention.
- **Safeguards:** The Inspectorate concludes that the safeguards for a socially safe environment contribute to the care for employees. The advent of the Reporting Point, the strengthened position and improved findability of many safeguards, and the drawing up of the Code of Conduct give renewed confidence in the functioning of the safeguards in place. Opening the Reporting Point provides clarity for reporters of potential misconduct and ensures that they reach the competent authority to deal with their issue. At the same time, concerns remain about the accessibility and functioning of, among other things, the Complaints Committee on Undesirable Behavior and the ombudsperson. In addition, the protection of people accused of socially unsafe behavior is a point of attention.
- **Human Resources Management:** The inspectorate concludes that the HR process at the TU Delft contributes to the care for employees. Important

improvements are the redesign of the procedure around the annual result and development interview, the improved visibility and clarified task conception of HR. There is room for improvement in several aspects. A part of the employees has lost confidence in the HR department because of the way in which some prominent cases have been handled. Partly because of this, the perception remains that HR is mainly there for interests of the organization. In addition, there is still room for improvement in the procedures for hiring, transfer and dismissal of employees. Continued attention should be paid to performance and qualities outside the scientific domain in promotion decisions. Lastly, there should be more recognition of achievements outside of the scientific domain, to incentivize employees to develop themselves in areas such as leadership and education.

- Accountability and the safe expression of worries and ideas: The Inspectorate concludes that the changes regarding safe expression of worries and ideas, as well as accountability, contribute to the care for employees. Some of the employees, however, still experience a culture in which it is difficult to express opinions and in which people do not feel completely free to address behavior; this requires continued attention.
- Internal supervision: The inspection concludes that the internal supervision of the supervisory board contributes to the care for employees. Since the publication of the inspection report, the supervisory board has taken steps to give social safety a higher priority. In addition, the Supervisory Board has strengthened its own information position and the supervision of the environment of the Executive Board. The Supervisory Board can further strengthen the care for employees by improving the provision of information and further promoting confidence among employees.
- Board of Directors and higher management: The inspectorate concludes that the changes implemented in the actions of the Executive Board and senior management contribute to the care for employees. The Inspectorate concludes that the higher management at the TU Delft has taken more responsibility for social safety. Because of the first response to the compliance report, the Board of Directors lost the confidence of a part of the employees at the TU Delft. The board later changed and addressed the issues in the report adequately. The directors and deans of the TU Delft have usually been constructive and responsible and have taken a stronger exemplary role. The directorates are more advanced than the faculties in terms of care for employees. There have been instances of recognition for the victims of social unsafety from the top of the organization, but this recognition mainly takes place on an individual basis. Only limited attention is paid to the systemic factors that can influence such situations.
- Harassment and threat to employees by a director or supervisor: Since the compliance report the Inspectorate has identified a few cases of perceived threats by a former director. The TU Delft has taken adequate measures to ensure social security in this case.

As the shortcomings previously identified have been remediated adequately, the Inspectorate will not conduct a follow-up oversight.

1. Aanleiding voor het onderzoek

In 2022 zijn bij de inspectie meldingen binnengekomen over de Technische Universiteit Delft (hierna: TU Delft) die betrekking hadden op de zorg voor medewerkers. Vanaf eind 2022 tot en met begin 2024 heeft de Inspectie van het Onderwijs (hierna: inspectie) daarom een nalevingsonderzoek uitgevoerd. De inspectie concludeerde in het onderzoeksrapport (publicatiedatum 16 februari 2024) dat binnen de TU Delft *de zorg voor wat door redelijkheid en billijkheid wordt gevorderd in de omgang met betrokkenen binnen de TU Delft in ernstige mate wordt verwaarloosd*. Concreet betekende dit dat de zorg voor medewerkers werd verwaarloosd. Dit leidde tot de conclusie dat er sprake was van wanbeheer.

De inspectie heeft de TU Delft vervolgens opgedragen om de zorg voor medewerkers te herstellen. Daarbij kondigde de inspectie aan een jaar na de vaststelling van het definitieve rapport een herstelonderzoek uit te voeren. Hiervoor diende de TU Delft binnen drie maanden na vaststelling van het definitieve nalevingsonderzoek een uitvoeringsplan te hebben opgesteld. In het herstelonderzoek wordt beoordeeld of het uitvoeringsplan, en de uitvoering daarvan, genoeg verbetering realiseert voor de zorg voor medewerkers van de TU Delft.

Volgens de inspectie was het Plan for Change, dat drie maanden na het nalevingsonderzoek werd ingediend, nog niet genoeg uitgewerkt als praktisch uitvoeringsplan om het vastgestelde wanbeheer te herstellen. De inspectie heeft aangegeven dat het *Plan for Change* wel de potentie had om bij te dragen aan het herstel van de zorg voor medewerkers, mits het verder werd uitgewerkt tot uitvoeringsplan en zou leiden tot de daadwerkelijke uitvoering van deze acties. De inspectie droeg de TU Delft daarom op om het *Plan for Change* verder te concretiseren tot een uitvoeringsplan en de uitvoering daarvan ter hand te nemen. Daarnaast droeg de inspectie de TU Delft op om elke drie maanden schriftelijk aan de inspectie te rapporteren over de voortgang van de verdere concretisering van het uitvoeringsplan en de daadwerkelijke uitvoering daarvan.

In januari 2025 ontving de inspectie van de TU Delft het uitvoeringsplan Sociale Veiligheid en Integriteit, waarin de probleemanalyse, doelstellingen, maatregelen en herstelacties uit het *Plan for Change* zijn uitgewerkt. De inspectie oordeelde dat dit uitvoeringsplan een goede basis vormt voor verbetering van de zorg voor medewerkers.

Daarnaast heeft de TU Delft, conform de opdracht van de inspectie, elke drie maanden schriftelijk aan de inspectie gerapporteerd over de voortgang van de verdere concretisering en uitvoering van het uitvoeringsplan.

De inspectie heeft in de periode van maart 2025 tot en met maart 2026 een herstelonderzoek uitgevoerd bij de TU Delft. De bevindingen uit het onderzoek en de oordelen staan in dit rapport beschreven.

1.1 Leeswijzer

In dit rapport beschrijven we de bevindingen en de conclusies van het herstelonderzoek naar de zorg voor medewerkers van de TU Delft.

In hoofdstuk 2 wordt een korte karakteristiek van de TU Delft weergegeven.

In hoofdstuk 3 volgt een beschrijving van het wettelijk kader, de onderzoeksopzet, de onderzoeksvragen en de uitvoering van het onderzoek.

In hoofdstukken 4 tot en met 7 trekt de inspectie conclusies over de verbeterpunten uit het nalevingsonderzoek. We bespreken in hoeverre de punten cultuur (hoofdstuk 4), leiderschap (hoofdstuk 5), sturing (hoofdstuk 6), en het in gesprek gaan met medewerkers (hoofdstuk 7) zijn verbeterd. In deze hoofdstukken beantwoordt de inspectie de eerste deelvraag: Welke verbeteringen heeft de TU Delft sinds het verschijnen van het nalevingsonderzoek in 2024 doorgevoerd op de in het rapport genoemde punten om de zorg voor medewerkers te verbeteren?

In hoofdstukken 8 tot en met 12 trekt de inspectie conclusies over de thema's borgingsmechanismen (hoofdstuk 8), het Human Resource Management (hoofdstuk 9), het aanspreken en mening geven (hoofdstuk 10), het interne toezicht (hoofdstuk 11) en het college van bestuur (hoofdstuk 12). In deze hoofdstukken beantwoordt de inspectie de tweede deelvraag: In hoeverre dragen de doorgevoerde verbeteringen, op de voor dit onderzoek relevante toetspunten uit de Code goed bestuur universiteiten, bij aan het bevorderen van de zorg voor medewerkers van de TU Delft?

In hoofdstuk 13 onderzoekt de inspectie de derde deelvraag: Is er sinds het verschijnen van het nalevingsonderzoek sprake geweest van intimidatie of bedreiging door een bestuurder of toezichthouder? (Artikel 9.9a, tweede lid onderdeel e van de WHW?)

In hoofdstuk 14 concludeert de inspectie in hoeverre de zorg voor medewerkers, voor wat door redelijkheid en billijkheid wordt gevorderd in de omgang met betrokkenen, voldoende is hersteld.

2. Karakteristieken van de instelling

2.1 De TU Delft algemeen

Dit herstelonderzoek heeft betrekking op de bekostigde Technische Universiteit Delft (BRIN 21PF). Per december 2024 stonden er 13.797 bachelorstudenten en 12.444 masterstudenten ingeschreven. De instelling biedt 16 voltijd bacheloropleidingen en 38 voltijd masteropleidingen aan in vier Croho-sectoren (techniek, gezondheidszorg, onderwijs en overstijgend). De universiteit kende in cursusjaar 2024/2025 op peildatum december 2024 een totale instroom in de bachelor en master van 5.452 studenten. De ruim vijftig opleidingen zijn verdeeld over acht faculteiten:

1. Bouwkunde (BK)
2. Civiele Techniek & Geowetenschappen (CitG)
3. Elektrotechniek, Wiskunde & Informatica (EWI)
4. Industrieel Ontwerpen (IO)
5. Luchtvaart- en Ruimtevaarttechniek (LR)
6. Techniek, Bestuur en Management (TBM)
7. Technische Natuurwetenschappen (TNW)
8. Mechanical Engineering (ME)

Daarnaast is QuTech, het onderzoeksinstituut bij de TU Delft voor quantum computing en quantum internet, relevant voor dit onderzoek. QuTech valt als aparte beheerseenheid direct onder de verantwoordelijkheid van het college van bestuur.

Alle ondersteunende zaken, van studentenzaken tot financiën, worden geregeld in directies die centraal onder het college van bestuur vallen en samen de universiteitsdienst vormen. De universiteitsdienst bestaat uit de volgende directies:

1. Strategic Development (SD)
2. Legal Services (LS)
3. Communication (Com)
4. Education & Student Affairs (ESA)
5. Human Resources (HR)
6. Informatie & Communicatie Technologie (ICT)
7. Finance (Fin)
8. Campus Real Estate & Facility Management (CREFM)
9. TU Delft Library (Lib)
10. Dienst Elektronische & Mechanische Ontwikkeling (DEMO)
11. Innovation & Impact Centre TU Delft (I&IC)
12. Bestuursbureau
13. Extension School for Continuing Education (Programmadirectie)

Het totaal aantal personeelsleden in dienst bij de TU Delft in fte is per december 2024 7.592 fte.

Tabel 1. Aantal personeelsleden in dienst van de TU Delft in fte, peildatum december 2024

Categorie	Aantal fte
Facultair	1.378
Overig Wetenschappelijk Personeel	1.154
Promovendi	2.172
Ondersteunend Personeel ¹	2.888
Totaal	7.592

Over 2024 heeft de TU Delft 1027 mln. aan baten en een eigen vermogen (excl. privaat) van 511 mln. TU Delft realiseert in 2024 een financieel tekort van € 29,7 miljoen. In 2024 was de solvabiliteit II 48,8% en de liquiditeitsratio 0,9.

2.2

De TU Delft bestuurlijk

Een openbare universiteit, zoals de TU Delft heeft op grond van artikel 9.2 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (hierna: WHW) een college van bestuur dat de universiteit beheert en bestuurt. Het college van bestuur legt verantwoording af aan de raad van toezicht waarvan de leden door de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (hierna OCW) zijn benoemd. Het onderwijs wordt verzorgd in de faculteiten, waar ook de beoefening van de wetenschap plaatsvindt. De faculteiten worden bestuurd door decanen. De TU Delft heeft een bestuurs- en beheersreglement opgesteld waarin het beheer en inrichting van de universiteit verder is ingevuld en vastligt. In deze paragraaf schetsen wij de taken en rollen van het college van bestuur, de raad van toezicht en een aantal andere functies binnen de TU Delft.

College van bestuur

Het college van bestuur van een universiteit heeft conform artikel 9.3 van de WHW ten hoogste drie leden waaronder de Rector Magnificus en de functie van voorzitter. Het college van bestuur wordt door de raad van toezicht benoemd. Bij de TU Delft zijn de functies van Rector Magnificus en voorzitter ten tijde van het onderzoek belegd bij één persoon. Het tweede lid van het college van bestuur heeft de functie van Vice Rector Magnificus en Vice President Education. Het derde lid van het college van bestuur is de Vice President Operations, en beheerder van de universiteitsdienst.

Het college van bestuur bij de TU Delft is een collegiaal bestuur, wat wil zeggen dat het bestuur door consensus beslist, als één orgaan. In 2018 is door de raad van toezicht van de TU Delft gekozen voor een herverdeling van taken tussen de drie leden van het college van bestuur. Hierbij is de functie van Rector Magnificus gecombineerd met de functie van voorzitter van het college van bestuur.

Tijdens het herstelonderzoek hebben zich een aantal hoofdelijke en structurele veranderingen in het college van bestuur voorgedaan. Na afloop van de eerste termijn is per 1 augustus 2025 de Vice President Operations opgevolgd door de huidige functionaris, die in deze functie zal aanblijven tot 1 september 2026. Op 1 oktober 2024 is de toenmalige Vice Rector Magnificus afgetreden. Deze functie was

¹ Ondersteunend en beheerspersoneel: onderwijs en onderzoeksondersteuning (OBPOO), administratieve en secretariële ondersteuning (OBPAS), facilitaire zaken (OBPFZ), ICT (OBPIC), management en bestuursondersteuning (OBPMB), studentgerichte ondersteuning (OPBST), overig OPB.

vacant tot een nieuwe functionaris deze invulde vanaf 1 april 2025 tot januari 2026. Per 1 januari 2026 is de taakverdeling binnen het College van Bestuur opnieuw gewijzigd. De functies van Rector Magnificus en voorzitter zijn vanaf dan belegd bij twee bestuursleden. De voormalig Rector Magnificus en voorzitter is per 15 januari 2026 opgevolgd door de huidige functionaris, die de functie van alleen Rector Magnificus bekleedt. Per 1 maart 2026 is een nieuwe functionaris benoemd tot voorzitter van het college van bestuur.

Het college van bestuur wordt ondersteund door een bestuursbureau met aan het hoofd een algemeen bestuurssecretaris. De rol van secretaris voor het college van bestuur wordt gecombineerd met de secretarisrol voor de raad van toezicht.

Raad van toezicht

De raad van toezicht is op grond van artikel 9.8 van de WHW onder andere verantwoordelijk voor het benoemen en ontslaan van de leden van het college van bestuur. De raad van toezicht houdt toezicht op de uitvoering van werkzaamheden en de uitoefening van bevoegdheden door het college van bestuur. Tevens staat de raad van toezicht het college van bestuur met advies ter zijde. Op zijn beurt is de raad van toezicht verantwoording verschuldigd aan de minister (artikel 9.9 van de WHW). De raad van toezicht heeft een reglement opgesteld voor zijn eigen werkwijze. In dit reglement wordt onder andere gesteld dat de leden van de raad van toezicht bij hun benoeming bekend moeten zijn met de beginselen van goed bestuur en daarnaar handelen. De leden van de raad van toezicht worden door de minister van OCW benoemd voor een periode van vier jaar. Na deze vier jaar is een eenmalige herbenoeming mogelijk van nogmaals vier jaar.

Bij aanvang van het herstelonderzoek bevonden drie van de vijf leden van de raad van toezicht zich in hun eerste termijn. Twee leden bevonden zich in hun tweede termijn. Per 1 mei 2025 is de functie van vicevoorzitter overgedragen aan een nieuwe functionaris. De functie van voorzitter is vacant geweest in de periode van 1 maart 2025 tot 1 oktober 2025.

Decanen en directeuren

De meeste directeuren van de universiteitsdienst vallen formeel onder de Vice President Operations. Een aantal directeuren wordt aangestuurd door één van de twee andere leden van het college van bestuur, omdat die diensten onder de portefeuille van het betreffende lid van het college van bestuur vallen. Het komt ook voor dat een directie inhoudelijk onder één lid van het college van bestuur valt, maar qua aansturing onder een ander lid van het college van bestuur. Dit is afhankelijk van het onderwerp. Zo kan de directeur aangestuurd worden door één van de bestuursleden, maar rapporteert de directeur inhoudelijk gezien aan een ander bestuurslid.

Decanen worden op grond van artikel 9.13 van de WHW benoemd door het college van bestuur. De acht decanen staan elk aan het hoofd van een faculteit waar het onderwijs wordt verzorgd en waar de wetenschap wordt beoefend. Een decaan is volgens de WHW integraal verantwoordelijk voor het bestuur en beheer van de faculteit. Bij de TU Delft wordt de decaan ondersteund door de faculteitssecretaris. De faculteitssecretaris bij de TU Delft rapporteert ook aan de bestuurssecretaris. De taken en bevoegdheden van decanen hebben een wettelijke grondslag (als in artikel 9.12 tot en met 9.17 van de WHW). Deze grondslag maakt dat de faculteiten een stevige rol hebben in de besturing van de universiteit.

3. Wettelijk kader en onderzoeksopzet

3.1 Wettelijk kader

De inspectie verricht herstelonderzoek naar naleving van de bij of krachtens een onderwijswet gegeven voorschriften. Dit doet de inspectie op basis van artikel 3, eerste lid, onderdeel a, subonderdeel 1°, artikel 12a, eerste en vierde lid, van de Wet op het onderwijstoezicht (WOT) (zie bijlage 1). Het herstelonderzoek voert de inspectie daarnaast uit op basis van bovenstaande artikelen in combinatie met artikel 11, vierde lid, van de WOT (zie ook bijlage 2).

Het in 2023 en 2024 uitgevoerde inspectieonderzoek en het voorliggende herstelonderzoek zijn gebaseerd op artikel 9.9a, tweede lid, onderdeel e, van de WHW. Artikel 9.9a van de WHW heeft tot doel om als minister de interne toezichthouder binnen de instelling aanwijzing te kunnen geven in geval van ernstige tekortkomingen in de uitvoering van wettelijke regels die negatieve consequenties hebben op stelselniveau. De aanwijzingsbevoegdheid is een ultimatum remedium. Een dergelijke aanwijzing kan op grond van artikel 9.9a, vijfde lid van de WHW alleen worden gegeven nadat aan procedurele eisen wordt voldaan. Wanbeheer kan volgens artikel 9.9a van de WHW een vijftal limitatieve vormen hebben (onderdelen a tot en met e). Het tweede lid van artikel 9.9a van de WHW geeft limitatief vijf vormen van wanbeheer. De inspectie concludeerde in het rapport van februari 2024 dat artikel 9.9, tweede lid, onderdeel e, van de WHW door de TU Delft niet is nageleefd. Deze vorm van wanbeheer wordt in de WHW gedefinieerd als volgt:

e. het in ernstige mate verwaarlozen van de zorg voor wat door redelijkheid en billijkheid wordt gevorderd in de omgang met betrokkenen binnen de instelling, waaronder wordt verstaan intimidatie of bedreiging van personeel of studenten door een bestuurder of toezichthouder.

Verder is voor dit onderzoek van belang dat de raad van toezicht op grond van artikel 9.8, eerste lid, onderdeel e van de WHW belast is met het toezien op de naleving door het college van bestuur van wettelijke verplichtingen en de omgang met de branchecode, bedoeld in artikel 2.9 van de WHW.

Tenslotte gelden de algemene beginselen van behoorlijk bestuur.

3.2 Onderzoeksopzet

De inspectie heeft in dit herstelonderzoek, zoals in het eerder uitgevoerde onderzoek, onderzocht of er bij TU Delft sprake is van wanbeheer in de zin van artikel 9.9a, eerste lid, onderdeel e, WHW. De wetgever heeft niet nader geduid wanneer er sprake is van wanbeheer voortvloeiend uit het in ernstige mate verwaarlozen van de zorg voor medewerkers. Daardoor heeft de inspectie hierover een nadere afweging gemaakt.

Daar waar wanbeheer gaat over zaken die niet goed gaan, kiest de inspectie ervoor om ook naar de tegenhanger van wanbeheer te kijken, namelijk het beheer in een organisatie. Om het beheer van een organisatie te onderzoeken, sluit de inspectie aan bij de veldnorm hiervoor, namelijk de Code goed bestuur universiteiten (hierna: Code). De Code is vormgegeven en opgesteld door de koepel van universiteiten, de

Universiteiten van Nederland (hierna: UNL). In deze Code worden een aantal principes voor goed bestuur toegelicht. Alle bekostigde universiteiten van Nederland, waaronder de TU Delft, hebben de Code ondertekend.

In dit herstelonderzoek hanteren wij, zoals in het eerder uitgevoerde onderzoek, de uitgangspunten van de Code als leidraad bij het beoordelen van een aantal thema's zoals weergegeven in de volgende paragraaf. De Code goed bestuur universiteiten is opgebouwd uit negen principes die in de Code diepgaander worden uitgewerkt. Daarmee wordt een aantal punten voor beheer opgesteld waaraan een organisatie uitvoering zou kunnen geven. Niet alle principes en uitwerkingen van de Code goed bestuur universiteiten zijn van toepassing in dit onderzoek. We hebben alleen die (deel)principes gebruikt als zij:

- invloed hebben op het verwaarlozen van de zorg voor medewerkers;
- bijdragen aan de zorg voor medewerkers;
- te maken hebben met de door de inspectie ontvangen signalen.

In dit onderzoek hanteren wij daarom vijf van de negen principes uit de Code goed bestuur universiteiten om richting te geven aan de deelvragen in dit onderzoek. Daarbij is de vraag of de TU Delft voldoende uitvoering heeft gegeven aan deze principes. De gebruikte principes van de Code goed bestuur universiteiten gelden daarmee als beoordelingskader van een aantal deelvragen van dit onderzoek.

De principes die wij in dit herstelonderzoek hanteren zijn als volgt kort samengevat:

- De universiteit bevordert een open cultuur waarin ieder onderwerp ter sprake kan komen en waarin bestuurders, medewerkers en studenten zich vrij voelen om elkaar aan te spreken (principe 2)
- De universiteit bevordert het realiseren van een veilige omgeving (principe 3)
- Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het bestuur van de universiteit (principe 4)
- De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het intern toezicht op het college van bestuur van de universiteit (principe 5)
- De universiteit beschikt over professionele interne risicobeheersings- en controlesystemen (principe 9)

Het niet voldoen aan één of meer van deze principes uit de Code leidt niet direct tot de conclusie dat is voldaan aan de definitie van wanbeheer uit artikel 9.9a van de WHW, maar zou wel een bijdrage kunnen leveren aan de onderbouwing daarvan. Anderszins kan verwaarloosde zorg, voortvloeiend uit het niet voldoen aan één of meerdere principes, ertoe leiden dat dit wordt aangemerkt als wanbeheer. Dit is afhankelijk van de aard en de ernst van de betreffende tekortkomingen.

Daarnaast heeft de inspectie beoordeeld in hoeverre de in het nalevingsonderzoek geformuleerde verbeterpunten daadwerkelijk zijn doorgevoerd en of er sprake is geweest van intimidatie of bedreiging van medewerkers door een bestuurder of toezichthouder bij de TU Delft.

Gezamenlijk geven deze drie onderwerpen – de toetspunten uit de code, de verbeterpunten uit het nalevingsonderzoek en de vraag of er intimidatie of bedreiging is geweest – inzicht in het herstel van de zorg voor medewerkers, omdat op deze onderwerpen in het nalevingsonderzoek de voornaamste tekortkomingen zijn geconstateerd.

Op basis van deze uitgangspunten zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd.

3.3 Onderzoeksvragen

Met het herstelonderzoek stelt de inspectie, in brede zin, vast in hoeverre de TU Delft veranderingen in gang heeft gezet om de zorg voor medewerkers te verbeteren en net als in het eerder uitgevoerde inspectieonderzoek bezien of deze zorg wordt verwaarloosd. Daarom is dezelfde hoofdvraag gehanteerd als in het voorgaande onderzoek, luidende:

Wordt de zorg voor wat door redelijkheid en billijkheid wordt gevorderd in de omgang met betrokkenen binnen de TU Delft in ernstige mate verwaarloosd?

Met de inventarisaties voortvloeiend uit de drie hieronder weergegeven deelvragen beantwoordt de inspectie de beoordelende hoofdvraag.

3.3.1 Deelvraag 1: Verbeterpunten uit het nalevingsonderzoek

Welke verbeteringen heeft de TU Delft sinds het verschijnen van het nalevingsonderzoek in 2024 doorgevoerd op de in het rapport genoemde punten om de zorg voor medewerkers te verbeteren?

De verbeterpunten uit het nalevingsonderzoek zijn:

- Cultuur
- Leiderschap
- Sturing
- In gesprek gaan met medewerkers

In deze deelvraag heeft de inspectie onderzocht in hoeverre de doorgevoerde verbeteringen op de bovengenoemde verbeterpunten, bijdragen aan het bevorderen van de zorg voor medewerkers van de TU Delft. Zie hoofdstuk 4 tot en met 7.

3.3.2 Deelvraag 2: Stand van zaken toetspunten code goed bestuur

In hoeverre dragen de doorgevoerde verbeteringen op de voor dit onderzoek relevante toetspunten uit de Code goed bestuur universiteiten bij aan het bevorderen van de zorg voor medewerkers van de TU Delft?

De in het nalevingsonderzoek beoordeelde toetspunten zijn:

- Borgingsmechanismen (gebaseerd op principe 3 van de Code goed bestuur universiteiten: een veilige omgeving)
- Human Resource Management (gebaseerd op principe 3 van de Code goed bestuur: veilige omgeving en principe 9: risicobeheersing)
- Aanspreken en mening geven (gebaseerd op principe 2 en 4 van de Code goed bestuur; open cultuur, het college van bestuur bestuurt)
- Intern toezicht (gebaseerd op principe 2, 3, en 5 van de Code goed bestuur: open cultuur, veilige omgeving. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het intern toezicht)
- College van Bestuur en hoger management (Gebaseerd op Code goed bestuur universiteiten principe 4: Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het bestuur van de universiteit)

In deze deelvraag heeft de inspectie onderzocht in hoeverre de doorgevoerde verbeteringen op de bovengenoemde toetspunten, zoals voortvloeiend uit de Code,

bijdragen aan het bevorderen van de zorg voor medewerkers van de TU Delft. Zie hoofdstuk 8 tot en met 12.

3.3.3 *Deelvraag 3: Stand van zaken intimidatie en bedreiging*

Is er sprake van intimidatie of bedreiging van personeel door een bestuurder of toezichthouder? (Artikel 9.9a, tweede lid onderdeel e van de WHW?)

In deze deelvraag heeft de inspectie onderzocht of intimidatie en bedreiging door een bestuurder of toezichthouder heeft plaatsgevonden of plaatsvindt in de periode van het herstelonderzoek. Intimidatie of bedreiging door een bestuurder of toezichthouder is het enige voorbeeld dat in de WHW wordt gegeven voor het verwaarlozen van de zorg voor betrokkenen, daarom wordt deze specifieke vorm van het verwaarlozen van de zorg voor medewerkers apart onderzocht. Zie hoofdstuk 13.

3.4 **Uitvoering van het herstelonderzoek**

De inspectie heeft in de periode van maart 2025 tot en met maart 2026 onderzoek gedaan. Hierbij zijn ruim zestig gesprekken gevoerd met medewerkers en oud-medewerkers van de TU Delft.

De inspectie heeft in tegenstelling tot het vorige onderzoek geen meldpunt geopend. De inspectie heeft alle relevante meldingen geanalyseerd die na het eerste onderzoek zijn ontvangen over de zorg bij medewerkers bij de TU Delft, waaronder de signalen die aan het einde van het oorspronkelijke onderzoek zijn binnengekomen en destijds niet meer konden worden meegenomen in het rapport.

3.5 **Interviews met bestuurders, management, (oud-)medewerkers en melders**

De gesprekken vonden plaats bij de TU Delft, bij de inspectie in Utrecht, of online. De interviews hebben voornamelijk plaatsgevonden in april en mei 2025. Tussen juni 2025 en januari 2026 hebben nog enkele interviews plaatsgevonden. Dit betroffen onder andere gesprekken met:

- Raad van toezicht;
- College van bestuur;
- Decanen;
- Directeuren;
- Vertrouwenspersonen;
- Individuele leden van de medezeggenschapsorganen waaronder de voorzitter van de OR;
- Medewerkers integrity office
- Ombudsfunctionaris;
- Secretaris college van bestuur/raad van toezicht;
- Overige (oud-)medewerkers.

Met ruim 15 melders is een verdiepend gesprek gevoerd naar aanleiding van een door hen ingediende melding bij de inspectie.

De interviews zijn afgenomen aan de hand van gespreksleidraden voor semigestructureerde interviews en zijn opgesteld op basis van de onderzoeksvragen. Voor het merendeel van de gesprekken is toestemming verleend voor geluidsopname. Van elk gesprek is een verslag gemaakt, dat ter wederhoor is aangeboden aan de geïnterviewden. De geluidsopnamen en verslagen worden na het afronden van dit herstelonderzoek vernietigd.

3.6

Documenten en webpagina's

Er zijn documenten en webpagina's bestudeerd die relevant zijn voor de beoordeling van de doorgevoerde verbeteringen. Deze bronnen boden inzicht in de beleidsmaatregelen, communicatie en interne procedures die nodig waren om de onderzoeksvragen te beantwoorden.

3.7

Analyse

Gedurende de periode juli 2025 tot en met januari 2026 zijn alle opgehaalde gegevens geanalyseerd en verwerkt in het voorliggende rapport. De data zijn systematisch geanalyseerd met behulp van het codeer- en analyseerprogramma NVivo voor kwalitatief onderzoek.

Op basis van de analyses van documenten, webpagina's en gesprekken heeft de inspectie haar oordeel gevormd. De bevindingen uit de analyses en de oordelen staan in dit rapport beschreven. Een volledig overzicht van de geraadpleegde bronnen is weergegeven in bijlage 1.

4. Cultuur

In dit hoofdstuk wordt besproken in hoeverre er beleid is opgesteld door de TU Delft betreffende het thema cultuur en welk effect dit heeft op veranderingen die ten goede komen aan de zorg voor medewerkers. Dit is onderzocht aan de hand van de volgende vraag:

Dragen de veranderingen op het gebied van cultuur van de TU Delft bij aan de zorg voor medewerkers?

De inspectie concludeert dat de doorgevoerde veranderingen op het gebied van cultuur bijdragen aan de zorg voor medewerkers. De organisatie ontwikkelt zich de goede kant op in het bevorderen van een gezonde organisatiecultuur. De TU Delft heeft beleid ontwikkeld dat gericht is op het adresseren van de voornaamste problemen in haar organisatiecultuur. Daarnaast is meer reflectie ontstaan op de omgangsvormen binnen de TU Delft. Deze ontwikkelingen dragen bij aan de verbeterde zorg voor medewerkers. Ondanks deze positieve ontwikkelingen blijven er zorgen bestaan. Zo ontbreekt soms reflectie op de structurele factoren die sociale onveiligheid veroorzaken. Daarnaast vraagt de omgang met sociale veiligheid in delen van de organisatie nog verdere ontwikkeling en professionalisering. Ook ontstaan er door de veranderingen en keuzes in de aanpak nieuwe onwenselijke situaties, zoals de omgang met sommige mensen die beschuldigd worden van sociale onveiligheid. Ten slotte zal het vertrouwen van medewerkers van de TU Delft moeten worden herwonnen.

In de onderstaande paragrafen wordt de conclusie toegelicht, waarbij wordt ingegaan op de cultuuraspecten binnen de TU Delft, het gevoerde verbeterbeleid, en de zichtbare effecten daarvan.

4.1 De cultuur van de TU Delft en het beleid dat hierop wordt gevoerd

In het nalevingsonderzoek wordt een aantal aspecten van de organisatiecultuur van de TU Delft benoemd als problematisch. De TU Delft heeft beleid gevoerd dat raakt aan deze aspecten. Wij lichten het gevoerde beleid op informele hiërarchie en diversiteit en inclusiviteit uit. Het gevoerde beleid op het vlak van leiderschap wordt ook besproken in de context van de organisatiecultuur. Een verdere invulling van het onderwerp leiderschap is weergegeven in hoofdstuk 5. De cultuur rondom het elkaar aanspreken en vrij je mening kunnen geven wordt besproken in hoofdstuk 10.

Informeel hiërarchie en focus op academische prestaties

De TU Delft kent op veel plekken een sterke informele hiërarchie. Medewerkers geven aan dat bij carrièrestappen in de praktijk in belangrijke mate wordt meegewogen wie iemand kent en waar iemand vandaan komt. Dit komt onder meer tot uiting in het feit dat veel hogere posities binnen de TU Delft worden vervuld door medewerkers die binnen dezelfde instelling zijn opgeleid en gevormd. Een verdere uitdaging op het vlak van informele hiërarchie is een werkcultuur waarin verwachtingen niet altijd helder zijn, bijvoorbeeld rondom samenwerking en communicatie, maar ook qua wat er wordt verwacht om carrière te maken. Geïnterviewden geven aan dat hiervoor bewustwording en training nodig zijn.

Ook bestaat er bij de TU Delft een cultuur waarin academische bevorderingen grotendeels plaatsvinden op basis van inhoudelijke wetenschappelijke prestaties. Sociale vaardigheden zoals collegialiteit en leiderschapskwaliteiten spelen met name bij wetenschappelijk personeel momenteel nog een kleine rol in hun loopbaanontwikkeling.

Op beide voornoemde aspecten is door de TU Delft beleid gevoerd. Ten eerste wordt de gedragscode op het moment van schrijven herijkt. De concept gedragscode zoals deze er nu ligt "maakt duidelijk wat we van elkaar mogen verwachten. Zowel in onze onderlinge omgang als ten opzichte van TU Delft als werkgever en onderwijsinstelling"². In de gedragscode staat een groot aantal zaken weergegeven over onder andere omgangsvormen, integriteit en leiderschap. Deze gedragscode maakt het mogelijk om verwachtingen en consequenties rond gedragingen te verhelderen. Bij de herijking van de gedragscode is een consultatieronde gehouden, waarin alle medewerkers hun input konden leveren. Op het moment van schrijven wordt de herschreven conceptversie voorgelegd aan relevante gremia. De inspectie plaatst de herijking in een positief kader, aangezien de gedragscode de voornaamste aspecten van de culturele problemen expliciteert en tot stand gekomen is met behulp van een brede uitvraag bij TU Delft-medewerkers.

Ten tweede zijn er programma's opgezet binnen de TU Delft om leiderschapsvaardigheden en sociale veiligheid te bevorderen. Deze programma's dragen bij aan het vergroten van sociale- en leiderschapsvaardigheden, mede in een context waarin er soms bevorderingen plaatsvinden zonder dat de medewerkers de daarvoor benodigde leiderschapsvaardigheden bezitten. Hierop wordt in hoofdstuk 5 dieper ingegaan.

Ten derde is er een breed scala aan tijdelijke initiatieven opgezet om te praten over de cultuur aan de TU Delft, zoals de campagne 'Acceptable? Or not?' en de theatervoorstellingen van Mindlab over sociale veiligheid. Geïnterviewden geven over het algemeen aan dat zij de initiatieven zien als een positieve stap, hoewel sommigen betwijfelen of deze altijd de gewenste impact hebben gehad. Om de organisatiecultuur op de lange termijn te veranderen, er draagvlak voor te creëren en het te bestendigen kunnen deze initiatieven als aanvulling dienen op structurele veranderingen.

Diversiteit en inclusie

Een ander gebied waar de TU Delft beleid op voert is diversiteit en inclusie. De blijvende aandacht is belangrijk en verdient erkenning. Wel kan de TU Delft nog effectiever worden in de invulling van haar diversiteits- en inclusiebeleid. Een aantal geïnterviewden geeft aan dat de TU Delft vaak nog te eenzijdig kijkt naar diversiteit. Medewerkers geven aan dat het niet alleen om een enkele dimensie (bijvoorbeeld gender) gaat, maar over intersectionele factoren die het gezamenlijk lastig maken voor mensen met een diverse achtergrond om in een omgeving te functioneren die weinig inclusief kan zijn. Bijvoorbeeld wanneer iemand neurodivers is, vrouw is en uit het buitenland komt. Het samenspel van diverse factoren kan het extra moeilijk maken om te aarden bij de universiteit. Het omarmen van een intersectionele denkwijze kan bijdragen aan een diversiteits- en inclusiviteitsbenadering waarin complexe casuïstiek beter begrepen wordt.

² [TU Delft - Concept Gedragscode.pdf](#)

De TU Delft kan in haar beleid omtrent cultuurverandering nog terrein winnen. Geïnterviewden geven aan dat nevenactiviteiten die bijdragen aan cultuurverandering maar die niet direct aan wetenschap raken niet voldoende erkend en gewaardeerd worden. Dit raakt ook aan diversiteit en inclusiviteit en aan beleid rondom hoe mensen bevorderd worden. Door het uitblijven van erkenning en waardering, bijvoorbeeld in de toewijzing van tijd en middelen, kan inzet op gebieden die direct bijdragen aan het verbeteren van sociale veiligheid en het algemeen welzijn aan de universiteit juist carrièreontwikkeling belemmeren in plaats van bevorderen.

4.2 De zichtbaarheid van cultuurveranderingen bij de TU Delft

Cultuurverandering is iets van de lange adem. Het moet deels nog duidelijk worden in welke mate de veranderingen die zijn ingezet worden bestendigd en tot blijvende cultuurverandering gaan leiden. Wij hebben onderzocht of de richting van de veranderingen die wij bij de TU Delft waarnemen positief is, en of de huidige veranderingen ons vertrouwen geven dat de cultuur bij de TU Delft ten positieve kan blijven veranderen, zonder de verwachting te hebben dat de ingezette cultuurverbeteringen binnen het tijdsbestek van het herstelonderzoek volledig vervolmaakt zijn. Hier worden de belangrijkste observaties en zorgen met betrekking tot dit thema besproken.

Ten eerste geven veel geïnterviewden aan dat het nalevingsonderzoek een omslagpunt is geweest in de manier waarop er over sociale veiligheid en onderlinge werkrelaties wordt gesproken. Het onderwerp is sinds het verschijnen van het rapport beter bespreekbaar geworden en deels uit de taboesfeer gehaald. Sociale veiligheid wordt serieuzer genomen als noodzakelijke randvoorwaarde voor de zorg voor medewerkers op de universiteit en wordt regelmatig geagendeerd in diverse gremia. Er wordt breed erkend dat er nog veel verandering nodig is, maar dat de universiteit er over het algemeen wel op een goede manier mee bezig is.

Ten tweede geven een aantal geïnterviewden aan dat een cultuurverandering aan de TU Delft deels onvermijdelijk is. De universiteit internationaliseert en verjongt in hoog tempo. Met deze toegenomen diversiteit zal volgens geïnterviewden ook de manier van denken over de rol van de universiteit en de omgangsvormen met elkaar veranderen. Deze diversificatie wordt op veel plekken binnen de universiteit actief bevorderd, zowel informeel als formeel.

Ten derde wordt het belang van het waarborgen van sociale veiligheid door een deel van de medewerkers in leidinggevende posities op waarderende wijze onderschreven. Een aanzienlijk deel van de geïnterviewde leidinggevers geeft aan meer bewust te zijn van hun blinde vlekken en het eigen leerproces en gedrag. Veel van hen hebben bereidheid laten zien tot verandering en bewustzijn over de noodzaak daartoe. Deze omarming van de benodigde verandering is een cruciale stap richting de verbetering van de cultuur en noodzakelijk om benodigde verandering uit te dragen richting de eigen werknemers.

Naast deze positieve ontwikkelingen bestaan er ook een aantal zorgen. In interviews wordt aangegeven dat sociale veiligheid in sommige gevallen te snel wordt ingeroepen wanneer iemand iets als onprettig ervaart. Sociale veiligheid wordt daarbij als instrument ingezet om zaken te realiseren die niet of zijdelings met sociale veiligheid te maken hebben. Sommige leidinggevers geven aan dat zij ervaren of er beducht voor zijn dat normale kritische feedback op iemands

functioneren al snel gelabeld wordt als sociaal onveilig. Dit speelt volgens sommige geïnterviewden in het bijzonder voor vrouwelijke leidinggevendenden. Daarnaast geven geïnterviewden aan dat de bescherming van mensen die beschuldigd worden van sociaal onveilig gedrag niet op orde is. Sommige mensen worden zonder wederhoor op non-actief gesteld of buitengesloten op het moment dat ze van onveilig gedrag beschuldigd worden. De kans op wederhoor, eventueel herstel, of uitsluitel over gevolgen blijft soms lange tijd uit. Dit kan deels toegeschreven worden aan een gebrek aan professionalisering en handelingsonbekwaamheid op dit gebied bij leidinggevendenden, maar ook deels aan het ontbreken van beleid, beperkte doorvoering van beleid of processen, en niet-werkende borgingsmechanismen. De TU Delft heeft het voornemen uitgesproken de ondersteuning van de beschuldigde nader uit te werken. Dit ziet de inspectie als een positieve stap.

Verder is er een groeiend bewustzijn zichtbaar omtrent de problematiek van omgangsvormen en sociale veiligheid. Een aantal geïnterviewden constateert en toont reflectie op de structuren en systemen die de problematiek veroorzaken. Echter, de aanwezigheid van slechts reflectie is in dit kader niet genoeg om verandering te bewerkstelligen. De academische wereld kent aspecten van competitiviteit en prestige die zorgen voor een hiërarchische visie. Hierin worden inhoudelijke kwaliteiten boven andere vaardigheden gesteld en worden de kerntaken onderwijs en valorisatie ondergeschikt gesteld aan onderzoek en bijbehorende productiematen zoals het aantal citaties en de impactfactor. Veel geïnterviewden geven aan dat deze systeemkenmerken ervoor zorgen dat waardevolle werkzaamheden en vaardigheden niet altijd voldoende erkend worden, en daarnaast de aanspreekbaarheid van mensen die zich onbehoorlijk gedragen vermindert als zij in andere zaken uitblinken. De TU Delft voert beleid op het verbeteren van de omstandigheden die deze systeemkenmerken creëren, bijvoorbeeld door de toenemende aandacht voor sociale- en leiderschapsvaardigheden bij de beoordeling van medewerkers. Medewerkers geven aan dat voor een brede en blijvende verandering zowel culturele als beleidsmatige aandacht noodzakelijk blijft. Een visie op sociale onveiligheid als iets wat voornamelijk plaatsvindt tussen individuen en niet als iets wat ook plaatsvindt door de systemen waarin deze individuen zich bevinden, zal uiteindelijk minder effectief zijn.

Ten slotte is er de kwestie van vertrouwensopbouw, die essentieel is voor cultuurverandering. Uit de gesprekken met geïnterviewden blijkt dat het huidige vertrouwen in de door de TU Delft ingezette veranderingen en effecten daarvan varieert van actief vertrouwen tot scepsis. Het terugwinnen van vertrouwen bij een deel van de TU Delft-medewerkers heeft tijd nodig. Ook wordt het beëindigen van geïntensiveerd extern toezicht door de inspectie door meerdere geïnterviewden als risicofactor gezien voor bestendige verandering. Mensen ervaren soms een gebrek aan zichtbare aanspreekbaarheid en consequenties voor mensen in hogere posities. De wisselingen in het leiderschap blijken daarom voor een deel van de TU Delft-medewerkers een voorwaarde te zijn voor het herwinnen van vertrouwen.

5. Leiderschap

In dit hoofdstuk wordt besproken welke verbeteringen de TU Delft heeft doorgevoerd betreffende het thema leiderschap. Dit is gedaan door het beantwoorden van de volgende vraag:

Dragen de veranderingen op het gebied van leiderschap bij de TU Delft bij aan de zorg voor medewerkers?

De inspectie concludeert dat de door de TU Delft doorgevoerde veranderingen op het gebied van leiderschap bijdragen aan de zorg voor medewerkers. De leiderschapstrainingen worden goed ontvangen en verplicht gesteld voor alle nieuwe leidinggevenden, en vormen hierdoor een basis voor het ontwikkelen van leiderschapsvaardigheden voor elke leidinggevende. Daarnaast is de explicitering in de gedragscode van wat er van leiders binnen de TU Delft wordt verwacht positief. Wel zijn er nog zorgen over de beleidsmatige benadering van de trainingen voor zittende leidinggevenden en over het erkennen en waarderen van leiderschapsvaardigheden. Daarbij benadrukken geïnterviewden het belang van herziening van de rol van sectieleiders.

Deze conclusie wordt in onderstaande paragraaf toegelicht.

5.1 De aanpak van de problemen omtrent leiderschap

In het nalevingsonderzoek zijn meerdere tekortkomingen aangekaart bij de TU Delft als het gaat om leiderschap. Ten eerste dat leidinggevenden belangrijke managementvaardigheden missen en daardoor niet adequaat om kunnen gaan met situaties van sociale onveiligheid. Hierdoor wordt de sociale onveiligheid vaak verergerd, omdat de leidinggevende vaak het eerste aanspreekpunt is voor mensen die iets meemaken. Ten tweede zijn vakinhoudelijke kwaliteiten nagenoeg allesbepalend, en spelen management- en leiderschapsvaardigheden slechts een kleine rol in bevorderingsbeslissingen.

De TU Delft heeft om het gebrek aan management – en leiderschapsvaardigheden aan te pakken verschillende leiderschapstrainingen en cursussen uitgerold. De vorm en inhoud van de leiderschapstrainingen verschillen, afhankelijk van iemands positie binnen de TU Delft. Daarnaast zijn er specifieke trainingen uitgerold over onderwerpen als sociale veiligheid. Deze trainingen zijn voor nieuwe leidinggevenden verplicht. Van mensen die al langer leidinggeven wordt verwacht dat zij deze ook volgen, zonder dat dit een verplichtend karakter heeft.

De leiderschapstrainingen worden door deelnemers als positief ontvangen en geïnterviewden vinden het positief dat medewerkers een vorm van training krijgen wanneer zij in een leidinggevende functie werken. Eind 2025 had circa de helft van de leidinggevenden deelgenomen aan de trainingen.

De huidige trainingen zijn tot op heden niet formeel verplicht voor elke leidinggevende. Medewerkers geven aan dat deze vrijblijvendheid in lijn is met de academische cultuur, waarin verplichting argwanend wordt bekeken vanuit het perspectief van eigen regie en academische vrijheid. Hierbij is ervoor gekozen om de

intrinsieke motivatie aan te spreken. Door trainingen verplicht te stellen vreest men dat mensen terugschieten in oud gedrag als de druk wegvalt. Daarnaast is men bezorgd dat mensen überhaupt geen lerend proces ingaan. Uit de interviews blijkt dat onder medewerkers van faculteiten en directies overeenstemming bestaat dat het ontwikkelen van leiderschapsvaardigheden een gegeven moet zijn; het behoort tot de kern van het functioneren en zou daarom niet facultatief mogen zijn. De TU Delft heeft inmiddels uitgesproken dit beleid te gaan veranderen en leiderschapstraining verplicht te stellen, zodat elke leidinggevende bereikt wordt.

De huidige invulling van de rol van sectieleiders wordt vaak als problematisch gekenmerkt door melders en geïnterviewden uit diverse lagen van de organisatie. Dit komt hoofdzakelijk omdat de taken, verantwoordelijkheden en zittingstermijnen niet of niet goed genoeg zijn vastgelegd in het functiehuis. Sectieleiders kunnen zich met veel verschillende zaken binnen een afdeling bezighouden zonder dat er goed tegenwicht is georganiseerd. Daarnaast blijven sectieleiders, door de afwezigheid van een formele termijn, vaak lange tijd in functie. Medewerkers benadrukken het belang van een fundamentele herziening van de inrichting van de rol van sectieleiders binnen de TU Delft.

De TU Delft heeft de leiderschapsvaardigheden die van leidinggevend worden verwacht uitgewerkt en geconcretiseerd in de (concept) gedragscode. Hierin staat dat: 'Alle leidinggevenden binnen TU Delft worden geacht te beschikken over de vaardigheden om een sociaal veilige, integere en inclusieve werk- en leeromgeving te creëren'. Dit is een positieve ontwikkeling, omdat het expliciteert wat er wordt verwacht van leidinggevend ten opzichte van de organisatie en hun collega's.

Decanen en directeuren geven aan dat er verbetering is opgetreden in de manier waarop medewerkers tot leidinggevende worden bevorderd. Bij bevorderingen wordt het ontwikkelen en bezitten van vaardigheden op het gebied van leidinggeven en aandacht voor sociale veiligheid, door veel faculteiten en directies steeds meer meegewogen en soms verplicht gesteld. Zo geven directeuren en decanen aan dat zij leiderschapstraining een vanzelfsprekend onderdeel willen laten worden van bevorderingen. Geïnterviewden geven aan dat er nog meer aandacht moet zijn voor het erkennen en waarderen van getoonde leiderschapskwaliteiten.

Ten slotte is het essentieel dat leidinggevend laagdrempelig ondersteuning en advies kunnen vinden. Uit meldingen blijkt dat dadendrang, in combinatie met beperkte vaardigheden, soms heeft geleid tot acties die mensen aan beide zijden van een conflict hebben beschadigd. Tegelijkertijd blijken veel leidinggevend advies en hulp te hebben gevonden. Vertrouwenspersonen merken dat er steeds vaker om advies wordt gevraagd bij mogelijke gevallen van sociale onveiligheid, waarbij leidinggevend zich open en kwetsbaar opstellen. Ook komt naar voren hoe de handelingsbekwaamheid van leidinggevend is toegenomen nadat er soms eerst te sterk op advies geleund werd. De TU Delft is bezig met het inrichten van systemen die leidinggevend ondersteuning kunnen bieden in het omgaan met casussen, bijvoorbeeld via het meldpunt. Het is wenselijk dat deze ontwikkeling zich doorzet.

6. Sturing

In dit hoofdstuk wordt besproken welke verbetering de TU Delft heeft doorgevoerd betreffende het thema sturing. Dit is gedaan door het beantwoorden van de volgende vraag:

Dragen de veranderingen, op het gebied van sturing op sociale veiligheid bij de TU Delft, bij aan de zorg voor medewerkers?

De inspectie concludeert dat de doorgevoerde veranderingen, op het gebied van sturing op sociale veiligheid, bijdragen aan de zorg voor medewerkers. De TU Delft gebruikt relevante sturingsinformatie en betreft verschillende partijen bij de inrichting van sturing op sociale veiligheid. Wel zijn er zorgen over de soms optredende rolverwarring tussen de verschillende gremia die zich bezighouden met sociale veiligheid, en over de bestendinging van het beleid.

De conclusie wordt in onderstaande paragraaf toegelicht.

6.1 De sturing op sociale veiligheid

De TU Delft rapporteert over de sturing op sociale veiligheid via de openbare kwartaalrapportages Sociale Veiligheid en Integriteit, en via het uitvoeringsplan dat onderdeel is van het *Plan for Change*.

Na het verschijnen van het uitvoeringsplan heeft de TU Delft periodiek updates gegeven over sociale veiligheid via kwartaalrapportages waarin de plannen en sturing werden aangescherpt. Deze rapportages zijn openbaar gemaakt via de website van de TU Delft. Naast de kwartaalrapportages is er een groot aantal andere sturingsdocumenten die de TU Delft gebruikt voor haar beleid op sociale veiligheid, waaronder het uitvoeringsplan voor het *Plan for Change*.

De sturingsinformatie die op het moment van schrijven wordt gebruikt door de TU Delft is relevant voor de gestelde doelen. De rapportage hierover via onder andere de kwartaalrapportages is doorgaans helder.

De TU Delft stuurt bij op basis van eigen sturingsinformatie, maar trekt ook externe expertise aan om het sociale veiligheidsbeleid te verbeteren. De TU Delft borgt door het inhuren van externe krachten en het uitvoeren van externe onderzoeken de betrouwbaarheid van de sturingsinformatie en nodigt actief uit tot een kritische blik. Daarnaast worden medewerkers zo veel mogelijk betrokken bij het vormgeven van het sociale veiligheidsbeleid en zal het beleid zoals het nu gevoerd wordt onderdeel worden van de reguliere kwaliteitszorgcyclus van de TU Delft. Er is tot slot ook ingespeeld op de actualiteit en het maatschappelijke debat. Zo is er uitgebreide aandacht vanuit de TU Delft voor een veilig debat binnen de universiteit over internationale conflicten.

Er zijn nog zorgen over de rolverdeling en de bestendinging van het ingezette beleid. Door de uitbreiding van het integrity office en de komst van het meldpunt lijkt er soms overlap te zijn tussen de rol die deze vervullen ten opzichte van HR. De TU Delft kan terrein winnen door hier helderheid in te scheppen en daarin bij te sturen.

Een tweede zorgpunt aangaande sturing is de bestendiging van het huidige beleid. Zoals aangegeven heeft de TU Delft zich voorgenomen om het sociale veiligheidsbeleid onderdeel te laten zijn van de reguliere beleidscyclus. Door geïnterviewden is aangegeven dat het huidige beleid voor de nabije toekomst bestendig blijft. Gegeven de huidige en mogelijke toekomstige bezuinigingen in het hoger onderwijs bestaan er echter ook zorgen over de continue monitoring, prioritering en sturing ter bevordering van de sociale veiligheid voor medewerkers.

7. In gesprek gaan met medewerkers

In dit hoofdstuk wordt besproken in hoeverre de TU Delft - en in het bijzonder het college van bestuur, de raad van toezicht, leidinggevend en HR - in gesprek gaan met medewerkers aangaande hun welbevinden, de algemene omgangsvormen en sociale veiligheid. Dit is gedaan door het beantwoorden van de volgende vraag:

Dragen de veranderingen op het gebied van in gesprek gaan met medewerkers bij aan de zorg voor medewerkers?

De inspectie concludeert dat de doorgevoerde veranderingen om met medewerkers in gesprek te gaan, bijdragen aan de zorg voor medewerkers. Vanuit een centrale aansturing worden op verschillende niveaus mogelijkheden geschapen om het gesprek te initiëren. Het college van bestuur, decanen, en directeuren spelen hierin een actieve, stimulerende rol. Het structureel in gesprek blijven met medewerkers over sociale veiligheid is een aandachtspunt.

De conclusie wordt in onderstaande paragrafen toegelicht.

7.1 De manieren waarop de TU Delft in gesprek gaat met medewerkers

De TU Delft heeft de afgelopen periode initiatieven ontwikkeld om met medewerkers in gesprek te gaan over hun welbevinden, de omgangsvormen en sociale veiligheid. Het college van bestuur heeft actief het gesprek over sociale veiligheid met medewerkers opgezocht om hun zorgen en verhalen aan te horen. Volgens medewerkers waren deze gesprekken soms lastig, omdat het voor hen niet altijd duidelijk was hoe belangrijk sociale veiligheid werkelijk was voor het college van bestuur. Dat gevoel werd versterkt door de aanvankelijk verdedigende houding na het nalevingsonderzoek. Het college van bestuur initieert gesprekken met faculteiten, waaronder decanen en directeuren. Daar is door verschillende faculteiten en directies gebruik van gemaakt. Het ontwikkelen en organiseren van verschillende activiteiten is belegd bij de afdeling HR.

Uit de gesprekken met decanen en directeuren komt naar voren dat de mate waarin het gesprek aangegaan wordt met medewerkers varieert tussen faculteiten en directies. Sommige teams binnen faculteiten hebben zich gericht op coaching en het voeren van dialogen over normen en waarden, zowel op afdelingsniveau als binnen onderzoeksgroepen. Een aantal managers geeft er de voorkeur aan het gesprek over sociale veiligheid bottom-up te organiseren. Deze ontwikkeling is ontstaan uit de behoefte van medewerkers om gesprekken te voeren over sociale veiligheid.

Perspectief van medewerkers

Medewerkers herkennen en waarderen de toegenomen aandacht voor sociale veiligheid. Ze zijn over het algemeen ook blij met de verschillende initiatieven die zijn ontwikkeld om het gesprek hierover te faciliteren. Enkele geïnterviewden ervaren dat centrale sturing ontbreekt op het in gesprek gaan met medewerkers en dat er te veel aan faculteiten of directies wordt overgelaten. Er wordt gevraagd om meer duidelijkheid over gewenst gedrag, omdat medewerkers willen weten wanneer ze een grens overschrijden en welke handvatten er zijn om onacceptabel gedrag aan te pakken. Hiërarchische verhoudingen en informele netwerken spelen vaak een rol bij de aarzeling om deze gesprekken te voeren, aldus medewerkers. Sommigen

vinden het bijvoorbeeld moeilijk om in gesprek te gaan met collega's in hogere posities, zoals hoogleraren. Verschillende gremia krijgen nu een kans om mee te praten, en dat gebeurt ook. Geïnterviewden uiten wel twijfels over de mate waarin hun input daadwerkelijk wordt verwerkt, en maken zich daarnaast nog zorgen over de vertrouwelijkheid van het delen van hun ervaringen.

7.2

Initiatieven tot gesprekken over sociale veiligheid

De volgende initiatieven zijn ontwikkeld om medewerkers te betrekken bij de dialoog over sociale veiligheid. De ervaringen van geïnterviewden met deze initiatieven worden weergegeven waar beschikbaar.

- Kwartaalrapportages: Periodieke overzichten van de voortgang van het programma sociale veiligheid en integriteit en de uitvoering van maatregelen om sociale veiligheid te verbeteren.
- Inloopspreekuur: De voorzitter van het college van bestuur heeft een tweewekelijks inloopspreekuur geïntroduceerd. Aanvankelijk was de opkomst redelijk, maar deze nam in de loop van de tijd af, mede doordat medewerkers een drempel ervaren om het spreekuur te bezoeken.
- Informerende gesprekken met verschillende gremia: Het college van bestuur voert jaarlijks gespreksrondes met diverse gremia, zoals klachtenfunctionarissen, de ombudsfunctionaris en vertrouwenspersonen.
- Interviews en dialoogsessies: Openbaar toegankelijke interviews en dialoogsessies (voorheen werkconferenties) zijn georganiseerd om de nieuwe gedragscode mede vorm te geven.
- Townhall-sessies: Bijeenkomsten waarin in grote groepen ervaringen over sociale veiligheid worden gedeeld.
- Mindlab: Een theatervoorstelling over sociale veiligheid, machtsverhoudingen en integriteitsdilemma's in de academische wereld. De voorstelling toont situaties waarin medewerkers onder druk moeilijke keuzes moeten maken. Het doel is om gesprekken over deze thema's binnen universiteiten te stimuleren. Geïnterviewden gaven aan dat de voorstelling goed werd ontvangen, hoewel deze soms selectief werd bijgewoond.
- Website sociale veiligheid: Webpagina met een overzicht van concrete informatie over zaken rond sociale veiligheid. TU Delft heeft ingezet op de bekendheid en vindbaarheid van deze website.
- Bewustwordingscampagne 'Acceptable? Or not?': Campagne met zichtbare dilemma's en een serie van podcasts betreffende sociale veiligheid gericht op het vergroten van bewustzijn en het herkennen en benoemen van ongewenst gedrag. Uit gesprekken kwam naar voren dat nagenoeg iedereen met de campagne in aanraking is gekomen.
- Share & Care: Dialoogsessies die bedoeld waren om ervaringen te delen en te luisteren naar ervaringen van anderen. Deze sessies hadden een relatief lage opkomst. Uit gesprekken kwam bovendien naar voren dat voor medewerkers het niet altijd vooraf duidelijk was wat de doelen van de sessies waren. In gevallen werd er verwacht dat deze sessies tot doel hadden zaken rond sociale veiligheid op te lossen, terwijl de insteek slechts was om het goede gesprek aan te gaan. Dit heeft voor een aantal geïnterviewden juist geleid tot een toename van negatieve emoties.
- Active bystander training: Een training over het actief handelen om ongewenst gedrag leidend tot sociale onveiligheid tegen te gaan. Geïnterviewden die deze training gevolgd hebben deelden positieve ervaringen over de relevantie van de training en de aanzet tot actie.

De initiatieven om in gesprek te gaan met medewerkers hebben over het algemeen positieve reacties opgeleverd, maar de betrokkenheid van medewerkers bij de verschillende initiatieven varieert sterk. Gezien de gemengde ervaringen is het belangrijk om de langetermijneffecten van bestendige initiatieven te evalueren en waar nodig bij te stellen. Duidelijke communicatie en toegankelijkheid tot de verschillende initiatieven zijn essentieel om medewerkers blijvend te betrekken bij het zorgdragen voor sociale veiligheid.

8. Borgingsmechanismen

In deze sectie wordt besproken of de TU Delft voldoende verbeteringen heeft doorgevoerd betreffende het thema borgingsmechanismen. Met de borgingsmechanismen bedoelen we de regelingen en voorzieningen van de TU Delft, die van belang zijn voor het realiseren en behouden van een sociaal veilige omgeving voor medewerkers. Hieronder vallen onder andere het meldpunt integriteit en sociale veiligheid, het integrity office, de vertrouwenspersonen, de ombudsfunctionaris, de bedrijfsarts, de bedrijfsmaatschappelijk medewerkers, de klachtencommissie ongewenst gedrag, de klachtenregeling en de TU Delft gedragscode.

Daarnaast bestaat er een aantal belangen- en representatienetwerken die bijdragen aan een sociaal veilige omgeving. Dit zijn onder meer het netwerk Delft Women in Science (DEWIS); het LHBTQ+ netwerk True U; een netwerk voor medewerkers met een chronische ziekte, (verborgen) lichamelijke of psychische beperking of neurodiversiteit (DiversAbility); een netwerk van jonge academici (Delft Young Academy); een klankbordgroep voor promovendi (PhD council); en een netwerk voor postdoctorale onderzoekers (PostDoc Network).

De borgingsmechanismen hebben zowel een rol in het voorkomen van sociaal onveilig gedrag, als hulp bieden wanneer er iets misgaat. De inspectie heeft de verbeteringen die de TU Delft heeft doorgevoerd en de huidige situatie getoetst aan de hand van de volgende vraag:

Dragen de borgingsmechanismen voor een sociaal veilige omgeving bij de TU Delft bij aan de zorg voor medewerkers?

De inspectie concludeert dat de doorgevoerde veranderingen op het gebied van borgingsmechanismen bijdragen aan de zorg voor medewerkers. De komst van het meldpunt, de versterkte positie en verbeterde vindbaarheid van veel borgingsmechanismen, en het opstellen van een gedragscode geven hernieuwd vertrouwen in het functioneren van de borgingsmechanismen. Het openen van het meldpunt biedt duidelijkheid voor melders en zorgt ervoor dat zij bij het juiste loket terechtkomen. Tegelijkertijd blijven er zorgen bij medewerkers over de toegankelijkheid en het functioneren van onder andere de klachtenregeling voor ongewenst gedrag en over de regeling ombudsfunctionaris personeel. Daarnaast is de bescherming van mensen die beschuldigd worden van sociaal onveilig gedrag een aandachtspunt.

De bovenstaande passage geeft aan dat de TU Delft op adequate wijze uitvoering heeft gegeven aan de relevante onderdelen van principe 3 ("De universiteit bevordert het realiseren van een veilige omgeving") van de Code goed bestuur universiteiten.

De conclusie wordt in onderstaande paragrafen toegelicht.

8.1 De veranderingen van de borgingsmechanismen van de TU Delft

Sinds het verschijnen van het nalevingsonderzoek heeft de TU Delft op meerdere manieren de borgingsmechanismen uitgebreid en versterkt. De drie belangrijkste veranderingen worden hieronder besproken.

Opening van meldpunt sociale veiligheid

De TU Delft heeft in april 2025 het meldpunt integriteit en sociale veiligheid geopend. De regie voor het meldpunt ligt bij het integrity office en moet ervoor zorgen dat er een centrale plek is die open staat voor "meldingen op het vlak van sociale, organisatorische en wetenschappelijke integriteit. In de praktijk komen ook mengvormen voor. Een meldpunt bespaart melders het 'voorsorteren' en helpt voorkomen dat ze de weg kwijtraken."³.

Als er een melding binnenkomt, besluiten de medewerkers van het meldpunt wat er met de melding gebeurt. De melder kan doorverwezen worden binnen de organisatie naar een ander gremium, zoals de vertrouwenspersoon of ombudsfunctionaris. Het kan ook zo zijn dat de melding wordt doorgezet naar een *duidingstafel*, een groep mensen met expertise over het type casuïstiek waarover gemeld is. Deze duidingstafel is samengesteld uit medewerkers van het integrity office en medewerkers van elders binnen de TU Delft. De melding wordt doorgezet naar de duidingstafel wanneer er een vermoeden is van een misstand, er persoonsgericht onderzoek nodig is, een multidisciplinaire afweging geboden is, of als de organisatie zelf aan zet is, bijvoorbeeld door stappen te ondernemen bij een medewerker. De duidingstafel adviseert een leidinggevende, zoals een decaan of afdelingshoofd, die daarna actie onderneemt en bijvoorbeeld in gesprek gaat met de melder.

Het meldpunt heeft een aantal waarborgen om ervoor te zorgen dat een melding veilig gedaan kan worden en gepast wordt behandeld. De gegevens van melders worden strikt vertrouwelijk behandeld en het is mogelijk om anoniem te melden als iemand zich niet veilig voelt. De behandeling van meldingen gebeurt door medewerkers van het integrity office die regelmatig aan intervisie doen en evalueren hoe het gaat. De duidingstafels worden alleen bemenst door personen die niet zelf betrokken zijn bij de casus, om zo de onafhankelijkheid te borgen. Een aantal geïnterviewden spreekt nog wel zorgen uit over deze inkleding, met name als het gaat over de vermeende onafhankelijkheid van het meldpunt en de duidingstafels. De geïnterviewden vrezen dat het meldpunt er vooral is voor het organisatiebelang.

Op het moment van schrijven bestaat het meldpunt ruim een half jaar. Of het meldpunt het beoogde structurele effect heeft op de bevordering van sociale veiligheid, moet nog blijken. De oprichting en inrichting zijn echter positief te beoordelen. Een van de voornaamste knelpunten die in het nalevingsonderzoek is gesignaleerd, is dat het voor medewerkers van de TU Delft soms onduidelijk is waar binnen de organisatie of bij welke persoon zij terecht kunnen wanneer hen iets overkomt. Dit meldpunt vereenvoudigt dit proces door mensen te verwijzen naar de juiste instantie. Daarnaast wordt er meer zorgvuldigheid aan het proces gegeven door een deel van de meldingen door te zetten naar duidingstafels met experts. Dit maakt de infrastructuur rondom sociale veiligheid betrouwbaarder, toegankelijker en effectiever. Ook met betrekking tot het beter meewegen van andere belangen dan voornamelijk het organisatiebelang is het meldpunt een verbetering.

³ <https://www.tudelft.nl/community/sociale-veiligheid/meldpunt>

Het herzien van regelingen

De TU Delft is bezig met het herzien van een aantal regelingen met betrekking tot sociale veiligheid. De belangrijkste hiervan is de gedragscode, waarvoor op het moment van schrijven input wordt verzameld bij de TU Delft-medewerkers. Daarnaast worden de Klachtencommissie Ongewenst Gedrag (KOG) en Commissie wetenschappelijke integriteit (CWI) geëvalueerd.

Het versterken van ondersteuning van borgingsmechanismen

Een aantal van de andere borgingsmechanismen, zoals de vertrouwenspersonen, krijgt inmiddels meer aandacht en wordt versterkt. Vooral in de nasleep van het nalevingsonderzoek hebben deze gremia meer werk gehad omdat mensen aan de TU Delft zich vrijer voelden om de borgingsmechanismen actief op te zoeken en ze hen beter wisten te vinden. Daarnaast zet de TU Delft in op betere ondersteuning van deze gremia, bijvoorbeeld door meer personeel aan te stellen. Deze verbeteringen van de ondersteuning en vindbaarheid van de borgingsmechanismen kunnen volgens geïnterviewden nog verder doorgezet worden. De TU Delft is zich hiervan bewust en zet in op verdere verbetering van de borgingsmechanismen.

In nagenoeg alle interviews is het functioneren van de borgingsmechanismen aan bod gekomen. In deze interviews is gevraagd naar de ervaringen met de borgingsmechanismen en de veranderingen die geïnterviewden hebben gemerkt in het beleid omtrent borging van sociale veiligheid. Wij bespreken de belangrijkste observaties en zorgen voortkomend uit de interviews.

Ten eerste geven veel geïnterviewden overkoepelend aan dat ze positief zijn over de komst van het meldpunt en het werk van het integrity office. De versterking van het integrity office wordt positief ontvangen en de mensen die er werken worden gezien als deskundig. Geïnterviewden hebben over het algemeen positieve verwachtingen van het meldpunt. Geïnterviewden geven wel aan dat nog moet blijken of het meldpunt ook daadwerkelijk bij zal dragen aan een veiligere TU Delft en of de neutraliteit van het meldpunt goed geborgd is.

Wel is er nog verdere verbetering mogelijk, zo geven geïnterviewden ten tweede aan dat het nog steeds niet altijd duidelijk is waarvan de verschillende gremia zijn. Bijvoorbeeld wanneer het best contact gezocht kan worden met HR, de ombudsfunctionaris of de vertrouwenspersoon. Hier is door de TU Delft nog winst te behalen, door de verschillende onderdelen van de universiteit die zich met dit onderwerp bezighouden, nog beter op elkaar aan te laten sluiten. Het meldpunt moet hierin gaan functioneren als centrale hub, die helderheid biedt voor mensen.

Ten derde wordt er door een aantal geïnterviewden nog kwetsbaarheden benoemd in specifieke borgingsmechanismen. De voornaamste kwetsbaarheid is de klachtenregeling ongewenst gedrag. Klachten worden nog steeds niet transparant behandeld, de klachtenprocedure is ontoegankelijk en het is vooral een heel juridisch proces. Het wordt ontmoedigd om contact op te nemen met de klachtencommissie ongewenst gedrag door leidinggevenden en medewerkers die betrokken zijn bij borgingsmechanismen. Daarnaast vinden de procedures uitsluitend in het Nederlands plaats, wat de toegankelijkheid voor mensen zonder beheersing van de Nederlandse taal verder beperkt. Deze problematiek hangt deels samen met een stukje perceptie over waar de klachtenregeling ongewenst gedrag voor is, en waar het niet voor is. Het meldpunt heeft in haar doorverwijsfunctie de taak om duidelijkheid over de werking van de klachtenregeling ongewenst gedrag te

scheppen. Naast het meldpunt wordt de klachtenregeling op het moment van schrijven onder de loep genomen door de TU Delft.

Ook wordt de huidige inrichting van de functie van ombudsfunctionaris als kwetsbaar ervaren. Momenteel zijn er slechts twee ombudsfunctionarissen werkzaam bij de TU Delft; één voor studenten en één voor medewerkers. In geval van een incident kan slechts één persoon de rol van ombudsfunctionaris vervullen. Bovendien is het niet mogelijk een andere ombudsfunctionaris te kiezen wanneer medewerkers ontevreden zijn over de geboden ondersteuning. Deze beperkte bezetting vormt een kwetsbaarheid.

Een laatste punt dat door veel geïnterviewden wordt genoemd is dat er soms te snel en onzorgvuldig wordt doorgepakkt bij situaties omtrent vermeende sociale onveiligheid. Door de vele aandacht voor sociale veiligheid en de daar bijkomende druk om op te treden wordt er soms te snel en te voortvarend gehandeld als iemand aangeeft zich sociaal onveilig te voelen. Hierdoor wordt ten opzichte van vermeende aanstichters van sociale onveiligheid soms te rigoureuus gehandeld. Daarnaast geven meerdere geïnterviewden aan dat er mensen zijn die als ze het ergens niet mee eens zijn - bijvoorbeeld een kritische beoordeling van hun functioneren - dit labelen als sociaal onveilig om zo druk te zetten op degene die kritisch op ze is. Dit is wellicht een gevolg van goede intenties van de TU Delft om te acteren op situaties van vermeende sociale onveiligheid, maar ook vermeende aanstichters van sociale onveiligheid dienen in bescherming te worden genomen.

Afsluitend valt te concluderen dat de werking van de borgingsmechanismen in veel opzichten is verbeterd. Uit de interviews blijkt dat de systematiek beter is georganiseerd en dat mensen eenvoudiger ondersteuning kunnen vinden wanneer zij een beroep willen doen op de borgingsmechanismen. Ook bij dit onderwerp zijn nog zorgen. Het vertrouwen in de capaciteit van de TU Delft om mensen adequaat te ondersteunen, blijft beperkt.

9. Human Resource Management

In deze sectie wordt besproken welke verbeteringen de TU Delft heeft doorgevoerd betreffende het thema Human Resource Management. Dit is gedaan door het beantwoorden van de volgende deelvraag:

Draagt het HRM (human resource management) proces bij de TU Delft bij aan de zorg voor medewerkers?

De inspectie concludeert dat de doorgevoerde veranderingen op het gebied van het HRM proces bijdragen aan de zorg voor medewerkers. Belangrijke verbeteringen zijn de herinrichting van de procedure rond het jaarlijkse resultaat- en ontwikkelingsgesprek, de verbeterde zichtbaarheid en verduidelijkte taakopvatting van HR. Op een aantal aspecten is er ruimte voor verbetering. De afdeling HR heeft bij een deel van de medewerkers vertrouwen verloren door de manier waarop enkele prominente casussen zijn behandeld. Mede hierdoor blijft de perceptie bestaan dat HR er vooral is voor het organisatiebelang. Daarnaast is er nog steeds verbetering mogelijk in de procedures rond aanname, overplaatsing en ontslag. Ten slotte dient er blijvende aandacht geschonken te worden aan het erkennen en waarderen van prestaties buiten het wetenschappelijke domein om. Op deze manier ontstaat er een extra prikkel voor medewerkers om zich te ontwikkelen op vlakken als leiderschap en onderwijs.

De bovenstaande passage geeft aan dat de TU Delft op adequate wijze uitvoering heeft gegeven aan de relevante onderdelen van principe 3 ("De universiteit bevordert het realiseren van een veilige omgeving") en principe 9 ("De universiteit beschikt over professionele interne risicobeheersings- en controlesystemen") van de Code goed bestuur universiteiten.

De conclusie wordt in onderstaande paragrafen toegelicht.

9.1 Algemene ervaringen van betrokkenen met HRM en het hernieuwde HRM beleid

We hebben in nagenoeg alle interviews gevraagd naar de ervaringen van medewerkers met de afdeling HR. Daarnaast is het hernieuwde HR-beleid van de TU Delft onderzocht. Hieruit kwamen vier belangrijke punten naar voren.

Ten eerste lopen de ervaringen met HR onder de geïnterviewden sterk uiteen. Een deel geeft aan slechte ervaringen te hebben met HR-medewerkers, terwijl anderen juist aangeven prettig samen te werken met HR-medewerkers. Geïnterviewden ervaren de interacties met HR-medewerkers die binnen de eigen faculteit of directie werken doorgaans als positiever dan interacties met medewerkers van de centrale HR-afdeling.

Ten tweede blijft de perceptie van veel geïnterviewden bestaan dat HR er vooral is voor de organisatie en niet voor medewerkers. Dit is onder meer te verklaren door haar rol bij een aantal prominente casussen binnen de TU Delft en de reactie op het nalevingsonderzoek. In deze gevallen trok HR in de ogen van veel geïnterviewden op met het CvB en bagatelliseerde deze de problematiek rondom sociale veiligheid.

Door de aanvankelijk verdedigende reactie van het college van bestuur en de hieraan parallelle houding van HR ten opzichte van het nalevingsonderzoek, is er nog aanzienlijk tijd en moeite nodig om het vertrouwen in HR onder medewerkers te herstellen. Ook in de afgelopen periode werd bij twijfel tussen het belang van individuele medewerkers en dat van de organisatie vooral voor de laatste gekozen, is de perceptie van de meeste geïnterviewden.

Een andere verklaring voor dit negatieve beeld van HR is dat er volgens een aantal geïnterviewden, met name in managementposities, voor veel mensen geen duidelijkheid is over de taakopvatting van HR. HR is bezig met het verduidelijken van haar taakopvatting en haar verhouding tot leidinggevend en ondergeschikten. Dit zal in de toekomst mogelijk duidelijkheid kunnen bieden in wat mensen van HR kunnen verwachten.

Ten derde heeft de afdeling HR nieuw beleid gevoerd door een aantal trainingen aan te kopen, te ontwikkelen en uit te rollen om de leiderschapskwaliteiten van leidinggevend door de gehele TU Delft te ontwikkelen.

Ten slotte wordt er door de afdeling HR kritisch gekeken hoe ook kwaliteiten rondom onderwijs en kennisvalorisatie steeds meer mee kunnen gaan tellen in het maken van promotie. Hieruit volgen ook keuzes voor de insteek van het resultaat en ontwikkelgesprek van medewerkers.

9.2 Ervaring van medewerkers met het resultaat- en ontwikkelingsgesprek

Het proces van het jaarlijkse resultaat- en ontwikkelingsgesprek wordt door medewerkers als beter ervaren dan in voorgaande jaren. Er is door de TU Delft, en met name de afdeling HR, ingezet op een gesprek dat meer vooruitkijkt, meer gericht is op ontwikkeling en minder oordelend is. Daarnaast heeft sociale veiligheid een belangrijkere rol gekregen in het gesprek. Er zijn nog wel problemen rondom de registratie en consistentie van de uitvoering van de gesprekken. Niet overal wordt goed geregistreerd of het gesprek gevoerd is en niet iedereen krijgt in dezelfde frequentie het gesprek. De afdeling HR is inmiddels bezig om de monitoring van de gesprekken te verbeteren.

9.3 Ervaring van betrokkenen omtrent aanname, overplaatsing en ontslag

Uit de gesprekken komt geen betekenisvolle verandering naar voren aangaande de procedures rond aanname, overplaatsing en ontslag bij de TU Delft. Een aantal geïnterviewden in leidinggevende posities zijn voornemens om deze procedures transparanter te laten verlopen, ook als het gaat om ontslag, waarbij er tot nu bijna altijd een vaststellingsovereenkomst met geheimhouding werd gebruikt.

Zoals beschreven in hoofdstuk 5 geven veel geïnterviewden aan dat het goed zou zijn voor de TU Delft als er meer aan erkennen en waarderen wordt gedaan en er meer oog zou zijn voor kwaliteiten anders dan de wetenschappelijke prestaties. Ook HR heeft hier een rol in. Zij kan een grotere bijdrage leveren aan het bevorderen van een academische cultuur waarin activiteiten en vaardigheden rondom onderwijs en leiderschap worden erkend en gewaardeerd. Dit zorgt voor extra motivatie bij medewerkers om zich verder te ontwikkelen op deze gebieden. Het belang hiervan wordt in diverse interviews met HR-medewerkers en leidinggevend dan ook aangegeven. Het is tegelijkertijd moeilijk om in een systeem dat vooral wetenschappelijke prestaties waardeert, ook andere aspecten mee te laten wegen.

10. Aanspreken en mening geven

In dit hoofdstuk wordt besproken welke verbeteringen de TU Delft heeft doorgevoerd betreffende het thema aanspreken en mening geven. Dit is gedaan door het beantwoorden van de volgende vraag:

Draagt de huidige cultuur van de TU Delft rondom mening geven en aanspreken bij aan de zorg voor medewerkers?

De inspectie concludeert dat de doorgevoerde veranderingen op het gebied van elkaar aanspreken over sociale veiligheid en het vrij uiten van meningen bijdragen aan de zorg voor medewerkers. Een deel van de medewerkers ervaart nog wel een cultuur waarin het moeilijk is om een mening te uiten en waarin zij zich niet vrij voelen om elkaar aan te spreken, dit vraagt blijvende aandacht.

De bovenstaande passage geeft aan dat de TU Delft op adequate wijze uitvoering heeft gegeven aan de relevante onderdelen van principe 2 ("De universiteit bevordert een open cultuur waarin ieder onderwerp ter sprake kan komen en waarin bestuurders, medewerkers en studenten zich vrij voelen om elkaar aan te spreken") en principe 4 ("Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het bestuur van de universiteit") van de Code goed bestuur universiteiten.

De conclusie wordt in onderstaande paragrafen toegelicht.

10.1 De rol van het college van bestuur bij het bevorderen van mening geven en aanspreken

Het college van bestuur erkent dat het geven van een vrije mening en het elkaar vrij kunnen aanspreken nog onvoldoende in de organisatiecultuur is verankerd. Het college van bestuur geeft aan dat medewerkers in de directe omgeving steeds vaker hun mening aan het college van bestuur kenbaar maken, en stimuleert dit ook. Leden van het college van bestuur geven aan dat zij trainingen in aanspreken hebben gevolgd, en blijvend lerend zijn in het ontvangen van tegenspraak. Daarnaast geeft het college van bestuur aan dat leden elkaar in toenemende mate vrij en zonder reserves aanspreken. Medewerkers geven op hun beurt aan dat het college van bestuur de afgelopen tijd meer en meer een luisterend oor heeft geboden aan medewerkers; zij geven aan dat het college van bestuur zich over het algemeen beter laat aanspreken en meer open staat voor adviezen. Geïnterviewden geven aan dat het belangrijk is dat het college van bestuur een voorbeeldfunctie inneemt in het ontvangen van feedback en het aangesproken worden.

Het college van bestuur neemt maatregelen om verbetering te realiseren. Vanuit het college van bestuur hebben directeuren en decanen de opdracht gekregen om voor de eigen faculteiten en directies een plan op te stellen met concrete acties om openheid en het uitspreken van meningen te stimuleren. Decanen signaleren daarnaast dat het college van bestuur centraal inzet op het versterken van aanspreekgedrag en het geven van feedback binnen de organisatie. Het college van bestuur heeft ook besloten dat relevante trainingen een plek krijgen in het opleidingsprogramma, waaronder een cursus empathische communicatie, de *Active Bystander* training en *Feedback*training. Deze trajecten worden veelal in

samenwerking met HR uitgevoerd. Daarnaast zijn er gesprekken gestart over sociale en psychologische veiligheid. Op veel plekken wordt het aankaarten van maatschappelijke kwesties steeds gebruikelijker, wat samengaat met het openlijk bespreken van kwesties omtrent sociale veiligheid.

Geïnterviewden, met name decanen en directeuren, geven over het algemeen aan dat zij zich vrij voelen om zich richting het college van bestuur uit te spreken, maar dat het college van bestuur niet ontvankelijk is voor het aangesproken worden op álle onderwerpen. Uit interviews blijkt dat het is voorgekomen dat mensen in hun ervaring in plenaire vergaderingen onprettig zijn aangesproken door het college van bestuur na het aandragen van suggesties die naar eigen inzicht wel passend en nodig waren. Omstanders reageerden hierop niet altijd zoals gehoopt. Ook zorgden de aanstaande personele wisselingen tijdens het herstelonderzoek er voor dat het mensen niet altijd duidelijk was welke tegenspraak nog zinvol was.

Tegelijkertijd wordt door sommige geïnterviewden aangegeven dat de toon waarop het college van bestuur op momenten aangesproken wordt wel wat milder kan. Het is bijvoorbeeld voorgekomen dat leden van het college van bestuur op een directe manier verteld werd dat ze ontslagen moeten worden. Dit wijst erop dat wanneer medewerkers meer ruimte ervaren om hun mening te uiten, dit soms ook kan leiden tot minder gewenste omgangsvormen.

10.2 Vrijheid om een mening te geven

Uit de gesprekken met geïnterviewden is gebleken dat zij het nog steeds moeilijk vinden om hun mening te geven. Vooral in hiërarchische relaties en afhankelijkheidsrelaties wordt het geven van een mening als moeilijk ervaren. Er wordt ervaren dat er niet altijd ruimte is om een mening te geven of te signaleren dat zaken niet goed gaan. Uit de interviews komt naar voren dat geïnterviewden dit wel een belangrijk onderwerp vinden. Voor hen is de kern hiervan dat mensen zich veilig moeten kunnen voelen om over zaken zoals sociale veiligheid te spreken, zonder angst voor represailles of gevoelens van schaamte.

Kwetsbare groepen

Verschillende groepen geïnterviewden ervaren een drempel om hun mening vrij te uiten. Promovendi vinden het moeilijk om hun mening te uiten richting hun begeleider of promotor, voornamelijk vanwege de afhankelijke aard van hun werkrelatie. Voor sommige internationale medewerkers is het uiten van hun mening lastig, onder meer door culturele verschillen in omgang. De drempel om je vrij te kunnen uiten wordt hierin vaak onderschat. Ook kunnen de verschillende benaderingen in aanspreken of mening geven botsen met de heersende normen en waarden.

Leren openlijk ervaringen delen

Geïnterviewden geven aan dat als gehele organisatie geleerd moet worden dat het veilig is om ervaringen en meningen te delen. Zij merken over het algemeen dat deze omslag langzaam gaande is. Medewerkers voelen vooral ruimte om hun ervaringen en meningen te delen als managers hen actief steunen bij het uiten van hun mening en deze steun ook nadien blijven bieden. Wanneer een hoogleraar of manager binnen een team oprecht geïnteresseerd is in, of geraakt wordt door, sociale veiligheid, gaat dit thema vaak ook meer leven binnen de desbetreffende afdeling. Dit benadrukt het belang van betrokken leiderschap.

10.3 Ruimte om elkaar aan te spreken

Uit de interviews blijkt dat veel medewerkers ervaren dat het gesprek over sociale veiligheid beter wordt gevoerd. Nieuwe inzichten en gewoonten worden voorzichtig toegepast om het aanspreken van elkaar te stimuleren. Medewerkers ervaren bijvoorbeeld dat het belangrijk is dat feedback tijdig en op een correcte manier wordt gegeven. Daarnaast geven medewerkers aan beter geëquipeerd zijn om het moeilijke gesprek te voeren, wanneer dat nodig is. Er wordt ervaren dat de TU Delft zowel op het gebied van medewerkers als processen goede stappen zet, hoewel tegelijkertijd de implementatie en verankering hiervan nog niet volledig is en weerslageffecten kent.

Ervaren drempels

Uit de interviews blijkt dat medewerkers het op momenten moeilijk vinden om anderen aan te spreken op onacceptabel gedrag. Men is gewend om elkaar aan te spreken op de inhoud, maar veel minder op gedrag. Ook hier speelt hiërarchie een rol: hoe hoger iemand in de organisatie staat, hoe lastiger medewerkers het vinden om op diens gedrag te reageren.

Geïnterviewden geven aan dat binnen de organisatie nog te veel de nadruk ligt op de individuele medewerker ("deze persoon zou assertiever moeten zijn"). Deze benadering erkent systemische factoren maar beperkt. Het vermogen om feedback te geven en ontvangen zou daarom meer organisatiebreed ontwikkeld moeten worden. Volgens geïnterviewden lijkt het bewustzijn dat formele werkprocessen kunnen helpen, zich nog in een pril stadium te bevinden.

Aandacht voor promovendi

Promotoren en leidinggevendenden zijn niet altijd even goed aanspreekbaar door hun promovendi. Dit wordt extra lastig gemaakt wanneer de respectievelijke percepties van promotoren en promovendi over onderwerpen rond sociale veiligheid kunnen verschillen. De promotor heeft aanzienlijke invloed op de promovendus, ook na het afronden van het promotietraject. Bij mogelijk sociaal onveilige situaties onthoudt de promovendus zich daarom regelmatig van het aanspreken van diens promotor, om carrièrekansen niet te schaden. Buitenpromovendi bevinden zich in het bijzonder in een afhankelijke en kwetsbare positie. Zij hebben minder direct contact met hun promotor of begeleidende onderzoeksgroep. Daarnaast ervaren zij de sociale steun van medepromovendi binnen de universiteit als minder vanzelfsprekend.

Op hun beurt spreken promovendi zich steeds meer uit en vinden hierin steun bij elkaar. Zij delen onderling hun ervaringen over hoe hun begeleider hen aanspreekt en over de manier waarop zij het beste hun begeleider kunnen benaderen. Zij toetsen bij elkaar of de wijze van communiceren met hun begeleider en promotor als normaal kan worden beschouwd.

Op institutioneel niveau wordt binnen de TU Delft rekening gehouden met de kwetsbare positie van promovendi. Er wordt geprobeerd dit te adresseren door vanuit de universitaire Graduate School richtlijnen en ondersteuningsstructuren beschikbaar te stellen. Tegelijkertijd blijkt uit de interviews dat maatregelen ter bescherming van promovendi soms leiden tot situaties waarin hun directe leidinggevende, zoals een universitair docent, wordt benadeeld. Door promovendi ingediende klachten worden te snel geëscaleerd, beschuldigingen worden niet geverifieerd, en betrokken leidinggevendenden worden geïsoleerd en krijgen nauwelijks de gelegenheid zich te verdedigen. Geïnterviewden geven aan dat

borgingsmechanismen maar beperkt steun bieden, wat heeft geleid tot onder meer langdurig ziekteverzuim en verlies van projecten of financiering voordat uitsluitel wordt geboden over de situatie. Hieruit blijkt dat de TU Delft nog stappen te zetten heeft met betrekking tot het effectief en gebalanceerd beschermen van zowel promovendi als hun leidinggevenden, en het bieden van voldoende ondersteuning voor alle betrokkenen bij conflicten en meldingen.

Bescherming van álle betrokkenen

De hierboven beschreven situatie laat zien dat het veilig aanspreken van elkaar een uitdaging blijft. Ten eerste komt het voor dat leidinggevenden reageren met een 'niets meer mogen zeggen' - houding; zij vinden het bijvoorbeeld moeilijk om iemand op een professionele manier aan te spreken op zijn of haar functioneren en hier mogelijk op aangesproken te worden. Ook komt het voor dat de 'sociale veiligheidskaart' gespeeld wordt wanneer iemand wordt aangesproken. In dergelijke situaties wordt legitieme kritiek weggezet als sociaal onveilig.

Ten tweede, en toegespitst op het bovenstaande, wordt gesignaleerd dat er meer klachten worden ingediend nadat vrouwelijke leidinggevenden kritische of negatieve inhoudelijke feedback geven. Verschillende geïnterviewden merken op dat vrouwelijke collega's aangeven dat er vaker een melding over hen wordt gedaan dan voorheen. Zij verwijzen naar voorbeelden van vrouwelijke (co)promotoren die van discriminatie worden beschuldigd nadat zij inhoudelijke feedback gaven die ongunstig werd ontvangen. Dit leidt bij sommige vrouwelijke leidinggevenden tot aarzeling en onzekerheid over hoe zij nog adequaat feedback kunnen geven. Dit benadrukt het belang van het zoeken naar een gebalanceerde bescherming van zowel de melder als de persoon over wie melding is gedaan.

Ten derde wordt ervaren dat het in de huidige situatie rondom de gewenste aanspreekcultuur vaak niet mogelijk is om iemand aan te spreken of aangesproken te worden zonder dat er direct een schuldige wordt aangewezen. Er wordt aangegeven dat er te vaak in termen van slachtoffers en daders wordt gedacht, terwijl de werkelijkheid vaak genuanceerder is.

11. Intern toezicht

In dit hoofdstuk wordt besproken welke verbeteringen de TU Delft heeft doorgevoerd betreffende het thema intern toezicht en de rol die de raad van toezicht inneemt op het thema sociale veiligheid. Dit is gedaan door het beantwoorden van de volgende vraag:

Draagt het functioneren van de raad van toezicht bij aan de sociale veiligheid van medewerkers aan de TU Delft?

De inspectie concludeert dat de doorgevoerde veranderingen op het gebied van het interne toezicht van de raad van toezicht bijdragen aan de zorg voor medewerkers. De raad van toezicht heeft sinds het verschijnen van het nalevingsonderzoek stappen gezet om sociale veiligheid hogere prioriteit te geven. Daarnaast heeft de raad van toezicht haar eigen informatiepositie en het toezicht op de omgeving van het college van bestuur versterkt. De raad van toezicht kan de zorg voor medewerkers versterken door de informatievoorziening te verbeteren en het vertrouwen onder medewerkers verder te bevorderen.

De bovenstaande passage geeft aan dat de TU Delft op adequate wijze uitvoering heeft gegeven aan de relevante onderdelen van principe 2 ("De universiteit bevordert een open cultuur waarin ieder onderwerp ter sprake kan komen en waarin bestuurders, medewerkers en studenten zich vrij voelen om elkaar aan te spreken"), principe 3 ("De universiteit bevordert het realiseren van een veilige omgeving") en principe 5 ("De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het intern toezicht op het college van bestuur van de universiteit") van de Code goed bestuur universiteiten.

De conclusie wordt in onderstaande paragrafen toegelicht.

11.1 Perceptie van de raad van toezicht onder geïnterviewden

Wij hebben in de meeste interviews gevraagd naar de perceptie die geïnterviewden hebben van de raad van toezicht. Veel geïnterviewden geven aan dat hun kennis van wat de raad van toezicht precies doet beperkt is en dat ze weinig of geen interactie hebben met de raad van toezicht. Desondanks komt de raad van toezicht en de perceptie van hoe zij omgaat met sociale veiligheid regelmatig terug, met name onder mensen die de raad van toezicht direct spreken en mensen binnen de managementlagen van de TU Delft die nauwer betrokken zijn bij het bestuur.

Onder geïnterviewden loopt de perceptie van de raad van toezicht sterk uiteen. Een deel van de geïnterviewden, met name medewerkers zonder directe betrokkenheid bij het bestuur en medewerkers die een belang van een groep medewerkers vertegenwoordigen, hebben een negatievere perceptie van de raad van toezicht als het gaat om sociale veiligheid. De voornaamste reden hiervoor is dat de raad van toezicht de problematiek omtrent sociale veiligheid niet serieus lijkt te nemen. De reactie op het nalevingsonderzoek, waarbij de raad van toezicht optrok met het college van bestuur en de uitkomst bagatelliseerde, wordt hiervoor als voornaamste reden gegeven. Maar ook de beperkte zichtbaarheid van de raad van toezicht bij deze groep medewerkers lijkt niet bij te dragen aan een verbeterde perceptie.

De geïnterviewden uit de bestuurslagen van de TU Delft – decanen, directeuren en het college van bestuur – zijn positiever over de ontwikkelingen bij de raad van toezicht. Geïnterviewden uit deze gelederen geven aan dat de raad van toezicht meer betrokken, zichtbaar en toegankelijk is als het gaat om sociale veiligheid. Dit uit zich in het agenderen van het onderwerp, maar ook in bezoeken aan faculteiten, gesprekken op initiatief van de raad van toezicht en directere betrokkenheid als er iets speelt omtrent sociale veiligheid.

11.2 De rol van de raad van toezicht bij sociale veiligheid

De gesprekken met de raad van toezicht tonen dat er een toegenomen prioriteit is op het thema sociale veiligheid. In de gesprekken is reflectie getoond op het eigen handelen in de nasleep van het nalevingsonderzoek. Het opbouwen van vertrouwen in de raad van toezicht onder medewerkers wordt vergemakkelijkt doordat veel leden onlangs zijn gewisseld. Daarnaast heeft de raad van toezicht een commissie ingericht waarbij een aantal leden sociale veiligheid als dossier op zich nemen. Dit vergroot en bestendigt de aandacht voor het onderwerp.

Geïnterviewden geven aan dat de raad van toezicht soms erg leunt op eigen bestuurlijke expertise en ideeën en dat er nog meer gehoor kan worden gegeven aan initiatieven vanuit de organisatie om met de raad van toezicht in gesprek te gaan.

11.3 Onafhankelijke positie van de raad van toezicht

Bijna alle geïnterviewden geven aan dat het college van bestuur en de raad van toezicht nog steeds te nauw met elkaar verbonden zijn. Deze perceptie is versterkt door de initiële reactie op het nalevingsonderzoek, waarbij de raad van toezicht en het college van bestuur met elkaar optrokken en zich gezamenlijk leken te verzetten tegen de bevindingen van het nalevingsonderzoek. De raad van toezicht en het college van bestuur zien in hoe deze perceptie heeft kunnen ontstaan, maar geven hierbij aan dat deze verwevenheid te verklaren is omdat de raad van toezicht de voornaamste sparringpartner van het college van bestuur is.

De raad van toezicht heeft sinds het nalevingsonderzoek actie ondernomen om de eigen informatievoorziening, los van wat het college van bestuur doorgeeft, te versterken. Dit doet de raad van toezicht door zelf meer de universiteit in te gaan en zelfstandig gesprekken aan te gaan met mensen binnen de organisatie. Daarnaast spreekt de raad van toezicht ook met medewerkers van onderdelen van de universiteit die de sociale veiligheid borgen, waaronder het integrity office.

12. College van Bestuur en hoger management

In deze sectie bespreken we welke verbeteringen er zijn gedaan binnen het college van bestuur en de hogere managementlagen van de TU Delft en de rol die het college van bestuur en hoger management inneemt op het thema sociale veiligheid. Onder deze managementlagen verstaan we decanen en directeuren. Dit doen we aan de hand van de volgende deelvraag:

Dragen het college van bestuur en de hogere managementlagen bij aan de zorg voor medewerkers?

De inspectie concludeert dat de doorgevoerde veranderingen op het gebied van het handelen van het college van bestuur en het hogere management bijdragen aan de zorg voor medewerkers. De hogere managementlagen van de TU Delft hebben meer verantwoordelijkheid genomen voor de situatie met betrekking tot sociale veiligheid. Met haar eerste reactie op het nalevingsonderzoek verloor het college van bestuur het vertrouwen van een deel van de medewerkers van de TU Delft, maar vervolgens is de problematiek opgepakt. De directeuren en decanen van de TU Delft hebben zich doorgaans constructief en verantwoordelijk opgesteld en zijn een sterkere voorbeeldrol gaan pakken. De directies zijn hierin over het algemeen verder gevorderd dan de faculteiten. Er is erkenning voor de gedupeerden van sociale onveiligheid vanuit de top van de organisatie, maar deze erkenning vindt nog vooral op individuele basis plaats. Er is nog slechts beperkte aandacht voor de systemische factoren die dergelijke situaties kunnen beïnvloeden.

De bovenstaande passage geeft aan dat de TU Delft op adequate wijze uitvoering heeft gegeven aan de relevante onderdelen van principe 3 ("De universiteit bevordert het realiseren van een veilige omgeving") en principe 4 ("Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het bestuur van de universiteit") van de Code goed bestuur universiteiten.

De conclusie wordt in onderstaande paragrafen toegelicht.

12.1 De rol van het college van bestuur bij sociale veiligheid

In bijna alle interviews hebben wij gevraagd naar de rol van het college van bestuur. Dit hebben we gedaan omdat het college van bestuur eindverantwoordelijke is voor het reilen en zeilen binnen de instelling en een centrale rol speelt in het beleid omtrent sociale veiligheid. Tijdens dit onderzoek en in de periode na publicatie wisselen een aantal leden van het college van bestuur en verandert ook de inrichting van het college van bestuur. Waar in de afgelopen jaren de functie van rector magnificus en collegevoorzitter samenvielen, zijn deze weer gescheiden. Over deze punten hebben wij met meerdere geïnterviewden het gesprek gevoerd. Wij bespreken de belangrijkste drie observaties aangaande het college van bestuur.

Ten eerste is er een onder vrijwel alle geïnterviewden consensus dat de eerste reactie op het nalevingsonderzoek niet wenselijk was. De perceptie van veel geïnterviewden is dat het college van bestuur de problematiek rondom sociale veiligheid niet serieus nam en de procedure rondom het rapport onnodig juridisch

maakte. Deze kritiek kwam vanuit alle lagen van de TU Delft. Volgens de perceptie van veel geïnterviewden leek het college van bestuur hierdoor onvoldoende verantwoordelijkheid te nemen voor de ontstane situatie. Deze houding heeft het vertrouwen van een deel van de TU Delft-medewerkers in het college van bestuur geschaad.

Naar aanleiding van de reactie van de TU Delft-medewerkers op de initiële stellingname van het college van bestuur, heeft het college van bestuur haar werkwijze en toon aanzienlijk gewijzigd. De reflectie en gesprekken die hiervoor nodig waren kostten tijd, waardoor het vertrouwen onder veel medewerkers in het college van bestuur verder afnam. Onder medewerkers die dit proces en de bijbehorende veranderingen van dichterbij waarnamen is tegelijkertijd ook vertrouwen herwonnen. Een aantal maanden na het nalevingsonderzoek heeft het college degelijk beleid uitgezet op het gebied van sociale veiligheid, experts ingehuurd op het thema en is er ook in toon een grote omslag gekomen.

Ten derde geven geïnterviewden aan dat de wisselingen binnen het bestuur bijdragen aan het herstellen van vertrouwen. Doordat er nieuwe bestuurders starten in 2026, blijven eerdere spanningen niet te lang voortduren en kan er een nieuwe start worden gemaakt. Daarnaast wordt ook het veranderen van het bestuursmodel, waarbij de functies van rector magnificus en collegevoorzitter weer bij verschillende personen liggen, gezien als een positieve ontwikkeling. De zorg blijft wel bestaan, zeker bij mensen in de organisatie die weinig binding voelen met het bestuur, of deze wisselingen echt de nodige veranderingen brengt, of dat het enkel andere bestuurders betreft binnen hetzelfde systeem.

12.2 De rol van decanen en directeuren bij sociale veiligheid

Het beeld dat uit de interviews over decanen en directeuren naar voren komt, is grotendeels positief wat betreft hun aandacht voor sociale veiligheid. Na het verschijnen van het nalevingsonderzoek en de reactie van het college van bestuur hebben veel decanen en directeuren zich uitgesproken (al dan niet publiekelijk) over de reactie van het college van bestuur. Veel decanen en directeuren zagen de koers die het college van bestuur koos, als onverstandig. De directeuren en decanen hebben er bijna allemaal meteen voor gekozen om de boodschap te omarmen en met sociale veiligheid aan de slag te gaan.

De decanen hebben een sterkere voorbeeldrol gepakt en hebben meer tijd vrijgemaakt voor het thema sociale veiligheid. Daarnaast zijn de decanen meer hun faculteiten ingegaan om het gesprek te voeren en heb ze een explicietere rol ingenomen in het verbeteren van de sociale veiligheid. Wij zien ook reflectie bij de decanen op de eigen rol en positie. Zo is er meer bewustzijn bij de decanen over systemische factoren die bijdragen aan sociale onveiligheid en mogelijke blinde vlekken in de uitwerking hiervan voor verschillende groepen. Sommige decanen waren al bezig met dit onderwerp, zij geven aan dat deze ontwikkelingen hen hebben gesterkt in de noodzaak tot verandering. Diverse decanen geven aan dat onder andere de publicatie van het nalevingsonderzoek een moment is geweest om kritisch te kijken en te reflecteren op de sociale veiligheid binnen hun faculteit. Dit heeft onder meer geleid tot een grotere gevoelde noodzaak tot verandering en het identificeren van probleempunten binnen de eigen faculteit.

De directeuren hebben een soortgelijke reactie gehad op het nalevingsonderzoek; ook zij hebben het nalevingsonderzoek omarmd als een signaal om op te pakken. De

directeuren geven wel aan dat het type sociale onveiligheid dat op universiteiten veel voorkomt, vooral voorkomt binnen de faculteiten. De strikte hiërarchie en de hoge mate van afhankelijkheid in de wetenschap, speelt minder binnen de directies. Daarnaast waren een aantal van de maatregelen omtrent sociale veiligheid, zoals trainingen voor managers en heldere afspraken over gedrag, al langer onderdeel van de manier waarop directies opereerden. Een deel van de directies had al vrij uitgebreide programma's op het gebied van sociale veiligheid en is er na het verschijnen van het nalevingsonderzoek meer aandacht aan gaan besteden.

Het risico blijft bestaan dat de mate van sociale onveiligheid binnen de directies wordt onderschat. Een substantieel deel van de meldingen zijn afkomstig van medewerkers in de directies. De aanpak van sociale onveiligheid is alleen effectief als er onderkend wordt dat sociale onveiligheid ook binnen de directies voorkomt, hetzij met andere kenmerken.

12.3 Erkenning van gedupeerden door de hogere managementlagen van de TU Delft

In een deel van de interviews hebben wij gevraagd naar de erkenning die er wordt gegeven voor het leed van de gedupeerden van sociale onveiligheid bij de TU Delft. Dit is vooral besproken met geïnterviewden die een melding omtrent sociale veiligheid hebben gedaan. Daarnaast hebben we dit onderwerp ook besproken met een aantal mensen in de hogere managementlagen van de TU Delft. Hieruit volgen twee observaties.

Ten eerste is er in de nasleep van het nalevingsonderzoek weinig erkenning gevoeld voor de sociale onveiligheid en de ervaringen van mensen bij de TU Delft. De reactie van het college van bestuur gaf de indruk dat de problematiek niet erkend werd en dat het ervaren leed niet serieus werd genomen. Dit werd onder andere versterkt door meerdere casussen waarbij mensen zich onheus behandeld voelden als zij zich uitspraken over onveilige situaties. De beschreven verandering in toon en aanpak, naar aanleiding van de reactie van TU Delft-medewerkers op de initiële houding van het college van bestuur, deed zich ook hier voor.

Geïnterviewden geven aan dat er nog een gebrek is aan concrete compensatie voor het door betrokkenen ervaren leed. Hoewel er ruime mogelijkheden worden geboden voor gesprekken, is er nauwelijks sprake geweest van financiële compensatie voor juridische kosten of herstel van schade aan de loopbaan van de betrokkenen. Er wordt ervaren dat hierdoor een belangrijk onderdeel van herstel, rechtvaardigheid en verzoening onvervuld blijft. Het college van bestuur heeft aangegeven dat er mogelijkheden zijn voor compensatie, mits gedupeerden zich melden.

Uit gesprekken met geïnterviewden blijkt dat decanen en directeuren beter zijn omgegaan met erkenning van het bestaan van sociale onveiligheid, alhoewel dit verschilt per faculteit of directie. Decanen en directeuren toonden in de interviews veel zelfreflectie op de thematiek rondom sociale veiligheid. Veelal gaven zij aan dat zij door hun positie niet alles zien, maar dat ze wel een grote verantwoordelijkheid hebben op dit thema. Ook gaven zij aan dat erkenning van de problematiek belangrijk is.

Daarnaast verdient het aspect van erkenning door het hoger management verdere aandacht. De erkenning vanuit het management, als die er al is, is veelal gericht op

individuele zaken. Sociaal onveilige situaties worden in bepaalde gevallen erkend en er wordt gezocht naar een oplossing, maar er is hierbij weinig erkenning van de structurele en institutionele factoren die dit soort gedrag veroorzaken. Sterke hiërarchische verhoudingen, informele netwerken en het vrij spel dat goed gepositioneerde wetenschappers hebben in de omgang met medewerkers, worden te weinig erkend als onderliggend aan onveilige situaties. Mensen die zich bij de inspectie hebben gemeld geven ook aan dat alhoewel zij misschien wel geholpen worden, de onderliggende problematiek niet wordt aangekaart. Daardoor blijven er risico's bestaan voor de volgende persoon die met een aanstichter of systeem van sociale onveiligheid te maken heeft. Bij het management van het TU Delft bestaat soms een bepaalde gelatenheid over deze structurele factoren, dit soort problematiek zou nu eenmaal een onderdeel van de academische wereld zijn.

Ten slotte is het meldpunt een positieve stap richting het aanhoren en erkennen van de gedupeerden van sociaal onveilig gedrag. Het meldpunt stelt zich open voor actuele casuïstiek, maar ook voor casuïstiek uit het (verre) verleden en voor mensen die niet meer werkzaam zijn bij de TU Delft.

13. Intimidatie of bedreiging van medewerkers door een bestuurder of toezichthouder

In dit hoofdstuk wordt de derde deelvraag van het onderzoek beantwoord. Het betreft de vraag of er sprake is van intimidatie of bedreiging van medewerkers bij de TU Delft door een bestuurder of toezichthouder. Intimidatie of bedreiging door een bestuurder of toezichthouder is het enige voorbeeld dat in de WHW wordt gegeven voor het verwaarlozen van de zorg voor betrokkenen. Dit is onderzocht aan de hand van de volgende vraag:

Is er sinds het verschijnen van het nalevingsonderzoek sprake geweest van intimidatie of bedreiging door een bestuurder of toezichthouder?

De inspectie heeft sinds het verschijnen van het rapport naar aanleiding van het nalevingsonderzoek van een aantal geïnterviewden vernomen dat zij intimidatie door een voormalig bestuurder hebben ervaren. De TU Delft heeft dit adequaat geadresseerd.

Om de anonimiteit van geïnterviewden te waarborgen, wordt er niet gerapporteerd over het mogelijk bestaan van een patroon van intimidatie of bedreiging. Gezien de bevindingen stelt de inspectie vast dat er momenteel geen verhoogd risico is op herhaling van dergelijke incidenten.

14. Conclusie verwaarlozen van de zorg voor medewerkers

14.1 Conclusie

De inspectie heeft in dit herstelonderzoek, net zoals in het nalevingsonderzoek, de zorg voor medewerkers van de TU Delft onderzocht. Uit dit herstelonderzoek blijkt dat er vooruitgang is geboekt op de verbeterpunten die in het nalevingsonderzoek zijn genoemd. Daarnaast zijn er verbeteringen doorgevoerd met betrekking tot de voor dit onderzoek relevante toetspunten uit de Code goed bestuur universiteiten. Ook is er vastgesteld dat er op dit moment geen verhoogd risico is op intimidatie of bedreiging door een bestuurder of toezichthouder.

Het herstel is mede beoordeeld vanuit het perspectief van wat redelijkerwijs verwacht mag worden aan verbeteringen sinds het eerste onderzoek. Een deel van de problematiek bij de TU Delft is op korte termijn niet volledig oplosbaar; dit hebben wij meegenomen in onze verwachtingen en in de trends van de verbeteringen die wij bij de TU Delft mogen verwachten te zien. Wanneer alle ingezette verbeteringen in samenhang worden beschouwd, wordt het volgende geconcludeerd:

De inspectie concludeert dat de zorg voor medewerkers voor wat door redelijkheid en billijkheid wordt gevorderd in de omgang met betrokkenen niet meer in ernstige mate wordt verwaarloosd. Dit leidt tot de conclusie dat er geen sprake meer is van wanbeheer.

Het bovenstaande betekent dat de TU Delft de belangrijkste door de inspectie geconstateerde tekortkomingen uit het nalevingsonderzoek voldoende heeft hersteld.

Bovenstaande conclusie komt voort uit de deelconclusies uit voorgaande hoofdstukken, hieronder nogmaals weergegeven:

- **Cultuur:** De inspectie concludeert dat de doorgevoerde veranderingen op het gebied van cultuur bijdragen aan de zorg voor medewerkers. De organisatie ontwikkelt zich de goede kant op in het bevorderen van een gezonde organisatiecultuur. De TU Delft heeft beleid ontwikkeld dat gericht is op het adresseren van de voornaamste problemen in haar organisatiecultuur. Daarnaast is meer reflectie ontstaan op de omgangsvormen binnen de TU Delft. Deze ontwikkelingen dragen bij aan de verbeterde zorg voor medewerkers. Ondanks deze positieve ontwikkelingen blijven er zorgen bestaan. Zo ontbreekt soms reflectie op de structurele factoren die sociale onveiligheid veroorzaken. Daarnaast vraagt de omgang met sociale veiligheid in delen van de organisatie nog verdere ontwikkeling en professionalisering, en ontstaan er door de veranderingen en keuzes in de aanpak nieuwe onwenselijke situaties, zoals de omgang met sommige mensen die beschuldigd worden van sociale onveiligheid. Ten slotte zal het vertrouwen van medewerkers van de TU Delft moeten worden herwonnen.
- **Leiderschap:** De inspectie concludeert dat de door de TU Delft doorgevoerde veranderingen op het gebied van leiderschap bijdragen aan de zorg voor medewerkers. De leiderschapstrainingen worden goed ontvangen en verplicht gesteld voor alle nieuwe leidinggevenden, en vormen hierdoor een basis voor

het ontwikkelen van leiderschapsvaardigheden voor elke leidinggevende. Daarnaast is de explicitering in de gedragscode van wat er van leiders binnen de TU Delft wordt verwacht positief. Wel zijn er nog zorgen over de beleidsmatige benadering van de trainingen voor zittende leidinggevend en over het erkennen en waarderen van leiderschapsvaardigheden. Daarbij benadrukken geïnterviewden het belang van herziening van de rol van sectieleiders.

- Sturing: De inspectie concludeert dat de doorgevoerde veranderingen op het gebied van sturing op sociale veiligheid bijdragen aan de zorg voor medewerkers. De TU Delft gebruikt relevante sturingsinformatie en betreft verschillende partijen bij de inrichting van sturing op sociale veiligheid. Wel zijn er zorgen over de soms optredende rolverwarring tussen de verschillende gremia die zich bezighouden met sociale veiligheid, en over de bestendiging van het beleid.
- In gesprek gaan met medewerkers: De inspectie concludeert dat de doorgevoerde veranderingen om met medewerkers in gesprek te gaan, bijdragen aan de zorg voor medewerkers. Vanuit een centrale aansturing wordt op verschillende niveaus naar mogelijkheden gekeken om het gesprek te initiëren. Het college van bestuur, decanen, en directeuren spelen hierin een actieve, stimulerende rol. Het structureel in gesprek blijven met medewerkers over sociale veiligheid is een aandachtspunt.
- Borgingsmechanismen: De inspectie concludeert dat de doorgevoerde veranderingen op het gebied van borgingsmechanismen bijdragen aan de zorg voor medewerkers. De komst van het meldpunt, de versterkte positie en verbeterde vindbaarheid van veel borgingsmechanismen, en het opstellen van een gedragscode geven hernieuwd vertrouwen in het functioneren van de borgingsmechanismen. Het openen van het meldpunt biedt duidelijkheid voor melders en zorgt ervoor dat zij bij het juiste loket terechtkomen. Tegelijkertijd blijven er zorgen bij medewerkers over de toegankelijkheid en het functioneren van onder andere de klachtenregeling voor ongewenst gedrag en over de regeling ombudsfunctionaris personeel. Daarnaast is de bescherming van mensen die beschuldigd worden van sociaal onveilig gedrag een aandachtspunt.
- Human Resources Management: De inspectie concludeert dat de doorgevoerde veranderingen op het gebied van het HRM-proces bijdragen aan de zorg voor medewerkers. Belangrijke verbeteringen zijn de herinrichting van de procedure rond het jaarlijkse resultaat- en ontwikkelingsgesprek, de verbeterde zichtbaarheid en verduidelijkte taakopvatting van HR. Op een aantal aspecten is er ruimte voor verbetering. De afdeling HR heeft bij een deel van de medewerkers vertrouwen verloren door de manier waarop enkele prominente casussen zijn behandeld. Mede hierdoor blijft de perceptie bestaan dat HR er vooral is voor het organisatiebelang. Daarnaast is er nog steeds verbetering mogelijk in de procedures rond aanname, overplaatsing en ontslag. Ten slotte dient er blijvende aandacht geschonken te worden aan het erkennen en waarderen van prestaties buiten het wetenschappelijke domein om. Op deze manier ontstaat er een extra prikkel voor medewerkers om zich te ontwikkelen op vlakken als leiderschap en onderwijs.
- Aanspreken en mening geven: De inspectie concludeert dat de doorgevoerde veranderingen op het gebied van elkaar aanspreken over sociale veiligheid en het vrij uiten van meningen bijdragen aan de zorg voor medewerkers. Een deel van de medewerkers ervaart nog wel een cultuur waarin het moeilijk is om een mening te uiten en waarin zij zich niet vrij voelen om elkaar aan te spreken, dit vraagt blijvende aandacht.

- Intern toezicht: De inspectie concludeert dat de doorgevoerde veranderingen, op het gebied van het interne toezicht van de raad van toezicht, bijdragen aan de zorg voor medewerkers. De raad van toezicht heeft sinds het verschijnen van het nalevingsonderzoek stappen gezet om sociale veiligheid hogere prioriteit te geven. Daarnaast heeft de raad van toezicht haar eigen informatiepositie en het toezicht op de omgeving van het college van bestuur versterkt. De raad van toezicht kan de zorg voor medewerkers versterken door de informatievoorziening te verbeteren en het vertrouwen onder medewerkers verder te bevorderen.
- College van Bestuur en hoger management: De inspectie concludeert dat de doorgevoerde veranderingen op het gebied van het handelen van het college van bestuur en het hogere management bijdragen aan de zorg voor medewerkers. De hogere managementlagen van de TU Delft hebben meer verantwoordelijkheid genomen voor de situatie met betrekking tot sociale veiligheid. Met haar eerste reactie op het nalevingsonderzoek verloor het college van bestuur het vertrouwen van een deel van de medewerkers van de TU Delft, maar vervolgens is de problematiek opgepakt. De directeuren en decanen van de TU Delft hebben zich doorgaans constructief en verantwoordelijk opgesteld en zijn een sterkere voorbeeldrol gaan pakken. De directies zijn hierin over het algemeen verder gevorderd dan de faculteiten. Er is erkenning voor de gedupeerden van sociale onveiligheid vanuit de top van de organisatie, maar deze erkenning vindt nog vooral op individuele basis plaats. Er is nog beperkte aandacht voor de systemische factoren die dergelijke situaties kunnen beïnvloeden.
- Intimidatie of bedreiging van medewerkers door een bestuurder of toezichthouder: De inspectie heeft sinds het verschijnen van het rapport naar aanleiding van het nalevingsonderzoek van een aantal geïnterviewden vernomen dat zij intimidatie door een voormalig bestuurder hebben ervaren. De TU Delft heeft dit adequaat geadresseerd.

14.2 Vervolgtoezicht

Omdat de tekortkomingen die in het nalevingsonderzoek zijn vastgesteld in voldoende mate zijn hersteld, vindt er geen vervolgtoezicht plaats.

BIJLAGE 1 Overzicht geraadpleegde bronnen

A. Documenten en webpagina's

1. Jaarverslagen Technische Universiteit Delft 2023 en 2024
2. Verdeling aandachtsgebieden en activiteiten College van Bestuur 2023
3. Verdeling aandachtsgebieden en activiteiten College van Bestuur in de periode 1 april 2025 – 31 juli 2025
4. Verdeling aandachtsgebieden en activiteiten College van Bestuur in de periode 1 augustus 2025 – 31 december 2025
5. Jaarverslagen Ombudsfunctionaris Personeel 2023 en 2024 en brieven College van Bestuur
6. Jaarverslagen team Vertrouwenspersonen 2023 en 2024 en brieven College van Bestuur
7. Plan for Change sociale veiligheid en oplegger mei 2024
8. Rapportage SVI 2024 Q3
9. Rapportage SVI 2024 Q4
10. Rapportage SVI 2025 Q1
11. Rapportage SVI 2025 Q2
12. Rapportage SVI 2025 Q3
13. Rapportage SVI 2025 Q4
14. Zienswijze TU Delft op rapport onderwijsinspectie 2024
15. Concept gedragscode TU Delft
16. Webpagina Meldpunt Integriteit en Sociale Veiligheid

B. Documentatie ingebracht door geïnterviewden

C. Transcripten en verslagen van gesprekken met medewerkers

BIJLAGE 2 Overzicht relevante wetsartikelen

Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek, geldend op 1 januari 2025

Artikel 9.8. Taken raad van toezicht

1. De raad van toezicht houdt, met het oog op de taken van de universiteit, bedoeld in artikel 1.3, eerste lid, toezicht op de uitvoering van werkzaamheden en de uitoefening van bevoegdheden door het college van bestuur en staat dit college met raad ter zijde. De raad van toezicht is in elk geval belast met:
 - a. het benoemen, schorsen, ontslaan en vaststellen van de beloning van de leden van het college van bestuur;
 - b. het goedkeuren van het bestuurs- en beheersreglement;
 - c. het goedkeuren van de begroting, de jaarrekening, het bestuursverslag en het instellingsplan;
 - d. indien van toepassing, het goedkeuren van de gemeenschappelijke regeling, bedoeld in artikel 8.1;
 - e. het toezien op de naleving door het college van bestuur van wettelijke verplichtingen en de omgang met de branchecode, bedoeld in artikel 2.9;
 - f. het toezien op de rechtmatige verwerving en op de doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van de middelen verkregen op grond van de artikelen 2.5 en 2.6;
 - g. het aanwijzen van een accountant als bedoeld in artikel 393, eerste lid, van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek die verslag uitbrengt aan de raad;
 - h. het toezien op de vormgeving van het systeem van kwaliteitszorg overeenkomstig artikel 1.18, en
 - i. het jaarlijks afleggen van verantwoording over de uitvoering van de taken en de uitoefening van de bevoegdheden, bedoeld onder a tot en met h, in het bestuursverslag van de universiteit.
2. De raad van toezicht pleegt ten minste twee keer per jaar overleg met de universiteitsraad dan wel de ondernemingsraad en het orgaan binnen de instelling dat op grond van de medezeggenschapsregeling, bedoeld in artikel 9.30, derde lid, tweede volzin, is ingesteld.

Artikel 9.9a. Aanwijzing

1. Onze Minister kan de raad van toezicht een aanwijzing tot het nemen van een of meer maatregelen geven, indien sprake is van wanbeheer.
2. Onder wanbeheer wordt verstaan:
 - a. financieel wanbeleid;
 - b. het in ernstige mate of langdurig nalaten om, in ieder geval in strijd met artikel 1.18, maatregelen te treffen die noodzakelijk zijn voor het waarborgen van de kwaliteit en de goede voortgang van het onderwijs, waaronder de deugdelijke afsluiting daarvan;
 - c. het door een bestuurder of toezichthouder ongerechtvaardigd verrijken van de rechtspersoon die de instelling in stand houdt, zichzelf of een derde;
 - d. het in de hoedanigheid van bestuurder of toezichthouder handelen in strijd met wettelijke bepalingen waardoor financieel voordeel wordt

- behaald ten gunste van de rechtspersoon die de instelling in stand houdt, zichzelf of een derde;
- e. het in ernstige mate verwaarlozen van de zorg voor wat door redelijkheid en billijkheid wordt gevorderd in de omgang met betrokkenen binnen de instelling, waaronder in ieder geval wordt verstaan intimidatie of bedreiging van personeel of studenten door een bestuurder of toezichthouder.
3. Onze Minister motiveert in de aanwijzing waarom het doel van de aanwijzing niet met een minder zwaar middel kan worden bereikt.
 4. De aanwijzing vermeldt de termijn waarbinnen zij moet worden uitgevoerd.
 5. Voordat Onze Minister een aanwijzing geeft heeft de inspectie een onderzoek als bedoeld in artikel 12a van de Wet op het onderwijstoezicht verricht en daarover een nalevingsonderzoek uitgebracht als bedoeld in artikel 20, eerste lid, van de Wet op het onderwijstoezicht, waaruit volgt dat sprake is van wanbeheer als bedoeld in het tweede lid.
 6. Indien het onderzoek, bedoeld in het vierde lid, mede de kwaliteit van het onderwijs betreft, betreft de inspectie het accreditatieorgaan bij haar onderzoek.

Wet op het onderwijstoezicht, geldend op 1 januari 2025

Hoofdstuk 2. Taken en bevoegdheden van de inspectie

Artikel 3. Taken

1. De inspectie heeft de volgende taken:
 - a. het toezien op:
 - 1°. de naleving van de bij of krachtens een onderwijswet gegeven voorschriften,
 - 2°. de naleving van de bij of krachtens de Wet kinderopvang gegeven voorschriften, voor zover het betreft de voorschoolse educatie op kindercentra,
 - b. het bevorderen van:
 - 1°. de ontwikkeling, in het bijzonder van de kwaliteit, van het onderwijs aan en het bestuur van instellingen als bedoeld in de onderwijswetten met uitzondering van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek voor zover het niet betreft het onderzoek bedoeld in artikel 12a, derde lid,
 - 2°. de kwaliteit van de uitoefening van de taken van de samenwerkingsverbanden,
 - 3°. de kwaliteit van de uitoefening van de taken van de Samenwerkingsorganisatie beroepsonderwijs bedrijfsleven, en
 - 4°. de ontwikkeling, in het bijzonder van de kwaliteit, van het stelsel van hoger onderwijs, met inbegrip van het stelsel van accreditatie, bedoeld in hoofdstuk 5 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek.
 - c. het toezien op en bevorderen van de financiële rechtmatigheid door in ieder geval het verrichten van onderzoek naar de rechtmatige verkrijging van de bekostiging, naar de controlerapporten van de door het bestuur aangewezen accountant, naar de rechtmatigheid van de bestedingen en naar de rechtmatigheid van het financieel beheer, alsmede het toezien op en bevorderen van de financiële doelmatigheid en de financiële continuïteit van de bekostigde instellingen, de

- samenwerkingsverbanden en de Samenwerkingsorganisatie beroepsonderwijs bedrijfsleven,
- d. het rapporteren over de ontwikkeling van, in bijzonder van de kwaliteit van, het onderwijs en over de uitoefening van de taken door de instellingen, de samenwerkingsverbanden en de Samenwerkingsorganisatie beroepsonderwijs bedrijfsleven, in het bijzonder over de kwaliteit daarvan,
 - e. het toezien op de naleving van de artikelen 4.1 en 4.2 van de Wet NLQF, en
 - f. het verrichten van andere bij of krachtens de wet aan de inspectie opgedragen taken.
2. Onze Minister kan de inspectie mandaat verlenen om:
- a. de bekostiging voor ten hoogste vijftien procent in te houden of geheel of gedeeltelijk op te schorten, op grond van artikel 155 van de Wet op het primair onderwijs, artikel 123 van de Wet primair onderwijs BES, artikel 133 van de Wet op de expertisecentra, artikel 10.1 van de Wet voortgezet onderwijs 2020, artikel 11.1 van de Wet educatie en beroepsonderwijs, artikel 10.2 van de Wet educatie en beroepsonderwijs BES, artikel 15.1 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek of artikel 38 van de Wet medezeggenschap op scholen;
 - b. een subsidie lager vast te stellen, te wijzigen, of gedeeltelijk in te trekken of terug te vorderen op grond van de afdelingen 4.2.5 tot en met 4.2.7 van de Algemene wet bestuursrecht;
 - c. bij of krachtens de Wet op het primair onderwijs, de Wet primair onderwijs BES, de Wet op de expertisecentra, de Wet voortgezet onderwijs 2020, de Wet educatie en beroepsonderwijs, de Wet educatie en beroepsonderwijs BES of de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek correcties aan te brengen of bedragen in mindering te brengen op de bekostiging;
 - d. voor zover het niet de enige opleiding in zijn soort betreft, een waarschuwing als bedoeld in de artikelen 6.1.5, 6.1.5b, 6.2.3, 6.2.3b en 6.3.2 van de Wet educatie en beroepsonderwijs en de artikelen 6.2.3, 6.2.4 en 6.3.1 van de Wet educatie en beroepsonderwijs BES te geven, of een besluit als bedoeld in de artikelen 6.1.4, 6.1.5b, 6.2.2, 6.2.3b en 6.3.2 van de Wet educatie en beroepsonderwijs en de artikelen 6.2.1, 6.2.4 en 6.3.1 van de Wet educatie en beroepsonderwijs BES te nemen;
 - e. de bestuurlijke boete op te leggen, bedoeld in artikel 27 van de Leerplichtwet 1969, artikel 39 van de Leerplichtwet BES, artikel 11.2 van de Wet educatie en beroepsonderwijs, artikel 10.3 van de Wet educatie en beroepsonderwijs BES of artikel 15.7 tot en met 15.9 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek;
 - f. de bestuurlijke boete op te leggen, bedoeld in artikel 4.3 van de Wet NLQF; of
 - g. te beslissen op een tegen een besluit als bedoeld in de onderdelen a tot en met f ingediend bezwaarschrift.

Hoofdstuk 3. Uitvoering van het onderzoek

Artikel 11. Regulier onderzoek basisonderwijs, (voortgezet) speciaal onderwijs, voortgezet onderwijs en educatie en beroepsonderwijs

4. Indien de inspectie naar aanleiding van het onderzoek, bedoeld in het derde lid, oordeelt dat de instelling tekortschiet in de naleving van wettelijke voorschriften verricht zij na ten hoogste één jaar onderzoek naar de verbeteringen die de instelling heeft gerealiseerd.

Artikel 12a. Onderzoek hoger onderwijs

1. Ter uitvoering van de in artikel 3, eerste lid, onderdelen a en c, bedoelde taken onderzoekt de inspectie met inachtneming van artikel 4 de naleving van de wettelijke voorschriften en de financiële rechtmatigheid bij instellingen voor hoger onderwijs.
2. Ter uitvoering van de in artikel 3, eerste lid, onderdeel a, subonderdeel 1°, onderdeel b, subonderdeel 4° en onderdeel c, bedoelde taken onderzoekt de inspectie ontwikkelingen in het stelsel van hoger onderwijs.
3. Ter uitvoering van de in artikel 3, eerste lid, onderdeel a, subonderdeel 1°, onderdeel b, subonderdeel 4° en onderdeel c, bedoelde taken kan de inspectie naar aanleiding van signalen van buitenaf die mogelijk kunnen leiden tot gevolgen op stelselniveau in incidentele gevallen onderzoek verrichten op aanwijzing van de Minister dan wel uit eigen beweging onder door Onze Minister te stellen voorwaarden.
4. Artikel 11, vierde tot en met zesde lid, is van overeenkomstige toepassing. De artikelen 20, eerste tot en met vijfde lid, en 21 zijn van overeenkomstige toepassing, tenzij de aard of omvang van het onderzoek zich tegen openbare rapportage verzet.

BIJLAGE 3 Lijst met gebruikte afkortingen

FTE	Full Time Equivalent
HR	Human Resources
HRM	Human Resource Management
OCW	Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OR	Ondernemingsraad
Code	Code goed bestuur universiteiten
TU Delft	Technische Universiteit Delft
WHW	Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek
WOT	Wet op het Onderwijstoezicht

BIJLAGE 4 Code Goed Bestuur Universiteiten

De herziene Code goed bestuur universiteiten is geldig vanaf 1 januari 2020 en vastgesteld op 22 november 2019.

1. De maatschappelijke opdracht van de universiteit is het verzorgen van wetenschappelijk onderwijs, het verrichten van wetenschappelijk onderzoek en het in nauwe interactie met de samenleving ontwikkelen en delen van wetenschappelijke kennis. Elke universiteit geeft hier in lijn met haar eigen karakter en haar eigen identiteit invulling aan en legt daarover verantwoording af.

WHW-artikelen 1.3, 1.18, 2.2, 9.2, 9.6, 9.8, 9.9 en 9.32 raken aan deze uitwerkingen.

- 1.1. De universiteit verzorgt wetenschappelijk onderwijs en verricht wetenschappelijk onderzoek dat voldoet aan nationale en internationale standaarden en kwaliteitseisen. Het college van bestuur draagt zorg voor de inrichting van een hierop gericht systeem van kwaliteitszorg en voor de naleving van de zorgplichten zoals verwoord in de Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit⁴.
 - 1.2. Het college van bestuur is verantwoordelijk voor de continuïteit van de universiteit, voor het ontwikkelen van een visie op de invulling van de maatschappelijke opdracht en voor de vorming en uitvoering van een daarbij passende strategie. Het college van bestuur voert hierover regelmatig overleg met de raad van toezicht, de decanen en de medezeggenschap.
 - 1.3. De universiteit bevindt zich in een complexe maatschappelijke omgeving en kent een grote diversiteit aan belangen en belanghebbenden. De bestuurders van de universiteit en de raad van toezicht zijn zich hiervan bewust. Zij gaan bij het uitvoeren van de maatschappelijke opdracht zorgvuldig om met deze verschillende belangen en in dialoog met belanghebbenden over de strategie en het beleid van de universiteit. Het college van bestuur maakt bij het voorbereiden en het vaststellen van de strategie van de instelling en van het beleid expliciet welke afwegingen worden gemaakt.
 - 1.4. Het college van bestuur en de raad van toezicht leggen, ieder voor zich en vanuit hun eigen rol, verantwoording af over de invulling van de maatschappelijke opdracht en over de uitvoering van de strategie van de universiteit; in ieder geval in het jaarverslag.
2. Aan de universiteit worden waarden gehanteerd die passen bij haar maatschappelijke opdracht. De universiteit bevordert een open cultuur waarin ieder onderwerp ter sprake kan komen en waarin bestuurders, medewerkers en studenten zich vrij voelen om elkaar aan te spreken. Die cultuur wordt uitgedragen binnen en buiten de organisatie.

WHW-artikelen 1.7, 9.2 en 9.14 raken aan deze uitwerkingen.

⁴ Deze Code is te vinden op de website van de UNL.

- 2.1. Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het definiëren van de waarden die passen bij de maatschappelijke opdracht en het karakter en de identiteit van de eigen universiteit. Deze waarden komen tot stand in samenspraak met de universitaire gemeenschap en met andere belanghebbenden en zijn na vaststelling vindbaar voor eenieder.
 - 2.2. Alle bestuurders binnen de universiteit dragen de waarden van de eigen universiteit actief uit en sturen erop dat in alle lagen van de organisatie naar deze waarden wordt gehandeld. Het college van bestuur bevordert het gesprek hierover in de organisatie. De raad van toezicht ziet toe op de praktische toepassing van de waarden en draagt deze ook zelf uit.
 - 2.3. Alle bestuurders van de universiteit en leden van de raad van toezicht zijn toegankelijk voor de medewerkers en voor de studenten. Zij dragen bovendien uit dat het vanzelfsprekend is elkaar aan te spreken. Zij laten dit ook in hun eigen gedrag zien. Gezamenlijk dragen zij zo bij aan een omgeving waarin men open staat voor het herkennen en leren van gemaakte fouten en voor verwerven van nieuwe inzichten.
 - 2.4. Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het doen naleven van de voor de instelling geldende wettelijk voorgeschreven en door haar zelf vastgestelde gedragscodes. Het college van bestuur stelt procedures vast die ervoor zorgen dat vermeende misstanden gemeld worden en dat van misstanden geleerd wordt. Het college van bestuur en de raad van toezicht bevorderen het gesprek over zowel het naleven van voor de instelling geldende gedragscodes als over de omgang met gesignaleerde misstanden.
 - 2.5. Alle bestuurders van de universiteit sturen op een doelmatige en rechtmatige besteding van middelen. Zij laten dit ook in hun eigen gedrag zien.
3. De universiteit bevordert het realiseren van een veilige omgeving waar studenten en medewerkers zich kunnen ontplooien en zich professioneel kunnen ontwikkelen.

Arbowet artikel 3, WHW-artikelen 1.7, 7.59a en 9.14 en Wet Huis voor klokkenluiders artikel 2 raken aan deze uitwerkingen.

- 3.1. Alle bestuurders van de universiteit zijn verantwoordelijk voor het creëren van een omgeving waar mensen met diverse achtergronden, oriëntaties en opvattingen de kans krijgen zich voluit te ontwikkelen. Gezamenlijk zorgen zij voor een veilige en inclusieve cultuur.
- 3.2. Alle bestuurders werken vanuit het principe van goed werkgeverschap en zijn alert op het fysieke en mentale welzijn van medewerkers en studenten. Zij sturen op het realiseren van een veilige omgeving voor medewerkers en studenten, goede arbeidsomstandigheden en studeerbaarheid. Hierover voeren bestuurders regelmatig het gesprek met elkaar en de medezeggenschap. Ook de raad van toezicht en het college van bestuur voeren hierover het gesprek.
- 3.3. Medewerkers en studenten moeten zonder risico voor hun positie (vermoedens van) misstanden of zorgen over integriteit kunnen melden. De universiteit beschikt hiertoe in ieder geval over een klachtenregeling, een klokkenluidersregeling en minimaal één goed vindbare vertrouwenspersoon of ombudsfunctionaris die direct rapporteert aan het college van bestuur. Wanneer vermoede onregelmatigheden het college van bestuur betreffen, richt deze vertrouwenspersoon of ombudsfunctionaris zich tot de voorzitter

van de raad van toezicht. Het college van bestuur legt in het jaarverslag verantwoording af over de wijze waarop er met klachten is omgegaan en bespreekt met de raad van toezicht en de centrale medezeggenschap hoe het universitaire beleid op basis van gerapporteerde signalen verbeterd kan worden.

4. Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het bestuur van de universiteit. Het college is zodanig samengesteld en ingericht dat zijn leden hun taken naar behoren kunnen vervullen.

WHW-artikelen 2.9, 9.2, 9.3, 9.4 en 9.6 raken aan deze uitwerkingen.

- 4.1. Het college van bestuur bestuurt de universiteit en is aldus bestuurder in de zin van de wet. Het college van bestuur richt zich op het belang en de maatschappelijke opdracht van de universiteit (principe 1) en op de waarden die zijn geformuleerd (principe 2). Het college van bestuur rapporteert hierover in het jaarverslag.
 - 4.2. Het besluitvormingsproces van het college van bestuur is zorgvuldig, en inzichtelijk voor de raad van toezicht. Het college van bestuur zorgt ervoor dat het proces rondom advies, afweging en besluitvorming begrijpelijk en traceerbaar is.
 - 4.3. Het college van bestuur legt verantwoording af aan de raad van toezicht en geeft de raad van toezicht tijdig alle informatie die de raad nodig heeft voor de uitoefening van zijn functie. Het college van bestuur en de raad van toezicht leggen vast welke besluiten van het college van bestuur goedkeuring behoeven van de raad van toezicht.
 - 4.4. Het college van bestuur vertegenwoordigt de universiteit naar buiten toe en fungeert als eerste gesprekspartner voor externe belanghebbenden en contacten.
 - 4.5. De leden van het college van bestuur zorgen ervoor dat zij voldoende toegerust zijn voor hun functie. Zij zorgen ervoor dat zij hun professionele kwaliteiten als bestuurder blijven ontwikkelen. Zij maken hierover afspraken met de raad van toezicht.
5. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het intern toezicht op het college van bestuur van de universiteit. De raad is zodanig samengesteld en ingericht dat zijn leden hun taken naar behoren en in onafhankelijkheid kunnen vervullen.

WHW-artikelen 9.3, 9.7, 9.8, 9.9 en 9.33 en de Wet Normering Topinkomens raken aan deze uitwerkingen.

- 5.1. De raad van toezicht is werkgever van het college van bestuur en houdt toezicht op de uitvoering van werkzaamheden en de uitoefening van bevoegdheden van het college van bestuur, waaronder de wijze waarop het college van bestuur tot afweging van belangen van interne en externe partijen is gekomen. Bij het vervullen van zijn taken en verantwoordelijkheden richt de raad van toezicht zich steeds naar het belang en naar de maatschappelijke opdracht van de universiteit (principe 1).

- 5.2. De raad van toezicht is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het college van bestuur, en welke ander belanghebbende dan ook, onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.
- 5.3. De raad van toezicht doet, met in achtneming van het wettelijk voordrachtsrecht van de medezeggenschap, voorstellen voor (her)benoeming, schorsing en ontslag van zijn leden. De raad van toezicht maakt de algemeen geldende procedure voor de totstandkoming van voorstellen voor (her)benoeming, schorsing en ontslag van zijn leden inzichtelijk en hoort de medezeggenschap hierover. De voorzitter en de andere leden van de raad van toezicht van de openbare universiteiten worden door de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap benoemd, geschorst en ontslagen.
- 5.4. De raad van toezicht stelt minimaal eens per vier jaar een profiel op voor de samenstelling van de raad. Daarbij wordt aandacht besteed aan de verschillende deskundigheden en kwaliteiten die de raad in zijn midden wil hebben, waaronder de benodigde kennis van en ervaring met hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek. De raad besteedt aandacht aan diversiteit in brede zin, waarbij diversiteit meer omvat dan alleen een evenwichtige verdeling van zetels over vrouwen en mannen.
- 5.5. De raad van toezicht bewaakt de kwaliteit en het functioneren van de individuele leden en de raad van toezicht als geheel. Jaarlijks vindt daartoe een zelfevaluatie van de raad van toezicht plaats, waarbij regelmatig gebruik wordt gemaakt van externe begeleiding. Het college van bestuur wordt betrokken bij de evaluatie. De raad van toezicht als geheel investeert in zijn eigen ontwikkeling, bespreekt regelmatig of zijn leden over voldoende kennis, vaardigheden en tijd beschikken om hun taak te vervullen en of aanvullende scholing nodig en wenselijk is.
- 5.6. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn eigen werkwijze, vergaderagenda en frequentie van bijeenkomen met en zonder het college van bestuur. De voorzitter van de raad van toezicht draagt hierin de eerste verantwoordelijkheid.
- 5.7. De raad van toezicht kan met commissies werken voor de vervulling van zijn taken. In dat geval stelt de raad hiervoor een reglement op en wordt over de commissie(s) gerapporteerd in het verslag van de raad van toezicht.
- 5.8. De raad van toezicht regelt zijn eigen informatievoorziening in overleg met het college van bestuur. Naast de formele vergaderstukken gebruikt de raad van toezicht ook andere bronnen van informatie binnen en buiten de universiteit.
- 5.9. De raad van toezicht bepaalt in overleg met het college van bestuur hoe de raad van toezicht het wettelijk bepaalde contact met de medezeggenschap en met andere vertegenwoordigingen en functionarissen in de organisatie, vormgeeft. Met het oog op de gewenste eenheid van bestuur, vindt contact tussen de raad van toezicht en externe belanghebbenden plaats in goed overleg met het college van bestuur.
- 5.10. De raad van toezicht wijst een externe accountant aan. De raad van toezicht evalueert regelmatig het functioneren van de externe accountant, daartoe geadviseerd door het college van bestuur. De accountant wordt na een termijn van maximaal zeven jaar vervangen. Opdrachtverlening buiten de controlewerkzaamheden om wordt, na overleg met het college van bestuur, goedgekeurd door de raad van toezicht. Hiervan wordt melding gemaakt in het jaarverslag.

- 5.11. De raad van toezicht (her-)benoemt en ontslaat de leden van het college van bestuur. De raad van toezicht maakt de algemeen geldende procedure voor besluitvorming over (her)benoeming en ontslag van de leden van het college van bestuur inzichtelijk en hoort de medezeggenschap hierover. De raad van toezicht hoort voorafgaand aan het besluit tot (her)benoeming of ontslag van een lid van het college van bestuur de centrale medezeggenschap en betreft in ieder geval ook de overige leden van het college van bestuur en de decanen hierbij. De raad van toezicht heeft de verantwoordelijkheid om een evenwichtig college van bestuur samen te stellen dat toegerust is op zijn taken en dat als een team kan functioneren. Bij de samenstelling wordt gestreefd naar diversiteit in brede zin, waarbij diversiteit meer omvat dan alleen een evenwichtige verdeling van zetels over vrouwen en mannen.
 - 5.12. Als werkgever bepaalt de raad van toezicht de arbeidsvoorwaarden van de leden van het college van bestuur.
 - 5.13. De raad van toezicht overlegt met enige regelmaat met het college van bestuur over de onderlinge samenwerking binnen het college en over de samenwerking tussen het college en de raad van toezicht.
 - 5.14. De raad van toezicht bewaakt, onder meer met een jaarlijkse evaluatie, de kwaliteit en het functioneren van de individuele leden van het college van bestuur en van het college van bestuur als geheel. De raad van toezicht zorgt voor een verslag van de evaluatiegesprekken.
 - 5.15. De raad van toezicht en het college van bestuur spreken met elkaar af hoe zij omgaan met een situatie waarin een geschil tussen beide organen ontstaat.
6. Het overleg tussen bestuurders en medezeggenschap is zo ingericht dat de medezeggenschap invloed kan uitoefenen op de koers van de universiteit.

Artikel 393 van boek 2 van het burgerlijk wetboek en WHW-artikelen 9.8, 9.32, 9.37 en 9.48 raken aan deze uitwerkingen.

- 6.1. Bestuurders betrekken de medezeggenschap⁵ als strategische gesprekspartner, zorgen ervoor dat de diverse medezeggenschapsorganen gebruik kunnen maken van hun instemmings- en adviesbevoegdheden, en stimuleren het eigen initiatief van de medezeggenschap. Zowel de raad van toezicht als de bestuurders investeren in hun relatie met de medezeggenschap.
- 6.2. Bestuurders zorgen voor goede facilitering van medezeggenschap op centraal en decentraal niveau en voor vastlegging hiervan in procedures. Bestuurders spreken jaarlijks met de medezeggenschap over de optimale inrichting, de werkwijze en de facilitering van de medezeggenschap binnen de universiteit. De verkozen medewerkers en studenten worden in de gelegenheid gesteld om actief aan de medezeggenschap deel te nemen.
- 6.3. Bestuurders dragen zorg voor tijdige informatievoorziening aan de medezeggenschap.
- 6.4. Universiteiten kunnen in een apart convenant de bevoegdhedenverdeling en onderlinge afstemming tussen de centrale medezeggenschap en de werknemersorganisaties, vertegenwoordigd in het lokaal overleg, vastleggen.

⁵ Voor de begripsbepaling van medezeggenschap sluit deze Code aan bij WHW-artikel 9.38c

- 6.5. De raad van toezicht ziet toe op de goede relatie tussen de centrale medezeggenschap en het college van bestuur. Daartoe heeft de raad van toezicht (of een vertegenwoordiging daarvan) tenminste twee keer per jaar een overleg met de centrale medezeggenschap. Raad van toezicht en medezeggenschap zijn de agenderende partijen. Het overleg kan buiten aanwezigheid, maar niet buiten medeweten, van het college van bestuur plaatsvinden. Te denken valt aan bespreking van de volgende onderwerpen: invulling van maatschappelijke opdracht, de relatie tussen het college van bestuur en de medezeggenschap, de informatievoorziening en het afleggen van de benodigde verantwoording over het handelen van het college van bestuur.
7. Voor de begripsbepaling van medezeggenschap sluit deze Code aan bij WHW artikel 9.38c 15 7. Bestuurders en toezichthouders dragen er zorg voor dat elke vorm van persoonlijk tegenstrijdig belang wordt vermeden, inclusief de schijn daarvan.

*WHW-artikel 9.7 raakt aan deze uitwerkingen.*⁶

- 7.1. Bestuurders en toezichthouders dragen er zorg voor dat zij zelf elke vorm of schijn van een persoonlijk belang dat tegenstrijdig is met het belang van de universiteit, inbegrepen gelieerde instellingen, vermijden. Het college van bestuur draagt daartoe zorg voor een regeling, en de raad van toezicht ziet toe op het naleven van deze regeling.
- 7.2. De universiteit verstrekt aan bestuurders of aan leden van de raad van toezicht geen persoonlijke leningen, of andersoortige financiële diensten.
- 7.3. Leden van het college van bestuur vragen voorafgaand aan de aanvaarding van een nevenfunctie toestemming aan de raad van toezicht; decanen en andere faculteitsbestuurders vragen op hun beurt toestemming aan het college van bestuur. Er wordt - in ieder geval - geen toestemming verleend als er sprake is van een persoonlijk belang dat tegenstrijdig is met het belang van de universiteit, inbegrepen gelieerde instellingen, of van de schijn daarvan. Nevenfuncties van bestuurders en van toezichthouders worden opgenomen in het jaarverslag.
- 7.4. Een lid van het college van bestuur meldt een mogelijk optredend persoonlijk belang dat tegenstrijdig is met het belang van de universiteit, inbegrepen gelieerde instellingen, direct aan de voorzitter van de raad van toezicht en aan de overige leden van het college van bestuur. De raad van toezicht bespreekt buiten aanwezigheid van het betrokken lid van het college van bestuur het mogelijke bestaan van een persoonlijk belang dat tegenstrijdig is met het belang van de universiteit, inbegrepen gelieerde instellingen, en hoe hiermee wordt omgegaan. Dit artikel is ook van toepassing op decanen en andere leden van de faculteitsbesturen, waarbij geldt dat zij een mogelijk optredend persoonlijk belang dat tegenstrijdig is met het belang van de universiteit, inbegrepen gelieerde instellingen, melden aan de voorzitter van het college van bestuur en het college van bestuur dit vervolgens bespreekt.
- 7.5. Bestuurders en toezichthouders nemen niet deel aan de beraadslaging en de besluitvorming over een onderwerp waarbij er sprake is van een

⁶ Conform uitwerking 8.6 maken universiteiten en daaraan gelieerde umc's afspraken over de toepassing van de bepalingen uit dit principe en soortgelijke bepalingen uit de Governance Code Zorg op de decanen van medische faculteiten.

- mogelijk persoonlijk belang dat tegenstrijdig is met het belang van de universiteit, inbegrepen gelieerde instellingen.
- 7.6. Over besluiten over een onderwerp of transactie waarbij een bestuurder of toezichthouder een persoonlijk belang heeft dat tegenstrijdig is met het belang van de universiteit, inbegrepen gelieerde instellingen, die van materiële betekenis zijn voor de universiteit, de bestuurder en/of de toezichthouder, wordt melding gedaan in het jaarverslag.
- 7.7. De leden van de raad van toezicht: i. ontvangen geen financiële vergoeding van de universiteit of van een aan haar gelieerde rechtspersoon, anders dan de vergoeding als lid van de raad van toezicht; ii. zijn geen bestuurslid van een rechtspersoon, waarin een lid van het college van bestuur van de universiteit lid van de raad van de commissarissen of de raad van toezicht is; iii. hebben geen financieel belang in een aan de universiteit gelieerde vennootschap of andere rechtspersoon. Conform uitwerking 8.6 maken universiteiten en daaraan gelieerde umc's afspraken over de toepassing van de bepalingen uit dit principe en soortgelijke bepalingen uit de Governance Code Zorg op de decanen van medische faculteiten.
- 7.8. Het college van bestuur stuurt erop dat medewerkers melding maken van een mogelijk optredend persoonlijk belang dat tegenstrijdig is met het belang van de universiteit, inbegrepen gelieerde instellingen. Het college van bestuur geeft hiertoe in ieder geval uitvoering aan hetgeen bepaald is in de sectorale regeling nevenwerkzaamheden⁷.
8. De universiteit beschikt over een adequate en deugdelijke governance voor samenwerkingen en verbindingen, waaronder die met universitair medische centra.

A. Algemeen

- 8.1. Het vervullen van de maatschappelijke opdracht van de universiteit vereist vaak een nauwe samenwerking en verbinding met andere partijen. De bijdrage aan die opdracht is leidend in de keuzes over en inrichting van deze samenwerkingen en verbindingen.
- 8.2. Het college van bestuur draagt er zorg voor dat bij het aangaan van financiële en/of bestuurlijke betrokkenheid bij een rechtspersoon en/of samenwerkingsverband duidelijk is hoe dit bijdraagt aan de uitvoering van de strategie van de universiteit. Het college van bestuur zorgt ervoor dat deze bijdrage periodiek geëvalueerd wordt.

B. Contractuele samenwerkingsverbanden

- 8.3. Het college van bestuur stelt richtlijnen op voor het aangaan van en de omgang met contractuele samenwerkingsverbanden. Deze richtlijnen bevatten ten minste afspraken over de verantwoording van het college van bestuur over contractuele samenwerkingsverbanden aan de raad van toezicht.

C. Verbonden rechtspersonen

- 8.4. Het college van bestuur formuleert beleid voor het aangaan van en de omgang met verbonden rechtspersonen. Hierin zijn ten minste kaders

⁷ Deze regeling is te vinden op de website van de UNL.

opgenomen voor de omgang met verbonden rechtspersonen waar wél respectievelijk géén sprake is van beslissende bestuurlijke zeggenschap. Ten aanzien van rechtspersonen waar sprake is van bestuurlijke betrokkenheid, bevat het beleid in ieder geval richtlijnen over de verantwoording van de namens de universiteit bestuurlijk betrokkenen bij die rechtspersoon aan het college van bestuur, en vervolgens van het college van bestuur aan de raad van toezicht.

D. Universitair medische centra

8.5. Governance-afspraken tussen universiteit en universitair medisch centrum worden vormgegeven in lijn met de onderhavige Code en met de Governancecode Zorg.

9. De universiteit beschikt over professionele interne risicobeheersings- en controlesystemen.

WHW-artikelen 2.10 en 9.8 raken aan deze uitwerkingen.

- 9.1. Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het identificeren en beheersen van de risico's verbonden aan de strategie en de uitvoering van de activiteiten van de universiteit.
- 9.2. Het college van bestuur is verantwoordelijk voor de aanwezigheid en werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen. Onderdeel van dit systeem zijn in ieder geval:
- i. een beschrijving van de belangrijkste risico's die zijn verbonden aan de realisatie van de strategie of die van invloed kunnen zijn op de continuïteit van de universiteit;
 - ii. het bepalen van in welke mate er bereidheid is risico's te nemen op de belangrijkste strategische thema's en activiteiten ('risicobereidheid') en rapportering hierover in het jaarverslag;
 - iii. systematische beheersing van risico's in alle investerings- en innovatieprojecten. Besluitvorming, inclusief de daarbij gebruikte adviesnotities, worden vastgelegd;
 - iv. adequaat ingerichte processen en bedrijfsvoeringssystemen, gericht op de beheersing van risico's bij de uitvoering van de activiteiten van de universiteit.
- 9.3. Het college van bestuur monitort de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en voert ten minste jaarlijks een systematische beoordeling uit van de opzet en de werking van de systemen. Het college van bestuur legt in het jaarverslag verantwoording af over de inrichting, het functioneren, de belangrijkste resultaten en eventuele aanpassingen van de interne risicobeheersings- en controlesystemen.
- 9.4. Het college van bestuur is verantwoordelijk voor de interne auditfunctie. De interne auditfunctie beoordeelt de opzet en werking van het interne risicobeheersings- en controlesystemen. De raad van toezicht houdt toezicht op de interne auditfunctie en heeft regelmatig contact met de interne auditor. Indien er geen interne auditfunctie is ingericht, beoordeelt de raad van toezicht jaarlijks of adequate alternatieve maatregelen zijn getroffen.

- 9.5. Het college van bestuur bespreekt de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen in ieder geval één keer per jaar met de raad van toezicht. Daarnaast bespreekt de raad van toezicht in ieder geval één keer per jaar de meerjarenprognoses en beoordeelt hij of de financiële continuïteit van de organisatie daarin geborgd wordt.

BIJLAGE 5 Zienswijze College van Bestuur Technische Universiteit Delft

Zienswijze d.d. 16 april 2026 op het Herstelonderzoek naar naleving van Wet- en Regelgeving d.d. 16 april 2026 van de Inspectie van het Onderwijs

Op 16 april 2026 ontving de Technische Universiteit Delft (TU Delft) het definitieve rapport met de resultaten van het herstelonderzoek van de Inspectie van het Onderwijs.

Daarin concludeert de Inspectie onder meer dat de zorg voor medewerkers voldoende is hersteld en er geen sprake meer is van wanbeheer. Het College van Bestuur TU Delft (CvB) omarmt de conclusies uit het rapport en dankt het team van de Inspectie hartelijk voor het vele werk dat is gedaan tijdens het oorspronkelijke en het herstelonderzoek. Het nalevingsonderzoek uit 2024 was instrumenteel voor het inslaan van de weg naar verbetering van de sociale veiligheid binnen de hele organisatie. Het herstelonderzoek is een belangrijk referentiepunt voor de verdere versterking van sociale veiligheid aan onze universiteit. Het CvB neemt daarbij de aandachtspunten uit het herstelonderzoek zeer serieus en zal die in de vervolgstappen betrekken. Daarnaast zal blijvende aandacht worden besteed aan kwetsbare groepen binnen de TU Delft-gemeenschap.

De borgingsmechanismen om sociaal onveilige situaties te adresseren zijn uitgebreid en versterkt; deze zullen periodiek worden geëvalueerd en waar nodig bijgesteld om adequate reacties mogelijk te (blijven) maken. Het gaat onder meer om het meldpunt integriteit en sociale veiligheid, het Integrity Office, de vertrouwenspersonen, de ombudsfunctionaris, de bedrijfsarts, de bedrijfsmaatschappelijk medewerkers, de klachtencommissie ongewenst gedrag en de TU Delft gedragscode.

Het is fijn om te zien dat de borgingsmechanismen hun effect hebben. Tegelijkertijd vinden we het belangrijk om verder te kijken naar hoe dingen samenhangen en onderliggende patronen.

Om zaken fundamenteel en in de kern te veranderen, te vervolmaken of uit te breiden hebben we tijd nodig. Zo analyseren we het promotietraject om te bekijken waar de kwetsbaarheden zitten. Sociale veiligheid is een verantwoordelijkheid van ons allemaal. Leidinggevenden en HR hebben hierin een gedeelde en bijzondere verantwoordelijkheid; we willen daarbij extra aandacht besteden aan de ondersteuning en advisering door HR. Een ander punt is dat we alle betrokkenen bij conflicten en meldingen moeten ondersteunen, ook wie ergens van wordt beschuldigd. Ook willen we ons meer richten op ongewenst gedrag om daarmee sociaal onveilige situaties te voorkomen. Dit zijn slechts een paar voorbeelden. Natuurlijk blijven we ook in gesprek met medewerkers, en studenten en de medezeggenschap, zodat we samen de gewenste acties in beeld brengen en gaan uitvoeren.

Het CvB is zich ervan bewust dat – ondanks alle inspanningen – er zich situaties kunnen blijven voordoen waarbij sociale veiligheid onder druk komt te staan. Het CvB zal zich volledig blijven inzetten om de sociale veiligheid voor medewerkers en studenten structureel verder te verbeteren. Sociale veiligheid is van ons samen.

Colofon

Inspectie van het Onderwijs
Postbus 2730 | 3500 GS Utrecht
www.onderwijsinspectie.nl

Een exemplaar van deze publicatie is te downloaden vanaf de website van de
Inspectie van het Onderwijs: www.onderwijsinspectie.nl.

© Inspectie van het Onderwijs | april 2026