



TU Delft

Plan for change: op weg naar een sociaal veilige TU Delft

Inhoud

| | |
|--|-----------|
| Voorwoord | 3 |
| 1 Inleiding | 4 |
| 2 Een sociaal veilige topuniversiteit | 7 |
| 3 Cultuurverandering voorop | 10 |
| 4 Continue dialoog | 14 |
| 5 Sociaal veilig voor iedereen | 18 |
| 6 Sturen op sociale veiligheid | 21 |
| 7 Toezicht op sociale veiligheid | 25 |
| Bijlage 1: Suggesties | 27 |
| Bijlage 2: Bijeenkomsten | 30 |
| Bijlage 3: Uitkomsten Mentimeter | 37 |
| Bijlage 4: Ideeënbus | 39 |

Voorwoord

Een paar maanden geleden ontvingen we van de Inspectie een confronterend rapport over sociale veiligheid in onze organisatie. We zijn hier erg van geschrokken, want we willen een organisatie zijn waar we trots op zijn en waar iedereen met plezier kan werken. Een plek waar we constructief samenwerken en respectvol met elkaar omgaan en niemand uitsluiten. Waar discussie gevoerd kan worden zonder dat we elkaar daarbij onbedoeld beschadigen. Waar mensen naar voren durven te stappen en zichzelf laten horen. Een organisatie waar moed wordt getoond en we durven toe te geven dat er fouten worden gemaakt. Gewoon een organisatie waar we allemaal graag bij horen. Waar echt iedereen elke werkdag fluitend voor in de auto, trein of op de fiets stapt of achter je laptop gaat zitten.

Zo'n TU Delft kunnen wij zijn. Daar geloven wij in. We hebben met elkaar in de afgelopen weken een route uitgestippeld om daar te komen. Want we zijn nog niet waar we willen zijn. Collega's zaten en zitten soms in de knel, voelen zich niet eerlijk behandeld, voelden zich niet op hun gemak of hebben schade opgelopen. Dat moeten we beter doen en iedereen kan, nee moet, daaraan bijdragen.

Er is in de korte tijd om te komen tot dit plan al veel opgehaald, wat wel en niet werkt. We leren ervan met elkaar, om er uiteindelijk samen beter in te worden. We hebben gezien dat heel veel collega's, studenten en alumni zich hebben uitgesproken, kwetsbaar durfden te zijn, overweldigend veel ideeën hebben gedeeld. Dat kwam soms met veel emoties en dat was nodig. Gaandeweg hebben we deze emotie omgezet in een route die leidt naar die TU Delft die we willen zijn. Daar zijn we nog niet, ook niet nu we dit plan hebben gemaakt. Dit plan is slechts het begin van die route en zal ook in de komende jaren voortdurend worden bijgesteld op basis van wat we tijdens onze reis leren. We voelen en zien een overweldigende wil om vooruit te gaan met elkaar, nieuwsgierigheid naar het vervolg en het geloof dat we dit kunnen samen.

Laten we op weg gaan naar die organisatie waar we trots op zijn in alle opzichten. Zodat we iedere dag vol goede moed naar de TU Delft komen om onze ideeën, kennis en kunde daar de ruimte te geven. We geloven daarin en willen dat zijn. Dit plan geeft een aanzet daarvoor.

1 Inleiding

De afgelopen maanden hebben we intensief gesproken over sociale veiligheid. Dit Plan for change is daarvan het resultaat. In deze inleiding staan we stil bij de directe aanleiding van plan en hoe het tot stand is gekomen. Ook beschrijven we hoe het plan is opgebouwd.

In 2023 stelde de Inspectie van het Onderwijs een onderzoek in naar aanleiding van signalen over sociale onveiligheid onder (oud)medewerkers van TU Delft. De Inspectie concludeerde dat TU Delft de zorg voor de betrokken medewerkers ernstig verwaarloosde. De Inspectie draagt TU Delft daarom op om de zorg voor medewerkers te herstellen zodat de organisatie sociaal veiliger wordt en de organisatie sociaal kan groeien. Hiervoor moet TU Delft vóór 16 mei 2024 een actieplan opstellen. Dat plan zet in ieder geval in op leiderschap, cultuur, sturing en continue dialoog over sociale veiligheid. In februari 2025 voert de Inspectie een Herstelonderzoek uit.

Behalve dit rapport van de Inspectie van het Onderwijs zijn er verschillende andere interne en externe onderzoeken van belang voor dit veranderplan. Dat zijn onder meer de Medewerkersmonitor TU Delft, de D&I survey TU Delft, de Analyse integriteitssysteem TU Delft, de Jaarverslagen Vertrouwenspersonen en Ombudsfunctionarissen TU Delft, en het KNAW-rapport over sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap. Andere rapporten en handreikingen die we hebben geraadpleegd zijn 'Advies over de aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld in hoger onderwijs en wetenschap' en 'Cultuurverandering op de werkvloer' van regeringscommissaris Mariëtte Hamer, en het Rathenau-rapport 'Een onzekere start'.

Hoe dit Plan for change tot stand kwam

In de afgelopen maanden zijn er binnen de TU Delft-gemeenschap gesprekken gevoerd over sociale veiligheid. Ook zijn er vijf TU-brede bijeenkomsten georganiseerd voor medewerkers en studenten, deels in aanwezigheid van het college van bestuur en de raad van toezicht. Er is gesproken over ervaringen, over de betekenis van sociale veiligheid binnen TU Delft en over wat er beter moet op het gebied van sociale veiligheid. Daarnaast is met andere universiteiten en experts gesproken over hun ideeën om sociale veiligheid te verbeteren. Door verschillende methoden te hanteren, zowel online als offline, is getracht iedereen de mogelijkheid te geven op een veilige manier input te leveren.

Binnen TU Delft zijn verdiepende gesprekken gevoerd over sociale veiligheid met de Graduate School, decanen en directeuren, DEWIS (Delft Women in Science), vakbonden, Delft Young Academy, PhD-council, ZieSO (secretarissenetwerk), HR, faculteitssecretarissen, D&I Board en Faculty D&I-officers, Integrity board en Integrity Officer, Integrale Veiligheid, het team van vertrouwenspersonen, Studentenraad, Ondernemingsraad, ESA, Communicatie en Legal services. Om te leren van anderen hebben we daarnaast gesproken met de Twente University, Wageningen University, Erasmus Universiteit Rotterdam, de Rijksuniversiteit Groningen en Universiteit Utrecht in de persoon van Naomi Ellemers en Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld Mariëtte Hamer.

Gesprekken of bijeenkomsten bieden niet voor iedereen de veiligheid die nodig is om ervaringen te kunnen delen of input te leveren. Daarom is er tijdens bijeenkomsten ook gebruik gemaakt van Mentimeter en is er gesprek in subgroepjes gevoerd. Daarnaast zijn er fysieke en digitale ideeënbussen geopend en konden mensen via een online tool zaken delen. Er kwamen ruim 350 reacties binnen¹.

Begeleiding, feedback en besluitvorming

Een begeleidingscommissie ondersteunde het proces van totstandkoming. Een brede vertegenwoordiging vanuit de organisatie dacht in een klankbordgroep continu mee over het zo goed, veilig en inclusief mogelijk houden van dit proces. Ook leverde de klankbordgroep meermaals feedback op een conceptversie van het plan. Ditzelfde geldt voor het bestuursberaad (decanen en directeuren).

Verder zijn de ondernemingsraad (OR) en de studentenraad (SR) nauw betrokken bij de totstandkoming van het Plan for change. Wekelijks ontvingen de voorzitters van de OR en SR een update van het CvB. Daarnaast zijn OR en SR ook bij het inhoudelijke proces betrokken om zo de input van de achterbannen op een passende manier in te kunnen brengen.

Het Plan for change is op 14 mei 2024 vastgesteld door het CvB, waarbij de uitkomsten van het proces werden omarmd. Daarbij werd door het CvB nadrukkelijk getoetst of het proces van totstandkoming zorgvuldig is verlopen, of alle relevante geleidingen binnen TU Delft zijn betrokken en of hun input is meegenomen en gewogen bij het proces van totstandkoming.

Zowel voor medewerkers als studenten: de TU Delft-gemeenschap

Het rapport van de Inspectie heeft betrekking op de sociale veiligheid van medewerkers. Ons is het echter te doen om het verbeteren van de sociale veiligheid voor de gehele TU Delft-gemeenschap. Dit plan heeft daarom betrekking op medewerkers én studenten.

De TU Delft-gemeenschap heeft een zeer diverse samenstelling. Van het totale personeelsbestand is 38,2% vrouw. Ruim de helft daarvan werkt als ondersteunend personeel². Van alle mannen die werkzaam zijn op de TU Delft is 30,6% werkzaam in een ondersteunende functie. 41,9% van het personeel is niet-Nederlands.³ Twaalf directies vormen gezamenlijk de universiteitsdienst. Samen met medewerkers in de faculteiten zijn zij verantwoordelijk voor alle ondersteunende zaken. Over de gehele TU Delft loopt voor ruim 7.200 fte personeel rond.

Naast het personeel zijn er ruim 26.000 studenten met een fascinatie voor wetenschap, design en techniek die één (of meer) van de vijftig bachelor- en masteropleidingen volgen, verspreid over acht faculteiten. Een kwart van alle studenten is niet-Nederlands en maar liefst 70% van de promovendi komt uit één van de tientallen andere landen die vertegenwoordigd zijn op de TU Delft.

¹ Zie bijlage 1 voor een samenvatting van deze reacties.

² Onder 'ondersteunend personeel' wordt verstaan: alle betaalde ondersteunende medewerkers, inclusief student-assistenten. Andere categorieën zijn: faculteitspersoneel (hoogleraar, decaan, universitair docent, universitair hoofddocent en tenure trackers), ander wetenschappelijk personeel (die geen onderdeel uitmaken van faculteitspersoneel of promovendi, zoals docenten, postdocs en onderzoekers), en promovendi (alle betaalde promovendi).

³ Bron: TU Delft, feiten en cijfers ([Feiten en Cijfers / tudelft.nl](https://www.tudelft.nl/feiten-en-cijfers))

Leeswijzer

Als TU Delft willen we een sociaal veilige topuniversiteit zijn. In **hoofdstuk 2** omschrijven we wat dit voor ons betekent en waar het momenteel nog niet goed gaat op het gebied van sociale veiligheid. We constateren dat er een gat zit tussen waar we naartoe willen en waar we nu staan en geven aan hoe we dat gat willen overbruggen.

In **hoofdstuk 3** werken we vervolgens een slag concreter uit hoe we dat willen doen. Een cultuurverandering is daarvoor noodzakelijk, ondersteund door een verandering in de organisatiestructuur en een systeem dat sociale veiligheid borgt. In sommige gevallen is al duidelijk welke maatregelen nodig zijn. Deze staan in hoofdstuk 3. In andere gevallen weten we dat nog onvoldoende. Daarover gaan we verder met elkaar in gesprek.

Een continue dialoog vormt de basis voor onze cultuurverandering. **Hoofdstuk 4** gaat over deze continue dialoog. Deze dialoog voeren we over ervaringen uit het verleden, over sociale veiligheid binnen TU Delft en over de verdere ontwikkeling van ons Plan for change.

TU Delft moet voor iedereen sociaal veilig zijn. Binnen TU Delft zijn er groepen die extra kwetsbaar zijn voor sociale onveiligheid. In **hoofdstuk 5** staan we daarbij stil en beschrijven we hoe we ervoor zorgen dat ook voor die groepen TU Delft sociaal veilig wordt. Ook hiervoor geldt dat een blijvende dialoog met deze groepen nodig is om tot concrete aanvullende maatregelen te komen.

In **hoofdstuk 6 en 7** beschrijven we ten slotte de sturing en het toezicht op sociale veiligheid. Daarin maken we onderscheid tussen de ontwikkelfase waarin het Plan for change wordt uitgevoerd en uitgewerkt, en de reguliere fase die ingaat wanneer sociale veiligheid een vanzelfsprekend onderdeel is geworden van TU Delft.

2 Een sociaal veilige topuniversiteit

*Onze visie als TU Delft is om bij te dragen aan het oplossen van complexe en urgente maatschappelijke vraagstukken. Dat doen we door kwalitatief hoogwaardige ingenieurs op te leiden die creatief, vernieuwend en verantwoordelijk zijn, door de grenzen van technische wetenschappen te verleggen, door innovatieve toepassingen te ontwikkelen, en door ondernemerschap te stimuleren. Een **sociaal veilige TU Delft** is een absolute voorwaarde om deze visie te kunnen waarmaken.*

Voor ons betekent sociale veiligheid dat we als medewerkers en studenten respectvol met elkaar omgaan. Dat we elkaar gelijkwaardig behandelen en dat we erbij horen ongeacht onze afkomst, positie, geslacht of identiteit. Sociale veiligheid betekent ook dat we elkaar durven aan te spreken en dat we onbevreesd kunnen zeggen wat we vinden. Ook als we een afwijkende mening hebben. Dit geldt in het bijzonder voor mensen in een afhankelijke positie. Sociale veiligheid betekent tot slot dat we ons beschermd weten tegen ongewenst gedrag.

Sociale veiligheid binnen TU Delft⁴

Binnen TU Delft zijn verbeteringen noodzakelijk op het gebied van sociale veiligheid. Dit heeft ten eerste te maken met onze **organisatiestructuur**. Er zijn beduidend meer mannen dan vrouwen bij TU Delft en onze gemeenschap is zeer internationaal. Verder spelen hiërarchische structuren, status en informele machtsposities een rol. Dit alles zorgt ervoor dat vooral promovendi, internationale medewerkers en vrouwen kwetsbaar zijn wat betreft sociale veiligheid. Zo kan de afhankelijke positie van promovendi soms leiden tot sociale onveiligheid. Diezelfde afhankelijkheid kan ook een rol spelen tussen studenten en hun beoordelaar. De informele hiërarchie tussen ondersteunend en wetenschappelijk personeel kan ook tot een gevoel van ongelijkwaardigheid leiden. Verder maakt de omvang van de organisatie het ingewikkeld om zicht te houden op problemen en oplossingen op het gebied van sociale veiligheid. Ook maakt dit het lastig om overal op dezelfde manier om te gaan met en te sturen op sociale veiligheid. Tot slot wordt leiderschap (dit gaat verder dan alleen leidinggevende taken) nog niet overal binnen TU Delft als een volwaardige rol gezien. Dit kan ook negatieve gevolgen hebben voor de sociale veiligheid.

Een kenmerk van onze **cultuur** is de focus op inhoud en ratio. Het is niet vanzelfsprekend om te praten over houding en gedrag, omgang en samenwerking, emoties en onderlinge relaties. Verder lijken processen en afspraken, zeker wanneer het aankomt op integriteit en sociale veiligheid, ondergeschikt aan doen wat je denkt dat goed is. Dit staat op gespannen voet met de benodigde zorgvuldigheid. Naast zorgvuldigheid wordt ook het gebrek aan transparantie genoemd als een punt van zorg. Dan gaat het over transparantie van beoordelingsprocessen, maar ook over de omgang met en afhandeling van klachten, meldingen en signalen. Tot slot ervaart niet iedereen binnen TU Delft gelijke kansen; dit speelt vooral bij minderheidsgroepen.

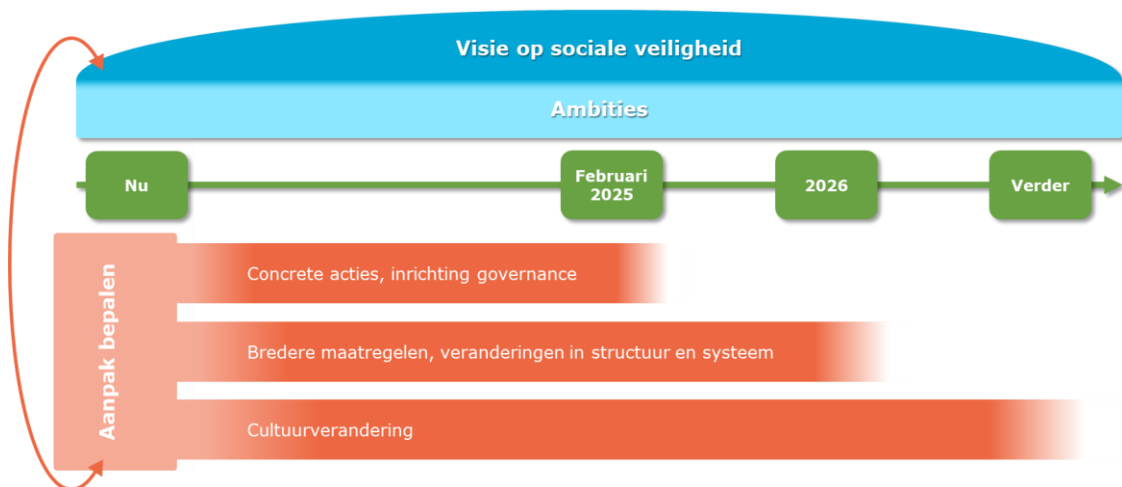
⁴ Deze beschrijving van sociale veiligheid binnen TU Delft is gebaseerd op diverse rapporten en analyses over sociale veiligheid binnen en buiten TU Delft (zie hoofdstuk 1 voor een overzicht daarvan). Deze beschrijving is opgebouwd langs de indeling: structuur, cultuur, systeem. Deze indeling wordt gehanteerd in het rapport Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap (KNAW, 2022) om problematiek op het gebied van sociale veiligheid te analyseren en oplossingen te identificeren.

Ons **systeem** is onvoldoende gericht op het voorkomen van sociale onveiligheid. Er wordt op verschillende plekken aan gewerkt, maar dat gebeurt onsamenhangend en ongecoördineerd. Daardoor verschilt de aandacht voor preventie sterk per opleiding, directie of faculteit. Ook zijn er grote verschillen tussen de kennis en ervaring van leidinggevenden om sociale veiligheid te bevorderen. Dat kwam tijdens bijeenkomsten en gesprekken naar voren. Er klinken ook geluiden dat dit eveneens zou gelden voor het college van bestuur. Verder functioneert de repressieve kant van het systeem, dat wil zeggen de afhandeling achteraf, niet naar behoren. Er is sprake van achterstallig onderhoud en een te groot deel van de gemeenschap heeft geen vertrouwen in het systeem.

Onze visie op verandering

Kijkend naar waar we naartoe willen op het gebied van sociale veiligheid en waar we nu staan, wordt duidelijk dat daar een gat tussen zit. De gesprekken van de afgelopen maanden hebben duidelijk gemaakt dat we nog niet precies weten hoe we dit gat moeten dichten. Het Inspectierapport is helder en daar moeten we mee aan de slag. Maar welke oplossingen echt gaan bijdragen aan het sociaal veilig maken van TU Delft weten we nog onvoldoende.

Toch hebben we geen tijd te verliezen, want verandering is nodig. We kiezen daarom voor een aanpak waarin we concrete acties combineren met het verder uitwerken van onze ambities en de daarbij behorende stappen. In sommige gevallen is namelijk al wel duidelijk welke maatregelen nodig zijn om sociale veiligheid te verbeteren.



Concrete acties

In de komende tijd gaan we direct aan de slag met concrete acties uit dit Plan for change (zie hoofdstuk 3 voor een beschrijving van deze acties). Verder zorgen we voor een werkende governance die de verandering op het gebied van sociale veiligheid ondersteunt (zie hoofdstuk 6 voor een uitwerking van deze governance).

Uitwerking visie en bredere maatregelen

De komende tijd gaan we verder uitwerken welke maatregelen en organisatieveranderingen nodig zijn om sociale veiligheid te verbeteren. Dit doen we gezamenlijk als TU Delft-gemeenschap aan de hand van de volgende veranderprincipes:

- **Het goede voorbeeld geven:** De top zet de toon als het gaat om cultuur(verandering). Dan gaat het onder andere om voorbeeldgedrag, het nemen van maatregelen en het bieden van ruimte voor een open dialoog.
- **Bottom-up:** Maar cultuurverandering komt niet alleen van de top maar ook van onderop. Veranderingen moeten gedragen worden door de gemeenschap en top-down worden verankerd in de structuur en het systeem, en bekrachtigd in voorbeeldgedrag.
- **Participatief:** Iedereen heeft de mogelijkheid om mee te doen met dit proces van cultuurverandering. Dit kan door samen *na te denken* over oplossingen, samen *uit te voeren*, soms zelfs *samen te beslissen* en *samen te leren* van wat wel werkt en wat niet.
- **Nothing about us without us⁵:** In het verlengde van het vorige principe geldt dat we niets gaan doen zonder de mensen die het betreft daarbij actief een rol en stem te geven. Dat geldt in het bijzonder voor (minderheids)groeperingen binnen TU Delft zoals vrouwen, internationale medewerkers/studenten en promovendi.
- **Reflectie en leren centraal:** Samen moeten we gaandeweg beter ontdekken wat werkt. Dit doen we door reflectie en leren centraal te stellen, bevindingen te delen en te evalueren. Zo ontdekken we steeds beter wat nodig is om TU Delft sociaal veilig te maken en passen we onze aanpak daarop aan.
- **Kennis benutten:** Binnen TU Delft is ongelooflijk veel kennis en denkkracht aanwezig. Over veranderprocessen, of over wat wel of niet werkt op het gebied van sociale veiligheid. Laten we deze kracht van de gemeenschap benutten. Maar laten we daarnaast ook externe kennis benutten en feedback blijven ophalen bij experts.

Werkconferenties sociale veiligheid: een eerste betekenisvolle stap

Een eerste concrete stap is het organiseren van werkconferenties over sociale veiligheid, gericht op het verder invullen van ons veranderproces. Daarvoor moeten we de visie op sociale veiligheid aanscherpen en maatregelen bespreken en uitwerken die daaraan bijdragen.

In de afgelopen maanden zijn er heel veel ideeën opgehaald over wat er nodig is (zie de bijlagen bij dit plan voor deze suggesties). Tijdens de werkconferenties gaan we daar als medewerkers en studenten met elkaar over in gesprek. Daarbij zijn uiteraard onze veranderprincipes van kracht.

Met deze werkconferenties wordt in de loop van 2024 gestart.

⁵ [Nothing About Us Without Us: Disability Oppression and Empowerment on JSTOR](#)

3 Cultuurverandering voorop

Een cultuurverandering is noodzakelijk om te komen tot een sociaal veilige TU Delft. Zo'n cultuurverandering kost tijd. We moeten met elkaar aan de slag en bepalen wat daarin werkt en nodig is.

We weten dat elementen in onze huidige structuur, cultuur en systeem een voedingsbodem vormen voor sociale onveiligheid binnen TU Delft. We willen inzetten op het wegnemen van deze voedingsbodem. Daarvoor is een cultuurverandering noodzakelijk. Deze cultuurverandering wordt ondersteund door veranderingen in onze organisatiestructuur en het systeem waarmee wordt bijgestuurd.

In sommige gevallen is duidelijk welke maatregelen nodig zijn om sociale veiligheid te verbeteren. In veel andere gevallen weten we dat nog onvoldoende en moeten we dat nog met elkaar bepalen: 'Het wordt ook een periode van experimenteren en bijstellen', zei iemand hierover. Hoe ver we zijn verschilt per onderwerp en per organisatieonderdeel. Het is bijvoorbeeld duidelijk dat we moeten investeren in leiderschap zodat leidinggevendenden in alle geledingen van TU Delft dit als een volwaardige rol zien. Maar welke maatregelen daar precies voor geschikt moeten we verder uitwerken.

Cultuurverandering

Een verandering van onze cultuur is nodig om sociale veiligheid te verbeteren. Dat is dus waar we op willen inzetten. Onze visie op sociale veiligheid vormt daarbij het kompas en geeft dus de richting van de verandering aan. Gezamenlijk gaan we ontdekken wat nodig is om daar te komen, waarbij we ook weten dat dit tijd kost en dat een cultuur niet volledig maakbaar is maar wel degelijk kan worden veranderd.

Een verandering van cultuur draait om het begrijpen, openbreken en aanpassen van bestaande (ongeschreven) normen en waarden die bepalen hoe we binnen TU Delft met elkaar omgaan. Dat begint met een gesprek over wat nu eigenlijk het gedrag is dat we van elkaar mogen verwachten. Dit gaat eerder over gewenst dan ongewenst gedrag. Hoe willen we samenwerken? Wat verwachten we van elkaar? Wat verstaan we precies onder respectvol? Wanneer doe je het eigenlijk goed? Dit gesprek komt niet vanzelf op gang maar zullen we, zeker in het begin, samen moeten organiseren. We willen toe naar een situatie waarin het normaal is om over gedrag te praten. We zullen elkaar daarbij moeten helpen. Veranderingen in onze structuur kunnen daarin ondersteunen. Denk aan trainingen over feedback of het afhandelen van conflicten. Maar ook het beter inbedden van het onderlinge gesprek in de R&O-cyclus, het bieden van (externe) ondersteuning aan teams om met elkaar in gesprek te gaan of het zorgen voor meer onderling begrip tussen wetenschappelijk en ondersteunend personeel.

Tijdens gesprekken is extra aandacht nodig voor mensen in een afhankelijke of kwetsbare positie. We weten dat het extra moeilijk voor hen kan zijn om zich uit te spreken. We willen met elkaar meer doen om ervoor te zorgen dat iedereen zich vrij voelt om dat wel te doen. Promovendi hebben bijvoorbeeld zelf veel ideeën aangedragen over hoe deze kwetsbaarheid te verminderen. Een

voorbeeld is om het voor promovendi makkelijker te maken om van begeleider te wisselen. Tijdens werkconferenties gaan we met elkaar praten over deze en andere suggesties. Een overzicht met suggesties is opgenomen in de bijlagen.

Concrete acties

De theorie over cultuurverandering leert ons dat het een proces is van de lange adem. Het gaat tijd kosten om ingesleten gedragspatronen te veranderen. De manier om dat te doen is erover te praten, in combinatie met veranderingen in onze organisatiestructuur en ons systeem. Lange adem betekent niet dat we op onze handen gaan zitten. De eerste stap is het verder op gang brengen van de onderlinge dialoog. Over cultuur, over sociale veiligheid en over wat nodig is om TU Delft sociaal veilig te maken. In hoofdstuk 4 is uitgewerkt hoe deze continue dialoog gaat plaatsvinden. Daarin staat onder meer:

- Organisatie van werkconferenties sociale veiligheid waaraan iedereen kan deelnemen. Deze werkconferenties zijn gericht op:
 - Toetsen en uitwerken van onze visie op wat voor organisatie we willen zijn
 - Uitwerken van onze ambities en benodigde veranderingen om daar te komen
 - Bespreken van maatregelen die inmiddels zijn opgehaald
- Het opzetten en/of voorzetten van een dialoog over gedrag, binnen en tussen diensten, faculteiten en opleidingen.

Een structuur die de verandering ondersteunt

Dialoog alleen is niet genoeg om een cultuurverandering tot stand te brengen. Gedrag wordt namelijk gestuurd en in stand gehouden door hoe TU Delft is georganiseerd. Daar zijn dus ook aanpassingen nodig. Dat gaat ten eerste om **HRM en de waardering van prestaties**, onder meer via het Programma Erkennen en Waarderen. De nadruk ligt nu vaak op inhoudelijke of organisatorische excellentie en niet op samenwerking of gedrag. Wij willen toe naar een situatie waarin we elkaar waarderen voor wie we zijn en voor de bijdrage die we leveren. Dan kan het gaan om het helpen van een collega, het organiseren van een bijeenkomst, een wetenschappelijke doorbraak of je inzetten voor minderheden binnen TU Delft. Bij waardering gaat het dus om veel meer dan het leveren van excellente prestaties. Het gaat ook om de zaken die bijdragen aan een sociaal veilig werk- en studieklimaat waarbinnen we kunnen leren en werken.

Ten tweede willen we ervoor zorgen dat **hiërarchie**, status en informele machtsposities een kleinere rol spelen binnen TU Delft. Er is altijd een zekere mate van hiërarchie aanwezig, maar onze kwetsbare groepen moeten veel beter tegen machtsverschillen beschermd worden. Dit geldt ook voor de relatie tussen het OBP en WP. Hier zijn allerlei suggesties voor genoemd zoals een (extern) tweede paar ogen dat meekijkt tijdens een beoordelingsproces of een maximum aantal promovendi per supervisor.

Investeren in **leiderschap** hoort ook bij zo'n structuurverandering. Leidinggeven zou overal bij TU Delft als een volwaardige rol moeten worden gezien, maar dat is nog niet het geval. Dan gaat het niet alleen om hiërarchisch of functioneel leidinggeven, maar ook om leiderschap, bijvoorbeeld door supervisors of medewerkers die al lang voor TU Delft werken. Leiders kunnen namelijk een grote bijdragen leveren aan een sociaal veilige TU Delft door hun voorbeeldrol. Leiders stellen binnen een groep de norm voor hoe met elkaar wordt omgegaan. Ook verwachten we van leiders dat ze op een

goede manier handelen als er sprake is van sociale onveiligheid. Dit is vaak niet makkelijk. Daarom ontwikkelen we opleiding en ondersteuning voor de omgang met situaties van sociale onveiligheid en het bevorderen van een sociaal veilige omgeving.

Als we iets hebben geleerd is het dat onze leiders het niet alleen kunnen. Het is daarom nodig om met elkaar te reflecteren op ons eigen gedrag en dat van elkaar en onze leiders. We kunnen daarvoor momenten inbouwen in de R&O-cyclus, maar informele gesprekken hierover zijn ook waardevol. Bovendien moeten we bij het aanstellen van mensen met een leidinggevende functie of een leiderschapsrol meer aandacht hebben voor vaardigheden op het gebied van samenwerking, cultuur en gedrag in plaats van alleen te kijken naar iemands inhoudelijke kwaliteiten.

We willen gezamenlijk meer **grip** krijgen op hoe de sociale veiligheid ervoor staat en wat er nodig is om die te verbeteren. Binnen de diensten, faculteiten en onder studenten lopen er tal van initiatieven op het vlak van sociale veiligheid. Daar kunnen we veel meer uithalen als we dit beter ondersteunen en coördineren. Daarnaast willen we ook zicht houden op hoe de sociale veiligheid zich ontwikkelt binnen TU Delft. Waar zitten de risico's? Welke ontwikkeling zien we op het gebied van meldingen? Vormen de mensen op leidinggevende posities een afspiegeling van onze gemeenschap? We hebben daarvoor verschillende instrumenten maar willen die beter inzetten om te signaleren en bij te sturen waar dat nodig is.

Concrete acties

- Het nemen van maatregelen op het gebied van HRM, waardering, hiërarchie/machtsverhoudingen en leiderschap die de beoogde cultuurverandering kunnen ondersteunen.
 - Tijdens de werkconferenties bespreken we dit met elkaar op basis van de input en ideeën die in de afgelopen maanden zijn verzameld. Bij deze gesprekken nodigen we in het bijzonder de (kwetsbare) groepen uit die het betreft.
- Introductie van een 'license to lead' (werktitel) in directies en faculteiten (dit naar analogie van basismodule onderwijs). Dit betekent dat een leidinggevende kennis en competenties ontwikkelt die horen bij het vak van leidinggevende, onder andere op het gebied van sociale veiligheid.
- Aandacht voor het bevorderen van een sociaal veilige werkomgeving bij de werving, training en opleiding van leidinggevenden.
- Het opstellen en uitvoeren van een monitor sociale veiligheid (in combinatie met integriteit), te beginnen met een 0-meting.
- Periodieke analyse van kwetsbaarheden binnen TU Delft op het gebied van sociale veiligheid (en integriteit).

Een systeem dat sociale veiligheid borgt

Een systeem waarbinnen medewerkers, studenten, leidinggevenden, vertrouwenspersonen, ombudsfunctionarissen, studieadviseurs en mentoren, Integrity Office, D&I Office en betrokken organisatieonderdelen (met name HR, ESA, en Integrale Veiligheid) gezamenlijk werken aan sociale veiligheid. Daarvoor is opleiding en ondersteuning nodig van de mensen die in dit systeem een rol te vervullen hebben.

Dit systeem komt voort uit een gezamenlijke visie op gedrag en sociale veiligheid. Wij gaan daarom met elkaar onze gedragscode opnieuw bekijken en concreet maken. Deze vernieuwde gedragscode vormt de leidraad voor ons handelen en voor het gesprek over gedrag binnen onze opleidingen, teams en afdelingen dat we regelmatig gaan voeren. Zo houden we het onderwerp gedrag levend.

We gaan er verder voor zorgen dat ons **vangnet** op orde is. We moeten namelijk allemaal kunnen vertrouwen op de voorzieningen en procedures die er zijn. Het vangnet moet toegankelijk en bekend zijn. Waar kun je naartoe met een vraag, probleem of dilemma? Wat mogen we daarin van elkaar verwachten en van onze leidinggevenden? Maar ook is van belang welke rol vertrouwenspersonen, mentoren, studieadviseurs en ombudsfunctionarissen daarin kunnen spelen. Dit moet voor iedereen duidelijk zijn en ook duidelijk worden gecommuniceerd.

Voor vertrouwen in het vangnet is ook van belang dat onze voorzieningen op orde zijn. Verouderde regelingen gaan we daarom updaten. Daarnaast gaan we zo transparant mogelijk maken wat de (eventuele) gevolgen zijn op het moment dat iemand over de schreef gaat. Ook dat draagt bij aan het vertrouwen in het vangnet.

Voor dit vertrouwen is tot slot van belang dat duidelijk wordt gecommuniceerd over de uitkomst van een kwestie of onderzoek. Niet om af te rekenen maar om te leren. Het moet normaler worden om over pijnlijke situaties en fouten te praten. We zijn een lerende organisatie. Iedereen maakt fouten. En hoe pijnlijk ook, dit gebeurt ook in het omgaan met situaties van sociale onveiligheid. Maar laten we daar dan eerlijk over zijn.

Concrete acties

- Herijking van de Gedragscode TU Delft in samenspraak met de TU Delft-gemeenschap. Deze gedragscode (of een nadere uitwerking daarvan) bevat onder andere:
 - Een uitwerking van gedragsregels (wat is gewenst en ongewenst gedrag?)
 - Een vraaggericht overzicht van voorzieningen en procedures op het gebied van sociale veiligheid
 - Een uitwerking van mogelijke sancties bij handelen in strijd met de Gedragscode TU Delft
- Updaten van een routekaart sociale veiligheid met daarin de opties/routes voor medewerkers en studenten die sociale onveiligheid of ongewenst gedrag ervaren.
- Onderzoeken of er een centraal meldpunt moeten komen waar medewerkers naartoe kunnen met een klacht, melding of signaal.
- Vergroten van de zichtbaarheid en bekendheid van de functionarissen in het vangnet (zoals de vertrouwenspersonen en ombudsfunctionarissen).
- Updaten of opstellen van diverse regelingen en procedures waaronder een Onderzoeksprotocol, de Regeling klachten ongewenst gedrag TU Delft, de Regeling Ombudsfunctionaris Studenten en de Regeling melding onregelmatigheden Technische Universiteit Delft (klokkenluidersregeling). Met in al die regelingen aandacht voor borging van de privacy van de melder.

4 Continue dialoog

Onze continue dialoog over sociale veiligheid vormt het fundament van de cultuurverandering die we voor ogen hebben. Zonder gesprek is er geen erkenning, zonder gesprek is er geen Plan for change, en zonder gesprek zal nooit sprake zijn van een sociaal veilige TU Delft.

Wij staan als TU Delft voor een grote verandering en dat gaat niet vanzelf. Omdat sociale onveiligheid lang heeft kunnen bestaan en nog steeds bestaat, is het vertrouwen aangetast. Herstel van dit vertrouwen is nodig om de blik op de toekomst te kunnen richten. Daarvoor moeten we met elkaar in gesprek over het **verleden**.

Het moet daarnaast normaal worden om over gedrag en sociale veiligheid te praten. Niet alleen nu maar altijd. Dit noemen we een **continue dialoog**, en dan een die net zo normaal moet worden als het praten over onze inhoudelijke prestaties.

Onderlinge dialoog bepaalt tot slot onze **route richting een sociaal veilige TU Delft**. Wat daar precies aan bijdraagt weten we namelijk nog niet precies. Dit vraagt om reflectie, experimenteren en bijstellen. We moeten samen op zoek naar wat echt werkt om de sociale veiligheid te verbeteren.

1. Een dialoog over onze ervaringen uit het verleden
2. Een continue dialoog over sociale veiligheid binnen de TU Delft-gemeenschap
3. Een dialoog over de verdere uitwerking van dit Plan for change

Veiligheid

Iedereen moet de veiligheid en ruimte voelen om zich uit te spreken. Zeker in het begin zal dat niet vanzelfsprekend zijn. Daarom voeren we de dialoog op verschillende manieren. Bijvoorbeeld door middel van individuele gesprekken, online en in een open of juist een besloten setting.

1. Een dialoog over ervaringen uit het verleden

Het praten over de toekomst heeft geen zin zonder gesprek over het verleden. Over de ervaringen met sociale (on)veiligheid, cultuur en gedrag. Dit gesprek over het verleden is inmiddels op gang gekomen en blijft doorgaan.

Ontmoeting en zorg

In de afgelopen maanden kwam duidelijk naar voren dat mensen binnen de TU Delft-gemeenschap geraakt worden door de recente ontwikkelingen rond sociale veiligheid. Bijvoorbeeld doordat mensen trauma's opnieuw beleven of dat eerdere ervaringen met terugwerkende kracht tot confronterende inzichten leiden. Daarom scheppen we ruimte voor onderlinge ontmoeting, uitwisseling en zorg. Dit kan centraal voor de hele gemeenschap worden georganiseerd, maar ook decentraal (per faculteit, opleiding of dienst). Management Teams (MT's) van faculteiten en directies spelen daarin een rol.

Gesprekken CvB met medewerkers en studenten uit faculteiten en diensten

Medewerkers en studenten hebben behoefte om met het college van bestuur in gesprek te gaan en zaken mee te geven. Omgekeerd is die behoefte er ook. Daarom vinden er in de komende periode gesprekken plaats tussen het CvB, studenten, en medewerkers van faculteiten en diensten. Daarmee is een start gemaakt en deze gesprekken blijven doorlopen. Soms is bij deze gesprekken ook een vertegenwoordiging vanuit de raad van toezicht aanwezig.

Aandacht voor sociale veiligheid binnen het team/afdeling

Iedereen zal worden gewezen op de mogelijkheid om met elkaar in gesprek te gaan. Er ligt een verantwoordelijk bij de MT's van faculteiten en directies om ervoor te zorgen dat iedereen hiervan op de hoogte is. Ook binnen een team, afdeling of opleiding kan aandacht worden besteed aan het delen van ervaringen. Dit kan door medewerkers of studenten uit te nodigen om ervaringen te delen (al dan niet een-op-een) of te wijzen op de mogelijkheden die er zijn om daarover met anderen in gesprek te gaan.

2. Een continue dialoog over sociale veiligheid

In het Inspectierapport wordt terecht aangegeven dat het onmogelijk is om alleen op basis van jaarverslagen en rapporten een **beeld te vormen** van de sociale veiligheid binnen TU Delft. Daarvoor is een doorlopend gesprek nodig tussen medewerkers en studenten, om ervaringen op te halen en te leren. Bovendien is sociale veiligheid niet statisch. Daarom moeten we in een doorlopend gesprek met elkaar blijven nadenken over wat sociale veiligheid is en vraagt. Tijdens de TU-brede bijeenkomsten riepen deelnemer ook op om veel meer in gesprek te gaan met ervaringsdeskundigen en interne experts binnen TU Delft. Dat kunnen mensen zijn die ervaring hebben met sociale onveiligheid of wel eens klacht hebben ingediend, maar ook platforms en netwerken die specifieke (soms kwetsbare) groepen vertegenwoordigen. Zij weten als geen ander wat nodig is op het gebied van sociale veiligheid.

Met deze continue dialoog kunnen we oog houden op de stand van zaken. Daarnaast is er binnen het team, de afdeling of opleiding ook een dialoog nodig over gedrag. Het doel daarvan is sociale veiligheid periodiek onder de aandacht te houden.

Aandacht voor sociale veiligheid binnen eigen team, afdeling en opleiding

Sociale veiligheid wordt voor een belangrijk deel bepaald door het gedrag binnen het eigen team, de eigen afdeling of opleiding. Het is daarom van belang om regelmatig met elkaar stil te staan bij het onderlinge gedrag en sociale veiligheid. Dit zou kunnen door jaarlijks gesprekken te voeren over onderlinge omgang, gedrag en samenwerking en dit (eventueel) verplicht te stellen. Omdat zo'n gesprek niet altijd eenvoudig is, kan daarvoor eventueel (externe) gespreksbegeleiding worden ingeroepen. MT's van faculteiten en directies spelen een belangrijke rol in het organiseren van dit gesprek.

Sociale veiligheid steviger inbedden in de R&O-cyclus

Een manier om de dialoog over sociale veiligheid op gang te brengen is om vaste momenten te organiseren voor het geven en ontvangen van feedback. Dit kan door structureel feedback op te halen bij collega's waarmee wordt samengewerkt (bijvoorbeeld via 360-graden feedback). Deze feedback kan vervolgens worden besproken tijdens het R&O-gesprek of door collega's onderling.

Aandacht voor sociale veiligheid in het exit- of offboarding-proces

Exitgesprekken of -enquêtes zijn een waardevolle bron van informatie over sociale veiligheid binnen TU Delft. Je hoeft als je weggaat immers niet of minder bang te zijn voor eventuele negatieve consequenties en kunt daardoor vrij(er) spreken. Door deze informatie structureel te verzamelen krijgen we beter inzicht in ervaringen op het gebied van sociale veiligheid.

Continu gesprek met medewerkers en studenten. Zowel in groepen als een-op-een

Om zelfstandig een beeld te vormen van de sociale veiligheid binnen TU Delft, wat er speelt maar ook wat er nodig is, blijft het CvB in dialoog met medewerkers en studenten over sociale veiligheid. Dat kan op verschillende manieren:

- De portefeuillehouder cultuur en sociale veiligheid kan periodiek aansluiten bij de klankbordgroep sociale veiligheid
- Het CvB gaat langs bij een faculteit of dienst om in gesprek te gaan met medewerkers en studenten over wat er speelt
- Periodieke gesprekken met sleutelfunctionarissen op het gebied van sociale veiligheid (vertrouwenspersonen, ombudsfunctionarissen, studieadviseurs, mentoren)
- Periodieke gesprekken over sociale veiligheid met (vertegenwoordigers van) minderheidsgroeperingen en specifieke doelgroepen binnen TU Delft zoals DEWIS, DiversAbility, True U, D&I-board, University PhD Council, Delft Young Academy, Young Delft en ZieSO

Ook MT's binnen faculteiten en directies moeten in contact staan met medewerkers en studenten om zich zelfstandig een beeld te vormen van sociale veiligheid. Dat kan bijvoorbeeld ook door het uitnodigen van integriteitsfunctionarissen bij MT-vergaderingen.

3. Een dialoog over de uitvoering en verdere uitwerking van het Plan for change

Met het maken van dit Plan for change is een eerste stap gezet richting een sociaal veilige TU Delft. Tegelijkertijd is het pas een eerste stap en vraagt het plan om uitwerking en verdere ontwikkeling. Dit doen we gezamenlijk. Het is belangrijk om hiervoor te praten *met* de groepen waar het over gaat (bijv. internationale studenten of promovendi) in plaats van *over* deze groepen. Het moet voor iedereen mogelijk zijn om deel te nemen aan dit gesprek.

Raadpleging TU Delft-gemeenschap Plan for change 1.0

Het Plan for change dat aan de Inspectie van het Onderwijs wordt aangeboden is geen eindproduct. We gaan vervolgens als TU Delft-gemeenschap met elkaar in gesprek over deze eerste versie, onder meer tijdens werkconferenties. Daarbij wordt iedereen in de gelegenheid gesteld te reageren op de inhoud van het plan. Deze input wordt gebruikt om het plan op korte termijn te updaten waarbij het uitgangspunt is dat het plan wordt gedragen door de TU Delft-gemeenschap.

Dialoog over uitwerking specifieke onderdelen

Verschiedende onderdelen van het plan moeten nog verder worden uitgewerkt. Daarvoor nodigen we specifieke groepen, ervaringsdeskundigen en experts uit om deel te nemen aan werkconferenties. Tijdens deze werkconferenties wordt ook gesproken over prioritering: waar gaan we als eerste mee aan de slag?

Internetpagina met informatie over het Plan for change

Er komt een centrale plek waarop alle informatie te vinden is over het proces van uitvoering en de verdere ontwikkeling van het Plan for change. Daar kan ook input worden geleverd. Deze centrale plek bevat onder andere:

- Het Plan for change en de eventuele nadere uitwerking daarvan
- Een tijdlijn die laat zien waar de uitvoering en verdere ontwikkeling zich bevinden
- Updates over de voortgang van de uitvoering van het Plan for change
- Informatie over wie er binnen TU Delft aan sociale veiligheid werken en hoe zij benaderd kunnen worden
- De mogelijkheid om te reageren op voorstellen of plannen
- Interviews met mensen die betrokken zijn bij het Plan for change

Dialoog met de Inspectie van het Onderwijs

Omdat het Plan for change dat wordt ingediend bij de Inspectie van het Onderwijs nog wordt aangepast en verder uitgewerkt, blijven wij in gesprek met de Inspectie. Ook houden we hen op de hoogte van de uitvoering en de stappen die we gezamenlijk zetten om tot een sociaal veilige TU Delft te komen.

Ruimte voor maatwerk?

TU Delft is een samenstel van directies, faculteiten en onderzoeksinstituut QuTech. Elk van die onderdelen, met daarbinnen afdelingen, heeft zijn eigen verhaal, gebruiken en afspraken. Er zullen dus per directie, faculteit of afdeling andere interventies nodig zijn om de cultuur te veranderen en sociale veiligheid te borgen. Die ruimte moet er zijn. Tegelijkertijd is het belangrijk dat we als TU Delft gezamenlijk optrekken in deze verandering. We moeten daarom met elkaar op zoek naar een balans tussen de *couleur locale* en een gelijke basis: wat geldt voor iedereen en waar is maatwerk gewenst?

Een netwerk van ambassadeurs op het gebied van sociale veiligheid zou kunnen helpen bij het versterken van die gezamenlijkheid. Zo'n netwerk is er al op het gebied van D&I binnen de faculteiten. Dit zou kunnen worden versterkt en uitgebreid naar de directies. Daarbij moeten dan afspraken worden gemaakt over de tijdsbesteding, vereiste deskundigheid, mandaat en positie van deze ambassadeurs binnen de directie of faculteit. Er zijn tal van initiatieven om sociale veiligheid te verbeteren binnen TU Delft. Een netwerk van ambassadeurs kan helpen om deze initiatieven over de hele organisatie te verspreiden en zo van elkaar te leren.

5 Sociaal veilig voor iedereen

Een aantal groepen binnen TU Delft ervaart vaker sociaal onveilige situaties. Dit speelt in het bijzonder bij vrouwen, internationale medewerkers en studenten, en promovendi.

Een sociaal veilige TU Delft moet gelden voor iedereen. Maar wat daarvoor nodig is kan per mens of groep verschillen. Wat als goed leiderschap wordt gezien kan bijvoorbeeld per cultuur verschillen. Hetzelfde geldt voor hoe je de drempel kunt verlagen om gebruik te maken van voorzieningen op het gebied van sociale veiligheid. En wat de een ziet als eerlijk en recht door zee kan de ander als kwetsend ervaren. We zijn ons bewust van deze verschillen binnen onze gemeenschap en houden daar rekening mee. Dit doen we door niet *voor* maar *met* deze groepen te bepalen wat nodig is om sociale veiligheid voor hen te verbeteren. Concreet gaan we dit doen tijdens werkconferenties in de loop van 2024 en 2025. Daarnaast zetten we in op vertegenwoordiging van deze groepen in besluitvormende organen.

Vrouwen

In aanvulling op de algemene acties en maatregelen zijn er verschillende manieren om TU Delft sociaal veiliger te maken voor vrouwen. Wij willen de positie van DEWIS (Delft Women in Science) verstevigen, maar ook die van vrouwelijk ondersteunend personeel en vrouwelijke studenten. De huidige activiteiten om het aandeel vrouwelijke universitair (hoofd)docenten, hoogleraren, afdelingsvoorzitters en MT-leden te vergroten, willen we verder versterken. Ook willen we meer aandacht voor carrièreontwikkeling en in het bijzonder vrouwen ondersteunen bij het zetten van een volgende stap in hun carrière. Er zijn allerlei concrete suggesties gedaan over hoe we dit kunnen doen. Tijdens werkconferenties zullen we aan de hand hiervan met elkaar bepalen wat nodig is om de sociale veiligheid van vrouwen te verbeteren.

Promovendi

De promovendi-community bestaat uit ruim 3300 mensen met verschillende achtergronden en kenmerken: onderwijsgerelateerd, sociaaleconomisch, cultureel, religieus, qua leeftijd enz. Op dit moment ervaart deze groep disproportioneel vaak sociale onveiligheid.

Zorgen dat promovendi minder afhankelijk zijn van hun begeleider kan sociale veiligheid verbeteren. Daarnaast willen we investeren in de begeleiding van promovendi. Suggesties hiervoor zijn het evalueren en doorontwikkelen van het mentorenprogramma en het buddyprogramma. Ook de inzet op leiderschap en feedback gaat eraan bijdragen. Ook het beter informeren van promovendi hoort hierbij: alle promovendi moeten weten waar ze terecht kunnen met een vraag, dilemma of probleem en ze mogen geen drempel ervaren om daar gebruik van te maken. Een suggestie is om inzichtelijk te maken waar je met welke vraag of probleem terecht kunt aan de hand van uitgewerkte voorbeelden. Dit zou dan ook een plek kunnen krijgen in de *onboarding*, de introductieperiode van nieuwe medewerkers. De ontwikkeling van persoonlijk leiderschap, het bewust zijn van de eigen rol en het durven en mogen opstaan zijn ook belangrijk voor promovendi.

Promovendi en anderen hebben tal van andere suggesties gedaan voor het verbeteren van de sociale veiligheid. Tijdens werkconferenties zullen we aan de hand van deze concrete suggesties met elkaar bepalen wat nodig is.

Internationale studenten en medewerkers

Voor internationale medewerkers en studenten willen we focussen op meer community-vorming. Je simpelweg thuis voelen. Er is behoefte aan meer gezamenlijkheid en een plek waar je terecht kunt met een vraag of dilemma, wat het ook is. Het gaat om het gevoel dat je er niet alleen voor staat en ergens steun kunt vinden. Het is namelijk lastig om precies te weten waar je terecht moet met welke vraag. Een community kan daarin ondersteunen. Waaruit die community precies bestaat en hoe we die het beste met elkaar kunnen vormen is nog onderwerp van gesprek.

Daarnaast willen we (ook) voor internationale medewerkers en studenten de drempel verlagen om gebruik te maken van voorzieningen op het gebied van sociale veiligheid. Dat kan bijvoorbeeld door de bekendheid ervan te vergroten en door het benoemen van internationale vertrouwenspersonen. Ook moeten we nog consequenter zijn in het beschikbaar stellen van alle uitingen en documenten in het Engels.

Tot slot gaat het ook om het ontwikkelen van kennis en vaardigheden om op een goede manier met elkaar om te gaan. Om ons bewust te worden van culturele verschillen en wat dat betekent voor onze samenwerking. Trainingen interculturele sensitiviteit kunnen daaraan bijdragen.

Studenten

Wij hebben de zorgplicht om onze onderwijs- en onderwijsomgeving zo in te richten dat die studenten welzijn ondersteunen. Wij zijn verantwoordelijk voor het creëren van een open, veilige en inclusieve omgeving die studenten in staat stelt om te floreren in hun academische en persoonlijke ontwikkeling. Ook moeten we studenten begeleiding bieden die ze nodig hebben om succesvol een studie aan de TU Delft te kunnen starten, volgen en afronden.

Studenten mogen van TU Delft een adequate invulling van deze zorgplicht verwachten. Tijdens de werkconferenties gaan we met hen in gesprek over de nadere invulling van die zorgplicht. Daarbij kan het gaan over leiderschap en afhankelijkheid. In het Plan for change worden ambities op het gebied van leiderschap en leidinggeven uitgesproken. Dit raakt ook aan de studieomgeving waar het begeleiding door docenten, promovendi, student-assistenten, studentenbegeleiders, laboratoriumpersoneel, mentoren en surveillanten betreft. Bij alle vormen van instructie en begeleiding van studenten moeten inclusiviteit en sociale veiligheid gewaarborgd te zijn. Omgekeerd geldt dit ook voor studenten in hun omgang met begeleiders.

We verwachten van onze studenten dat zij kennis nemen van en zich houden aan de gedragscode. We willen studenten helpen dit concreet te maken, bijvoorbeeld door iedere student in het eerste jaar scholing te bieden gericht op sociale veiligheid, gedrag (gewenst, ongewenst, grensoverschrijdend), wat te doen als omstander, en interculturele sensitiviteit.

Er gebeurt ook heel veel goeds. In de studentengemeenschap wordt hard gewerkt aan verbetering van de sociale veiligheid, zowel in het studentenleven op de campus als daarbuiten. TU Delft kan en wil hiervan leren.

Er zijn meer specifieke groepen

Uit meerdere onderzoeken komt naar voren dat naast bovengenoemde groepen ook anderen verschillen ervaren in hoe sociaal veilig TU Delft is. Denk daarbij aan mensen met een chronische ziekte, psychische of fysieke kwetsbaarheid, de LHBTQ+-gemeenschap of religieuze en culturele minderheden. Ook valt daarbij te denken aan mensen die een afwijkende mening hebben en zaken (consequent) ter discussie stellen.

We weten soms niet goed hoe we daarmee moeten omgaan. Dat kan bijvoorbeeld komen doordat kennis, begrip of bewustzijn ontbreekt. In de uitwerking van maatregelen is het belangrijk om te beseffen dat een uniforme aanpak niet altijd mogelijk is. Bovendien geldt ook voor deze groepen: *nothing about us, without us.*

6 Sturen op sociale veiligheid

Beleid, plannen, voorzieningen en procedures zijn niet voldoende. Er is sturing nodig om ervoor te zorgen dat TU Delft daadwerkelijk sociaal veilig wordt. Deze sturing zit op zowel de bestaande systemen op het gebied van sociale veiligheid als op de benodigde verbeteringen op het gebied van sociale veiligheid.

Dit hoofdstuk over sturing is technischer dan de rest van het Plan for change. We hebben het hier namelijk niet over visie of ambities maar over de wijze waarop we de sturing op sociale veiligheid willen vormgeven. We maken daarbij onderscheid tussen de ontwikkelfase en de reguliere fase. Tijdens de **ontwikkelfase** wordt gewerkt aan de benodigde veranderingen op het gebied van sociale veiligheid. Uitvoering en verdere ontwikkeling van het Plan for change staan daarin centraal. De **reguliere fase** begint op het moment dat de beoogde resultaten zijn bereikt en sociale veiligheid een vanzelfsprekend onderdeel is geworden van TU Delft. Het is nog niet te zeggen wanneer deze fase aanbreekt.

1. College van Bestuur stuurt op de voortgang en realisatie van de benodigde veranderingen op het gebied van sociale veiligheid (**ontwikkelfase**).
2. College van Bestuur stuurt op sociale veiligheid binnen TU Delft (**reguliere fase**).

In dit hoofdstuk staan we in het bijzonder stil bij sturing door het CvB. Maar waar het CvB stuurt op het geheel, spelen in de praktijk de decanen, directeuren en afdelingshoofden een cruciale rol in de bevordering van sociale veiligheid. Dit gaat over voorbeeldgedrag, het voeren van de dialoog over gedrag, de uitvoering van acties en het monitoren daarvan. De verantwoordelijkheid daarvoor ligt dus bij de lijnmanagers die daarin waar nodig ondersteund moeten worden.

Sturing door middel van een PDCA-cyclus

Zowel in de ontwikkelfase als de reguliere fase wordt gestuurd op sociale veiligheid aan de hand van een PDCA-cyclus (PDCA staat voor Plan, Do, Check, Act). De reden daarvoor is dat de PDCA-cyclus gericht is op het sturen op continue verbetering. Met deze PDCA-cyclus wordt gewaarborgd dat er doorlopend wordt gewerkt aan het sociaal veiliger maken van TU Delft.

De PDCA-cyclus bestaat eruit dat een plan wordt gemaakt om sociale veiligheid te verbeteren. Het voorliggende Plan for change is daarvan de eerste versie, maar dit plan heeft nog aanpassing en nadere uitwerking nodig. Vervolgens wordt het plan uitgevoerd (do). Voor het merendeel van het plan geldt dat er niet op nadere uitwerking gewacht hoeft te worden. Met de uitvoering daarvan kan direct worden gestart. Tijdens deze fase van uitvoering wordt de voortgang gemonitord (check) en bijgestuurd waar nodig (act).

In de reguliere fase blijft de PDCA-cyclus gewoon van kracht. Het Plan for change wordt steeds bijgesteld op basis van nieuwe inzichten en ontwikkelingen, vervolgens wordt dit uitgevoerd en worden periodiek de resultaten en effecten daarvan in kaart gebracht waarna weer bijsturing kan plaatsvinden.

1. Sturing in de ontwikkelfase

In de ontwikkelfase wordt het Plan for change uitgevoerd en uitgewerkt. Daarvoor moet een governance worden ingericht en worden gestuurd op de voortgang. Het college van bestuur vervult hierin een centrale rol. Het college van bestuur overlegt met de medezeggenschap over de inrichting van de medezeggenschapsrol binnen de governance.

Inrichting governance en uitvoering

Het college van bestuur stelt een tijdelijk programma in om de ontwikkeling van sociale veiligheid een impuls te geven. Het CvB stuurt dit programma direct aan. Dit doet niks af aan de lijnverantwoordelijkheid van directies en faculteiten op het gebied van sociale veiligheid. Het programma ondersteunt de lijn hierin. Deze ondersteuning bestaat in ieder geval uit coördinatie en verdere ontwikkeling van het Plan for change, mede in relatie tot andere ontwikkelingen en initiatieven op het gebied van integriteit en D&I. Daartoe worden in het programma onder andere voorstellen voor concrete maatregelen uitgewerkt, werkconferenties georganiseerd, tussentijdse rapportages opgesteld, gecommuniceerd over de voortgang en het secretariaat gevoerd van de adviesgroep sociale veiligheid.

Het programmteam is een speciaal team dat bestaat uit beleidsmedewerkers en projectmanagers van de TU Delft. Het programmteam maakt maximaal gebruik van de interne expertise die binnen TU Delft aanwezig is, maar wordt waar nodig aangevuld met externe expertise. Het CvB is verantwoordelijk voor het ter beschikking stellen van voldoende middelen en capaciteit om het programma uit te kunnen voeren. Dan gaat het over kwantiteit maar ook kwaliteit, en daarmee competenties, van de leden van het programmteam.

Daarnaast zal uitvoering van het Plan for change het nodige vragen van directies en faculteiten in termen van tijd en capaciteit. Daar zal ruimte voor gemaakt moeten worden. Hetzij door extra investeringen, hetzij door het verleggen van prioriteiten. Het gesprek hierover moet nog worden gevoerd.

Instelling adviesgroep sociale veiligheid

Het college van bestuur stelt in overleg met de medezeggenschap een adviesgroep sociale veiligheid in. Daarbij wordt ook overwogen of, en zo ja in welke rol, het CvB aanwezig is bij vergaderingen van deze adviesgroep (bijv. als vast lid of op afroep). Deze adviesgroep adviseert het programma en het college van bestuur gevraagd en ongevraagd over de uitvoering en verdere ontwikkeling van het Plan for change. Deze adviesgroep bestaat uit een vertegenwoordiging van de verschillende onderdelen van TU Delft, met bijzondere aandacht voor minderheidsgroeperingen, personen in een afhankelijke positie en functionarissen die deel uitmaken van het vangnet sociale veiligheid. Deze groep komt eens in de twee weken samen.

Periodieke voortgangsrapportage

Eens per kwartaal wordt een openbare voortgangsrapportage uitgebracht met daarin de stand van zaken van het Plan for change. Daarin staan de activiteiten die in de voorgaande periode zijn uitgevoerd en hoe het vervolgproces eruit ziet. Iedereen binnen de TU Delft-gemeenschap kan daarop reageren en/of suggesties doen. Daarnaast wordt maandelijks in een (beknoper) voortgangsbericht gecommuniceerd over de stand van zaken en ontwikkelingen op het gebied van sociale veiligheid.

Integrale rapportage cultuur en sociale veiligheid

Jaarlijks wordt een integrale rapportage cultuur en sociale veiligheid opgesteld (bijvoorbeeld een cultuurbarometer). Deze rapportage geeft een overzicht van de stand van zaken op het gebied van cultuur en sociale veiligheid binnen TU Delft. Voor deze integrale rapportage kan geput worden uit verschillende deelrapportages (o.a. vertrouwenspersonen, ombudsfunctionarissen, Medewerkersmonitor, Klachtencommissie ongewenst gedrag) en er kan een aanvullende jaarlijkse monitor worden uitgezet.

Sociale veiligheid als vast agendapunt in vergadering CvB en ook op de agenda's van de MT's en afdelingsoverleggen

In de CvB-vergadering is sociale veiligheid een vast agendapunt. Wekelijks wordt door het programma gerapporteerd over de stand van zaken van de uitvoering en verdere ontwikkeling van het Plan for change. Het CvB stuurt waar nodig bij.

Het CvB neemt ook de uiteindelijke besluiten over onder andere maatregelen en nieuwe reglementen. Met de medezeggenschap worden afspraken gemaakt over hun rol in dit besluitvormingsproces.

Ook staat sociale veiligheid op de agenda van de MT's van faculteiten en directies. Dit betekent niet dat wekelijks gerapporteerd of uitgebreid gesproken hoeft te worden over sociale veiligheid. Wel wordt op deze manier gewaarborgd dat sociale veiligheid in deze ontwikkelfase op de agenda blijft.

Zelfreflectie College van Bestuur

Het CvB reflecteert onder externe begeleiding op de manier waarop de afgelopen jaren is gestuurd op sociale veiligheid en op het eigen handelen rondom het onderzoek van de Inspectie van het onderwijs. Deze reflectie is erop gericht om te leren hoe in de toekomst te sturen op een sociaal veilige TU Delft. Het CvB deelt de uitkomsten van deze reflectie, en in het bijzonder de geleerde lessen, met de TU Delft-gemeenschap.

Ook zelfreflectie is een continu proces. Het CvB zal daarom gedurende langere tijd ondersteund worden door een externe coach/begeleider met ervaring op het gebied van sociale veiligheid.

2. Sturing in de reguliere fase

De reguliere fase vangt aan op het moment dat sociale veiligheid een vanzelfsprekend onderdeel is geworden van TU Delft. Een deel van de governance die is ingericht ten behoeve van de ontwikkelfase blijft van kracht in de reguliere fase. Wel kan dit net anders worden ingericht of de frequentie van samenkomst worden aangepast. Bij de transitie van de ontwikkelfase naar de reguliere fase vindt overleg plaats met de medezeggenschap over de vormgeving van de nieuwe governance.

Ook in deze fase wordt periodiek een integrale rapportage cultuur en sociale veiligheid opgesteld om overzicht te hebben en houden van de stand van zaken op het gebied van cultuur en sociale veiligheid binnen de TU Delft.

Transitie programma sociale veiligheid naar team sociale veiligheid

Zodra de reguliere fase aanbreekt, vindt er een transitie plaats van het programma sociale veiligheid naar een team sociale veiligheid. Dit team is verantwoordelijk voor de continue ontwikkeling, monitoring en coördinatie van sociale veiligheid binnen TU Delft. In die hoedanigheid coördineert het team het thema sociale veiligheid binnen TU Delft en bewaakt de reguliere PDCA-cyclus. Het team sociale veiligheid rapporteert direct aan het CvB.

Transitie begeleidingsgroep sociale veiligheid in klankbordgroep

De adviesgroep gaat verder als een klankbordgroep die periodiek bijeen komt om ontwikkelingen op het gebied van sociale veiligheid te bespreken. Deze klankbordgroep kan daarnaast het CvB gevraagd en ongevraagd adviseren over sociale veiligheid.

Sociale veiligheid als vast agendapunt in de vergadering van het CvB

In elke vergadering van het CvB is sociale veiligheid een vast agendapunt. In CvB-vergaderingen wordt niet langer wekelijks gerapporteerd over de stand van zaken, tenzij daar aanleiding voor is. Maar het alleen al op de agenda hebben zorgt ervoor dat het niet aan de aandacht kan ontsnappen.

Daarnaast zorgt de PDCA-cyclus ervoor dat sociale veiligheid periodiek expliciet op de agenda staat van het CvB. In ieder geval bij het verschijnen van de integrale rapportage cultuur en sociale veiligheid, bij het vaststellen van benodigde vervolgacties naar aanleiding van deze rapportage en in het kader van de monitoring van deze acties.

7 Toezicht op sociale veiligheid

De Raad van Toezicht (RvT) monitort de werkzaamheden door het CvB op het gebied van sociale veiligheid en daarmee de ontwikkeling van sociale veiligheid binnen TU Delft. Daarnaast fungeert de RvT als klankbord/raadgever én werkgever van het CvB: zo wordt de bij de rol behorende gezonde afstand gecombineerd met noodzakelijke nabijheid en voorbeeldgedrag.

De RvT is toezichthouder, klankbord/raadgever en werkgever van het CvB in één. Vanuit deze drie verschillende rollen en bijbehorende uiteenlopende bevoegdheden wordt de taak van de RvT in relatie tot het CvB en sociale veiligheid vormgegeven. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen toezicht in de ontwikkelfase en toezicht in de reguliere fase.

Toezicht in de ontwikkelfase

Sociale veiligheid als vast agendapunt in RvT-vergadering

Het CvB legt verantwoording af aan de RvT over de uitvoering van het Plan for change.

Tijdens elke vergadering van de RvT geeft het CvB aan de hand van een voortgangsrapportage een update over de stand van zaken van het Plan for change. Daarnaast spant de RvT zich actief in om zichzelf ook via andere (in)formele kanalen te laten informeren over de ontwikkelingen en actualiteiten op het gebied van sociale veiligheid.

RvT in gesprek met de adviesgroep sociale veiligheid en de TU Delft-gemeenschap

De RvT zal zichtbaar zijn in de TU Delft om zich te informeren over sociale veiligheid in het algemeen en de stand van zaken van het Plan for change in het bijzonder. Daartoe:

- zal de RvT ieder kwartaal luisteren naar en spreken met een vertegenwoordiging van de adviesgroep die verantwoordelijk is voor de begeleiding van de uitvoering en doorontwikkeling van het Plan for change.
- Brengt de RvT actieve werkbezoeken aan diverse faculteiten en diensten en laat zich door alle geledingen informeren waaronder ook studenten.
- Wijst de RvT twee leden aan als aanspreekpunt voor sociale veiligheid, waarvan een lid het bijzonder vertrouwen heeft van de OR/SR. Het lid met het bijzonder vertrouwen van de OR/SR is twee maal per jaar aanwezig bij de overlegvergadering tussen het CvB en OR/SR waarbij het onderwerp sociale veiligheid op de agenda staat. Daarnaast is er regelmatig informeel en laagdrempelig contact tussen dit lid van de RvT en de voorzitters van de OR en SR over ontwikkelingen op het gebied van sociale veiligheid.
- Wordt door (een lid van) de RvT als toehoorder deelgenomen aan enkele gesprekken die het CvB voert met de faculteiten en diensten in het kader van sociale veiligheid.
- Is de voltallige RvT zichtbaar aanwezig bij bijzondere bijeenkomsten (bijv.: Opening Academisch Jaar, Dies Natalis) en gaat daar actief in gesprek met de TU Delft-gemeenschap.

RvT geeft inzicht in de wijze waarop toezicht op sociale veiligheid wordt uitgeoefend

In het kader van transparantie, zichtbaarheid en benaderbaarheid legt de RvT, in aanvulling op wat hierover wordt opgenomen in het jaarverslag, digitaal verantwoording af aan de TU Delft-gemeenschap over de wijze en de inhoud van het toezicht op sociale veiligheid.

Zelfreflectie Raad van Toezicht

De RvT reflecteert onder externe begeleiding op de wijze waarop de toezichtstaak is ingevuld specifiek met betrekking tot sociale veiligheid. Deze reflectie is erop gericht om terug te blikken op het aandeel van de RvT in de ontstane situatie en te leren hoe deze taak in de toekomst nog beter vorm te geven en voorgenomen acties verder aan te scherpen.

Ten behoeve van deze zelfreflectie is al en wordt nog door de Raad van Toezicht gesproken met andere raden van toezicht van hogeronderwijsinstellingen en externe experts of ervaringsdeskundigen op het gebied van sociale veiligheid. Dit om onder meer te leren van de manier waarop andere instellingen toezicht houden op sociale veiligheid.

Toezicht in de reguliere fase

Sociale veiligheid als vast agendapunt

Sociale veiligheid is een vast agendapunt in elke RvT-vergadering. Er wordt niet langer standaard gerapporteerd over de stand van zaken, tenzij daar aanleiding voor is. Daarbij is het thema sociale veiligheid een onderwerp dat zich niet beperkt tot één rapportage. Het is impliciet aanwezig in alle besprekingspunten en interacties tussen RvT en CvB en uit zich naast rapportages in bijvoorbeeld (leiderschaps-)gedrag en inclusieve woordkeuze. Maar alleen al het op de agenda hebben zorgt ervoor dat het niet aan de aandacht kan ontsnappen. Daarnaast zorgt de PDCA-cyclus ervoor dat sociale veiligheid periodiek expliciet op de agenda staat van de RvT.

RvT in gesprek met de klankbordgroep sociale veiligheid en de TU Delft-gemeenschap

In aanvulling op de sturingsinformatie die de RvT periodiek via het CvB ontvangt, gaat de raad rechtstreeks in gesprek met de TU Delft-gemeenschap om een eigen beeld te vormen en voeling te houden met de ontwikkeling van sociale veiligheid. Daartoe:

- Wordt door de RvT twee keer per jaar geluisterd naar en gesproken met een vertegenwoordiging van de klankbordgroep sociale veiligheid.
- Brengt de RvT actieve werkbezoeken aan diverse faculteiten en diensten en laat zich vanuit alle organisatieonderdelen informeren, ook door studenten.
- Blijven twee leden van de RvT het aanspreekpunt sociale veiligheid, waarvan een lid het bijzonder vertrouwen heeft van de OR/SR. Het lid met het bijzonder vertrouwen van de OR/ SR is twee maal per jaar aanwezig bij overlegvergadering tussen het CvB en OR/SR en heeft frequent contact met de voorzitters van de OR/ SR. Daarnaast kunnen de OR/SR en deze twee leden elkaar actief benaderen als daar aanleiding voor is.
- Is de RvT gedurende het academische jaar zichtbaar aanwezig bij verschillende bijzondere bijeenkomsten en gaat daar actief in gesprek met de TU Delft-gemeenschap.

Bijlage 1: Suggesties

De onderstaande suggesties voor verbetering van de sociale veiligheid binnen TU Delft zijn gedaan door interne en externe betrokkenen en experts gedurende het proces van totstandkoming van het Plan for change. Daarnaast zijn deze suggesties deels afkomstig uit rapporten en of analyses zoals genoemd in hoofdstuk 1 van het Plan for change. Het betreft een groslijst met suggesties en dus niet een overzicht van suggesties die per definitie breed worden gedragen binnen TU Delft.

Deze suggesties hebben als input gediend voor het Plan for change en dienen als input voor de verdere uitwerking van het Plan for change, de werkconferenties en bij andere ontwikkelingen in het kader van verbetering van de sociale veiligheid binnen TU Delft.

| Cultuur |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Periodiek uitvoeren van een TU-brede cultuurbarometer. Eerst als nulmeting, vervolgens jaarlijks om de ontwikkeling te monitoren en bij te sturen. • Opstellen visie op het gebied van sociale veiligheid en een nieuwe code of conduct samen met de TU Delft-gemeenschap. • Deze visie leidend maken voor alle beleid binnen TU Delft. • Actief benoemen en uitdragen van deze normen en waarden door leidinggevendenden. • D&I officers steviger positioneren binnen (het management van) de faculteiten. • Leidinggevende posities moeten meer een afspiegeling zijn van de populatie. • Alle uitingen en bijeenkomsten ook in het Engels. • Implementeren van Erkennen & Waarderen als leidend beginsel voor beoordelingen. • Wijziging van de normen/criteria voor aanname, promotie en ontslag (zie verder onder HRM/Waardering). • Het kritisch bezien van de samenstelling van beoordelingscommissies. • TU-breed programma gericht op geven en ontvangen van feedback met daarin tevens aandacht voor het thema active bystander. • De ontwikkeling van professionele vaardigheden, waaronder het geven van feedback, een prominenter niet vrijblijvende plek geven in het opleidingsprogramma voor medewerkers en studenten. • Het consequent uitvoeren van evaluaties na afronding van vakken en/of projecten. Zowel door medewerkers als studenten. • 360-graden feedback inzetten om een brede beoordeling (meerdere mensen en diverse criteria) te maken van iemands functioneren. |

| Structuur (HRM/Leiderschap) |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Introductie van een 'license to lead' voor alle leidinggevendenden. Dit betekent dat iemand kennis en competenties heeft, onder andere in het kader van sociale veiligheid, om leidinggevende te kunnen zijn. Zonder license to lead kun je geen leidinggevende worden binnen TU Delft. • Het bevorderen van een sociaal veilige werk- en studieomgeving wordt onderdeel van de profielen/functievereisten van alle leidinggevendenden waaronder sectieleiders en afdelingsvoorzitters. • Opleidingsprogramma (nieuwe) leidinggevendenden met bijzonder aandacht voor sociale veiligheid. • Inzet selectie- en ontwikkelassessments voor leidinggevendenden. • Het College van Bestuur, decanen en directeuren zien toe dat in de jaarlijkse R&O gesprekken expliciete afspraken worden gemaakt met leidinggevendenden over de tijd en kwaliteit voor het leidinggeven. Deze afspraken worden nauwgezet gemonitord. • Er komt een gids voor leidinggevendenden over hoe te handelen in situaties, bij signalen of klachten met betrekking tot sociale onveiligheid. Daarin wordt onder andere aandacht besteed |

| |
|---|
| <p>aan: Mogelijke opties, hulplijnen, te volgen procedures, mogelijke interventies, do's en dont's en communicatie.</p> <ul style="list-style-type: none">• Er worden intervisiegroepen opgericht voor leidinggevendenden waarin dilemma's op het gebied van gedrag en sociale veiligheid besproken kunnen worden.• Alle leidinggevendenden binnen TU Delft zijn verantwoordelijk om het goede voorbeeld te geven op het gebied van sociale veiligheid en worden daarop beoordeeld door hun eigen leidinggevende.• (verplichte) training voor iedereen in een leidinggevende positie in uitvoering van HR-beleid en het kunnen toepassen van de R&O-cyclus.• Het CvB zal onder externe begeleiding reflecteren op de wijze waarop in de afgelopen jaren is gestuurd op sociale veiligheid en op het eigen handelen rondom het onderzoek van de Inspectie van het onderwijs.• Ontwikkelen en toepassen van objectieve criteria die een bredere assessment op de prestaties én ontwikkeling mogelijk maken. Dit geldt zowel voor WP als OBP. Niet alleen kijken naar inhoudelijke prestaties en/of wetenschappelijke excellentie maar ook naar persoonlijke ontwikkeling, samenwerking, houding en gedrag.• Ruimte maken voor externe experts in het proces van beoordeling en promotie en introductie van het recht om een second opinion te vragen op een beoordeling.• Inrichtingen van beleid op het gebied van loopbaanpaden, proces en de criteria waaraan moet worden voldaan voor doorstroom en de sturing daarop. Sluit aan bij de diverse doelgroepen qua assessment van deze criteria (bijvoorbeeld support functies versus promovendi). In de toepassing van promotie en doorstroom is breed beeld nodig vanuit verschillende invalshoeken (leidinggevende, peers, docenten)• Inrichting van loopbaanpaden voor supportfuncties.• Inrichting van een draaiboek waarin de infrastructuur voor in-doorstroom is uitgewerkt. Zorg dat het centrale beleid wordt doorvertaald naar de faculteiten en maak het managementteam 'eigenaar' gesupport door de HR-adviseur van de faculteit.• HR vast in het MT; Zorg dat er een vaste kwalitatieve HRM rapportage onderdeel is van de agenda van het managementteam van de faculteit. In deze rapportage wordt gerelateerd aan de HR-doelstellingen per faculteit (met betrekking tot diversiteit, doorstroom, prestaties etc.).• Het opzetten van een careerlab per faculteit ter ondersteuning van de carrière.• introductie van de term professional services ipv OBP, naar analogie van Universiteit Utrecht• Onboarden van wetenschappelijk personeel in de Universiteitsdienst en vice versa. |
|---|

| Systemen |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Zichtbaarheid en daarmee bekendheid vergroten van vertrouwenspersonen en ombudsfunctionarissen.• Een centrale, duidelijke en ondubbelzinnige routekaart sociale veiligheid voor medewerkers en studenten met daarin de opties die er zijn en de routes die je kunt volgen in het geval van ervaren sociale onveiligheid en/of ongewenst gedrag.• Structurele financiering voor training van vertrouwenscontactpersonen binnen studieverenigingen en studentenverenigingen.• Eén centraal meldpunt binnen de hele TU Delft voor het indienen van klachten, meldingen en signalen met betrekking tot gedrag en integriteit.• Actualisatie van verschillende regelingen op het gebied van sociale veiligheid (Regeling klachten ongewenst gedrag, Regeling melding onregelmatigheden).• Zo transparant mogelijke communicatie over de uitkomst van procedures en eventuele fouten die daarin gemaakt zijn.• Expliciteren van de procedure bij signalen en/of klachten over ongewenst gedrag en/of sociale onveiligheid met inbegrip van de rol van de leidinggevende en HR (hierbij gaat het om signalen of klachten die niet worden ingediend bij de Klachtencommissie ongewenst gedrag).• De mogelijkheid bieden naar een externe klachtencommissie ongewenst gedrag te stappen. |

| Vrouwen |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Bevorder actief de groei van het aantal fulltime professoren en verhoog het aandeel vrouwelijke afdelingsvoorzitters en MT-leden in faculteiten: |

- De criteria van erkennen en waarderen te gebruiken;
- Met alle interne associate en assistant professoren in gesprek gaan over hun korte, middellange en lange termijn groeiwensen en -potentie.
- Bewust te zijn van de gender balans bij instroom van PhD-studenten, post-docs en ACT's.
- Heb bijzondere aandacht voor de ontwikkeling van carrières van vrouwen door:
 - Het in R&O-gesprekken terug te laten komen
 - Extra ondersteuning waar nodig mogelijk te maken.
 - Er een toegewezen verantwoordelijkheid van te maken (bijvoorbeeld op faculteitsniveau).
- Start een nieuw programma om vrouwen te helpen met inzicht, advies en ondersteuning over hun volgende stap in de wetenschappelijke carrière, naar voorbeeld van het EUR 'Beyond 25/25'-programma. Dat moet gericht zijn op: mentorschap, feedback en (financiële) ondersteuning bij het vormen van een adequaat en compleet portfolio.

Promovendi

- Verbeter de onboarding zodat iedere promovendus de informatie ontvangt die nodig is, bijvoorbeeld de informatie over het vangnet sociale veiligheid: zowel centraal, als decentraal (bijvoorbeeld facultaire ondersteuningsnetwerken)
- Geef sociale veiligheid een plek in het PhD-agreement.
- Evalueer en Optimaliseer het mentor- en buddy programma.
- Waarborg het tijdig goede feedback geven door begeleiders aan promovendi en vice versa.
- Zorg voor voldoende uitvoerings- en ondersteuningscapaciteit van elke Facultaire Graduate School.
- Breidt de formele taak (en daarmee middelen) van de facultaire Graduate School op het gebied van sociale veiligheid uit. Daarbij kan gedacht worden aan:
 - Conflictbemiddeling Verder versterken van de positie en professionaliseren van de directeuren en staf van UGS en FGS om het promotie proces te borgen op de vlakken van o.a. monitoring van begeleiders
 - Vroegtijdige signalering van problemen en goed kunnen doorverwijzen naar bestaande aanspreekpunten. Immers we moeten het melden etc nog aanpassen; dit is hierop vooruitlopen.

Bijlage 2: Bijeenkomsten

Bij de TU-brede bijeenkomsten hebben de aanwezigen in kleinere groepen (5-10 personen) nagedacht over mogelijke maatregelen om sociale veiligheid te verbeteren. Iedere groep ontving een A3-vel met een invultabel, opgedeeld in de onderwerpen inclusie, leiderschap, feedback, (integriteits)infrastructuur, waardering, cultuur en overig. De groepen kregen de vraag mee: wat zijn jouw concrete ideeën en plannen om de sociale veiligheid op de TU Delft te verbeteren? De onderstaande tabel bevat de ideeën die op de vellen zijn ingevuld.

Dit heeft als input gediend voor het Plan for change en dient als input voor de verdere uitwerking van het Plan for change, de werkconferenties en bij andere ontwikkelingen in het kader van verbetering van de sociale veiligheid binnen TU Delft.

| Cultuur |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • 'trainen' helpen voor jezelf de afweging te maken; wat is wel/niet oke, voor mij, maar ook voor de ander. • Actief uitnodigen van feedback + ontvankelijkheid daarvan trainen • Active biastrainingen (bystander) • Active bystander trainingen • Als PhD/Postdoc wordt je eigenlijk niet als volwaardig medewerker gezien. Dat maakt toch dat je stem een stuk minder zwaar meetelt. Ook communicatie naar PhDs voelt niet als een prioriteit. • Be clear on values & non-negotiables and enforce • Bewustwording hiërarchie, culturele diversiteiten en de invloed hiervan (vice versa) • Bila's zijn belangrijk! Niet laten vervallen tot werkmeetings. • Breed leren wat feedback geven en ontvangen is en hoe dit constructief in te zetten. Feedback is aansporing om je gedrag te bestendigen of te veranderen. Dus luisteren! • Communicatie over ervaringen/successen • Departments/work groups responsible to develop (and share) their own code of conduct • Education above hierarchy • Equity: shortage from close to zero / Visualize advocacy – year noted • Ervaring kan per persoon verschillend zijn. Elkaar feedback geven, met iemand die dat begeleid, maar vindt het dan niet gelijk 'te groot' • External checking /accountability • Geef een tool om gevoel kenbaar te maken • Geef training over geven en ontvangen van feedback en stel dit verplicht • Gesprekken over integriteit/cultuur • Geven van concrete voorbeelden, delen ervaringen, om elkaar bewust te maken. • Handboek TU Delft Cultuur: registreren gedragsregels. Hoe gaan we met elkaar om? • Hierin ook de ruimte voor andere culturen: mensen interpreteren/reageren/communiceren anders • Hoe ontvang je feedback? Training om dat te leren • Improve culture of feedback, in two directions (student → supervisor, and vice versa) • In hoeverre is er sprake van een community gevoel? Vele afstandelijkheid en dichte deuren. Er is een groot gebrek aan waardering en een korte termijn cyclus -> gebrek aan pay it forward -> positieve cyclus aanzetten. Meer kwetsbaarheid moet gepromoot worden en het delen van moeilijke momenten of geleerde lessen. • Je blinde vlekken leren kennen • Leren om andermans belangen boven jezelf te plaatsen, ofwel minder concurrentie. • Mailcultuur proberen te veranderen, naar mens-op-mens contact • Mandatory intercultural communication courses |

- Meer leren openstaan voor samenwerken. Niet alles wat digitaal kan, moet digitaal. Leer om nieuw personeel ECHT in te werken.
- Meer teambuildingactiviteiten en sectieoverleg
- Meer transparantie en open communicatiebeleid (het hoeft niet perse digitaal)
- Mensen die geen onderzoeker zijn voelen zich ondergewaardeerd en voelen zich niet geaccepteerd
- Met elkaar in gesprek gaan. Vragen naar elkaar / open deurenbeleid
- Mildheid, 'goedertierenheid' gebruiken; zorgzaamheid
- Niet altijd negatief, veel vaker/meer gelegenheden om kleinere feedback te geven
- Onderzoek vooral waar we als TU NIET inclusief zijn
- Ontvangen vs. Geven -> leren HOE geeft je feedback → is het veilig om feedback te, geven/ontvangen. Afspraken hierover maken (tijd/geld/moeite)
- Ontwikkelen feedback vaardigheden (train de trainer)
- Ook goed om een gevoel van samenhang en trots te genereren.
- Ook moet de vindbaarheid van collega's verbeterd worden. Worden ook veel berichten en e-mail genegeerd
- Open journalistiek platform.
- Positieve doelen stellen die losstaan van onze kerntaken
- Positieve feedback
- Professional support / leadership in EDI
- Reflecteren op wat de leidinggevenden zelf doen / feedback geven
- Reverse mentorship program
- Social equality
- Today present: 27 people of which 6 males, 0 PI's, no management/leaders
- Trainen in 'transactonele analyse'
- Training weerbaarheid
- TU is in kort tijd zo opgeschaald, waardoor men elkaar niet meer kent. Hierdoor wordt de cultuur zakelijk.
- Vaker kleinere feedback momenten zodat je kleine positieve en kritische dingen kan benoemen
- Van onderop moet er een massa gecreëerd worden
- Verdieping in andere culturen, niet alleen de Nederlandse directe cultuur. Begrip van andere achtergronden.
- When it comes to equality and inclusivity there should be equal opportunity when it comes to selection criteria as increasingly common practice is to increase diversity quotas at the expense of reducing genuine candidates who satisfy the merit criterion but may not satisfy the inclusivity one. Aim to take the best of both worlds.

Structuur (HRM/Leiderschap)

- 360 graden leidinggevenden moeten niet naar boven verantwoording afleggen, maar (vooral) ook naar beneden
- Academisch leiderschap / HR regels of gesprekskills feedback geven & ontvangen
- accountability on every level
- Als je geen standard probleem hebt, dan heb je pech
- Als team bespreken hoe de individuen zijn: afspraken maken over manieren van reageren
- Also the upper management people who make rules and suggest changes are not present in dialogues on social safety -> not the employees don't feel like their input within the sessions are actually heard and they are going to do anything with this.
- Arbeidsvoorwaarden (gelijkheid in beloning)
- Awareness of social safety in the employee (PI's, phd candidates etc) hiring and onboarding process.
- Behavior should be part of R&O / promotions
- Betrek de mensen om wie het gaat, bij de besluiten die je neemt en neem hun input mee en vooral: leg uit als je iets niet mee kunt nemen (of wil nemen)
- Bij enquetes geen herleidbaarheid naar wie je bent (welke faculteit, unieke functies, leeftijd etc)

- Buddysysteem / cursussen / structuur change
- Buddy-systeem met medewerkers van dezelfde functie (bijv. PhD --> PhD) om iemand wegwijs te maken op de campus en in de TU)
- Collaboration skills, conflict resolution skills, listening skills
- Consequenties hangen aan sociaal onveilig gedrag
- De R&O cyclus voor hoogleraren met de decaan --> komen signalen wel door?
- Diversiteit (van alle lagen) in MTs. Ook iemand die goed mondig is
- Diversity in leadership
- Doorgroeimogelijkheden transparant, open, eerlijk: max 5 jaar in dezelfde functie om ruimte te maken voor nieuwe generatie + voorkomt dat iemand eigen werkwijze creëert
- EDI module mandatory on onboarding for all roles
- Een ander profiel van leiderschap, met kennis van nu
- Erkennen dat leidinggeven een vak is en ook academici die geen leidinggeven ondersteunen met training met leiderschapstheorie en -skills
- Exitgesprekken moeten structuur hebben
- Exitgesprekken ook op interne beweging
- Exitgesprekken voeren
- Faciliteren van zelfreflectie op leidinggeven / gedrag
- Feedback skills for leadership
- Geen externen op leidinggevende posities!
- Handvatten voor inclusief communiceren / werven etc beschikbaar & vindbaar
- Het goede voorbeeld geven van bovenaf
- Het hoogste management + professoren moeten geactiveerd worden en een verandering willen
- Het is vaak vrijblijvend of leidinggevend aan cursussen meedoen, het zou verplicht moeten zijn.
- Hold people accountable HR Serves leadership --> NOT good
- HR voelt niet menselijk. Het is geheel digitaal. Minstens 5 dagen bedenktijd, men denkt niet flexibel mee (hebben ze de ruimte waarschijnlijk niet voor).
- Improving interpersonal skills should be part of the R&O
- Inhoudelijke leider is niet automatisch 'people/leider manager' --> trainen
- Intervisie op niveau van functiegroepen
- Intervisie voor leidinggevendenden
- Investeren en monitoren in het begeleiden van medewerkers als leidinggevendenden (coaches opzetten, trainingen vereist moet worden).
- Inwerktrajecten, zeker voor leidinggevende
- Ie for abuse of power
- Leadership means that one person doesn't depend where he/she belongs in hierarchy, but can act as leader
- Leading by example' is nonsense. It is passive. It also implies the example is now correct (while the leaders are now incorrect)
- Leiders aannemen of trainen op hun emotionele intelligentie
- Leiders helpen herinneren aan hun integere verantwoordelijkheid
- Leidinggevende bepalen vaak cultuur
- Leidinggevendenden trainen (vanaf 1e LG-functie) in soft skills. NIET optioneel, maar verplicht.
- Loopbaanbeleid ontwikkeling --> erg gericht op WP, OBP is onderbelicht
- Luisterend oor vanuit leidinggevende
- Making social safety part of individual performance criteria
- Mandatory inclusive leadership training
- Mandatory social safety training on an annual basis during work hour should exist. Social safety trainingen moeten verplicht worden (bystander trainingen)
- Meer vrouwelijke hoogleraren
- Meer vrouwen (studenten) op hoge leiderschapsposities
- Men mist: flexibiliteit, menselijkheid en het gevoel 'dat ze het beste gaan doen voor je'.
- Mensen die inhoudelijk goed zijn, zijn niet perse goede leidinggevendenden.
- Mentor/coach systeem voor PhD's/ assistant profs
- Minder arrogante uitstraling; to from the top

- Minder druk door (financiële) deadline/werkdruk
- More recognition of soft skills (i.e. mentoring, skills for difficult conversations) at als important moments (vacancy, lecture,)
- MT rouleren, geen full professor (enige eis)
- now leadership is not held accountable and there are no repercussions/interventions. Also leaders should and must involve themselves in the social safety discussions and new rules.
- Onafhankelijke exitgesprekken
- Onboarding nieuwe medewerkers op alle niveaus is zeer belangrijk
- Onboarding: Wat verwachten we van elkaar
- P&O is te bureaucratisch
- Preventie: iedereen vragen om een D&I traject te volgen, vooral leidinggevenden ook om meer 'sensitief' met diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid om te gaan
- Promotoren zouden een terugkomende cursus moeten doen voor het begeleiden van mensen. Duidelijke consequenties zijn voor wanneer begeleiden niet goed gaat.
- Quality of trainings should be reconsidered
- R&O doelen zetten en waarderen als doelen gehaald zijn
- R&O gesprekken begeleiden wanneer deze in eerste instantie niet soepel zijn verlopen
- Relativeren competitieve situatie wetenschap/onderzoek
- Representatief voor team/afdeling
- Separate process from content responsibility – dual leadership positions
- Teamwaardes
- This is a generational change: now, the leadership is predominantly old, white, male and they don't recognize the problem. They don't show. Leaders are not supervised, There is no independent board.
- Tools vanuit mediation (hoe stel je de juiste vragen) en iemand bij supervisie gesprekken laten zitten, die ook tips kan geven.
- Train in social equality.
- Training interculturele communicatie
- Trainingen voor 'oude garde' leidinggevenden, die ook aanspreken
- Vaardigheden zijn essentieel, iedereen op cursus, niet vrijblijvend! En blijven leren! + de manager of hoofd afdeling die geen voelsprietten heeft voor sociale veiligheid, zet er dan iemand naast --> integrale management werkt vaak niet goed.
- Verplichte cursus over leiderschap & bespreken
- Verplichte training voor (nieuwe) leidinggevenden, begrenzing maximale functieduur? + herhaling / updaten
- Verplichte trainingen voor leidinggevenden/docenten. Leiderschap/management --> 'niemand heeft zich gemeld, dus hier (dit organisatieonderdeel) speelt het probleem van sociale onveiligheid niet'
- Viering van gehaalde doelen, successen. Stilstaan bij teamwork. Meer uitwisselen van wat er speelt bij teamgenoten, zowel professioneel als persoonlijk
- Voor leidinggevenden: niet alleen trainingen, maar ook coaching/reflectie
- Voorbeeldgedrag / integer handelen
- Waardeer de ander, leer de ander kennen, durf zelf kwetsbaar te zijn
- Waardering is gezien worden en weten dat er geluisterd wordt
- Waardering uitspreken voor 'goed leiderschap',
- Waardering voor soft 'skills' meetbaar maken
- Zet in elke MT van faculteit een DEI medewerker. Train deze mensen. De MT's zijn te eenzijdig samengesteld.

System

- 1 formulier voor meldingen van klein tot groot om meldingsdrempel te verlagen. Vervolgens aan de melder zelf vragen wat zij zelf hier mee zouden willen
- Als iemand niet functioneert (sociale onveiligheid brengt) altijd aanpakken, ook al gaat iemand bijv. Met pensioen

- Centraal meldpunt: er zijn verschillende plekken waar ongewenst of overschrijdend gedrag kan worden gemeld, wordt ervaren als een drempel. Een centraal meldpunt neemt de verantwoordelijkheid bij de 'melder' weg + geeft de mogelijkheid tot analyseren van patronen.
- Cultuur 'algemeen' die doorbreken (Zero tolerance)
- Er moet meer capaciteit voor mentoren
- Er moeten duidelijke consequenties komen voor 'overtredingen'
- Geef waardering aan melders
- Geloof een signaal by default
- Important to have automatic procedures when undesirable behavior is reported.
- Klachtenprocedure lijkt soms de enige manier om wat aan te kaarten voor PhDers
- Laagdrempelig. Is nu moeilijk te vinden
- Mediation is important and should be provided by someone outside the conflict (e.g. someone from a different faculty)
- Meldingen doen moet VEEL makkelijker worden. Alles is veel te versnipperd; veel te veel loketten.
- Meldingen komen versnipperd binnen -> zorg voor 1 desk waaruit triage uitgevoerd kan worden.
- Met onboarding al de weg wijzen/beslisboom laten zien voor meldingspunten
- Moet zowel aan de start als wanneer van toepassing geïntroduceerd worden.
- not ticket but a real person -> otherwise your extraordinary problem is not acknowledged
- Privacy is geen reden om niet terug te komen op een melding
- Problem should be solved in a timely matter.
- Signals should be taken seriously, after reporting them
- Sociale veiligheid kaart: waar moet je zijn voor wat? En wat gebeurt er dan met je klacht?
- Terugkoppeling van melding
- Vindbaarheid & herkenbaarheid van 'meldpunt' lokaal verbeteren. Campagne voeren met beslisboom bij wie je voor wat moet zijn
- Zichtbaar maken van moeilijkheden voor medewerkers en studenten om hulp of advies te vragen (mbt veiligheid en vertrouwen). Maak reclame voor vertrouwenspersonen. coaches en processen.
- Zorg voor organiseren van gesprek near-misses

Sturing

- Afspraken en plannen SMART maken
- All suggestions lack accountability
- Collaboration – communication between D&I + integrity office
- Communication up to now from the board has been extremely vague and non-specific
- Community management – engagement
- CvB meer zichtbaar in de organisatie --> 'echte' interesse en gesprekken voeren
- De werkdruk is een groot probleem op de TU
- De werkdruk mag geen reden zijn om bepaalde zaken niet op te pakken
- Een damage control team vanuit de organisatie rondom het CvB gezien de fouten/blunders sinds 1 maart?
- Explicitly state the difference between the CvB and executive board
- Groter social safety afdeling met de professionaliteit en capaciteit om mensen te trainen
- Lack of representation of upper and lower management
- Leren van andere organisaties / culturen
- Maak 1 persoon hiervoor verantwoordelijk
- More democracy. Rebalance of power.
- Organisatiestructuur 'breder' maken, minder afhankelijk maken
- people don't know who executive and supervisory board is: more visibility and transparency
- Prioriteit maken: Investeren! (Het kost tijd van mensen en geld en die ruimte moet er zijn)
- Resources need to scale up according to number of students, PhDs etc.
- Signalen van o.a. OR niet bevragen maar accepteren

- Social safety commissie met ook junior medewerkers!
- Steering/control is where first changes need to start (lead be example) -> important to note that there is no member of the executive board here at this meeting
- Systeem van controle op processen instellen
- Timeline? Not available
- Training integer handelen
- Translation of words into a. actions & b. into an understanding of how the points of this document affect individuals of the TU Community.
- Who is the executive board and supervisory board? They need to be visible and not hidden behind an email address.
- Zichtbaarheid! Contact met medewerkers. Bardienst!
- Zowel fysiek als mentaal voelen wij de (negatieve) consequenties van de sterke groei van de universiteit. Faciliteiten die nodig zijn voor een veilige werkomgeving schieten te kort. Denk aan onveilige labinrichting of gebrek aan mentoren

Dialogo

- As a PhD student, because my scientific work is so involved, the PhD supervisor has a lot of power
- Concerns about the composition, the ability to listen and the transparency of the projectgroup/teams
- Een gezamenlijk doel verbindt en kan hiërarchie doorbreken
- Eigenaarschap (wie doet wat?)
- Elke faculteit/dienst is anders --> differentiatie
- Er is zoveel stemmingmakerij. Echt om verdrietig van te worden, dat negatieve staat vooruitgang in onze cultuur en bewerkstelligen in de weg, cultuur maken we met zn allen
- Example of company where people are evaluated on giving & receiving feedback
- Gevoel en mening moeten niet ondergeschikt zijn aan harde cijfers of tellen niet als ze niet cijfermatig zijn onderbouwd.
- governance structure reorganiseren (PhDs, Postdocs ook inspraak), Extern bureau begeleiding, focus op 'oude garde'
- Handvaten en tijd om samen te bespreken wat een sociaal veilige omgeving is en wat we willen --> dit is de basis van wat we als 'normaal' zien, zodat je ook weet wanneer je iemand kan aanspreken.
- Helderheid (op korte termijn) doelstellingen
- Helderheid nodig over welke stappen je moet zetten om carrière te maken.
- Input halen bij andere organisaties (Rijkswaterstaat, andere universiteiten)
- Kijken op welke plek gaat het binnen de TU Delft goed en kijken of er daarvanuit ideeën kunnen worden opgehaald
- Krachtenvelden/thema's (denk aan informatieveiligheid) moeten zo bespreekbaar zijn dat de angels en moeilijkheden daarbinnen serieus worden genomen en geadresseerd. Alertheid op 'systemische problemen'.
- Maak gebruik van gedragswetenschappers, het gaat om veranderen van cultuur en het aanpassen van gedrag
- Medewerkers uitnodigen om project/opdracht te doen obv kwaliteiten (ipv focus werken aan wat je niet kunt)
- Meer focus op input momenten voor introverts
- Meet de effecten van de concrete interventies
- On the website we show a lot of groups and commissions and organisations that are pro-diversity. But that is not the reality within TU Delft
- Ook zou het huidige beoordelingssysteem op zijn schop moeten.
- PhD's van ene faculteit in gesprek laten gaan met leidinggevendenden van andere faciliteiten. Doel: het probleem laten doordringen tot de leidinggevendenden
- Ruimte bieden om input te geven. Mensen uitnodigen om input te geven – introverte mensen aan bod laten

- Underrepresentation of the effect group. Feels like a lack of trust (in capability of your own employees).
- Verbinden met het hart (niet alleen het hoofd)
- We are not confident that the current Executive Board can create the culture if they do not recognize the problem
- Zorg dat je de juiste deelnemers deelnemen aan de gesprekken -> verplicht stellen

Bijlage 4: Ideeënbus

Vanaf april is er een digitale en fysieke ideeënbus geopend voor medewerkers en studenten van de TU Delft: ideas@tudelft.nl. Er konden rechtstreeks ideeën naartoe worden gestuurd. Daarnaast konden ideeën worden ingestuurd via een online tool. Ook deze kwamen terecht in de mailbox. Er zijn in totaal ruim 350 reacties binnengekomen.

Deze reacties zijn gebruikt bij de totstandkoming van dit Plan for change. Daarnaast worden deze reacties meegenomen bij de verdere uitwerking van dit Plan for change. De reacties dienen als input voor de werkconferenties waarmee in de loop van 2024 wordt gestart en bij andere ontwikkelingen in het kader van verbetering van de sociale veiligheid binnen TU Delft.

De ideeënbusen waren en zijn besloten. Daarom zijn de ideeën niet integraal in de bijlage van dit Plan for change opgenomen. In het vervolg wordt zorgvuldig met de suggesties worden omgesprongen zodat deze niet herleidbaar zijn naar individuele personen.

Om toch een beeld te geven van de inhoud van de ideeën hebben we ze ingedeeld in de categorieën: Dialoog, Sturing, Structuur, Systeem, Cultuur en Overig. Een deel van de ideeën valt in meerdere categorieën. Daarom is de optelsom van onderstaande getallen groter dan het totaal aantal binnengekomen reacties.

Categorisering reacties ideeënbus

