



Reactie d.d. 12 januari 2024
van **de Technische Universiteit Delft**
op het conceptrapport d.d. 17 november 2023
van **de Inspectie van het Onderwijs**

INHOUDSOPGAVE

1.	Inleiding	8
1.1	Introductie: uw conceptbevindingen	8
1.2	Aanleiding voor deze reactie en de vertrouwelijkheid ervan	8
1.3	De 148 meldingen bij uw Inspectie neemt de TU Delft serieus, maar dit laat onverlet dat zij zich niet in het conceptrapport en wijze van onderzoek kan vinden	8
1.4	Leeswijzer van deze reactie.....	9
2.	MANAGEMENT SAMENVATTING.....	10
2.1	Introductie.....	10
2.2	De TU Delft handelt conform de regels en zoals van een lerende en actieve organisatie mag worden verwacht, ook als het gaat om de sociale veiligheid van haar medewerkers 10	
2.3	De TU Delft neemt de door u ontvangen meldingen serieus en zij betreft deze verder in haar aanpak en doorontwikkeling ter bevordering van de sociale veiligheid	11
2.4	De meer specifieke reactie van de TU Delft op het conceptrapport	12
Deel 1: het juridisch kader		20
3.	Introductie	21
4.	U past in het conceptrapport niet het juiste juridisch kader toe	21
4.1	Introductie.....	21
4.2	Het door u toepasselijk geachte wettelijk kader (conceptparagraaf 3.1).....	21
4.3	Het overige juridisch kader, dat u in uw onderzoeksopzet noemt (conceptparagraaf 3.2) 22	
4.4	Dat wat u ten onrechte niet noemt en in acht neemt: u hebt geen normenkader en u verwijst ook niet naar andere relevante regels over sociale veiligheid.....	23
4.4.1	Introductie	23
4.4.2	Aan uw onderzoek ligt ten onrechte niet een – wettelijk verplicht – beleid over uw wijze van onderzoeken ten grondslag	23
4.4.3	Arbowetgeving en de Nederlandse Arbeidsinspectie.....	24
4.4.4	De CAO Nederlandse Universiteiten.....	26
5.	De beginselen van legaliteit en rechtszekerheid: artikel 9.9a WHW en de Code goed bestuur Universiteiten bieden geen wettelijke basis voor uw conceptrapport	26
5.1	Introductie.....	26
5.2	Er is geen wettelijke norm in onderwijswetgeving waarop u zich kunt beroepen.....	26
5.3	Uitleg van de wettelijke term wanbeheer en de e-grond van artikel 9.9a WHW.....	27
5.4	De Code is geen wettelijke bepaling en dient ook niet ter invulling daarvan.....	29

6.	In het conceptrapport ontbreekt het aan een normatief kader: aan welke eisen en waarborgen moet een onderzoek naar sociale veiligheid voldoen en welke wetsinterpreterende beleidsregels hanteert u?	32
6.1	Introductie.....	32
6.2	Normen voor het doen van onderzoek naar sociale veiligheid, die uit de toepasselijke algemene beginselen van behoorlijk bestuur voortvloeien.....	33
6.3	Normen voor het doen van onderzoek naar sociale veiligheid, die voortvloeien uit de Wet op het onderwijstoezicht	34
6.4	Normen die voortvloeien uit de Onderzoekskaders voor andere onderwijssectoren en overige relevante bronnen bij gebrek aan het bestaan van een (verplicht) Onderzoekskader voor het hoger onderwijs.....	37
6.5	Normen voor het doen van onderzoek naar sociale veiligheid, die voortvloeien uit jurisprudentie over integriteitsonderzoeken	38
6.6	Tussenconclusie: aan welke normen moet uw onderzoek naar de TU Delft voldoen?.....	42
7.	Tussenconclusie.....	43
Deel 2: de redelijkheids- en billijkheidstoets.....		45
8.	Introductie: u dient uw onderzoek te plaatsen in de juiste maatschappelijke en academische context en u hebt dat ten onrechte nagelaten (de redelijkheid- en billijkheidstoets).....	46
9.	De maatschappelijke context: sociale veiligheid is een dagelijks onderwerp van gesprek en er moet op dit gebied nog veel gebeuren.....	46
10.	De academische context: in het hoger onderwijs is verdere versterking van sociale veiligheid nodig en geldt vanaf 2024 – op voorspraak van de minister – een sectorale aanpak.....	47
10.1	Introductie.....	47
10.2	Rapportage WOinActie van de Inspectie SZW (thans de Arbeidsinspectie) (2021).....	48
10.3	De gids 'Sociale veiligheid' van de KNAW (2022)	49
10.4	De sector versterkt vanaf 2024 de sociale veiligheid met een op voorspraak van de minister verkozen lerende, sectorale aanpak	50
	10.4.1 Introductie	50
	10.4.2 Het Bestuursakkoord 2022	50
	10.4.3 De beleidsbrief d.d. 8 juni 2023 van de minister van OCW	51
11.	Tussenconclusie.....	53
Deel 3: de TU Delft en haar gestructureerde aanpak ter bevordering van de sociale veiligheid ..		55
12.	Introductie: uw conceptrapport geeft ten onrechte geen blijk van een beoordeling van de TU Delft op haar merites	56
13.	De (bestuurlijke) organisatie van de TU Delft	56
13.1	Introductie.....	56
13.2	Bij de TU Delft werken ruim 12.000 medewerkers.....	57

13.3	De organisatie van de TU Delft in algemene zin	57
13.4	Het college van bestuur (CvB)	58
13.5	De raad van toezicht (RvT)	59
13.6	De directies en directeuren	61
13.7	De faculteiten en decanen	61
13.8	De interne medezeggenschaps- en overlegstructuur	62
14.	De karakteristieken van de TU Delft: integriteit en respect zitten in haar DNA.....	63
15.	De TU Delft heeft een gedegen organisatie ter bevordering van de sociale veiligheid en zij bestendigt haar beleid en de uitvoering op dit gebied.....	65
15.1	Introductie	65
15.2	TU Delft streeft naar een optimale veiligheid in alle facetten	66
15.3	De TU Delft staat nadrukkelijk ook voor veiligheid op sociaal gebied	66
15.3.1	Introductie	66
15.3.2	Toelichting van de aanpak door de TU Delft van sociale veiligheid per 2017	69
15.3.3	De basis voor de aanpak ligt onder meer bij de periodieke medewerkersmonitoren: 2017, 2020 en 2024	70
15.3.4	Centrale en decentrale plannen van aanpak en RI&E per onderdeel van de universiteit mede gebaseerd op uitkomsten van de medmon.....	73
15.3.5	Voorbeelden van concrete maatregelen ter bevordering van sociale veiligheid... ..	77
15.3.6	Periodieke monitoring en evaluatie van maatregelen ter bevordering van sociale veiligheid	80
15.3.7	Zo nodig stelt de TU Delft haar doelen en maatregelen bij, mede op basis van een nieuwe medmon of actuele gebeurtenissen	83
15.3.8	De TU Delft-aanpak ter bevordering van de sociale veiligheid berust op een wetenschappelijke basis van de pdca-cyclus.....	84
15.4	Vandaag de dag: de (infra)structuur en organisatie van de TU Delft ter bevordering van sociale veiligheid	86
15.4.1	Introductie	86
15.4.2	Het Integrity Office met de Integrity Officer	87
15.4.3	Het Team vertrouwenspersonen, de Ombudsfunctionaris Personeel, de Bedrijfsmaatschappelijk werker en de HR-adviseur	87
15.4.4	De Klachtencommissie ongewenst gedrag in het geval van een klacht	89
15.4.5	De Klokkenuidersregeling	89
15.4.6	Doorontwikkeling van de huidige organisatie van de TU Delft	90
15.5	De regelingen en voorzieningen inzake sociale veiligheid zijn goed vindbaar voor medewerkers van de TU Delft.....	90

15.6	De TU Delft bevordert de sociale veiligheid zo nodig door handhavend op te treden, in alle gelederen van de organisatie en dus ook op directie- en CvB-niveau (waarin de RvT dan optreedt)	95
15.7	De TU Delft probeert in alle gevallen, ook die waarin sprake is van sociale onveiligheid, tot een minnelijke en passende oplossing te komen.....	99
16.	Tussenconclusie.....	100
Deel 4: een onzorgvuldig onderzoek in alle facetten.....		102
17.	Introductie: Het conceptraport is in alle facetten uiterst onzorgvuldig en bevat vele feitelijke onjuistheden	103
18.	De maatschappelijke context vereist te meer een zorgvuldig onderzoek met idem dito rapport, maar het ontbreekt daaraan	103
19.	Het proces is onzorgvuldig verlopen en dit is schadelijk voor de TU Delft en individuele medewerkers	104
19.1	Introductie.....	104
19.2	Al in de verkenning van het onderzoek handelde u onzorgvuldig en hebt u geen waarborgen ingebouwd om een confirmation bias te voorkomen	104
19.3	September 2022 – december 2023: de TU Delft heeft geen onderzoeksplan ontvangen en u hebt geen voorgesprek met de TU Delft over uw (wijze van) onderzoek(en) gevoerd..	105
19.4	December 2022: (de wijze van) het onderzoek is voor de TU Delft een voldongen feit en uw meldpunt kende een beroerde timing	105
19.5	Het onderzoek in 2023: u hebt het vertrouwen van geïnterviewden geschaad	107
20.	Uw onderzoeksmethodiek is niet geschikt voor beantwoording van de door u negatief geformuleerde onderzoeksvragen over sociale veiligheid.....	108
21.	Aan uw onderzoek ligt een subjectieve afbakening van het begrip 'sociale veiligheid' ten grondslag: wat melders 'ervaren' is nog geen feit	109
22.	Uw onderzoek(saanpak) en conceptraport zijn ook om andere principiële redenen onzorgvuldig.....	109
22.1	Introductie.....	109
22.2	Het tijdsbestek van uw onderzoek is onzuiver.....	110
22.3	Uw aanpak is niet-representatief en bevat een selectieve, negatieve bias met een onzorgvuldig onderzoek als gevolg	110
22.4	U hebt geen onderzoeksbasis voor generalisering van persoonlijke bevindingen naar de hele organisatie van de TU Delft	111
22.5	Uw bevindingen zijn ook in de wijze van presenteren onevenwichtig en onzorgvuldig ...	112
22.6	U maakt ten onrechte niet inzichtelijk waarom u voor uw onderzoeksmethoden hebt gekozen en u geeft geen inzicht in bijvoorbeeld vragenlijsten, topiclijsten en zoekcriteria.....	113
23.	Uw conceptraport is onevenwichtig en onzorgvuldig: een reactie per hoofdstuk van uw conceptraport laat dit opnieuw zien.....	114

23.1	Introductie.....	114
23.2	U hebt niet de sociale veiligheid onder medewerkers van de TU Delft onderzocht en uw vermeende feitelijke bevindingen ter zake zijn onjuist (concepthoofdstuk 4).....	115
23.3	In concepthoofdstuk 5 over borgingsmechanismen sociaal veilige omgeving ontbreekt het opnieuw aan een veelzijdig en volledig onderzoek en uw vermeende feitelijke bevindingen zijn onjuist	117
23.4	In uw beschrijving van HR en het HRM-proces ontbreekt het aan de vereiste kennis en een zorgvuldig, objectief onderzoek naar het functioneren ervan en zijn uw vermeende feitelijke bevindingen onjuist (concepthoofdstuk 6)	122
23.5	Uw concepthoofdstuk 7 gaat naar uw zeggen over cultuur, maar u hebt geen cultuuronderzoek verricht en trekt grote conclusies zonder een gefundeerde onderbouwing en uw vermeende feitelijke bevindingen zijn onjuist.....	127
23.6	U werpt zaken aan de Raad van Toezicht tegen, die feitelijk onjuist zijn en ook niet overeenstemmen met de wettelijke rol en taken van de RvT (uw concepthoofdstuk 8) .	133
23.7	Uw concepthoofdstuk 10 en -paragraaf 11.2 met aanbevelingen voor sociale veiligheid tonen aan dat de kwalificatie 'wanbeheer' buitenproportioneel is.....	138
23.8	Uw concepthoofdstuk 11 bevat de feitelijk onterechte en onzorgvuldig tot stand gekomen eindconclusie dat de TU Delft de zorg voor haar medewerkers zou verwaarlozen	140
23.9	Uw laatste bevinding in concepthoofdstuk 12 met betrekking tot het financiële beheer is feitelijk onjuist en doet geen recht aan de werkelijkheid.....	140
24.	Uw conceptrapport is in strijd met de beginselen van evenredigheid en proportionaliteit.....	141
25.	Tussenconclusie.....	142
Deel 5: intimidatie en bedreiging		145
26.	Uw concepthoofdstuk 9 heeft geen raakvlak met artikel 9.9a whw – er is geen sprake van (aantoonbare) intimidatie of bedreiging van medewerkers door een bestuurder of toezichthouder	146
Deel 6: wanbeheer		148
27.	Introductie: De feiten laten zien dat de TU Delft geen wanbeheer pleegt.....	149
28.	Richtlijn BasisInspectieModule van de Arbeidsinspectie	149
29.	Aanbevelingen van de Arbeidsinspectie uit haar Brochure 'Ongewenste omgangsvormen'	150
30.	Uw aanbevelingen in het themaonderzoek naar sociale veiligheid van studenten kunst- en modeonderwijs	152
31.	De TU Delft handelt conform de Code.....	155
31.1	Introductie.....	155
31.2	Principe 2.....	155
31.3	Principe 3.....	156

31.4	Principe 4.....	157
31.5	Principe 5.....	158
31.6	Principe 9.....	159
32.	Tussenconclusie.....	159
Deel 7: openbaarmaking van uw (concept)rapport.....		160
33.	Analyse van Confidant partners over de onnodige reputatieschade van uw conceptrapport voor de TU Delft, specifieke groepen medewerkers en haar medewerkers in algemene zin.....	161
33.1	Introductie.....	161
33.2	Reputatieschade voor meerdere (groepen) betrokkenen.....	161
33.3	Uw concepthoofdstuk 9 over 'intimidatie en bedreiging' door bestuurders en/of toezichthouders.....	162
33.4	Wanbeheer.....	163
33.5	De samenvatting van het conceptrapport levert een karikatuur op, met enorme reputatieschade.....	163
33.6	Tussenconclusie.....	166
34.	Conclusie.....	168
34.1	Resumerend.....	168
34.2	Hoe nu verder?.....	169
Overzicht van bijlagen.....		170

1. INLEIDING

1.1 Introductie: uw conceptbevindingen

- (1) In het conceptrapport d.d. 17 november 2023 presenteert u uw conceptbevindingen naar onder meer de zorg die de Technische Universiteit (de "TU Delft") voor haar personeel betracht. U heeft als onderzoeksvraag geformuleerd of de zorg voor wat door redelijkheid en billijkheid wordt gevorderd in de omgang met betrokkenen binnen de TU Delft in ernstige mate wordt verwaarloosd. U concludeert dat de zorg voor medewerkers ernstig wordt verwaarloosd. Het gaat daarbij volgens uw Inspectie bij de TU Delft om een cultuur waarbij verwaarlozing van zorg kan blijven bestaan. Dit brengt een verhoogd risico op sociale onveiligheid voor alle medewerkers met zich mee, zo stelt u.

1.2 Aanleiding voor deze reactie en de vertrouwelijkheid ervan

- (2) De TU Delft kan zich in het geheel niet vinden in deze conceptconclusies en uw overige bevindingen in het conceptrapport. Vandaar dat zij deze reactie indient.
- (3) Het College van Bestuur (het "CvB") en de Raad van Toezicht (de "RvT") hebben ieder reeds een eerste reactie naar aanleiding van de ontvangst van het conceptrapport gegeven (bij brieven van 1 december 2023). Deze brieven heeft u op 7 december 2023 beantwoord. U schrijft daarin dat u de eerste reactie van 1 december 2023 en de nog te ontvangen reactie zorgvuldig zult wegen en het conceptrapport daarop waar nodig zult aanpassen. U legt verder de procedure tot en met vaststelling en openbaarmaking van het (dan definitieve) rapport uit. U vermeldt daarbij dat het conceptrapport alleen met de instelling wordt gedeeld. U geeft deze uitleg naar aanleiding van de geuite zorg van de TU Delft dat de conceptbevindingen openbaar zullen worden.

1.3 De 148 meldingen bij uw Inspectie neemt de TU Delft serieus, maar dit laat onverlet dat zij zich niet in het conceptrapport en wijze van onderzoek kan vinden

- (4) Uw Inspectie heeft 148 meldingen over ervaren sociale onveiligheid ontvangen. De TU Delft neemt deze meldingen en hetgeen betrokkenen daarbij blijkens het conceptrapport hebben uitgesproken serieus. Deze meldingen motiveren de TU Delft extra om zich onverminderd te blijven inzetten op het thema sociale veiligheid. Elke melding is immers één te veel. De voorzitter van het CvB benoemt dit ook in zijn laatste Diesrede van 13 januari 2023:

As an aside, we were informed that the Education Inspectorate has launched an investigation into social safety at our organisation. Let me be very clear: every instance of inappropriate behaviour is one too many, so we shall cooperate to our fullest, act if needed, and trust that this will lead to further improvements in social safety.

- (5) Dat de TU Delft de 148 meldingen serieus neemt, wil daarentegen niet zeggen dat zij zich in de manier waarop u die vertaalt naar uw conceptbevindingen en -conclusies kan vinden. Integendeel. Het conceptrapport getuigt op geen enkele manier van een deugdelijk en zorgvuldig onderzoek. Het bevat gebrekkige en onzorgvuldige bevindingen over alle geledingen van de organisatie en onterechte kwalificaties als intimidatie, bedreiging, verwaarlozing en wanbeheer.

1.4 Leeswijzer van deze reactie

- (6) Hierna treft u de volledige reactie van de TU Delft op uw conceptrapport aan, voorzien van **26 bijlagen** ter onderbouwing van haar reactie.
- (7) Deze reactie is omvangrijk, en beslaat meer pagina's dan het conceptrapport. Dit is echter met reden. Op het conceptrapport valt veel aan te merken, in feitelijke, methodologische en juridische zin. Dit behoeft uitleg. Zo acht de TU Delft het nodig u (nogmaals) te informeren over haar feitelijke organisatie en aanpak ter bevordering van de sociale veiligheid en over haar uitgebreide infrastructuur in het geval er onverhoopt toch van een situatie van sociale onveiligheid sprake is. Daarmee betreft het niet alleen een reactie op uw bevindingen, maar ook een aanvulling daarop.
- (8) De reactie is ook omvangrijk, omdat zij u niet telkens ter achtergrondinformatie naar bijlagen verwijst. U kunt deze informatie reeds in de reactie zelf lezen. Op deze manier hebt u de meeste relevante informatie in één document bij de hand. Dit laatste laat trouwens onverlet dat de reactie óók bijlagen kent, die net zo goed belangrijk zijn voor een beter begrip van het feit dat de TU Delft geen wanbeheer pleegt en de zorg voor haar personeel niet verwaarloost.
- (9) De reactie bestaat uit een inleiding, zeven delen en een conclusie. De zeven delen kunnen als volgt worden geschetst. De eerste drie delen zijn voornamelijk algemeen van aard – maar daarom niet minder belangrijk. Deze delen geven hoofdzakelijk informatie die ten onrechte niet in het conceptrapport is opgenomen. Het ontbreekt daarin namelijk aan het juiste juridisch kader (deel 1 van de reactie), aan de maatschappelijke en academische context (deel 2 van de reactie) en aan een beschrijving van de organisationele karakteristieken van de TU Delft en haar gedegen, feitelijke aanpak en continu doorontwikkeling ter bevordering van de sociale veiligheid (deel 3 van de reactie). In dit laatstgenoemde deel en vervolgens in de daaropvolgende delen blijkt nadrukkelijk dat de TU Delft géén wanbeheer pleegt, dat géén sprake is van intimidatie en bedreiging door bestuurders en/of toezichthouders, dat géén sprake is van (ernstige) verwaarlozing van de sociale veiligheid van haar personeel. Daaruit blijkt wél dat de organisatie van de TU Delft zich doorontwikkelt, in positieve zin, met betrekking tot de sociale veiligheid en dat zij op dit vlak al veel doet en conform de regels handelt. In deze delen 4 tot en met 7 reageert de TU Delft aldus meer specifiek op hetgeen wél in het conceptrapport staat.
- (10) De reactie van de TU Delft vangt in de hiernavolgende paragraaf aan met een management samenvatting.

2. MANAGEMENT SAMENVATTING

2.1 Introductie

(11) U hebt – kort gezegd – onderzoek gedaan naar de zorg die de TU Delft voor de sociale veiligheid van haar personeel betracht en het financieel beheer van de universiteit. U hebt uw voorlopige bevindingen en –conclusies neergelegd in uw conceptrapport d.d. 17 november 2023.

- (a) U stelt over het eerste onderwerp dat de TU Delft wanbeheer zou plegen, omdat zij de zorg voor de sociale veiligheid van haar personeel zou verwaarlozen.

De TU Delft kan zich hierin absoluut niet vinden. Uw conclusies worden niet gedragen door een zorgvuldig verricht onderzoek. Zo ontbreekt het volledig aan een geschikte onderzoeksmethodiek. U hebt niet het juiste juridisch kader toegepast. Verder betreft u in het geheel niet de maatschappelijke en academische context waarin u de sociale veiligheid van het TU Delft-personeel wel had moeten onderzoeken. In het bijzonder geeft het conceptrapport geen blijk van de juiste en volledige feiten, die u bovendien kwalijk genoeg niet hebt onderzocht. U heeft niet aan effectief hoor en wederhoor gedaan. Ook om deze belangrijke reden worden de conclusies allesbehalve gedragen door uw bevindingen, die immers niet overeenstemmen met de werkelijke situatie.

Deskundigen Olfers en Van Wijk van bureau Verinorm bevestigen het voorgaande.

Uw conceptrapport laat ten onrechte een eenzijdig ingestoken beeld van de TU Delft zien. U redeneert naar een bepaald doel toe en vergeet relevante informatie of plaatst deze in een louter negatief frame. Openbaarmaking van dit conceptrapport zou tot onnodige, buitenproportionele schade leiden. Niet alleen voor de TU Delft maar ook voor specifieke groepen medewerkers en haar medewerkers in algemene zin. Openbaarmaking van dit conceptrapport is verder niet ten dienste van het algemeen belang en specifiek de verkozen lerende aanpak van de hele hogeronderwijssector op voorspraak van de minister van OCW.

- (b) Wat betreft het tweede deel van het onderzoek naar financieel beheer, stelt u dat er geen aanwijzingen zijn gevonden voor ongerechtvaardigde verrijking.

Deze conclusie bevestigt de feitelijke situatie van de TU Delft omtrent haar financieel beheer. Desalniettemin komt u ook in dit deel van het onderzoek tot voorlopige bevindingen die geen recht doen aan de werkelijkheid. De TU Delft heeft de financiële omvang en risico's – zoals de financiële impact en afhankelijkheid van derden als geldschietters van afzonderlijke projecten – feitelijk wél scherp in beeld, ook reeds bij de start van dergelijke projecten.

2.2 De TU Delft handelt conform de regels en zoals van een lerende en actieve organisatie mag worden verwacht, ook als het gaat om de sociale veiligheid van haar medewerkers

(12) De reactie van de TU Delft laat een heel ander licht schijnen op hoe zij de zorg voor haar medewerkers betracht, dan uw conceptrapport dat ten onrechte laat doen.

- (13) De TU Delft handelt conform de regels en zoals van een lerende en actieve organisatie mag worden verwacht, ook als het gaat om de sociale veiligheid van haar medewerkers. Dat geldt evenzeer voor de afzonderlijke gremia en organen van de TU Delft die ieder vanuit hun eigen rol en taken bijdragen aan een sociaal veilige leer- en werkomgeving.
- (14) De TU Delft hanteert een gestructureerde aanpak en ontwikkelt deze continu door om de sociale veiligheid van haar personeel te bevorderen. Vanzelfsprekend is er altijd ruimte voor verdere verbetering. Mede omdat in algemene zin maatschappelijk en wetenschappelijk nog niet alle inzichten over het waarborgen van sociale veiligheid bekend zijn. De TU Delft monitort mede daarom actief of verdere maatregelen nodig zijn en voert deze ook door. Net als de andere (technische) universiteiten is zij hierin een lerende organisatie en staat zij open voor nieuwe inzichten en suggesties van waar verbetering mogelijk is.
- (15) Van wanbeheer is geenszins sprake, integendeel. Het beleid en de aanpak van de TU Delft ter bevordering van sociale veiligheid berusten inmiddels op een stevige organisatie met bijbehorende infrastructuur. Er is centraal en decentraal in de organisatie structurele aandacht voor het voorkomen van sociale onveiligheid. Als die zich onverhoopt toch voordoet, is er een uitgebreid stelsel waar de medewerker terecht kan voor informatie en advies, alsmede voor het signaleren en melden van sociale onveiligheid. De medewerker staat het ook altijd vrij om een formele klacht over ongewenst gedrag in te dienen. Dit gehele stelsel wordt gewaarborgd door onafhankelijk gepositioneerde interne functionarissen die jaarlijks hun bevindingen aan het CvB rapporteren. Zij krijgen alle ruimte om kritisch te zijn en nemen die ruimte ook. Het CvB volgt in de regel hun aanbevelingen op. De RvT laat zich hierover door het CvB en andere gremia en organen van de TU Delft informeren en stuurt zo nodig bij. Het CvB en/of de RvT treden ook acterend of zelfs handhavend op als dat nodig is, casussen uit het verleden op directie- en CvB-niveau tonen dat aan. De TU Delft organiseert periodiek centraal georganiseerde medewerkersmonitoren en past onder meer aan de hand van de uitkomsten van die onderzoeken haar organisatie en structuur ter bevordering van sociale veiligheid aan. Ook werkt de TU Delft volledig mee aan onderzoeken van de Arbeidsinspectie en recent de Universiteiten van Nederland en leert zij daar ook weer van. Zo is sprake van een continu doorontwikkeling ter versterking van een sociaal veilige (werk)omgeving.
- 2.3 De TU Delft neemt de door u ontvangen meldingen serieus en zij betreft deze verder in haar aanpak en doorontwikkeling ter bevordering van de sociale veiligheid**
- (16) Dat de TU Delft zich niet in uw bevindingen en conclusies in concept kan vinden, laat onverlet dat zij het zich wel aantrekt dat 148 medewerkers zich bij u hebben gemeld. De TU Delft acht elke melding in dat opzicht één te veel (zie ook de Diesrede van de voorzitter van het CvB op 13 januari 2023). Dat geldt ook voor de circa 200 meldingen die bij de TU Delft op jaarbasis bij onder meer het Team vertrouwenspersonen en de Ombudsfunctionaris Personeel binnenkomen. In zoverre sluit het aantal van 148 meldingen bij uw Inspectie op dit aantal interne meldingen aan. De interne meldingen laten zien dat de TU Delft al jaren monitort wat er speelt op het gebied van sociale veiligheid. Met behulp van haar interne infrastructuur neemt de TU Delft de meldingen over sociale onveiligheid serieus, onderzoekt zij deze en neemt gepaste maatregelen. Aan meldingen wordt dus opvolging gegeven.

2.4 De meer specifieke reactie van de TU Delft op het conceptrapport

- (17) De meer specifieke reactie van de TU Delft bestaat uit zeven delen, waarin zij in algemene zin en/of op specifieke onderdelen aspecten of hoofdstukken van het conceptrapport reageert:

Deel 1 – Het juridisch kader: u past bij de beoordeling van de sociale veiligheid onder medewerkers een niet-bestaande wettelijke norm toe en u hebt voorafgaand aan uw onderzoek ten onrechte geen normenkader over uw wijze van onderzoeken met wetsinterpreterende beleidsregels vastgesteld

- (18) U legt de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (de "WHW") en de Code goed bestuur universiteiten (de "Code") niet juist uit.
- (19) U kunt zich niet beroepen op artikel 9.9a WHW en evenmin op de Code. De WHW kent geen zelfstandige normstelling – in het onderwijsrecht een 'deugdelijkheidseis' genaamd – die over sociale veiligheid van het personeel gaat. De Code is niet bedoeld als een wettelijke grondslag en beoogt ook niet te worden gebruikt om wettelijke normen in te vullen. Dat u de Code hiervoor toch gebruikt, gaat nadrukkelijk tegen de bedoeling van de opstellers van de Code – zijnde: de universiteiten – in en is ook niet in overeenstemming met de uitleg die de wetgever aan de Code geeft. Er bestaan wel normen over psychosociale arbeidsbelasting ("PSA"), namelijk in de Arbowetgeving. De Arbeidsinspectie is de aangewezen toezichthouder om op de naleving van deze normen toezicht te houden.
- (20) Het ontbreekt in uw onderzoek verder ten onrechte aan een normenkader waaraan een onderzoek als het onderhavige zou moeten voldoen, inclusief wetsinterpreterende beleidsregels. U had dit kader bovendien vóór uw vermeend feitelijke onderzoek met de TU Delft (en andere universiteiten) moeten bespreken, vervolgens vaststellen en daarna aan alle universiteiten bekendmaken door publicatie in de Staatscourant. De Wet op het onderwijstoezicht (de "Wot") en de beginselen van rechtszekerheid en zorgvuldigheid verplichten u daartoe. Bij gebreke aan dit alles heeft de TU Delft zelf een overzicht gemaakt van alle eisen en waarborgen waaraan een onderzoek als het onderhavige naar sociale veiligheid van medewerkers moet voldoen. Hiervoor heeft zij de relevante jurisprudentie uit het bestuursrecht, civiele recht en arbeidsrecht en de hierover verschenen rechtswetenschappelijke literatuur bestudeerd. Deze reactie en het normenkader waar de TU Delft u op wijst, berusten dus op een gedegen wetenschappelijke basis. Uit deze reactie zal blijken dat uw onderzoek daaraan niet voldoet.
- (21) Een onderzoek naar sociale veiligheid zoals het onderhavige heeft namelijk minstens aan de volgende procedurele normen te voldoen. Dat doet het conceptrapport niet: de beginselen van zorgvuldigheid en motivering (die een consistente, transparante, controleerbare en bediscussieerbare werkwijze vereisten); u dient uit te gaan van proportionaliteit, maatwerk, transparantie en verantwoording; u moet effectief hoor- en wederhoor toepassen; u dient uw onderzoek uit te voeren op een zodanige manier dat er een gedragen beeld ontstaat van de situatie bij een organisatie; u moet voldoen aan nadere kwaliteitseisen; u dient de balans te bewaken tussen de belangen van alle betrokkenen, u moet rapporteren over de bevindingen op een getrouwe en evenwichtige wijze; en ten slotte, daar waar conclusies worden getrokken en daaraan normatieve kwalificaties en oordelen worden verbonden,

dienen die inzichtelijk en draagkrachtig te zijn gemotiveerd en te kunnen steunen op vastgestelde feiten.

Deel 2 – De maatschappelijke en academische context van uw onderzoek bepalen de redelijkheid en billijkheid. In deze context had u uw onderzoek moeten verrichten en tot uw conceptrapport moeten komen. U hebt dit ten onrechte niet gedaan.

- (22) Het tweede deel van de reactie gaat over de context waarin u uw onderzoek en uw conceptrapport had moeten plaatsen. U dient namelijk conform artikel 9.9a WHW – voor zover deze wetsbepaling al door u zou kunnen worden ingeroepen – een redelijkheids- en billijkheidstoets te verrichten. U hebt deze toets niet verricht. Dat is onzorgvuldig en in strijd met artikel 9.9a WHW. De effecten daarvan zijn voor de TU Delft en haar medewerkers onnodig schadelijk. Zij worden hierdoor buitenproportioneel en onevenredig geraakt.
- (23) De maatschappelijke context laat zien dat sociale veiligheid een onderwerp van het dagelijks maatschappelijk gesprek is, op enorme politieke- en media-aandacht kan rekenen en dat het in alle onderdelen en op alle werkerreinen van de samenleving een *issue* is.
- (24) De academische context laat zien dat universiteitsbreed en ook bij hogescholen de sociale veiligheid kan en moet worden versterkt. Tegelijkertijd is ook een feit dat nog niet alle inzichten en antwoorden bekend zijn over hoe die sociale veiligheid effectief te versterken. Daarom rolt de minister van OCW thans een vierjarig programma uit dat de universiteiten en hogescholen *op termijn* in staat moet stellen om de sociale veiligheid te bestendigen. De precieze inhoud van dit vierjarig programma wordt nota bene pas in 2024 bekendgemaakt.
- (25) U betreft ten onrechte deze ontwikkelingen niet in het conceptrapport over de TU Delft. U werpt de TU Delft zaken tegen en duidt die met de zeer ingrijpende kwalificaties als 'wanbeheer' en 'verwaarlozing', terwijl die zaken voor de andere universiteiten en hogescholen mogen (en ook alleen maar kunnen) gelden als toekomstprogramma's. Waarbij het ook nog eens zo is dat de TU Delft op een aantal onderdelen zelfs voorliep en voorloopt zoals het hebben van een ombudsfunctionaris, de 'spin in het web' Integrity Office met verantwoordelijkheid voor het integriteitsbeleid in de breedte (sociaal, organisatorisch en wetenschappelijk), en een Integrity Board die het CvB gevraagd en ongevraagd over integriteit adviseert. U laat dit ten onrechte buiten beeld. Dat is te meer ontoelaatbaar, omdat de TU Delft als enige universiteit nu voorwerp is van een onderzoek dat u ook nog eens voornemens bent openbaar te maken.

Deel 3 – De organisationele karakteristieken van de TU Delft en haar gestructureerde aanpak en continu doorontwikkeling bevorderen de sociale veiligheid onder haar personeel – uw conceptrapport negeert dat ten onrechte.

- (26) Het derde deel van de reactie gaat over de TU Delft zelf. Uw conceptrapport geeft namelijk ten onrechte geen blijk van een beoordeling van de TU Delft op haar merites. U geeft in het conceptrapport niet haar (bestuurlijke) organisatie en karakteristieken weer. Uw conceptrapport bevat verder ten onrechte geen feitelijke, gedegen beschrijving van de wijze waarop de TU Delft de sociale veiligheid op de werkvloer bevordert en zoveel als mogelijk waarborgt. U bespreekt slechts fragmentarisch delen van deze organisatie en benadert het geheel daarbij uiterst negatief op ingeven van een select aantal melders.

- (27) Zo is wat betreft de organisatie van de TU Delft voor uw conceptrapport van belang dat bij de TU Delft ruim 8.000 personen werken. Inclusief student-assistenten en gastaanstellingen – veelal promovendi – zijn dit ruim 12.000 personen. Dit is van belang te noemen, omdat u dit laatstgenoemde aantal personen hebt opgeroepen om zich – indien aan de orde – bij u over ervaren sociale onveiligheid te melden. U had deze ruim 12.000 medewerkers van de TU Delft in het conceptrapport moeten noemen. Dit is namelijk blijkbaar de doelpopulatie van uw onderzoek. U had de 148 ontvangen meldingen nadrukkelijk in het perspectief van de ruim 12.000 medewerkers moeten plaatsen. Het gebrek daaraan is onzorgvuldig.
- (28) De organisatie van de TU is ingericht conform de WHW en hetgeen in de academische wereld gebruikelijk is. De hele organisatie functioneert onder het beheer en de verantwoordelijkheid van het CvB. De RvT houdt toezicht op het handelen van het CvB, is zijn werkgever en staat het bestuur met (on)gevraagd advies bij. Verder noemt het conceptrapport ten onrechte niet de interne medezeggenschapsstructuur. De TU Delft hecht hieraan grote waarde, omdat medezeggenschapsraden en overlegorganen bijdragen aan breed gedragen besluitvorming.
- (29) De TU Delft heeft een duidelijke karakteristiek. Zij ziet het als haar opdracht om te zorgen voor impact voor een betere samenleving. Daarvoor zijn niet alleen haar onderwijs- en onderzoeksresultaten en een adequate professionele dienstverlening ten behoeve van het primaire proces van belang, maar nadrukkelijk ook een veilige, prettige en gezonde werken leeromgeving. Het is dan ook met reden dat de TU Delft haar kernwaarden mede rondom het thema sociale veiligheid heeft geformuleerd: *diversity, integrity, respect, engagement, courage en trust*. Deze kernwaarden liggen aan de basis van al het beleid en handelen van de TU Delft, in het doen en nalaten van alle medewerkers in alle gelederen van de organisatie. Ook nadrukkelijk in het handelen van de decanen, directeuren, de Directie HR, de Klachtencommissie ongewenst gedrag, het Team vertrouwenspersonen en de Ombudsfunctionarissen, de afdeling Integrale Veiligheid, het Integrity Office en D&I Office, de beide Officers, de Integrity Board en de D&I Board, het CvB en de RvT, die het conceptrapport daarop apart aanspreekt. De TU Delft begrijpt niet waarom u de genoemde kernwaarden niet noemt in uw conceptrapport.
- (30) De TU Delft heeft een gedegen organisatie ter bevordering van de sociale veiligheid en zij ontwikkelt haar beleid en uitvoering terzake door. De TU Delft streeft naar een optimale veiligheid in alle facetten, zo ook sociale veiligheid. Zij licht in deze reactie haar aanpak ter bevordering van sociale veiligheid per het jaar 2017 toe. In dit jaar organiseerde de TU Delft haar eerste centrale medewerkersmonitor (hierna: "**medmon**"). Die voerde zij ook uit in 2020.
- (31) Uw conceptrapport wekt de suggestie dat het aantal van 148 meldingen op uw meldpunt op zichzelf een nieuwe constatering is, terwijl het de facto een constatering is die in lijn is met de medmon's van de TU Delft en de meldingen bij de Ombudsfunctionaris en het Team vertrouwenspersonen. Derhalve doet u dus geen nieuwe constatering, terwijl u in het conceptrapport hier wel van alles aan wenst op te hangen, als een soort van startpunt dat 'er van alles mis is bij de TU Delft'. De waarheid is evenwel dat de omvang van signalen op zichzelf al lang bekend is, zij deze welbewust monitort, en dus, sinds 2017, reden voor de TU Delft was en is voor een actief en continu verbeterend beleid van de – lerende – universiteit. Een omvang die ook andere universiteiten noopt tot meer beleid en tevens de

minister reden geeft tot een speciale aanpak, doch anderzijds, afgezet tegen het aantal werkenden bij de TU Delft, enigszins gerelativeerd mag worden.

- (32) Begin 2024 staat de volgende medmon gepland. Samen met haar Strategisch Kader 2018-2024 en Vision on Integrity 2018-2024 (en die voor de komende periode 2024-2030) vormen de medmon's een belangrijke blauwdruk voor de aanpak van de TU Delft ter bevordering van sociale veiligheid. Bij deze aanpak wordt de hele organisatie betrokken en de TU Delft verwacht ook van al haar medewerkers inbreng hierin. De coördinatie ligt bij het in 2020 opgerichte Integrity Office, samen met het D&I Office van de universiteit. De medmon's leiden tot plannen van aanpak, op centraal en decentraal niveau. De maatregelen die hierin zijn geformuleerd, voert de TU Delft uit. Net als die van de centrale en decentrale RI&E's. De TU Delft monitort en evalueert de stand van zaken op het gebied van sociale veiligheid en stuurt zo nodig bij. Een voorbeeld van dit laatste betreft de opstelling van de Strategische Prioriteiten 2022-2024 vanwege de ingrijpende coronapandemie. De TU Delft ontwikkelt haar aanpak ter bevordering van sociale veiligheid dus cyclisch door, ook met behulp van alle inbreng van het Team Vertrouwenspersonen, de Ombudsfunctionaris, de Bedrijfsmaatschappelijk werker en de Klachtencommissie ongewenst gedrag.
- (33) De regelingen en voorzieningen inzake sociale veiligheid zijn voor medewerkers vindbaar via de website, het intraweb, de TU Nieuws en andere (e-mail)attendingen, via de jaarverslaggeving en presentaties van interne en externe functionarissen (vertrouwenspersonen, ombudsfunctionarissen e.a.) en ook formeel en informeel op decentraal niveau via decanen, directeuren en andere leidinggevenden.
- (34) De TU Delft bevordert de sociale veiligheid zo nodig ook door handhavend op te treden, in alle geledingen van de organisatie en dus ook op directie- en CvB-niveau (waarin de RvT dan optreedt). Zij probeert daarbij, in alle gevallen en ook in die waar sprake is van sociale onveiligheid, tot een minnelijke en passende oplossing te komen.
- (35) De feitelijke werkelijkheid van de organisatie en structuur van de TU Delft ter bevordering van de sociale veiligheid van haar medewerkers staat ver af van de wijze waarop u deze – slechts fragmentarisch en negatief ingestoken – beschrijft. U redeneert daarbij naar een bepaald doel toe en plaatst veel relevante informatie in een negatief frame. Dit is ontoelaatbaar.

Deel 4 – Uw manier van onderzoeken en de inhoud en strekking van het conceptrapport zijn uiterst onzorgvuldig met vele feitelijke onjuistheden en onnodige, buitenproportionele schadelijke bevindingen voor de TU Delft en haar medewerkers tot gevolg – deskundigen Olfers en Van Wijk van bureau Verinorm bevestigen dit.

- (36) In het vierde deel van haar reactie legt de TU Delft u voor dat het conceptrapport en onderliggend onderzoek in alle facetten onzorgvuldig zijn. Dit heeft voor de TU Delft, specifieke groepen medewerkers en voor de medewerkers in algemene zin grote nadelige consequenties; het conceptrapport benadeelt hen onterecht buitenproportioneel en onevenredig. Dit geldt te meer, nu u ermee had rekening te houden dat een onderzoek naar sociale veiligheid maatschappelijk heel gevoelig ligt. Dit was reden te meer om een zorgvuldig onderzoek te verrichten en te komen met een zorgvuldig tot stand gekomen conceptrapport. Daar ontbreekt het aan en dat is zeer kwalijk. De TU Delft komt tot deze ernstige constatering mede onder verwijzing naar de door haar geraadpleegde deskundigen

prof. mr. M. Olfers en dr. mr. A. van Wijk van Verinorm. Zij hebben vijftientig jaar ervaring in het doen van onderzoek naar sociale veiligheid op de werkvloer, onder meer in opdracht van overheden, waaronder onderzoek naar overheden en (andere) onderwijsinstellingen.

- (37) De onzorgvuldigheid van het conceptrapport begint reeds bij het onzorgvuldig verlopen proces van uw onderzoek. Al in de verkenning van het onderzoek handelde u onzorgvuldig en hebt u geen waarborgen ingebouwd om een *confirmation bias* te voorkomen. In de periode september – december 2023 heeft de TU Delft van u geen onderzoeksplan ontvangen en u hebt geen voorgesprek met de TU Delft over uw (wijze van) onderzoek(en) gevoerd.
- (38) In december 2022 plaatste u de TU Delft voor een voldongen feit en kende uw meldpunt een beroerde timing gedurende de verlofdagen van de medewerkers van de TU Delft. Deze aanpak stemde niet overeen met het goed werkgeverschap dat de TU Delft wil nastreven. Gedurende het onderzoek in 2023 hebt u op meerdere manieren het vertrouwen van individuele medewerkers geschaad. Dit is een zeer ernstige constatering. Het zorgde reeds voor onrust in de organisatie voordat het conceptrapport goed en wel door het CvB was ontvangen.
- (39) Vervolgens is ook de door u gehanteerde onderzoeksmethodiek ongeschikt en onzorgvuldig. U hebt uw onderzoeksvragen negatief geformuleerd. U geeft geen definitie van het begrip 'sociale veiligheid', dat in het onderzoek centraal staat. Wat melders 'ervaren' is nog geen feit, terwijl u uw conceptbevindingen ten onrechte wel zo duidt en presenteert. Uw verdere onderzoeksmethoden zijn ongeschikt voor beantwoording van de centrale onderzoeksvragen. De TU Delft somt op wat er verder aan uw onderzoek schort: het tijdsbestek van uw onderzoek is onzuiver, u kijkt in het licht van de kwalificatie wanbeheer ten onrechte tot 'een aantal jaren terug'. Uw aanpak is niet-representatief en bevat een selectieve, negatieve bias met een onzorgvuldig onderzoek als gevolg. U heeft zich ten onrechte beperkt tot hoofdzakelijk ontevreden gestemde personen.
- (40) U hebt 148 meldingen ontvangen, waarvan u met 24 personen hebt gesproken. De reden om specifiek deze 24 melders te spreken en niet ook de andere melders, motiveert u ten onrechte niet. Het conceptrapport geeft geen blijk ervan dat u zich de vraag hebt gesteld – en deze hebt beantwoord – in welke context de meldingen moeten worden geplaatst. Zijn de melders daadwerkelijk slachtoffer, of waren zij eigenlijk zelf dader van een sociaal onveilige situatie voor anderen, waardoor die andere personen weer slachtoffer van die sociale onveiligheid waren? U hebt niet de andere ruim 11.852 (12.000 minus 148) medewerkers van de TU Delft gesproken of bij hen naar hun ervaringen op het gebied van sociale veiligheid bij de TU Delft geïnformeerd. U hebt geen onderzoeksbasis voor generalisering van persoonlijke bevindingen naar de hele organisatie van de TU Delft. U hebt geen feitenonderzoek verricht of aan waarheidsvinding gedaan. Zo hebt u geen effectieve hoor- en wederhoor toegepast.
- (41) Vervolgens zijn de voorlopige bevindingen ook in de wijze van presenteren onevenwichtig en onzorgvuldig. Dat laat de reactie van de TU Delft per hoofdstuk van uw conceptrapport zien in de hoofdtekst van deze reactie. U hebt niet de sociale veiligheid onder medewerkers van de TU Delft onderzocht en uw vermeende feitelijke bevindingen ter zake zijn onjuist. Ook in uw concepthoofdstuk over borgingsmechanismen omtrent de sociaal veilige omgeving ontbreekt het aan een veelzijdig en volledig onderzoek en zijn uw vermeende

feitelijke bevindingen onjuist. De TU Delft licht dit uitgebreider toe in de reactie zelf. In uw beschrijving van HR en het HRM-proces ontbreekt het aan de vereiste kennis en een zorgvuldig, objectief onderzoek naar het functioneren ervan en zijn uw vermeende feitelijke bevindingen onjuist. Uw beweringen over het aanname- en bevorderingsbeleid, over overplaatsingen en over het sluiten van vaststellingsovereenkomsten zijn ten onrechte en uw bevindingen stroken niet met de feiten. Uw concepthoofdstuk 7 gaat naar uw zeggen over cultuur, maar u hebt geen cultuuronderzoek verricht. U trekt grote conclusies zonder een gefundeerde onderbouwing. Uw bevindingen komen niet overeen met de feitelijke werkelijkheid, ook niet die over het CvB gaan. U werpt zaken aan de RvT tegen, die eveneens feitelijk onjuist zijn en ook niet overeenstemmen met de wettelijke rol en taken van de RvT. Ten slotte doet u aanbevelingen aan de TU Delft ter bevordering van de sociale veiligheid. De aard van deze aanbevelingen bevestigen dat de kwalificatie 'wanbeheer' feitelijk niet deugt en buitenproportioneel is.

- (42) Al het voorgaande laat zien dat uw onderzoek niet aan het normenkader voldoet, waaraan onderzoeken zoals het onderhavige naar sociale veiligheid hebben te voldoen. U heeft niet de vereiste zorgvuldigheids- en motiveringseisen in acht genomen. Uw werkwijze was voor de TU Delft niet consistent, transparant, controleerbaar en bediscussieerbaar, mede omdat een vooraf kenbaar onderzoeksplan ontbrak. Het ontbreekt aan het vereiste hoor- en wederhoor. Het onderzoek voldoet niet aan de eisen van proportionaliteit. Denk aan het meldpunt rond de kerstdagen, aan elk van de afzonderlijke bevindingen in uw conceptrapport en de onnodig buitenproportionele gevolgen daarvan voor de TU Delft en specifieke medewerkers. Uw onderzoek kon nimmer leiden tot een gedragen beeld van de situatie bij de TU Delft, daar u geen feiten hebt onderzocht en geen representatief onderzoek hebt verricht. U bent de balans volledig uit het oog verloren tussen de belangen van alle betrokkenen, waarbij u de indruk wekt toe te hebben geredeneerd naar een bepaald doel – wellicht ingegeven door bepaalde meldingen. Uw conclusies zijn niet inzichtelijk en draagkrachtig gemotiveerd en kunnen niet steunen op door u vastgestelde feiten. Immers, dat onderzoek hebt u niet verricht.
- (43) Gelet op het voorgaande is het conceptrapport niet alleen in strijd met de beginselen van legaliteit, rechtszekerheid en zorgvuldigheid, maar ook met die van evenredigheid en proportionaliteit (onder meer gewaarborgd in artikel 3:4 lid 2 Algemene wet bestuursrecht). Een rechter zal uw conceptrapport intensief toetsen aan al deze fundamentele beginselen, in het bijzonder het zorgvuldigheidsbeginsel en het evenredigheidsbeginsel, gelet op het ingrijpende karakter ervan.
- (44) Ten slotte, het conceptrapport is ook op een andere manier onevenredig en buitenproportioneel. Het gaat dwars in tegen de lerende aanpak die de sector op voorspraak van de minister heeft verkozen en waarvoor nog een toekomstig programma van aanpak wordt opgesteld. Het conceptrapport mag op deze wijze niet openbaar worden gemaakt.
- (45) Wat betreft het deel van het onderzoek naar financieel beheer, stelt u dat er geen aanwijzingen zijn gevonden voor ongerechtvaardigde verrijking. Deze conclusie bevestigt de feitelijke situatie van de TU Delft omtrent haar financieel beheer. Desalniettemin trekt u ook in dit deel van het onderzoek deelconclusies die geen recht doen aan de werkelijkheid. De TU Delft heeft de financiële omvang en risico's – zoals de financiële impact en afhankelijkheid van derde geldschieters van afzonderlijke projecten – feitelijk wél scherp in beeld, ook reeds bij de start van dergelijke projecten.

Deel 5 – Er is feitelijk geen sprake van intimidatie of bedreiging door (oud-)leden van het College van Bestuur en/of de Raad van Toezicht en u hebt dit niet onderzocht.

- (46) In deel 5 reageert de TU Delft in het bijzonder op uw concepthoofdstuk 9. Onder verwijzing naar het belang van de privacy van melders betreft dit hoofdstuk een directe aantasting van de integriteit van een aantal bij naam en toenaam bekende personen van de TU Delft. Immers, u heeft het expliciet over (oud-)CvB en (oud-)RvT-leden. Deze organen worden door slechts een beperkt aantal personen bemenst en ook in de tijd van uw onderzoek bezien is dit aantal personen beperkt (uw onderzoek reikt 'tot een aantal jaren terug') en gebezigde kwalificaties in dit hoofdstuk kunnen alleen maar worden gelezen als gericht op de zittende bestuursleden en toezichthouders.
- (47) Uw beschuldigingen zijn feitelijk onjuist. U hebt ten onrechte niet onderzocht of feitelijk sprake zou zijn geweest van intimidatie en/of bedreiging. Had u dat wel gedaan, dan was uw conclusie geweest dat intimidatie en/of bedreiging door (oud-)CvB en/of (oud-)RvT-leden niet is vast te stellen. De gevolgen van het hele conceptrapport en in het bijzonder dit concepthoofdstuk zijn voor de TU Delft en de (oud-)leden van het CvB en de RvT onnodig en onterecht, buitenproportioneel schadelijk.

Deel 6 – Er is geen sprake van wanbeheer.

- (48) Uit het zesde deel van de reactie blijkt opnieuw dat de TU Delft feitelijk geen wanbeheer pleegt. Wanneer zij haar organisatie ter bevordering van sociale veiligheid langs de diverse aanbevelingen van de Arbeidsinspectie en uw Inspectie legt, constateert de TU Delft dat zij deze aanbevelingen reeds in acht neemt. De TU Delft voldoet ook aan de principes van de Code, anders dan u ten onrechte stelt. Los van het feit dat u geen toezicht mag houden op de naleving daarvan, neemt de TU Delft de principes van de Code dus in acht. Het CvB draagt hiervoor de verantwoordelijkheid en de RvT houdt toezicht op het CvB in de omgang met de Code.
- (49) Het voorgaande staat nog los van het feit dat het conceptrapport geen onderbouwing bevat van hoe u tot wanbeheer komt. Deze kwalificatie is slechts opgeschreven, maar een redenering van hoe u als opstellers van het conceptrapport daartoe bent gekomen, ontbreekt geheel. Dit is ten onrechte.

Deel 7 – Openbaarmaking van uw (concept)bevindingen en conclusies zou voor de TU Delft, specifieke groepen medewerkers en ook voor haar medewerkers in brede zin ongekend en onnodig schadelijk zijn.

Dit tekstblok bevat strikt vertrouwelijke bedrijfsinformatie en/of persoonsgegevens van de TU Delft, medewerkers van de TU Delft, en/of derde partijen, althans voor zover deze niet reeds door de Inspectie in haar openbare rapport is genoemd. In verband met het openbaar maken van dit document wordt dit tekstblok daarom verwijderd.

Conclusie

- (51) Voor de TU Delft is het thema sociale veiligheid heel belangrijk, hetgeen daarom in haar missie, visie, maatschappelijke opdracht en haar kernwaarden terugkomt. De TU Delft handelt conform de regels en zoals van een lerende en actieve organisatie mag worden verwacht, ook als het gaat om de sociale veiligheid van haar medewerkers. Dat geldt evenzeer voor de afzonderlijke gremia en organen van de TU Delft die ieder vanuit hun eigen rol en taken bijdragen aan een sociaal veilige leer- en werkomgeving.
- (52) Het voorgaande roept wel de vraag op, 'hoe nu verder'? De TU Delft verzoekt uw Inspectie de voorgaande reactie in uw volgende (concept)versie van het rapport te verwerken. De TU Delft schrijft 'concept', omdat het gelet op de hoeveelheid benodigde aanpassingen zou passen om haar eerst een aangepast conceptrapport te laten zien waarop de TU Delft dan opnieuw mag reageren. In het reeds geplande gesprek bespreekt de TU Delft graag met u hoe aan dit traject een vervolg te geven. Voor de TU Delft staat daarbij in ieder geval wel vast dat een rapport zoals het onderhavige of iets dat erop lijkt niet in de openbaarheid mag komen. Uw conceptrapport en de daarin gebruikte bewoordingen zorgen voor onterechte en onnodige (reputatie)schade aan de universiteit, direct betrokkenen, (groepen) medewerkers in bredere zin en dienen ook niet het algemeen belang dat u met uw onderzoek hebt beoogd.



Deel 1

DEEL 1: HET JURIDISCH KADER

U past bij de beoordeling van de sociale veiligheid onder medewerkers een niet-bestaande wettelijke norm toe en u hebt voorafgaand aan uw onderzoek ten onrechte geen normenkader over uw wijze van onderzoeken met wetsinterpreterende beleidsregels vastgesteld

3. INTRODUCTIE

- (1) In dit eerste deel schetst de TU Delft het toepasselijke juridisch kader en het normenkader dat gaat over uw wijze van onderzoeken. Het juridisch kader gaat over de vraag welke regels er bestaan over sociale veiligheid van medewerkers. Het normenkader gaat over de vraag aan welke eisen en waarborgen een onderzoek als het onderhavige naar sociale veiligheid moet voldoen. Verder gaat dit normenkader over de vraag hoe u wettelijke bepalingen interpreteert (wetsinterpreterende beleidsregels).
- (2) U heeft ten onrechte niet het juiste en volledige juridisch kader toegepast, dat in dit onderzoek wel aan de orde had moeten komen (zie paragraaf 4). Hiermee reageert de TU Delft op paragrafen 3.1 en 3.2 van uw conceptrapport.
- (3) Daarna bespreekt de TU Delft in paragraaf 5 artikel 9.9a WHW en de Code goed bestuur universiteiten (de "Code"). U past deze ten onrechte toe en geeft er een onjuiste uitleg aan. Uw conceptrapport is in strijd met het legaliteitsbeginsel: u beschikt voor dit conceptrapport niet over de vereiste wettelijke grondslag.
- (4) Vervolgens constateert de TU Delft dat aan uw conceptrapport ten onrechte geen normenkader ten grondslag ligt. Dit is in strijd met de Wet op het onderwijstoezicht ("Wot") en de algemene beginselen van behoorlijk bestuur, waaronder het rechtszekerheidsbeginsel. De TU Delft doet daarom in paragraaf 6 hetgeen u reeds vóór uw onderzoek had moeten voldoen, namelijk het uiteenzetten van de eisen waaraan een onderzoek als het onderhavige moet voldoen.
- (5) Dit eerste deel van de reactie van de TU Delft op uw conceptrapport eindigt met een tussenconclusie in paragraaf 7.

4. U PAST IN HET CONCEPTRAPPORT NIET HET JUISTE JURIDISCH KADER TOE

4.1 Introductie

- (6) In deze paragraaf staat de TU Delft stil bij het door u geschetste juridisch kader. U maakt het onderscheid tussen een 'wettelijk kader' in paragraaf 3.1 van uw conceptrapport (zie paragraaf 4.2) en het verdere juridisch kader in paragraaf 3.2 van uw conceptrapport (zie paragraaf 4.3). U noemt in deze beschrijvingen ten onrechte een heel relevant deel van het toepasselijke juridisch kader niet. De TU Delft doet dat wel in paragraaf 4.4.

4.2 Het door u toepasselijk geachte wettelijk kader (conceptparagraaf 3.1)

- (7) In paragraaf 3.1 van uw conceptrapport geeft u het wettelijk kader weer, dat u op het onderzoek naar de TU Delft van toepassing acht. U noemt de volgende wettelijke bepalingen:
 - (a) Bepalingen uit de Wot: artikel 3 lid 1 sub a onder 1° en artikel 12a lid 1.
 - (b) Bepalingen uit de WHW: artikel 9.9a leden 1 en 2, sub e (voor wat betreft uw onderzoek naar sociale veiligheid); artikel 9.8 lid 1 onderdeel 2; artikel 2.9 leden 1 en 2.

- (c) De algemene beginselen van behoorlijk bestuur. U licht deze niet toe, in het bijzonder niet de zorgvuldigheidsnormen en de beginselen van evenredigheid en proportionaliteit die u in acht moet nemen.

4.3 Het overige juridisch kader, dat u in uw onderzoeksopzet noemt (conceptparagraaf 3.2)

- (8) In paragraaf 3.2 van het conceptrapport beschrijft u naar eigen zeggen uw onderzoeksopzet. Dit betreft in wezen geen onderzoeksopzet, want u geeft hier alleen een iets verdere uitleg van het door u toegepaste wettelijk kader. Een opzet van een onderzoek naar sociale veiligheid, dat logischerwijs aan wetenschappelijke standaarden en de gangbare zorgvuldigheidsnormen voor dit soort onderzoek behoort te voldoen, ontbreekt in uw conceptrapport (zie hiervoor paragraaf 6).
- (9) Uw uitleg van de 'onderzoeksopzet' wat betreft de zorg voor personeel geeft u op pagina's 18 en 19 van het conceptrapport. U noemt daar ten eerste artikel 9.9a WHW zoals die bepaling vanaf 1 augustus 2023 luidt. Dit is volgens u op uw onderzoek naar de TU Delft van toepassing:

De versie van na 1 juli 2023 geldt voor dit onderzoek vanwege de onmiddellijke inwerkingtreding van de wetswijziging. Dat de inspectie oordeelt op basis van deze nieuwe wetswijziging, terwijl het onderzoek is gestart voor de inwerkingtreding van de wijziging heeft geen nadelige gevolgen voor de TU Delft, nu er er geen sprake is van een wezenlijke verandering, maar enkel een verduidelijking van de wettekst.

- (10) Dit is een onjuiste uitleg van de wet. Er is geen sprake van 'enkel een verduidelijking' en u past ten onrechte een wettekst toe, die nog niet bestond ten tijde van de feiten die u hebt onderzocht. De TU Delft komt hierop in paragraaf 5 van deze reactie terug.
- (11) Ten tweede leunt u voor uw onderzoek sterk op de Code. U moet dit naar eigen zeggen doen, omdat de wetsgeschiedenis nauwelijks uitleg van de zogenaamde wettelijke e-grond van wanbeheer geeft. U schrijft terecht dat de wetgever 'het verwaarlozen van de zorg' alleen omschrijft met het voorbeeld van intimidatie of bedreiging door een bestuurder of toezichthouder. U schrijft dat u daarom kiest voor toepassing van de Code, "omdat [de wetgever] hier maar één voorbeeld [heeft] gegeven" (p. 18). U duidt de Code aan als een "veldnorm" die over het beheer van een universiteit gaat. U beschouwt dit als de "tegenhanger van wanbeheer" (p. 18). U zegt te hebben onderzocht of "een aantal principes [van de Code] wordt nageleefd door de TU Delft" (p. 19). U past in uw onderzoek meer precies de principes 2, 3, 4, 5 en 9 van de Code toe.
- (12) De TU Delft volgt uw uitleg van de Code niet. De juridische betekenis die u aan de Code toekent en de wijze waarop u de Principes van de Code uitlegt zijn onjuist. De TU Delft geeft in paragraaf 5 van deze reactie de enige, juiste uitleg van de Code weer.

4.4 Dat wat u ten onrechte niet noemt en in acht neemt: u hebt geen normenkader en u verwijst ook niet naar andere relevante regels over sociale veiligheid

4.4.1 Introductie

- (13) Wat u in uw concepthoofdstuk 3 ten onrechte niet opmerkt, is ten eerste dat u voor het hoger onderwijs geen beleid heeft waarin u uw werkwijze van onderzoek beschrijft. U had ook moeten vermelden dat u verplicht bent om dit beleid te hebben (zie ook paragraaf 4.4.2).
- (14) Verder maakt u geen melding van de Arbowetgeving, die bijkomend de vraag oproept hoe uw onderzoek zich tot die wetgeving en de taak van de Arbeidsinspectie verhoudt (paragraaf 4.4.3). Ten slotte noemt u niet de CAO Nederlandse universiteiten (paragraaf 4.4.4).

4.4.2 Aan uw onderzoek ligt ten onrechte niet een – wettelijk verplicht – beleid over uw wijze van onderzoeken ten grondslag

- (15) In uw hoofdstuk 3 had u ook moeten verwijzen naar een Onderzoekskader van uw Inspectie dat u op uw toezichtshandelen in het hoger onderwijs toepast. U had in uw hoofdstuk 3 moeten vermelden dat dit wettelijk gewaarborgde toezichtkader voor het hoger onderwijs ten onrechte ontbreekt. Een dergelijk Onderzoekskader kwalificeert als een beleidsregel.¹ Beleidsregels beogen de voorspelbaarheid van het bestuurlijk handelen te vergroten en waarborgen een gelijke, niet-willekeurige behandeling van burgers.² Nu een daartoe vastgesteld Onderzoekskader ontbreekt, neemt u onnodige risico's dat uw onderzoek onzorgvuldig, willekeurig en onrechtvaardig verloopt. Deze risico's hebben zich met dit conceptrapport helaas verwezenlijkt.
- (16) U handelt bovendien in strijd met de Wot door de TU Delft te onderzoeken zonder een verplicht Onderzoekskader vast te stellen en te hanteren. Artikel 13 lid 1 Wot verplicht u hiertoe.³ Artikel 13 lid 2 Wot bepaalt dat zo'n Onderzoekskader tot stand komt in overleg met vertegenwoordigers van het onderwijsveld en andere betrokkenen. De minister stelt vervolgens het Onderzoekskader vast (lid 1) en het Onderzoekskader wordt bekendgemaakt in de Staatscourant (lid 3). Dit betreffen allemaal waarborgen voor een zorgvuldig onderzoek, die u in de wind hebt geslagen.
- (17) De wettelijke verplichting van een Onderzoekskader heeft namelijk een belangrijke reden, ook in het licht van het voorliggende conceptrapport. Uw werkwijze moet "*consistent, transparant, controleerbaar en bediscussieerbaar zijn*."⁴ De Onderzoekskaders behoren in

¹ In de zin van artikel 1:3 lid 4 Awb; zie ook *Kamerstukken II 2000/01, 27783, nr. 3, p. 13*.

² Bröring, De Graaf, *Bestuursrecht: deel 1: systeem, bevoegdheid, bevoegdheidsuitoefening, handhaving*, 2022, p. 225.

³ Artikel 13 lid 1 Wot: "*Onze Minister stelt op voordracht van de inspectie kaders vast waarin de werkwijze voor een onderzoek als bedoeld in de artikelen 11 en 12a en voor de toepassing van de artikelen 11a en 11b is vastgelegd. In de kaders wordt onderscheid aangebracht tussen de in artikel 3, eerste lid, onderdelen a en b, bedoelde taken."* [onderstrepingen door de TU Delft]

⁴ *Kamerstukken II 2000/01, 27783, nr. 3, p. 13: "De wijze waarop de inspectie kijkt naar andere aspecten van kwaliteit en naar de wijze waarop de instelling aan haar wettelijke opdrachten invulling heeft gegeven, is een kwestie van professionaliteit, maar de werkwijze van de inspectie moet ook consistent, transparant, controleerbaar en bediscussieerbaar zijn. In dit wetsvoorstel wordt daartoe bepaald dat de inspectie zich over de wijze waarop zij het toezicht uitoefent, verantwoordt in een tevoren bekendgemaakt toezichtskader."*

overleg met het onderwijsveld tot stand te komen. Dit heeft eveneens een belangrijke reden: *"Het toezichtskader is namelijk het resultaat van een proces waarin de inspectie samen met het veld consens[us] heeft nagestreefd over de concrete invulling van de aspecten van kwaliteit en daarmee dus over de inhoud van het toezicht door de inspectie."*⁵ [onderstreping door de TU Delft] Zo werpt u in uw conceptrapport aan de TU Delft een vermeend gebrek aan regie op de zorg voor haar personeel tegen, maar over een dergelijke strategie heeft u geen overleg met de sector gevoerd en hierover bestaat zeker niet de vereiste consensus.

- (18) Voor alle andere onderwijssectoren hebt u wel een Onderzoekskader vastgesteld. U rechtvaardigt het gebrek aan een Onderzoekskader voor het hoger onderwijs met dat het toezicht op het hoger onderwijs anders is ingericht.⁶ Dat ontslaat u echter niet van uw verplichting om een Onderzoekskader vast te stellen, te meer niet wanneer u zich jegens een universiteit wil beroepen op de verstrekkende kwalificatie 'wanbeheer' als bedoeld in artikel 9.9a WHW.
- (19) De wettelijke grondslag voor uw verplichting om beleidsregels over uw werkwijze vast te leggen, verwijst nadrukkelijk naar artikel 12a Wot. Lid 1 van dit wetsartikel is duidelijk: *"Ter uitvoering van de in artikel 3, eerste lid, onderdelen a en c, bedoelde taken onderzoekt de inspectie met inachtneming van artikel 4 de naleving van de wettelijke voorschriften en de financiële rechtmatigheid bij instellingen voor hoger onderwijs."* In paragraaf 3.1 van uw conceptrapport verwijst u naar dit artikel 12a en artikel 3 lid 1 onderdeel a Wot.
- (20) De consequentie van het ontbreken van het vereiste Onderzoekskader is dat uw conceptrapport reeds daarom ontoelaatbaar is, want het is in strijd met artikel 13 Wot en de beginselen van rechtszekerheid en zorgvuldigheid tot stand gekomen. U hebt dit gebrek aan een Onderzoekskader in casu ook niet hersteld door bijvoorbeeld in samenspraak met de TU Delft tot een gepast en evenredig ad hoc normenkader te komen. Aan uw conceptrapport ligt dus ten onrechte geen normenkader ten grondslag.

4.4.3 Arbowetgeving en de Nederlandse Arbeidsinspectie

- (21) In uw conceptrapport verwijst u verder niet naar de Arbowetgeving, die regels over sociale veiligheid van het personeel stelt. Het is de TU Delft niet duidelijk waarom u dit niet doet.⁷
- (22) De Arbowetgeving bevat bepalingen over psychosociale arbeidsbelasting ("PSA").⁸ Artikel 3 lid 2 Arbowet bepaalt dat de werkgever een beleid voert gericht op voorkoming en indien dat niet mogelijk is, beperking van PSA. Artikel 2.15 van het Arbeidsomstandighedenbesluit vult deze wettelijke plicht nader in: *"Indien bij het opstellen van een risicoinventarisatie en -evaluatie een risico ten aanzien van PSA in het geding is, dient de werkgever in het kader van*

⁵ Kamerstukken II 2000/01, 27783, nr. 3, p. 13: *"Het toezichtskader is namelijk het resultaat van een proces waarin de inspectie samen met het veld consens heeft nagestreefd over de concrete invulling van de aspecten van kwaliteit en daarmee dus over de inhoud van het toezicht door de inspectie. Aan het einde van dit proces stelt de inspectie het toezichtskader vast. Het vaststellen is dan in feite een codificatie van overeenstemming over een kader dat betrokkenen zelf mede hebben ontwikkeld."*

⁶ <https://www.onderwijsinspectie.nl/onderwerpen/Onderzoekskaders>.

⁷ Zo doet u dit wel in uw rapport over sociale veiligheid onder studenten in het mode- en kunstonderwijs.

⁸ U noemt dit juridisch kader wel in uw onderzoek d.d. mei 2023, 'Sturen op blijvende sociale veiligheid in het hoger kunst- en mode-onderwijs. Voer (voor) het gesprek', paragraaf 2.6, p. 16.

het plan van aanpak maatregelen te ontwikkelen voor de beheersing van dit risico. Deze maatregelen dienen passend te zijn bij de eigen organisatie of branche, waarbij rekening wordt gehouden met maatregelen, die in het kader van beheersing van PSA inmiddels zijn gaan behoren tot de stand der wetenschap".⁹

- (23) Het bestaan van de Arbowetgeving en de daarin neergelegde bepalingen over PSA roept de vraag op hoe uw onderzoek zich verhoudt tot dat van de Arbeidsinspectie. Zij houdt toezicht op de naleving van de Arbowetgeving. Aan die taak geeft de Arbeidsinspectie ook jegens de universiteiten invulling. In 2020 onderzocht de Arbeidsinspectie de PSA bij alle universiteiten. In 2023 heeft de Arbeidsinspectie dit onderzoek vervolgd door opnieuw bij alle universiteiten onderzoek naar PSA te doen. De uitkomsten van dit onderzoek worden naar verwachting medio 2024 bekend. In haar aankondigingsbrief d.d. 1 mei 2023 (bijlage 2) formuleert de Arbeidsinspectie het doel van dit nu nog niet afgeronde onderzoek als volgt:

Waarom dit onderzoek?

Het doel van het onderzoek is om meer inzicht te krijgen in de arbeidsomstandigheden aan de Nederlandse universiteiten. Zo weten wij als Nederlandse Arbeidsinspectie wat er al goed gaat op het gebied van veilig en gezond werken, én waar het mogelijk nog beter kan. Daarnaast kan het onderzoek ook u helpen. De inspecteur informeert u tijdens het bezoek mondeling en na het bezoek schriftelijk over de psychosociale arbeidsbelasting aan uw universiteit en waar u welke arbeidsrisico's (nog) beter aan kunt pakken en wat wij van u verwachten. Op deze manier zorgen wij er samen voor dat uw werknemers in de toekomst gezond en veilig kunnen blijven werken.

- (24) De minister legt herhaaldelijk uit dat signalen die u over de veiligheid van docenten ontvangt, direct heeft door te geven aan de Arbeidsinspectie (NLA).¹⁰ Ook schrijft de minister:¹¹

De sociale veiligheid van medewerkers is geborgd in de Arbowet. Het schoolbestuur heeft als werkgever op basis van deze wet de verantwoordelijkheid om psychosociale arbeidsbelasting, waaronder ongewenst gedrag, van het onderwijspersoneel te voorkomen. Het toezicht hierop vindt plaats door de NLA. De Onderwijsinspectie en NLA werken samen, wisselen signalen uit en handhaven zo nodig, ieder met eigen handhavingsinstrumentarium.

⁹ Stb. 2006, p. 66 (Nota van Toelichting bij Besluit van 5 december 2006 tot wijziging van het Arbeidsomstandighedenbesluit (...)).

¹⁰ Kamerbrief d.d. 8 juni 2023, Kamerstukken II 2022/23, 29240, nr. 131; Kamerbrief d.d. 18 november 2022, Kamerstukken II 2022/23, 31293, nr. 653.

¹¹ Kamerstukken II 2022/23, 31293, nr. 653, p. 7. Deze Kamerbrief gaat over het primair en voortgezet onderwijs. Het hier opgenomen citaat van de minister geldt ook voor het hoger onderwijs. De gele arcering in het citaat is door de TU Delft opgenomen. Zie voor andere soort verwijzingen door de minister van OCW naar de Arbeidsinspectie ook: Verslag commissiedebat d.d. 1 december 2022 over het MBO met de minister van OCW, Kamerstukken II 2022/23, 31524, nr. 542 (het doen van onderzoek naar discriminatie ligt ook bij de Arbeidsinspectie); Verslag van een schriftelijk overleg d.d. 23 november 2022 van de vaste commissie voor OCW met de minister over de brief van 23 februari 2022 inzake de factsheet sociale veiligheid hoger onderwijs van de Inspectie van het Onderwijs, Kamerstukken II 2022/23, 31288, nr. 992; Kamerbrief d.d. 4 maart 2022, Kamerstukken II 2021/22, 31293, nr. 611.

4.4.4 De CAO Nederlandse Universiteiten

- (25) Ten slotte noemt de TU Delft hier de CAO Nederlandse Universiteiten (de "CAO").
- (26) Artikel 1.12 lid 1 CAO bepaalt dat "mede ter bevordering van het welzijn in de werksituatie" de partijen van de CAO "ongewenst gedrag waaronder (seksuele) intimidatie, agressie, geweld en discriminatie [willen] uitbannen." De CAO bepaalt dat de werkgever – zijnde de universiteit – daartoe een vertrouwenspersoon benoemt of aanstelt met nader omschreven taken (lid 2). Verder stelt de werkgever een gedragscode vast (lid 3). Ook hebben alle universiteiten per 1 juli 2021 een ombudsfunctie op basis van een 'Landelijk kader voor invulling universitaire ombudsfunctie' ingericht (lid 4). TU Delft beschikt sinds 2019 over een ombudsfunctionaris. Dit licht zij in deel 3 van deze reactie toe.

5. DE BEGINSELEN VAN LEGALITEIT EN RECHTSZEKERHEID: ARTIKEL 9.9A WHW EN DE CODE GOED BESTUUR UNIVERSITEITEN BIEDEN GEEN WETTELIJKE BASIS VOOR UW CONCEPTRAPPORT

5.1 Introductie

- (27) In deze paragraaf licht de TU Delft toe dat u de juridische grondslag mist voor het invoeren van wanbeheer en uw overige bevindingen in het conceptrapport. Deze grondslag is ingevolge de beginselen van legaliteit en rechtszekerheid wel vereist. Uw conceptrapport is met deze fundamentele beginselen in strijd.
- (28) Er is namelijk geen norm in de WHW over sociale veiligheid van medewerkers, waarop u zich kunt beroepen (paragraaf 5.2). De TU Delft legt in paragraaf 5.3 de wettelijke term wanbeheer en de e-grond van artikel 9.9a WHW uit. U kunt ook niet de Code gebruiken als zelfstandige grondslag of ter invulling van de WHW (paragraaf 5.4).

5.2 Er is geen wettelijke norm in onderwijswetgeving waarop u zich kunt beroepen

- (29) U bent bevoegd toe te zien op de naleving van de bij of krachtens onderwijswetten gegeven voorschriften. Deze grondslag uit dergelijke voorschriften ontbreekt in uw conceptrapport. Er bestaat namelijk geen zelfstandige norm over sociale veiligheid onder personeel in de WHW. De TU Delft kan niet niet-bestaande normen overtreden, zodat dit nimmer kan leiden tot het oordeel wanbeheer.
- (30) De norm over sociale veiligheid onder personeel kunt u ook niet inlezen in artikel 9.9a WHW. Deze bepaling geeft de minister van OCW de bevoegdheid aan de raad van toezicht van een universiteit een aanwijzing te geven in geval van wanbeheer. Artikel 9.9a WHW bevat echter geen zelfstandige norm over de zorg van het personeel. Voor zover uw Inspectie toch heeft willen aannemen dat de wettelijke norm over sociale veiligheid besloten ligt in de toekenning van de aanwijzingsbevoegdheid aan de minister, kan de TU Delft u hierin niet volgen.¹² Het inlezen van verborgen zelfstandige deugdelijkheidseisen in een

¹² Zie ook J.A. de Boer, *De vaststelling en handhaving van deugdelijkheidseisen in het onderwijs* (diss. TU), 2021, p. 308-309: "Uit de wetsgeschiedenis blijkt dat een aanwijzing alleen kan worden gegeven als sprake is van strijd met deugdelijkheidseisen, zoals hierboven al aan de orde kwam. Sommige vormen van wanbeheer zijn echter moeilijk te herleiden tot een bepaalde deugdelijkheidseis. Dat een bestuurder zijn personeel niet mag intimideren mag een voor de hand liggende norm zijn, maar zij is nergens expliciet als verplichting voor

aanwijzingsbevoegdheid is in strijd met fundamentele rechtsbeginselen, zoals de beginselen van legaliteit, rechtszekerheid, evenredigheid en zorgvuldigheid. Bovendien zou dit geheel in strijd zijn met de bedoeling van de wetgever (zie hierna).

5.3 Uitleg van de wettelijke term wanbeheer en de e-grond van artikel 9.9a WHW

- (31) Artikel 9.9a lid 1 WHW regelt de bevoegdheid van de minister om een aanwijzing te geven. Deze bevoegdheid ontstaat, nadat is vastgesteld dat bij een universiteit sprake is van wanbeheer. Artikel 9.9a lid 2 somt limitatief op wat wordt verstaan onder wanbeheer. Lid 2 vermeldt een aantal categorieën van wanbeheer (sub a tot en met e).
- (32) De aanwijzingsbevoegdheid wordt door de wetgever gezien als een "*ultimum remedium*". Het gaat bij wanbeheer om uitzonderlijke situaties. Het gaat bij wanbeheer om een "*misstand*"¹³ en "*heel bijzondere gevallen, als iets echt, tegen alle verwachting in, helemaal uit de hand is gelopen.*"¹⁴ Het gaat om "*zeer ernstig (bestuurlijk) falen.*"¹⁵ De kwalificatie wanbeheer is "*niet snel het geval*".¹⁶
- (33) Vanwege deze uitzonderlijkheid kan uw Inspectie niet snel tot het oordeel komen dat een bepaalde situatie wanbeheer oplevert.¹⁷ Een Inspectierapport dat daaraan voorafgaat moet dan ook zware *feitelijke* conclusies bevatten alvorens de situatie als wanbeheer te kwalificeren.¹⁸ Het kan bij de beoordeling of sprake is van wanbeheer bovendien louter gaan om het heden. Uw Inspectie dient de situatie *ex nunc* te toetsen, dus naar hoe de situatie in het heden is en niet in het verleden was.¹⁹
- (34) Het handelen van een universiteit kan slechts onder een categorie van wanbeheer vallen als een instelling 'deugdelijkheidseisen' niet naleeft (c.q. bekostigingsvoorwaarden, die materieel gezien dezelfde betekenis hebben). Met andere woorden: het begrip wanbeheer impliceert de overtreding van een voorschrift uit de onderwijswetgeving, zo benadrukt de wetgever:
- (a) "*Een aanwijzing kan alleen worden gegeven als er gehandeld is in strijd met de bekostigingsvoorwaarden dat houdt in dat de vastgelegde voorschriften in de wet- en regelgeving niet worden nageleefd.*"²⁰
- (b) "*Zoals in het Nader rapport is aangegeven, kan een aanwijzing alleen worden gegeven als er in strijd is gehandeld met de bekostigingsvoorwaarden.*"²¹

het bevoegd gezag in de onderwijswetgeving neergelegd. Dat is nog te sauveren door aan te nemen dat, door (onder meer) intimidatie als vorm van wanbeheer te definiëren, de sectorwetgeving daarmee ook een nieuwe deugdelijkheidseis heeft gecreëerd. Systematisch gezien is dat echter niet zo fraai. Het gaat hier wederom om een inhoudelijke eis aan het onderwijs die is verborgen in de toekenning van een bevoegdheid."

¹³ Kamerstukken II 2012/13, 33472, nr. 3.

¹⁴ Kamerstukken II 2013/14, 33472, nr. 25.

¹⁵ Kamerstukken II 2021/22, 35920, nr. 3.

¹⁶ Kamerstukken I 2022/23, 35920, nr. C.

¹⁷ Kamerstukken I 2022/23, 35920, nr. C.

¹⁸ Kamerstukken II 2013/14, 33472, nr. 25.

¹⁹ Zie ook Rb. Amsterdam 20 januari 2020, ECLI:NL:RBAMS:2020:226, r.o. 26.

²⁰ Kamerstukken II 2012/13, 33472, nr. 4.

²¹ Kamerstukken II 2012/13, 33472, nr. 10.

- (c) *"Het vertrekpunt bij het inzetten van de aanwijzingsbevoegdheid is altijd dat er sprake is van een overtreding van de bekostigingsvoorwaarden en dat het met andere middelen niet is gelukt de situatie te verbeteren. (...) De regering merkt op dat het echt een misverstand is dat de minister de aanwijzingsbevoegdheid zou kunnen inzetten los van de bekostigingsvoorwaarden. Handelen in strijd met de bekostigingsvoorwaarden is een conditio sine qua non voor het toepassen van de aanwijzingsbevoegdheid."²²*
- (d) *"Het begrip «wanbeheer» impliceert de overtreding van een wettelijk voorschrift. Dit is ook in de wetsgeschiedenis en jurisprudentie bevestigd. De regering acht het daarom niet noodzakelijk om het vereiste van overtreding van een wettelijk voorschrift in de bepaling omtrent de aanwijzingsbevoegdheid op te nemen."²³*
- (e) *"Een aanwijzing op basis van een gerucht zal nimmer geschieden. Het is niet mogelijk om wanbeheer vast te stellen zónder dat ook sprake is van een door de inspectie geconstateerde overtreding van een of meer wettelijke voorschriften. Er is dus ook geen vorm van wanbeheer die niet onder een wettelijk voorschrift valt."²⁴*
- (35) Zoals hiervoor al benadrukt overtreedt de TU Delft geen voorschriften uit de onderwijswet- en regelgeving over sociale veiligheid onder personeel, hetgeen zou kunnen leiden tot wanbeheer. Deze voorschriften bestaan immers niet en ook feitelijk bezien is hiervan geen sprake. Dit laatste licht de TU Delft in het vervolg van deze reactie uitgebreid toe.
- (36) U concludeert desalniettemin – dus ten onrechte – dat de TU Delft wanbeheer zou plegen, omdat de zorg voor wat door redelijkheid en billijkheid wordt gevorderd in de omgang met betrokkenen binnen de TU Delft in ernstige mate zou worden verwaarloosd. Dit is de e-grond van artikel 9.9a lid 2 WHW.
- (37) De e-grond van wanbeheer is beperkt tot intimidatie of bedreiging door een bestuurder of toezichthouder. U trekt deze e-grond daarentegen breder en onderbouwt uw kwalificatie 'wanbeheer' ook met uw constatering dat sociaal onveilig gedrag door personeel van de TU Delft zou plaatsvinden, niet-zijnde bestuurders en niet-zijnde toezichthouders. Deze feitelijke constatering is al niet juist, en het is u ook niet toegestaan om de e-grond op te rekken tot anderen dan bestuurders en toezichthouders. Hiervoor bestaat geen wettelijke grondslag.
- (38) Volgens de wetgever gaat het bij de e-grond altijd om handelingen of gedragingen van een bestuurder of toezichthouder *zelf*, die (feitelijk) als intimiderend of bedreigend zijn aan te merken en gaat het niet om het functioneren van het bevoegd gezag (het bestuur of de raad van toezicht) als zodanig:²⁵

²² Kamerstukken I 2013/14, 33472, nr. C.

²³ Kamerstukken II 2021/22, 35920, nr. 4.

²⁴ Kamerstukken I 2022/23, 35920, nr. C.

²⁵ Kamerstukken II 2021/22, 35920, nr. 3, p. 24 (MvT Wet uitbreiding bestuurlijk instrumentarium onderwijs).

Het voorgestelde eerste lid is daarom, ten opzichte van de huidige tekst, vereenvoudigd: een aanwijzing kan worden gegeven indien sprake is van wanbeheer. Het voorgestelde tweede lid is, in verband hiermee, ook aangepast, zodat in ieder onderdeel tot uitdrukking komt of het wanbeheer betrekking heeft op handelen van individuen (zoals bij intimidatie of ongerechtvaardigde verrijking) of dat het ook kan gaan om wanbeheer van het bevoegd gezag of bestuur als zodanig (zoals bij wanbeheer met betrekking tot de kwaliteit van het onderwijs of de burgerschapsopdracht).

- (39) In het conceptrapport constateert u op zich terecht dat de e-grond vanaf 1 augustus 2023 anders luidt dan daarvoor, als gevolg van de inwerkingtreding van de Wet uitbreiding bestuurlijk instrumentarium onderwijs op die datum. De woorden 'in ieder geval' zijn aan de e-grond toegevoegd. Deze nieuwe wet betreft echter niet slechts een *verduidelijking* van de e-grond, zodat u zich in uw conceptrapport dús op de nieuwe wettekst zou mogen beroepen. Dat is namelijk niet het geval.
- (40) Vanaf 1 augustus 2023 kan er namelijk ook sprake zijn van het in ernstige mate verwaarlozen van de zorg in andere gevallen dan intimidatie of bedreiging door een bestuurder of toezichthouder. De woorden 'in ieder geval' in de nieuwe e-grond verruimen daarentegen niet de groep door wie de intimidatie of bedreiging dan moet zijn gepleegd. Dit gaat ook na 1 augustus 2023 nog steeds louter om de bestuurder of toezichthouder. Dit blijkt uit de hiervoor weergegeven wetsgeschiedenis en ook uit de volgende uitleg van de wetgever:²⁶

dat spaarzaam en terughoudend zou worden ingezet. De wet stelt dan ook zware vereisten: er moet sprake zijn van wanbeheer, dat in de wet limitatief is omschreven, en het betreft altijd ernstige situaties zoals financieel wanbeheer, bestuurlijke intimidatie of ernstig tekortschieten met betrekking tot de kwaliteit van het onderwijs.

- (41) Hoe dan ook is de e-grond van artikel 9.9a lid 2 WHW op 1 augustus 2023 inhoudelijk gewijzigd. Dit betekent dat u de wettekst van de e-grond moet toepassen, zoals die luidde vóór 1 augustus 2023. Een materieel verschil in uitkomst is er daarentegen niet. Zowel voor als na de wetwijziging bevat de WHW geen zelfstandige norm over sociale veiligheid onder personeel. De TU Delft kon en kan dus nog steeds niet die norm overtreden, waardoor er ook nimmer sprake kan zijn van wanbeheer op deze grond. Ook in feitelijke zin is er geen sprake van – kort gezegd – wangedrag door een bestuurder of toezichthouder, zodat ook op inhoudelijke gronden van wanbeheer geen sprake is.

5.4 De Code is geen wettelijke bepaling en dient ook niet ter invulling daarvan

- (42) U past – naar eigen zeggen: noodgedwongen – de Code toe.
- (43) De WHW kent drie verwijzingen naar de Code. Artikel 2.9 lid 1 WHW bepaalt dat het instellingsbestuur in de jaarlijkse verslaglegging zich verantwoordt "over de wijze waarop van een branchecode voor goed bestuur is afgeweken, voor zover een zodanige code overeenkomstig artikel 2.14 is aangewezen." Het genoemde artikel 2.14 WHW biedt de mogelijkheid om bij algemene maatregel van bestuur een of meer branchecodes voor goed bestuur aan te wijzen. Artikel 9.8 lid 1 sub e WHW bepaalt dat de raad van toezicht van een

²⁶ Kamerstukken II 2021/22, 35920, nr. 3, p. 3.

universiteit toeziet op de naleving door het college van bestuur van "*de omgang met de branchecode, bedoeld in artikel 2.9.*" [onderstreping door de TU Delft]

- (44) De hiervoor genoemde branchecode betreft de Code. De Code bevat afspraken – genaamd: principes – die de universiteiten onderling over goed bestuur hebben gemaakt. De minister van OCW heeft de Code niet 'aangewezen' als bedoeld in artikel 2.14 WHW.
- (45) U gebruikt ten onrechte de tussen universiteiten onderling afgesproken 'principes' mede ter invulling van de wettelijke term 'wanbeheer'. De TU Delft licht dit later in deze reactie verder toe. Meer precies beroept u zich op vijf van de negen principes van de Code:
- (a) Principe 2: "*Aan de universiteit worden waarden gehanteerd die passen bij haar maatschappelijke opdracht. De universiteit bevordert een open cultuur waarin ieder onderwerp ter sprake kan komen en waarin bestuurders, medewerkers en studenten zich vrij voelen om elkaar aan te spreken. Die cultuur wordt uitgedragen binnen en buiten de organisatie.*" Dit principe is uitgewerkt in 5 deelprincipes.
 - (b) Principe 3: "*De universiteit bevordert het realiseren van een veilige omgeving waar studenten en medewerkers zich kunnen ontplooiën en zich professioneel kunnen ontwikkelen.*" Dit principe is uitgewerkt in 3 deelprincipes.
 - (c) Principe 4: "*Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het bestuur van de universiteit. Het college is zodanig samengesteld en ingericht dat zijn leden hun taken naar behoren kunnen vervullen.*" Dit principe is uitgewerkt in 4 deelprincipes.
 - (d) Principe 5: "*De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het intern toezicht op het college van bestuur van de universiteit. De raad is zodanig samengesteld en ingericht dat zijn leden hun taken naar behoren en in onafhankelijkheid kunnen vervullen.*" Dit principe is uitgewerkt in 11 deelprincipes.
 - (e) Principe 9: "*De universiteit beschikt over professionele interne risicobeheersings- en controlesystemen.*" Dit principe is uitgewerkt in 5 deelprincipes.
- (46) U stelt dat de TU Delft principes 2, 3, 4, 5 en 9 onvoldoende zou naleven. Via die weg komt u tot de conceptkwalificatie wanbeheer. Want, zo stelt u, de 'veldnormen' uit de Code gaan over 'beheer', hetgeen "*de tegenhanger van wanbeheer*" is.²⁷
- (47) Uw toepassing van de Code vormt de ruggengraat van uw conceptrapport. Deze toepassing is echter (i) niet toegestaan en (ii) uw uitleg van de strekking en inhoud van de Code is onjuist. Bovendien voldoet de TU Delft in feitelijke zin wél aan de Code, in het bijzonder ook het CvB en de RvT. De RvT ziet daarbij ook toe op de omgang door het CvB met de Code. Dit licht zij uitgebreid toe in delen 4 en 6 van deze reactie.
- (48) Los daarvan, de Code is nadrukkelijk niet bedoeld om de naleving daarvan door uw Inspectie te laten beoordelen, zo legt ook de wetgever uit:
- (a) De Code bevat ten eerste geen wettelijke normen. In de Code staan geen deugdelijkheidseisen. De Code is door universiteiten opgesteld, nadrukkelijk in de

²⁷ Pagina 18 van het conceptrapport.

ruimte die zij van de wetgever kregen om op eigen initiatief hun inzichten over wat goed bestuur is, te formuleren. Daar waar de waarborgen voor beheer en inrichting van de universiteit via de WHW eindigen, beginnen de principes van de Code. De Code bevat afspraken die vallen binnen de autonomie van de instellingen, datgene wat de wetgever nadrukkelijk niet heeft geregeld.

- (b) De Code is ook niet bedoeld ter invulling van een andere wel-bestaande wettelijke norm. U meent te kunnen stellen dat als een universiteit niet aan de Code zou voldoen, deze universiteit dús wanbeheer pleegt. Dit is (juridisch) ontoelaatbaar, om twee redenen:
- (i) Ten eerste is de Code niet bedoeld om invulling aan vermeende wettelijke normen te geven, maar uitsluitend om invulling te geven aan de autonomie van de onderwijsinstelling. De wetgever respecteert deze autonomie: de Code is niet bij algemene maatregel van bestuur aangewezen (artikel 2.14 WHW) en de minister legt de verantwoordelijkheid voor naleving ervan geheel bij de onderwijsinstellingen zelf. De wetgever heeft louter geregeld dat de universiteiten zich in hun jaarverslaggeving verantwoorden over hun naleving van de Code volgens het principe van 'pas-toe-of-leg-uit'²⁸ (nota bene pas als de branchecode door hem is aangewezen, hetgeen niet het geval is). Hiermee waarborgt de wetgever de voor de maatschappij belangrijke functie van *horizontale* verantwoording. De RvT dient, als onderdeel van zijn toezichthoudende raak, toe te zien op omgang door het CvB met de Code – en doet dat ook (zie ook delen 4 en 6 van deze reactie). De Code heeft echter geen functie in de *verticale* verantwoording door de universiteit jegens de minister en uw Inspectie. De Code bevat dan ook geen afdwingbare resultaatsverplichtingen, maar louter sectorale inspanningsverplichtingen. De wetgever is hierin heel duidelijk geweest (zie het hiernavolgende citaat).
- (ii) Ten tweede is uw uitleg niet te volgen, namelijk dat als niet aan de Code zou worden voldaan er dús wanbeheer is. De Code bevat de uitwerking van principes van goed bestuur. De Code stimuleert het continu goede gesprek over de governance van universiteiten en heeft als doel het bevorderen van goed bestuur ten dienste van de maatschappelijke opdracht van universiteiten. Het gaat in de Code dus niet om resultaatsverplichtingen, die bij het niet behalen ervan automatisch zouden kwalificeren als wanbeheer. Dit zijn twee uitersten van een spectrum. U schiet ten onrechte van de ene kant van dat spectrum naar de andere kant ervan. Kortom, het is ook op materiële gronden onterecht dat u uw kwalificatie 'wanbeheer' onderbouwt onder verwijzing naar vermeende niet-naleving van de Code.

(49) Al het voorgaande volgt ook nadrukkelijk uit de wetsgeschiedenis:²⁹

²⁸ Zie ook de Code zelf: "*Met de vaststelling van deze code onderschrijven de bestuurders en toezichthouders van de veertien bij de VSNU [thans UNL, toev. TU Delft] aangesloten universiteiten de principes in deze code. In hun jaarverslag zal gerapporteerd worden over hoe zij de naleving van de principes en de uitwerkingen in deze code hebben vormgegeven. Wanneer op specifieke punten de code niet wordt nageleefd, leggen de bestuurders en toezichthouders uit waarom de keuze is gemaakt de code niet te volgen.*"

²⁹ Kamerstukken II 2008/09, 31821, nr. 3, p. 11 [gele arceringen door de TU Delft].

2.4. Branchecode voor goed bestuur hoger onderwijs

Branchecodes zijn inmiddels gemeengoed in de semi-publieke en private sector maar een betrekkelijk nieuw fenomeen in ons onderwijsbestel. De verantwoordelijkheid voor het opstellen van een code en het initiatief daartoe liggen uiteraard bij de desbetreffende sector of branche, **zonder tussenkomst van de overheid**. Het gaat immers om een **vorm van zelfregie en zelfbinding** waarmee het collectief van instellingen binnen een bepaalde sector aangeeft welke opvattingen men heeft over en op welke wijze men – gegeven het wettelijk kader – uitwerking en invulling geeft aan principes van goed bestuur. Een branchecode versterkt het vertrouwen van de maatschappelijke omgeving in het functioneren van de branche en de instellingen die daar deel van uitmaken, en speelt daarmee een belangrijke rol in het kader van de **horizontale verantwoording**. Naar de mate waarin instellingen kunnen aantonen dat zij hun branchecode een wettelijke functie willen en kunnen geven, kan de overheid meer op de achtergrond blijven en het initiatief bij de instellingen laten¹. Een code biedt flexibiliteit en ruimte om **anders dan via wettelijke regels** vast te leggen hoe instellingen binnen een branche hun verantwoordelijkheid voor goed bestuur waar maken.

Jaarverslag en jaarrekening

De instellingen moeten zich verantwoorden in de jaarrekening en jaarverslag. Vanaf 2008 zijn de richtlijnen voor de jaarverslaglegging ondergebracht bij de Raad voor de Jaarverslaglegging. Hiermee is aangesloten bij generieke regelgeving in het Burgerlijk Wetboek, in het bijzonder Boek 2, Titel 9 en bij de Richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ).

In dit wetsvoorstel wordt voorgesteld dat in navolging van het Burgerlijk Wetboek de instellingen zich in hun jaarstukken verantwoorden over de naleving van een branchecode volgens het principe pas-toe-of-leg-uit, voor zover die branchecode bij algemene maatregel van bestuur is aangegeven.

De HBO-Raad en de VSNU hebben inmiddels elk een branchecode goed bestuur opgesteld. **Omdat branchecodes een instrument van de branche zijn, dus van de instellingen zelf, is goedkeuring door de minister niet aan de orde.** Wel zal de minister bij een voornemen tot aanwijzing van een code onderzoeken of deze binnen de kaders van wet- en regelgeving blijft en of de code redelijkerwijs kan bijdragen tot een beter bestuur binnen de betrokken instellingen.

- (50) Het conceptrapport geeft geen enkele blijk van het hiervoor toegelichte juridisch kader. Het conceptrapport is hiermee in strijd. U dient uw conceptrapport hierop aan te passen en uw onderbouwing met de Code uit uw conceptrapport weg te laten. Deze valt buiten het bereik van de wanbeheerbepaling van de WHW en bepaalt ook in materiële zin niets over het begrip 'wanbeheer'. Daarvoor is de Code niet bedoeld. Bovenal is omgang met de Code niet hetzelfde als de vraag naar naleving van de Code, als hiervoor toegelicht.

6. IN HET CONCEPTRAPPORT ONTBREEKT HET AAN EEN NORMATIEF KADER: AAN WELKE EISEN EN WAARBORGEN MOET EEN ONDERZOEK NAAR SOCIALE VEILIGHEID VOLDOEN EN WELKE WETSINTERPRETERENDE BELEIDSREGELS HANTEERT U?

6.1 Introductie

- (51) In dit hoofdstuk beschrijft de TU Delft het normatief kader voor het verrichten van onderzoeken naar sociale veiligheid. In het vervolg van deze reactie refereert de TU Delft aan dit normatief kader.

- (52) De normen die gelden voor dergelijke onderzoeken zijn af te leiden uit verschillende bronnen:
- (a) Normen voor het doen van onderzoek naar sociale veiligheid, die uit de toepasselijke algemene beginselen van behoorlijk bestuur voortvloeien (paragraaf 6.2);
 - (b) Normen voor het doen van onderzoek naar sociale veiligheid, die voortvloeien uit de Wet op het onderwijstoezicht (paragraaf 6.3);
 - (c) Normen die voortvloeien uit de Onderzoekskaders voor andere onderwijssectoren en overige relevante bronnen bij gebrek aan het bestaan van een (verplicht) Onderzoekskader voor het hoger onderwijs (paragraaf 6.4);
 - (d) Normen voor het doen van onderzoek naar sociale veiligheid, die voortvloeien uit jurisprudentie over integriteitsonderzoeken (paragraaf 6.5).

6.2 Normen voor het doen van onderzoek naar sociale veiligheid, die uit de toepasselijke algemene beginselen van behoorlijk bestuur voortvloeien

- (53) De basis voor het gehele onderzoek ligt in de algemene beginselen van behoorlijk bestuur, zo ook in de hierna nog te bespreken wettelijke normen die voor uw wijze van onderzoek gelden.³⁰ De belangrijkste beginselen zijn:
- (a) *Zorgvuldigheid* (artikel 3:2 Awb): u moet zorgvuldig onderzoek doen naar feiten, omstandigheden en belangen die spelen. Daarbij moet u ten minste duidelijk maken op basis van welke gegevens uw (concept)rapport tot stand is gebracht en welke procedure u daarbij hebt gevolgd.³¹ Bij het opleggen van sancties of belastende beschikkingen, maar ook een belastend conceptrapport als het onderhavige, rust op u de last voldoende feiten te stellen en zo nodig te bewijzen die de belastende bevindingen rechtvaardigen.³²
 - (b) *Een deugdelijke motivering* (artikel 3:46 Awb): indien u onvoldoende onderzoek heeft gedaan naar de relevante feiten en omstandigheden kan dit leiden tot het oordeel dat sprake is van een ondeugdelijke motivering (overigens kan er ook een motiveringsgebrek bestaan in het geval het onderzoek wel kwalitatief was). De motivering moet bij de besluitvorming worden vermeld. Deze motivering dient daarbij – in dit geval voor de TU Delft en (specifieke groepen) medewerkers – volledig, begrijpelijk, toetsbaar, verifieerbaar en (mede daardoor) inzichtelijk te zijn.³³ Naarmate kwalificaties en/of sancties belastender zijn, worden steeds strengere(re) eisen gesteld aan de vaststelling van de feiten (bewijsvoering) en

³⁰ Zie Gerechtshof Den Haag 25 februari 2020, ECLI:NL:GHDHA:2020:277, r.o. 5.14: "De Inspectie is als bestuursorgaan wel gebonden aan de algemene beginselen van behoorlijk bestuur, waaronder het beginsel van zorgvuldige voorbereiding en het motiveringsbeginsel."

³¹ Zie E.M.T.A. Göertz, 'Art. 3:1 – Algemene wet bestuursrecht', Sdu Commentaar Bestuursrecht (Awb), met verwijzingen naar ABRvS 27 juni 2018, ECLI:NL:RVS:2018:1301, CRvB 26 augustus 2015, ECLI:NL:CRVB:2015:3064, CRvB 31 juli 2012, ECLI:NL:CRVB:2012:BX3205 (hierna: "Göertz").

³² Zie De Poorter, 'Commentaar op art. 3:1 Awb: Zorgvuldige voorbereiding', T&C Awb, met een verwijzing naar ABRvS 5 maart 2008, JB 2008/95.

³³ De Poorter, 'Commentaar op art. 3:47 Awb: Vermelding van motivering', aant. 2, T&C Awb.

daarmee aan de motivering van deze besluitvorming. Het motiveringsbeginsel wordt mede gekleurd door de aard van het besluit.³⁴

- (c) *Evenredigheid* (artikel 3:4 lid 2 Awb): uw bevindingen en kwalificaties dienen in een redelijke verhouding te staan tot de met uw conceptrapport te dienen doelen. Dit beginsel is – anders dan voorheen – niet alleen van betekenis voor de toetsing van sancties maar heeft een breder toepassingsbereik. Het is daarmee ook nadrukkelijk van toepassing op uw onderzoek.³⁵ Het evenredigheidsbeginsel vergt dat u bij het doen van onderzoek expliciet de belangen afweegt, waarbij u het evenwicht moet vinden tussen de geschade belangen van de TU Delft, specifieke groepen medewerkers en haar medewerkers in algemene zin en de door u beoogde te dienen belangen. De toetsing door de rechter van het evenredigheidsbeginsel was lange tijd terughoudender van aard, maar is sinds 2022 nadrukkelijk veel indringender. De indringendheid van de toetsing hangt af van alle omstandigheden van het geval, waarin relevant zijn de mate van ingrijpendheid van het bestreden besluit en de aanwezigheid van grond- en mensenrechten.³⁶ Het conceptrapport is voor de TU Delft en de andere hiervoor genoemde betrokkenen zeer ingrijpend, met grote institutionele en persoonlijk nadelige gevolgen. De rechterlijke toetsing zal daarom indringend zijn.

- (54) Ook uit uitspraken van de civiele rechter over de rechtmatigheid van uw Inspectierapporten zijn normen af te leiden. Een rapport van uw Inspectie is volgens de civiele rechter onrechtmatig, indien u in redelijkheid niet tot uw oordelen/bevindingen in het rapport heeft kunnen komen. Dit kan het geval zijn als de door de u gevolgde procedure onzorgvuldig is, als de feiten onjuist zijn vastgesteld en/of als de conclusies in uw rapport niet door de onderliggende bevindingen en motivering worden gedragen.³⁷ Dit betreft ook een uitleg van de hiervoor genoemde beginselen van behoorlijk bestuur.

6.3 Normen voor het doen van onderzoek naar sociale veiligheid, die voortvloeien uit de Wet op het onderwijstoezicht

- (55) U baseert uw bevoegdheid ten aanzien van dit onderzoek op artikel 3 lid 1 onderdelen a en c juncto artikel 12a van de Wot. U beoordeelt onder meer de naleving van wettelijke voorschriften (in de WHW). Het nalevingstoezicht is één van uw taken ten aanzien van het hoger onderwijs. Verder kan u in incidentele gevallen onderzoek verrichten naar aanleiding van signalen van buitenaf die mogelijk kunnen leiden tot gevolgen op stelselniveau (artikel 12a lid 3 Wot).
- (56) Uw Inspectie heeft bij de TU Delft onderzocht of sprake is van wanbeheer in de zin van de aanwijzingsbevoegdheid van artikel 9.9a lid 2 sub e WHW. Zoals u ook in het conceptrapport opmerkt, is dit een ultimum remedium. De minister kan alleen een aanwijzing geven, nadat u een onderzoek heeft verricht als bedoeld in artikel 12a Wot en daarover een rapport heeft uitgebracht als bedoeld in artikel 20 lid 1 Wot. Uit dat rapport zal dan moeten volgen dat

³⁴ De Poorter, 'Commentaar op art. 3:46 Awb: Deugdelijke motivering', aant. 2, *T&C Awb*.

³⁵ De Poorter, 'Commentaar op art. 3:4: Belangenafweging; evenredigheidsbeginsel', aant. 2, *T&C Awb*. Zie ook artikel 4 lid 2 Wot.

³⁶ De Poorter, 'Commentaar op art. 3:4: Belangenafweging; evenredigheidsbeginsel', aant. 6, *T&C Awb*, met een verwijzing naar ABRvS 2 februari 2022, ECLI:NL:RVS:2022:285, AB 2022/120.

³⁷ Rb. Den Haag, 15 april 2022, ECLI:NL:RBDHA:2022:3486, r.o. 4.2.

sprake is van wanbeheer. Dat rapport zal dus zware conclusies moeten bevatten over de ernst van het onrechtmatig handelen om te kunnen dienen als basis voor de inzet van een aanwijzing. Dit heeft de wetgever toegelicht over de artikelen 12 lid 1 en 20 van de Wot.³⁸

- (57) Op grond van artikel 12a lid 3 Wot onderzoekt uw Inspectie incidenteel uit eigen beweging of op aanwijzing van de minister situaties waarin wordt vermoed dat de *checks en balances* in en rondom een instelling tekortschieten en dit een zekere uitstraling naar het stelselniveau kan hebben. Hoewel u deze bepaling niet noemt als grondslag voor uw onderzoek, lijkt dit wel op een incidenteel onderzoek in de zin van artikel 12a lid 3 Wot. Daarbij moet u rekening houden met een op het hoger onderwijs toesneden interpretatie van proportionaliteit.³⁹ Het onderzoek heeft het karakter van een *ultimum remedium* en wordt verricht in de volgende omstandigheden: *"Bijvoorbeeld als er sprake is van een zekere ernst en omvang (veel klachten, met een verschillende achtergrond) of als het gaat om een situatie waarin geen verbetering optreedt. In dat geval heeft het onderzoek het karakter van een ultimum remedium. In dergelijke gevallen kan de inspectie in het kader van de brandweerfunctie uit eigen beweging specifiek onderzoek verrichten."*⁴⁰
- (58) U legt uw oordelen en bevindingen naar aanleiding van onderzoek uitgevoerd op grond van artikel 12a Wot vast in een rapport. De wijze waarop u dit rapport vaststelt, regelt artikel 20 Wot. U hoort op grond hiervan in uw rapport een onderscheid te maken tussen oordelen op grond van uw toezichtstaak en bevindingen op grond van uw bevorderingstaak.⁴¹ Ook als de voorgeschreven procedure van artikel 20 Wot is gevolgd, kan de inhoud van een rapport onjuist zijn of onzorgvuldig tot stand zijn gekomen.⁴²
- (59) In de parlementaire toelichting bij de Wot is opgenomen dat uw werkwijze *"consistent, transparant, controleerbaar en bediscussieerbaar"* moet zijn.⁴³ Dit in aanvulling op en als uitwerking van de algemene beginselen (zorgvuldigheid, motivering, evenredigheid).
- (60) Artikel 13 Wot bepaalt dat de minister op uw voordracht kaders vaststelt waarin uw werkwijzen voor onderzoeken, waaronder onderzoeken op grond van artikel 12a Wot (hoger onderwijs), zijn vastgelegd. Voorafgaand aan de voordracht, bedoeld in het eerste lid, voert u overleg met onder meer vertegenwoordigers van het onderwijsveld (artikel 13 lid 2 Wot).
- (61) De Onderzoekskaders beschrijven uw werkwijze bij het doen van onderzoek (bijvoorbeeld: welke gegevens betreft u bij een onderzoek, hoe vaak voert u een onderzoek uit?). Zij bevatten daarnaast wetsinterpreterende beleidsregels. De Onderzoekskaders geven dus uitleg aan de wettelijke deugdelijkheidseisen. Deze uitleg is opgenomen in *"standaarden"*.⁴⁴

³⁸ Kamerstukken II 2012/13, 33472, nr. 4, p. 19.

³⁹ Kamerstukken II 2009/10, 32193, nr. 3, p. 21.

⁴⁰ Kamerstukken II 2009/10, 32193, nr. 3, p. 21.

⁴¹ Rb. Den Haag 7 september 2021, ECLI:NL:RBDHA:2021:9833.

⁴² Gerechtshof Den Haag 25 februari 2020, ECLI:NL:GHDHA:2020:277, r.o. 5.16.

⁴³ Kamerstukken II 2000/01, 27783, nr. 3, p. 13.

⁴⁴ J.A. de Boer, 'Onderwijstoezicht', *School en Wet* 2023/116, 26 september 2023.

- (62) In de toelichting bij de Wot worden de Onderzoekskaders expliciet verbonden aan de zorgvuldigheidsnormen die u bij uw onderzoek moet betrachten.⁴⁵
- (63) De minister heeft op uw voordracht voor alle onderwijssectoren Onderzoekskaders vastgesteld, met uitzondering van een algemeen Onderzoekskader voor het hoger onderwijs.⁴⁶
- (64) In de wijziging van de Wot ter versterking van de kwaliteitswaarborgen voor het hoger onderwijs en de introductie van de wettelijke aanwijzingsbevoegdheid is aan artikel 13 Wot een verwijzing toegevoegd naar artikel 12a Wot inzake het hoger onderwijs.⁴⁷

Onderdeel G (artikel 13)

De Inspectie dient ook haar werkwijze voor het toezicht op het hoger onderwijs in een toezichtkader vast te leggen, net zoals dat nu al voor de overige onderwijssectoren geldt. Om dit te bewerkstelligen is een verwijzing naar artikel 12a in het eerste lid van artikel 13 nodig.

- (65) U bent wettelijk verplicht zo'n Onderzoekskader vast te stellen:⁴⁸

De Inspectie is bij wet verplicht de kaders voor het instellingstoezicht nader te ontwikkelen en vast te stellen (evenals in andere sectoren na overleg met het veld). De minister geeft goedkeuring aan dit kader. In dit toezichtskader worden de bovenstaande risico-indicatoren nader uitgewerkt.

Verder zal dit kader met name gericht zijn om het verder beschrijven van de processen en procedures wat betreft risicogericht toezicht. Te denken is hier aan bijvoorbeeld wanneer risicoanalyses op basis van deskresearch openbaar geraken en wanneer de Inspectie in gesprek gaat met het bestuur. Over dit kader wordt overleg gevoerd met betrokken partijen, waaronder uiteraard de instellingen.

- (66) U voldoet niet aan deze plicht; er is geen Onderzoekskader voor het hoger onderwijs. Er is ook geen Onderzoekskader voor uw onderzoeken naar hogeronderwijsinstellingen, anders dan het specifieke Onderzoekskader accreditatiestelsel hoger onderwijs dat louter over hoofdstuk 5 WHW gaat. Dat kader is irrelevant voor het onderhavige onderzoek.
- (67) U hebt bij het themaonderzoek naar sociale veiligheid onder studenten in het hoger kunst- en modeonderwijs wel een ad hoc semi-Onderzoekskader opgesteld en gebruikt. Daarin hebt u criteria neergelegd om de door u gestelde deelvragen in dat onderzoek te evalueren.⁴⁹ Dit lijkt een op maat gemaakt Onderzoekskader te zijn en voldoet in ieder geval

⁴⁵ Kamerstukken II 2000/01, 27783, nr. 3, p. 13: "de werkwijze van de inspectie moet ook consistent, transparant, controleerbaar en bediscussieerbaar zijn. In dit wetsvoorstel wordt daartoe bepaald dat de inspectie zich over de wijze waarop zij het toezicht uitoefent, verantwoordt in een tevoren bekendgemaakt toezichtskader."

⁴⁶ Er is een 'Onderzoekskader accreditatiestelsel hoger onderwijs' dat over hoofdstuk 5 WHW gaat. Dat is irrelevant voor het onderhavige onderzoek naar sociale veiligheid.

⁴⁷ Kamerstukken II 2012/13, 33472, nr. 3, p. 24 (gele arcering toegevoegd door de TU Delft).

⁴⁸ Kamerstukken II 2012/13, 33472, nr. 3, p. 11 (gele arcering toegevoegd door de TU Delft).

⁴⁹ Inspectie van het Onderwijs, *Sturen op blijvende sociale veiligheid in het hoger kunst- en mode-onderwijs: Technisch Rapport*, Bijlage II: Onderzoekskader, mei 2023. Te raadplegen via deze [link](#).

niet aan de wettelijke eis van artikel 13 Wot en/of is in ieder geval niet door u in het onderzoek naar de TU Delft toegepast.

- (68) De aanwijzingsbevoegdheid wordt door de wetgever gezien als een "*ultieme bevoegdheid*".⁵⁰ Een Inspectierapport dat daaraan voorafgaat moet dan ook zware conclusies bevatten over wanbeheer.⁵¹ Mede in dit licht bezien is het voor de TU Delft niet te begrijpen dat u (i) niet nader in beleid hebt uitgewerkt wat zij moet verstaan onder "*wanbeheer*" op het gebied van sociale veiligheid en (ii) dat u geen Onderzoekskader hebt voor onderzoeken in het hoger (technisch) academisch onderwijs ten aanzien van dit thema. U hebt zelfs geen ad hoc semi-Onderzoekskader zoals u dat wel had voor het hoger kunst- en modeonderwijs. Uw conceptrapport is daarom in deze vorm ontoelaatbaar.

6.4 Normen die voorvloeien uit de Onderzoekskaders voor andere onderwijssectoren en overige relevante bronnen bij gebrek aan het bestaan van een (verplicht) Onderzoekskader voor het hoger onderwijs

- (69) Bij gebrek aan een Onderzoekskader voor het hoger onderwijs, grijpt de TU Delft voor de beoordeling van het conceptrapport bij wijze van nood naar andere Onderzoekskaders die u wel voor andere onderwijssectoren dan het hoger onderwijs hanteert en andere soortgelijke, relevante bronnen (zie de volgende alinea). Deze andere kaders en bronnen geven wel, hoewel slechts achteraf en enig, inzicht in de normen die u in uw toezicht op de naleving van normen op het gebied van sociale veiligheid moet hanteren. Daarbij noemt de TU Delft expliciet dat in het funderend onderwijs wél zelfstandige wettelijke normen over sociale veiligheid bestaan, anders dan in de WHW. Verder gaan de meeste andere bronnen veelal over sociale veiligheid van leerlingen en studenten. De hierna nog toe te lichten werkinstructie van de Arbeidsinspectie gaat nadrukkelijk wel over de sociale veiligheid van personeel. Deze normen uit de Arbowetgeving gelden ook voor de TU Delft en daarop houdt de Arbeidsinspectie toezicht.
- (70) Uw Onderzoekskaders voor het primair, voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs, de werkwijze van de Commissie beoordeling uitingen maatschappelijk verantwoordelijkheidsbesef en de werkinstructie van de Arbeidsinspectie laten zien aan welke normen uw onderzoek naar onderwijsinstellingen gericht op sociale veiligheid moet voldoen. Zie hiervoor ook **bijlage 3** bij deze reactie, waarin de TU Delft een achterliggende uiteenzetting van de genoemde bronnen geeft ter verificatie en onderbouwing van de hiernavolgende bevindingen en conclusies.
- (71) Wat daarbij in ieder geval naar voren komt is dat u – vóórafgaand aan uw onderzoek – een normenkader had moeten vaststellen waarin u reeds had moeten uitwerken:
- (a) hoe u een onderzoek uitvoert, door middel van een onderzoeksplan/protocol;
 - (b) aan welke normen een instelling zich moet houden en hoe deze normen wegen, door middel van een normenkader; en

⁵⁰ Kamerstukken II 2012/13, 33472, nr. 3, p. 15.

⁵¹ Kamerstukken II 2012/13, 33472, nr. 3, p. 14.

- (c) hoe u vervolgens toetst aan deze normen om vast te stellen dat sprake is van een schending van de norm, door middel van uitleg over hoe u de normen weegt.
- (72) Verder blijken de volgende meer specifieke normen uit de hiervoor genoemde bronnen:
- (a) Bij de uitvoering van het toezicht op besturen en opleidingen gaat u uit van proportionaliteit, maatwerk, transparantie en verantwoording;
 - (b) U stelt een onderzoeksplan vast en bespreekt dit met het bevoegde gezag;
 - (c) U stelt een normenkader op waaraan u toetst;
 - (d) Het is van tevoren duidelijk waaraan u toetst en wat u onderzoekt/welke vragen u stelt;
 - (e) U past hoor en wederhoor toe;
 - (f) U voert uw onderzoek uit op een manier dat er een gedragen beeld ontstaat van de situatie bij een organisatie. Zo houdt de Arbeidsinspectie bijvoorbeeld in de regel groepsinterviews om meer informatie naar boven te halen. Indien er vragenlijsten worden uitgezet dan moet zij bij een lage respons (minder dan 50%) nagaan wat de oorzaak hiervan is; en
 - (g) Verdiepend onderzoek naar de vraag of er ongewenst gedrag binnen een organisatie plaatsvindt, kent kwaliteitseisen. Bij grote organisaties wordt meestal gewerkt met vragenlijstonderzoeken, waaraan ook weer kwaliteitseisen zijn verbonden.
- (73) In deel 4 van deze reactie brengt de TU Delft aan de orde dat uw wijze van onderzoeken en het conceptrapport niet aan de hiervoor geschetste eisen en waarborgen voldoen.
- 6.5 Normen voor het doen van onderzoek naar sociale veiligheid, die voortvloeien uit jurisprudentie over integriteitsonderzoeken**
- (74) Ook uit jurisprudentie die gaat over onderzoeken naar sociale veiligheid of integriteitsmeldingen zijn algemene zorgvuldigheidseisen af te leiden voor het uitvoeren van dit soort onderzoek. Dit wordt hierna uiteengezet.
- (75) De Hoge Raad heeft een zorgplicht aangenomen van een accountant jegens de onderzochte derde, omdat het voor de accountant duidelijk moest zijn geweest dat het onderzoek nadelige gevolgen kon hebben jegens die derde: "*Het moet voor Ernst & Young duidelijk zijn geweest dat haar onderzoek nadelige gevolgen voor [x] zou kunnen hebben. Dit brengt mee dat Ernst & Young bij het uitvoeren van haar werkzaamheden jegens [x] de in het maatschappelijk verkeer vereiste zorgvuldigheid in acht diende te nemen*".⁵² Dit sluit ook aan de bij zorg die uw Inspectie op grond van het evenredigheidsbeginsel moet betrachten.

⁵² HR 17 mei 2019, ECLI:NL:HR:2019:744; zie hierover ook: P.A. Charbon & R.H. Broekhuijsen, 'Zorgvuldig onderzoek', *ArbeidsRecht* 2022/12, 15 februari 2022 ("**Charbon en Broekhuijsen 2022**").

- (76) Ook in het arbeidsrecht is de nodige jurisprudentie geweest waaruit zorgvuldigheidsnormen voortvloeien die in algemene zin relevant en toepasbaar zijn op onderzoeken naar sociale veiligheid.⁵³ Hoewel de werkgever niet onder alle omstandigheden verplicht is een onderzoek in te stellen, moet dat onderzoek wel altijd zorgvuldig worden gedaan. Dat wil zeggen dat (i) de onderzoeker rekening moet houden met de belangen van verschillende betrokkenen, (ii) hij maatregelen moet nemen om de onafhankelijkheid van het onderzoek te waarborgen en (iii) de onderzoeker altijd hoor en wederhoor moet toepassen. Ook moet de onderzoeker (iv) altijd met nadruk en jegens alle partijen (en in het bijzonder de onderzochte betrokkene(n)) ingaan op de reikwijdte van het onderzoek en op de voorwaarden waaronder dat onderzoek wordt gedaan. Kortom, transparantie over de 'spelregels' moet *vooraf* zijn vastgelegd in een protocol. Van die regels kan in principe, zonder toestemming van alle betrokkenen, lopende het onderzoek niet worden afgeweken. Bovendien wordt de werknemer vaak over de keuzes in het protocol gehoord voordat het onderzoek van start gaat.⁵⁴ In ieder geval is uit den boze een 'fishing expedition', waarbij op grond van gesprekken met een niet-representatieve groep personen conclusies worden getrokken.⁵⁵ De zorgvuldigheid moet strenger worden beoordeeld naarmate de gevolgen van het onderzoek groter zijn.⁵⁶ Ook moet een beklagde werknemer kennis kunnen nemen van alle gegevens die aan een rapportage over het onderzoek ten grondslag liggen.
- (77) Hoewel de TU Delft geen werknemer is, dienen de voorgaande regels ook ter inkleuring van de zorgvuldigheidsnormen die u moet hanteren. Deze arbeidsrechtelijke zorgvuldigheidsnormen zijn immers ook in de civielrechtelijke jurisprudentie als algemeen aanvaarde en fundamentele beginselen voor een zorgvuldig onderzoek geformuleerd. Dit betreffen de beginselen "*onafhankelijkheid en onpartijdigheid, transparantie, hoor en wederhoor, zorgvuldigheid in onderzoek, in de rapportage en in de omgang van met tegenstrijdige belangen*".⁵⁷ In haar uitspraak van 3 februari 2021 zette de rechtbank Den Haag deze beginselen uiteen. Deze zaak gaat over de zorgplicht waaraan de Onderzoekscommissie Openbaar Ministerie moest voldoen. Deze commissie was ingesteld om onderzoek te doen naar integriteitsmeldingen over een oud-hoofdofficier van Justitie. De commissie deed echter ook een breder onderzoek. De rechtbank benoemt de volgende elementen van de zorgplicht van de Onderzoekscommissie.⁵⁸
- (a) Onpartijdig en onbevooroordeeld te werk gaan;
- (b) Reële gelegenheid bieden voor hoor- en wederhoor.⁵⁹ Met 'reëel' wordt bedoeld dat de mogelijkheid van hoor en wederhoor niet te laat in het onderzoeksproces,

⁵³ M.C.J. van den Brekel, 'Obstakels bij klachten over grensoverschrijdend gedrag', *ArbeidsRecht* 2022/48 ("Van den Brekel 2022"); H.J.Th. Biemond, F.C.A. van de Bult en A.P.P. Witteveen, 'De positie van de werkgever en werknemer bij een intern onderzoek', *Tijdschrift voor Arbeid en Onderneming*, 2013/1.

⁵⁴ Van den Brekel 2022, p. 5, onder verwijzing naar L.C. de Groot, *Seksuele intimidatie en de beschuldigde werknemer*, Weert: Celsus 2022 ("Groot 2022").

⁵⁵ Hof Amsterdam 19 oktober 2021, ECLI:NL:GHAMS:2021:3089, r.o. 3.11.

⁵⁶ Van den Brekel 2022, p. 5.

⁵⁷ Rb. Den Haag 3 februari 2021, ECLI:NL:RBDHA:2021:759, r.o. 6.20.

⁵⁸ Rb. Den Haag 3 februari 2021, ECLI:NL:RBDHA:2021:759, r.o. 6.21.

⁵⁹ P.J. de Jong Schouwenburg & P.N. van Regteren Altena, 'Onafhankelijk onderzoek voor de overheid: bedankt voor de eer?', *O&A* 2022/27, p. 56-57 ("De Jong Schouwenburg en Van Regteren Altena 2022"); Dit beginsel vloeit ook direct voort uit artikel 6 EVRM; zie bijv. ook *Rb. Midden-Nederland 23 mei 2019*, ECLI:NL:RBMNE:2019:2359, o. 3.4; een inbreuk op het recht van hoor en wederhoor is in het arbeidsrecht in

en ook niet te summier wordt geboden. De verschillende betrokkenen moeten daarin gelijk worden behandeld. Bovendien moet voor wederhoor voldoende inzicht worden gegeven in voorlopige bevindingen. In een onderzoeksprotocol/-kader behoort uitgebreid aandacht te worden besteed aan de wijze waarop aan dit beginsel van hoor- en wederhoor invulling wordt gegeven.⁶⁰

- (c) Duidelijke en voor betrokkenen kenbare spelregels hanteren en transparant zijn over de werkwijze.

Zo is er de plicht om vóóraf voor alle betrokkenen duidelijkheid te betrachten over de werkwijze door bijvoorbeeld het opstellen van een onderzoeksprotocol.⁶¹

Het ontbreken van een protocol is onzorgvuldig jegens betrokkenen. Zonder protocol kan een onderzoeker immers 'alle kanten uit'. Is er geen protocol of wordt daarvan zonder verklaarbare reden afgeweken, dan wordt dit door de civiele rechter of het Hof van Discipline afgestraft.⁶²

- (d) Zowel gedurende het onderzoek als in de rapportage de balans bewaken tussen de belangen van alle betrokkenen en over de bevindingen getrouw en evenwichtig rapporteren (hetgeen de algemene beginselen van behoorlijk bestuur ook bepalen);
- (e) Daar waar conclusies worden getrokken en daaraan normatieve kwalificaties en oordelen worden verbonden, dienen die inzichtelijk en draagkrachtig te zijn gemotiveerd en te kunnen steunen op vastgestelde feiten (zo volgt ook reeds uit de algemene beginselen van behoorlijk bestuur). Zoals Charbon en Broekhuijsen ook schrijven in hun artikel over het doen van zorgvuldig onderzoek: "*De rapportage zelf dient een complete en nauwkeurige weergave te zijn van het onderzoek. Het moet gaan om feiten, en dus niet om meningen van de onderzoeker. De feiten moeten worden getoetst aan het normenkader alvorens conclusies kunnen worden getrokken.*"⁶³ En ook De Jong Schouwenburg en Van Regteren Altena:⁶⁴

Het is de taak van de onderzoekscommissie om de onderzoeksbevindingen in het rapport te motiveren, zich daarbij te beperken tot de feiten die door het onderzoek voldoende worden onderbouwd. De commissie moet ver blijven van suggesties en vermoedens en voorkomen dat een negatief beeld van een of meer betrokkenen wordt geschetst dat niet volledig door de onderzoeksresultaten wordt bevestigd. Een

principe in strijd met het goed werkgeverschap: Van den Brekel 2022, p. 5, onder verwijzing naar Groot 2022; Hof Arnhem-Leeuwarden 20 december 2018, ECLI:NL:GHARL:2018:11149.

⁶⁰ Vgl. De Jong Schouwenburg en Van Regteren Altena 2022, p. 57 onder verwijzing naar Bijlage 2 bij de Leidraad instellen externe commissies 2018. Daarin schrijft het modelprotocol onder meer voor dat hoor en wederhoor tijdig plaatsvindt, citaten worden voorgehouden, een aantal werkdagen voor een reactie wordt gegeven en de reacties in het eindrapport worden verwerkt.

⁶¹ Rb. Den Haag 3 februari 2021, ECLI:NL:RBDHA:2021:759, r.o. 7.7.

⁶² Charbon en Broekhuijsen 2022.

⁶³ Charbon en Broekhuijsen 2022.

⁶⁴ De Jong Schouwenburg en Van Regteren Altena 2022, p. 60 [gele arcering door de TU Delft]

- (f) Bij de beoordeling van de zorgplicht speelt ook mee de aard van het onderzoek. Bijvoorbeeld de aard dat een onderzoek wordt uitgevoerd in het publieke belang en rechtspositionele gevolgen kan hebben voor de onderzochte. Verder speelt mee of de onderzoekers alleen feitelijke bevindingen rapporteren of ook normatief kwalificeren en oordelen.⁶⁵ De beginselen van behoorlijk bestuur waarborgen dit aspect eveneens.
- (78) Ook van deze eisen en waarborgen geldt dat uw wijze van onderzoeken en uw conceptrapport hieraan niet voldoen. Hierop komt de TU Delft terug in deel 4 van deze reactie.
- (79) Het rapport van de Onderzoekscommissie Openbaar Ministerie leidde ertoe dat rechtspositionele gevolgen werden genomen jegens de oud-hoofdofficier. De commissie had niet alleen feitenonderzoek gedaan, maar ook het handelen van de oud-hoofdofficier gekwalificeerd en uitspraken gedaan over de cultuur binnen het OM:
- "De keuze van de Commissie om haar opdracht op deze wijze in te vullen heeft geleid tot een rapport waarin de Commissie op meerdere borden tegelijk heeft geschaakt. Zij heeft én de onderzoeksvragen feitelijk willen beantwoorden, die voor een aanzienlijk deel [eiser] betreffen, én over de integriteit van zijn handelen een oordeel willen uitspreken, én dieperliggende, fundamentele, organisatiebrede en voor het OM gevoelige problematiek willen benoemen. Het rapport moest het College enerzijds de mogelijkheid geven eventuele rechtspositionele maatregelen jegens OM-leden (...) en anderzijds het College op weg helpen bij het (verder) in gang zetten van een gewenste cultuurverandering. Deze aanpak maakte vrijwel onvermijdelijk dat [eiser] (en Betrokkene 2) vanwege de conclusies in hoofdstuk 9 de belichaming werden van de in hoofdstuk 10 beschreven OM-brede cultuurproblemen in de omgang met integriteitsissues. Het College kon zo weinig anders meer dan acteren op de conclusies en aanbevelingen van de Commissie en [eiser] en Betrokkene 2 tot voorbeeld stellen van de koerswijziging van de hoogste OM-leiding. Dat is dan ook vrijwel onmiddellijk gebeurd, blijkende uit de schorsing van [eiser], daags na de openbaarmaking van het rapport, en de daarop gevolgde ontslagprocedure."⁶⁶*
- (80) Daarbij had zij meer rekening moeten houden met zijn belangen, zo oordeelde de rechtbank: *"Maar het effect van haar keuze om het niet bij de feiten te houden, maar ook te toetsen en te wegen had zij zich moeten realiseren. De hybride aard van haar onderzoek, het te verwachten gewicht dat het College aan het rapport zou hechten en de openbaarmaking die op voorhand vaststond gegeven de publieke en politieke belangstelling, vereisten van de Commissie dat zij zich bij het trekken van conclusies in hoofdstuk 9 rekenschap gaf van de potentiële impact daarvan en dus ook van de mate waarin die werden gedragen door haar feitelijke bevindingen. Zij had er immers ook voor kunnen kiezen om het uitspreken van een oordeel over de integriteit van het handelen van [eiser] (en Betrokkene 2) over te laten aan het College als het bevoegd gezag in dezen."⁶⁷ [onderstrepingen door de TU Delft].*
- (81) Er bestaan parallellen tussen het onderzoek van de Onderzoekscommissie en uw onderzoek. Immers, u doet aan kwalificatie van vermeende feiten. U concludeert dat sprake is van wanbeheer. Het gevolg hiervan is dat de minister een aanwijzing kan geven, een ultimatum

⁶⁵ Rb. Den Haag 3 februari 2021, ECLI:NL:RBDHA:2021:759, r.o. 6.21.

⁶⁶ Rb. Den Haag 3 februari 2021, ECLI:NL:RBDHA:2021:759, r.o. 8.29.

⁶⁷ Rb. Den Haag 3 februari 2021, ECLI:NL:RBDHA:2021:759, r.o. 8.29.

remedium bestuursrechtelijke sanctie die alleen gerechtvaardigd is bij een dergelijke zwaarwegende kwalificatie. Om tot deze kwalificatie te komen, moet u zich echter rekenschap geven van de potentiële impact hiervan voor de TU Delft en er zeker van zijn dat uw conclusie wordt gedragen door feitelijke bevindingen en een gedegen onderzoek (zie deel 4 van deze reactie). Dit is allemaal niet aan de orde. U schendt uw zorgplicht jegens de TU Delft zoals die uit de jurisprudentie blijkt.

6.6 Tussenconclusie: aan welke normen moet uw onderzoek naar de TU Delft voldoen?

(82) De hiervoor beschreven bronnen geven een goed beeld van het minimale normenkader waaraan u moet voldoen bij het verrichten van onderzoek naar sociale veiligheid:

- (a) **Zorgvuldigheid en motivering:** u moet zorgvuldig onderzoek doen naar feiten, omstandigheden en belangen die spelen. Daarbij moet ten minste duidelijk zijn op basis van welke gegevens een rapport tot stand is gebracht en welke procedure u daarbij hebt gevolgd.⁶⁸ Indien u onvoldoende onderzoek hebt gedaan naar de relevante feiten en omstandigheden, kan dit ertoe leiden dat sprake is van een ondeugdelijke motivering.⁶⁹ Uw rapportage en daarmee de motivering dient voor de TU Delft volledig, begrijpelijk, toetsbaar, verifieerbaar en (mede daardoor) inzichtelijk te zijn.⁷⁰ Naarmate de kwalificaties belastender zijn, gelden strenge(re) eisen voor de vaststelling van de feiten (bewijsvoering) en daarmee aan de motivering van deze besluiten.⁷¹ Dit vanwege de waarborg van een evenredig en proportioneel onderzoek en evenredige wijze van presentatie van bevindingen en conclusies.
- (b) **Uw werkwijze is consistent, transparant, controleerbaar en bediscussieerbaar.** U verantwoordt zich over de wijze waarop u het toezicht uitoefent, in een van tevoren kenbaar gemaakt Onderzoekskader.⁷² Voorafgaand aan de vaststelling van het toezichtkader (het onderwijskader), voert u overleg met vertegenwoordigers van het onderwijsveld en andere betrokkenen (artikel 13 Wot). Het is van belang dat er een normenkader is waaraan u ook daadwerkelijk toetst. Het moet voor de TU Delft en andere betrokkenen vooraf duidelijk zijn waaraan u toetst en wat u onderzoekt/welke vragen u stelt.
- (c) **Bij de uitvoering van het toezicht op besturen en opleidingen moet u uitgaan van proportionaliteit, maatwerk, transparantie en verantwoording.** U stelt een onderzoeksplan vast, wat u vooraf met het bevoegd gezag bespreekt en zo nodig aanpast.⁷³ Ook in het onderzoeksplan houdt u rekening met de belangen van de verschillende betrokken (rechts-)personen.

⁶⁸ Zie Göertz.

⁶⁹ Zie G.J. Stoepker, 'Art. 3:46 – Algemene wet bestuursrecht', *Sdu Commentaar Bestuursrecht (Awb) ("Stoepker")* met verwijzingen naar CRvB 27 januari 2016, ECLI:NL:CRVB:2016:430, CRvB 21 december 2010, ECLI:NL:CRVB:2010:BP0585, CRvB 5 juni 2008, ECLI:NL:CRVB:2010:BD4025 en ABRvS 21 oktober 2009, ECLI:NL:RVS:2009:BK0799, AB 2010/123.

⁷⁰ Stoepker met verwijzing naar CRvB 2 oktober 2009, ECLI:NL:CRVB:2009:BJ9342, AB 2009/378.

⁷¹ Stoepker met verwijzing naar ABRvS 15 februari 2001, AB 2001/194 en bijvoorbeeld ABRvS 23 juli 2008, ECLI:NL:RVS:2008:BD8353; AB 2009/98 en ABRvS 19 december 2012, ECLI:NL:RVS:2012:BY6781.

⁷² *Kamerstukken II 2000/01, 27783*, nr. 3, p. 13.

⁷³ Onderzoekskader 2021 MBO, versie per 1 augustus 2023, p. 47.

- (d) **U past effectief hoor- en wederhoor toe.**⁷⁴ U geeft reële, tijdige en ruime gelegenheid aan de TU Delft en individuele betrokkenen om te reageren op gespreksverslagen en (voorlopige) bevindingen. In een onderzoeksprotocol/-kader moet u uitgebreid aandacht geven aan de wijze waarop u aan het beginsel van hoor- en wederhoor invulling geeft.⁷⁵
 - (e) **U voert onderzoek uit op een manier dat er een gedragen beeld ontstaat van de situatie bij een organisatie.**⁷⁶ Dit betekent dat uw in het onderzoeksplan vastgelegde methode ook ingaat op de wijze waarop u een representatief onderzoek naar de organisatiecultuur doet.
 - (f) **Een verdiepend onderzoek naar de vraag of ongewenst gedrag binnen een organisatie plaatsvindt, kent kwaliteitseisen.** Bij grote organisaties wordt meestal gewerkt met vragenlijstonderzoeken, waaraan ook kwaliteitseisen zijn verbonden.⁷⁷
 - (g) Zowel gedurende het onderzoek als in de rapportage bewaakt u **de balans tussen de belangen** van alle betrokkenen en u rapporteert over de bevindingen getrouw en evenwichtig.⁷⁸
 - (H) Daar waar **conclusies** worden getrokken en daaraan **normatieve kwalificaties en oordelen** worden verbonden, dienen die **inzichtelijk en draagkrachtig** te zijn gemotiveerd en te kunnen **steunen op vastgestelde feiten.**⁷⁹
- (83) In deel 4 komt de TU Delft op dit overzicht terug en constateert zij dat uw onderzoek en conceptrapport hieraan niet voldoen.

7. TUSSENCONCLUSIE

- (84) In dit eerste deel heeft de TU Delft op de juridische grondslag van uw onderzoek en het conceptrapport gereageerd. De TU Delft constateert dat het wettelijk en overig juridisch kader dat u in paragrafen 3.1 en 3.2 van het conceptrapport beschrijft, onjuist en onvolledig is. U legt de WHW en de Code niet juist uit.
- (85) U kunt zich niet beroepen op artikel 9.9a WHW en evenmin op de Code. De WHW kent geen zelfstandige normstelling – in het onderwijsrecht een 'deugdelijkheidseis' genaamd – die over sociale veiligheid van het personeel gaat. De Code is niet bedoeld als een wettelijke grondslag en beoogt ook niet te worden gebruikt om wettelijke normen in te vullen. Dat u de Code hiervoor toch gebruikt, gaat nadrukkelijk tegen de bedoeling van de opstellers van de Code – zijnde: de universiteiten – in en is ook niet in overeenstemming met de uitleg die de wetgever aan de Code geeft. Er bestaan wel normen over PSA, namelijk in de

⁷⁴ Artikel 20 Wot; Onderzoekskader MBO, p. 47; Rb. Den Haag 3 februari 2021, ECLI:NL:RBDHA:2021:759.

⁷⁵ Vgl. De Jong Schouwenburg en Van Regteren Altena 2022, p. 57.

⁷⁶ Inspectie SZW, BasisInspectieModule 'Intern ongewenst gedrag', 1 september 2020, zie deze [link](#).

⁷⁷ Inspectie SZW, BasisInspectieModule 'Intern ongewenst gedrag', 1 september 2020.

⁷⁸ Rb. Den Haag 3 februari 2021, ECLI:NL:RBDHA:2021:759, r.o. 6.21.

⁷⁹ Rb. Den Haag 3 februari 2021, ECLI:NL:RBDHA:2021:759, r.o. 6.21.

Arbowetgeving. De Arbeidsinspectie is de aangewezen toezichthouder om op de naleving van deze normen toezicht te houden.

- (86) Het ontbreekt in uw onderzoek verder ten onrechte aan een normenkader waaraan een onderzoek als het onderhavige zou moeten voldoen, inclusief wetsinterpreterende beleidsregels. U had dit kader bovendien vóór uw vermeend feitelijke onderzoek met de TU Delft (en andere universiteiten) moeten bespreken, vervolgens vaststellen en daarna aan alle universiteiten bekendmaken door publicatie in de Staatscourant. De Wot en de beginselen van rechtszekerheid en zorgvuldigheid verplichten u daartoe. Bij gebreke aan dit alles heeft de TU Delft zelf een overzicht gemaakt van alle eisen en waarborgen waaraan een onderzoek als het onderhavige naar sociale veiligheid van medewerkers moet voldoen. Hiervoor heeft zij de relevante jurisprudentie uit het bestuursrecht, civiele recht en arbeidsrecht en de hierover verschenen rechtswetenschappelijke literatuur bestudeerd. Deze reactie en het normenkader waar de TU Delft u op wijst, berusten dus op een gedegen wetenschappelijke basis. Uit deze reactie zal blijken dat uw onderzoek daaraan niet voldoet.
- (87) Een onderzoek naar sociale veiligheid zoals het onderhavige heeft namelijk minstens aan de volgende procedurele normen te voldoen. Dat doet het conceptrapport niet: de beginselen van zorgvuldigheid en motivering (die een consistente, transparante, controleerbare en bediscussieerbare werkwijze vereisten); u dient uit te gaan van proportionaliteit, maatwerk, transparantie en verantwoording; u moet effectief hoor- en wederhoor toepassen; u dient uw onderzoek uit te voeren op een zodanige manier dat er een gedragen beeld ontstaat van de situatie bij een organisatie; u moet voldoen aan nadere kwaliteitseisen; u dient de balans te bewaken tussen de belangen van alle betrokkenen, u moet rapporteren over de bevindingen op een getrouwe en evenwichtige wijze; en ten slotte, daar waar conclusies worden getrokken en daaraan normatieve kwalificaties en oordelen worden verbonden, dienen die inzichtelijk en draagkrachtig te zijn gemotiveerd en te kunnen steunen op vastgestelde feiten.



DEEL 2: DE REDELIJKHEIDS- EN BILLIJKHEIDSTOETS

De maatschappelijke en academische context van uw onderzoek bepalen de redelijkheid en billijkheid. In deze context had u uw onderzoek moeten verrichten en tot uw conceptrapport moeten komen. U hebt dit ten onrechte niet gedaan.

8. INTRODUCTIE: U DIENT UW ONDERZOEK TE PLAATSEN IN DE JUISTE MAATSCHAPPELIJKE EN ACADEMISCHE CONTEXT EN U HEBT DAT TEN ONRECHTE NAGELATEN (DE REDELIJKHEID- EN BILLIJKHEIDSTOETS)

- (1) U beroept zich op artikel 9.9a WHW. In het vorige, eerste deel van deze reactie stelt de TU Delft vast dat dit artikel niet als grondslag van uw onderzoek en conceptrapport kan dienen.
- (2) Als dit wetsartikel al van toepassing zou kunnen zijn, dan blijkt daaruit bovendien dat de beoordeling van (wan)beheer moet plaatsvinden in het licht van wat naar redelijkheid en billijkheid van de TU Delft mag worden verwacht.
- (3) Deze toets verricht u ten onrechte niet. Uw conceptrapport geeft namelijk geen enkele blijk van een beoordeling door uw Inspectie van wat in casu door redelijkheid en billijkheid wordt beheerst. De terminologie 'redelijkheid en billijkheid' (en afgeleiden daarvan zoals 'redelijk en billijk') komt slechts sporadisch voor in uw conceptrapport. U verwijst ernaar in uw vraagstelling, u vermeldt het in uw conclusie en u noemt het vijf keer in de beschrijving van het wettelijk kader. Maar in uw hoofdstukken ter onderbouwing van uw conclusies beantwoordt u nergens de vraag wat in dezen redelijk en billijk is. Dit is onzorgvuldig en leidt voor de TU Delft tot onrechtvaardige, buitenproportionele consequenties.
- (4) Had u de redelijkheids- en billijkheidstoets wel verricht, dan zou u nimmer tot de kwalificatie wanbeheer zijn gekomen. Om deze reden verricht de TU Delft deze toets voor u hierna in paragrafen 9 en 10. De TU Delft licht eerst de maatschappelijke context toe waarin u uw (vermeende) onderzoek had moeten plaatsen. Daarna schetst de TU Delft de academische context, die daarvoor net zo zeer van belang is. Zij eindigt dit tweede deel van haar reactie met een tussenconclusie (paragraaf 11).

9. DE MAATSCHAPPELIJKE CONTEXT: SOCIALE VEILIGHEID IS EEN DAGELIJKS ONDERWERP VAN GESPREK EN ER MOET OP DIT GEBIED NOG VEEL GEBEUREN

- (5) De affaire rondom The Voice in februari 2022 zorgde voor grote maatschappelijke discussie en leidde tot een veelheid van media-issues voor grote en kleine organisaties. Met name sindsdien – maar ook al voor die tijd – is het thema sociale veiligheid in de maatschappij een dagelijks onderwerp van gesprek. (Vermeende) situaties van sociale onveiligheid worden breed uitgemeten in media en politiek. Op voordracht van het kabinet en mede naar aanleiding van de affaire rondom The Voice is er een regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld ingesteld, welke functie door Mariëtte Hamer wordt bekleed. Met de nieuwe regeringscommissaris wilde het kabinet meer doen aan bewustwording en een veilige cultuur. Sociale veiligheid heeft ook in bestuurskamers prioriteit.⁸⁰ Wetenschappers buigen zich over de vraag hoe sociale veiligheid te meten en te waarborgen, maar nog lang niet alle inzichten hierover zijn uitgekristalliseerd.
- (6) Sociale (on)veiligheid is in alle werksectoren aan de orde van de dag. Media berichtten over ongewenst gedrag bij het ministerie van VWS⁸¹ en minister Wiersma van OCW stapte op na herhaaldelijke incidenten van ongewenst gedrag.⁸² Volgens de Universiteit Utrecht is de

⁸⁰ Hetgeen ook weer risico's in zich heeft: "*Ten onrechte ontslagen door verkeerd aangepakt onderzoek.*" [onderstreping door de TU Delft]; zie [hier](#) het bericht.

⁸¹ Zie [hier](#) een bericht.

⁸² Zie [hier](#) een bericht.

sociale veiligheid van ambtenaren, fractiemedewerkers en leden van de Tweede Kamer nog niet goed gewaarborgd.⁸³ Zij kwam tot deze conclusie na analyse van 654 anoniem ingevulde vragenlijsten met gesloten en open antwoorden, 30 kwalitatieve diepte-interviews met in totaal 34 (oud-)Kamerbewoners en functionarissen en 58 documenten.

- (7) Bij de NOS is een onderzoek uitgevoerd na meldingen over ongewenst gedrag bij NOS Sport. *"De afgelopen maanden zijn bij NOS Nieuws, NOS Sport, NOS Evenementen en de ondersteunende afdelingen 243 medewerkers gesproken. Daarnaast zijn verdiepende interviews afgenomen en hebben bijna 600 medewerkers een online enquête ingevuld"*, aldus de berichtgeving van NOS over dit onderzoek.⁸⁴ Dit laatste betekent dat tweederde van de medewerkers aan de online enquête heeft deelgenomen.⁸⁵
- (8) Uit een enquête onder 6.000 artsen en geneeskundestudenten blijkt dat meer dan de helft van hen te maken heeft (gehad) met pesterijen, machtsmisbruik of seksuele intimidatie. *"Coassistenten en artsen onderaan de ladder krijgen het meest te verduren."*⁸⁶
- (9) Andere sectoren die te maken hebben (gehad) met sociale onveiligheid op de werkvloer betreffen onder meer die van sport, dans, de Belastingdienst, kunsten en onderwijs.⁸⁷
- (10) Deze illustratieve opsomming laat zien dat de maatschappij op dit moment in transitie is naar een sociaal veiligere omgeving voor werknemers, maar zonder dat al volledig duidelijk is hoe die ideale onderlinge verhouding te bereiken en behouden. U geeft van deze maatschappelijke onrust versus onzekerheid ten onrechte geen notie. Had u dat wel gedaan, dan zou u nimmer tot uw buitenproportionele conceptbevindingen zijn gekomen. Had u wel een redelijkheids- en billijkheidstoets uitgevoerd en had u dus de voorgaande context bij uw beoordeling betrokken, dan was u nimmer tot de conclusie van wanbeheer gekomen.

10. DE ACADEMISCHE CONTEXT: IN HET HOGER ONDERWIJS IS VERDERE VERSTERKING VAN SOCIALE VEILIGHEID NODIG EN GELDT VANAF 2024 – OP VOORSpraak VAN DE MINISTER – EEN SECTORALE AANPAK

10.1 Introductie

- (11) De academische sector en hogescholen zijn in feite niet anders dan andere sectoren in Nederland. Ook bij universiteiten en hogescholen bestaat namelijk ruimte voor verdere verbetering en waarborging van de sociale veiligheid. De TU Delft bespreekt hierna uitgebreider een aantal bronnen waaruit dit ondubbelzinnig blijkt.
- (12) Dat er in de hele wetenschap zorgen zijn over sociale veiligheid, zowel in Nederland als internationaal, blijkt eveneens uit recent onderzoek van Täuber en Loyens.⁸⁸ Zij verwijzen

⁸³ Haar rapport dateert van 17 april 2023.

⁸⁴ Zie hier het bericht van de NOS.

⁸⁵ Zo staat hier vermeld.

⁸⁶ Medisch Contact, 29 november 2023.

⁸⁷ Zie bijv. berichten over Ajax (2022); topsport (2021); dans (mei 2023); de Belastingdienst, Douane en Toeslagen (juli 2023); museum (juni 2022); onderwijs (maart 2023)

⁸⁸ S. Täuber & K. Loyens, 'Het melden van ongewenst gedrag op universiteiten. Waarom is dit zo moeilijk en wat moet er anders?', Tijdschrift voor Klachtrecht 2023/2, pp. 8-11.

daarbij onder meer naar onderzoek van vakbonden FNV en VAWO uit 2019.⁸⁹ Van Sijl toont dat sociale veiligheid onder promovendi eveneens een breed gedragen aandachtspunt is.⁹⁰

- (13) Dat dus ruimte voor verbetering bestaat is ook onder meer vastgesteld door de Arbeidsinspectie in 2021 (paragraaf 10.2) en de KNAW in 2022 (paragraaf 10.3). Universiteiten en hogescholen zijn mede op basis van deze rapportages in juli 2022 tot afspraken met de minister gekomen over onder meer sociale veiligheid (paragraaf 10.4.2). Verder is de minister met de sector gekomen tot een plan van aanpak, waarbinnen een regiegroep concrete voorstellen gaat doen. Dit plan van aanpak zal over een tijdsbestek van vier jaar worden uitgerold. De insteek van de aanpak is het lerende karakter ervan. De minister acht deze 'lerende aanpak' gerechtvaardigd, omdat nu nog niet alle inzichten en antwoorden beschikbaar zijn over hoe de sociale veiligheid effectief te bevorderen (paragraaf 10.4.3). Externe deskundigen onderstrepen in de recente 'Stelselrapportage hoger onderwijs 2016-2023' het belang van het gepresenteerde *toekomstige vierjarenplan* (zie hiervoor randnummer(42) van deze reactie).
- (14) De TU Delft licht het voorgaande hierna verder toe.

10.2 Rapportage WOinActie van de Inspectie SZW (thans de Arbeidsinspectie) (2021)

- (15) In 2021 heeft de Arbeidsinspectie haar bevindingen gepresenteerd van een onderzoek onder alle universiteiten. De aanleiding voor dit onderzoek waren meldingen door medewerkers van universiteiten, die de Arbeidsinspectie van de actiegroep WOinActie had ontvangen.
- (16) De Arbeidsinspectie schrijft op pagina 4 van de rapportage "*zich een goed beeld [te hebben] kunnen vormen van welke aandacht er per universiteit voor de genoemde onderwerpen bestaat en de wijze waarop elke universiteit hier invulling aan geeft.*" De Arbeidsinspectie heeft elke universiteit een individuele terugkoppeling gegeven en rapporteert haar meer algemene bevindingen in de [rapportage van juli 2021](#).
- (17) Uit deze rapportage volgt dat alle universiteiten – zo dus ook de TU Delft – beschikken over een vertrouwenspersoon, meerdere trainingen, cursussen en workshops over psychosociale arbeidsbelasting aanbieden, er sprake is van een dialoog met medewerkers en/of OR en zij een beleidscyclus/pdca-cirkel toepassen (zie over deze pdca-cyclus ook deel 3 van deze reactie).⁹¹ Het grootste deel van de universiteiten gebruikt een model dat uitgaat van energiebronnen en werkdrukbronnen (zo ook de TU Delft – zie deel 3 van deze reactie). "*Vrijwel alle universiteiten zijn bezig met ontwikkeling en doorontwikkeling van de aanpak voor PSA (...).*"

⁸⁹ FNV & VAWO, Sociale veiligheid van medewerkers op universiteiten. Onderzoeksresultaten, 2019. Auteurs noemen ook: A. Abbott, 'Stress, anxiety, harassment: huge survey reveals pressures of scientists' working lives', *Nature* 2020/577, p. 460-461.

⁹⁰ C. van Sijl, 'Sociale veiligheid op de universiteit volgens promovendi', *Tijdschrift voor Klachtrecht* 2023/2, pp. 14-17.

⁹¹ De pdca-cyclus is een methode om continu verbeteringen door te voeren met behulp van een vaste structuur. De letters pdca staan voor plan, do, check en act. Wanneer deze onderdelen van de cyclus consequent worden doorlopen is er sprake van een continuïteit van verbetering.

- (18) De Arbeidsinspectie formuleert ook drie algemene aandachtspunten. De pdca-cyclus wordt niet telkens door alle universiteiten optimaal doorlopen. Het effect van trainingen wordt niet gemeten en is niet duidelijk. Ook is niet duidelijk hoeveel gebruik wordt gemaakt van de aangeboden trainingen. Het vierde aandachtspunt van de Arbeidsinspectie is dat universiteiten zelf als oorzaak de onderfinanciering door de overheid noemen.
- (19) De Arbeidsinspectie noemt ook in relatie tot discriminatie punten die op orde zijn en punten van aandacht.

10.3 De gids 'Sociale veiligheid' van de KNAW (2022)

- (20) De KNAW heeft in opdracht van het ministerie in juli 2022 haar gids 'Sociale veiligheid - Van papier naar praktijk' uitgebracht, waarin zij voortborduurt op eerdere publicaties zoals die van de Arbeidsinspectie. De KNAW geeft handreikingen en tips om problemen met ongewenst gedrag te helpen voorkomen of vroegtijdig bij te sturen. "Hiermee wil de KNAW een proces in gang zetten waarmee de sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap wordt vergroot." De KNAW trekt conclusies over de hele wetenschap en alle universiteiten, zoals "[o]ngewenst gedrag is ook in de wetenschap een hardnekkig probleem (...)":⁹²

14 juli 2022

KNAW-advies over sociale veiligheid in de wetenschap

Diversiteit en Inclusie

Om ongewenst gedrag aan wetenschappelijke instellingen te bestrijden is het nodig veel meer aan preventie te doen. De huidige aanpak richt zich vooral op klachtafhandeling, maar de sociale veiligheid aan universiteiten en onderzoeksinstituten verbetert pas echt door gedrag op de werkvloer structureel onderwerp van gesprek te maken.

Dat vraagt om een andere cultuur die is verankerd in een nieuwe manier van leiding geven. De KNAW heeft op verzoek van de minister van OCW de gids *Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap - Van papier naar praktijk* gemaakt met handreikingen en tips om de problemen met ongewenst gedrag te voorkomen of vroegtijdig bij te sturen. Hiermee wil de KNAW een proces in gang zetten waarmee de sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap wordt vergroot.

Ongewenst gedrag is ook in de wetenschap een hardnekkig probleem: de grote werkdruk leidt de aandacht af van een goede samenwerking. Sterke afhankelijkheidsrelaties werken machtsmisbruik in de hand. Bestuurders, leidinggevend, melder en omstanders, HR-medewerkers en vertrouwenspersonen krijgen moeilijk zicht op ongewenst gedrag en ervaren vooral ongemak en onmacht als ze ermee te maken hebben.

- (21) De KNAW vermeldt dat op papier veel gebeurt om ongewenst gedrag tegen te gaan. Een verdere, duurzame verbetering van sociale veiligheid in de praktijk is omvangrijk en kost tijd:

Duurzame verbetering van sociale veiligheid aan de wetenschappelijke instellingen vereist echter een omvangrijke verandering die veel tijd kost en nog niet zo gemakkelijk concreet of meetbaar te maken is. Deze gids bouwt daarom voort op de inzichten uit eerdere rapporten vanuit de ambitie ze te verbinden en een volgende stap te zetten.

⁹² Zie [hier](#) haar rapport en bijbehorend persbericht (gele arceringen door de TU Delft)

10.4 De sector versterkt vanaf 2024 de sociale veiligheid met een op afspraak van de minister verkozen lerende, sectorale aanpak

10.4.1 Introductie

- (22) U verwacht blijkens uw conceptrapport van de TU Delft – zelfs op straffe van de kwalificatie wanbeheer – de implementatie van actiepunten die de minister voor alle universiteiten nog als toekomstplannen heeft geformuleerd. Het hierna toe te lichten Bestuursakkoord 2022 en de Beleidsbrief d.d. 8 juni 2023 van de minister van OCW tonen dit aan.

10.4.2 Het Bestuursakkoord 2022

- (23) In juli 2022 zijn de minister van OCW en de brancheverenigingen van de universiteiten respectievelijk hogescholen gekomen tot het Bestuursakkoord 2022.
- (24) Hierin hebben zij afspraken over onder meer sociale veiligheid en inclusie gemaakt. Het Bestuursakkoord benoemt dat er een beleid voor de aanpak ter bevordering van sociale veiligheid gaat worden opgesteld. De minister heeft dit sectorbeleid onder zijn regie in zijn Kamerbrief d.d. 8 juni 2023 gepresenteerd (zie de volgende paragraaf).
- (25) Het Bestuursakkoord vermeldt verder dat "*een belangrijk onderdeel*" van de aanpak "*de monitoring van de ervaren (sociale) veiligheid zijn. Zowel de Inspectie van het onderwijs als de studentenorganisaties geven aan dat een eenduidige en structurele monitoring hiervan noodzakelijk is om inzicht te krijgen in de ervaren sociale veiligheid*" zal zijn.⁹³ [onderstreping door de TU Delft] Over deze monitoring per 2024 – dus nog toekomstig – maakten de minister en instellingen de volgende afspraak [gele arcering door de TU Delft]:

z. Instellingen gaan zelf zorgdragen voor een eenduidige en structurele monitor van ervaren sociale veiligheid. Daarnaast maken zij inclusie onder studenten en personeel zichtbaar.⁴ Hiervoor zullen bestaande instrumenten worden aangepast. De monitoringsvragen worden door de instellingen onderling uniform bepaald. **Periodiek, en in 2024 voor de eerste maal, stellen UNL (in samenspraak met de NFU) en VH de resultaten geaggregeerd op sectorniveau (dus nooit op instellingsniveau) beschikbaar aan de minister.**

- (26) In het Bestuursakkoord zijn vier afspraken ter bevordering van sociale veiligheid gemaakt. De instellingen:
- (a) bevorderen diversiteit en inclusiviteit en bestrijden discriminatie en racisme;
 - (b) stellen gedragsregels op tegen onveilig en grensoverschrijdend gedrag;
 - (c) zorgen voor een monitor van ervaren sociale veiligheid; en
 - (d) besteden aandacht aan sociale veiligheid en inclusie in hun jaarverslagen.
- (27) De minister stelt tot en met 2031 jaarlijks € 4 miljoen beschikbaar "*ten behoeve van onderzoek en monitoring, interventies en kennisdeling, en bewustwording en*

⁹³ Zie paragraaf 1.5 van het Bestuursakkoord 2022.

cultuurverandering. Dit moet er onder andere voor zorgen dat de instellingen de bovenstaande afspraken realiseren."⁹⁴

- (28) Het Bestuursakkoord stelt geen einddatum wanneer de afspraken moeten zijn nagekomen. Feit is dat de TU Delft deze vier punten al vóór de totstandkoming van het Bestuursakkoord in haar organisatie heeft geïmplementeerd respectievelijk die al in gang had gezet, op eigen initiatief. Dit licht de TU Delft in deel 3 van deze reactie verder toe.

10.4.3 De beleidsbrief d.d. 8 juni 2023 van de minister van OCW

- (29) Minister Dijkgraaf heeft op 8 juni 2023 zijn brief over sociale veiligheid in het hoger onderwijs aan de Tweede Kamer gestuurd. Deze brief is voor uw conceptrapport belangrijk.
- (30) De minister vat in deze beleidsbrief de KNAW-gids en een aantal andere publicaties samen als dat "we nog hard moeten werken aan het verbeteren van de sociale veiligheid in het hoger onderwijs en in de wetenschap (...)."⁹⁵ [onderstreping door de TU Delft]. Hij wil "daarom samen met universiteiten en hogescholen werken aan de veranderingen die nodig zijn om een duurzame veilige leer- en werkomgeving te creëren." Deze uitspraken over een toekomstige aanpak zijn gedaan, toen u uw onderzoek naar de TU Delft reeds (nagenoeg) had afgerond.
- (31) De minister legt in zijn Kamerbrief van 8 juni 2023 uit wat zijn gezamenlijke aanpak met de universiteiten en hogescholen gaat zijn. Eerst kijkt hij naar de acties die hij zelf moet verrichten ter bevordering van de sociale veiligheid in het hoger onderwijs en de wetenschap. Ook het overheidshandelen is hierop namelijk van invloed: "Ik heb uw Kamer vorig jaar geïnformeerd over mijn ambitie om de basis van het hoger onderwijs en de wetenschap op orde te krijgen. Zo investeer ik structureel in meer rust en ruimte voor onderwijs en onderzoek. Jonge onderzoekers en tijdelijke docenten hebben daarbij mijn specifieke aandacht. Daarmee pak ik een aantal onderliggende oorzaken van sociale onveiligheid in de wetenschap aan: de schaarste aan geld voor wetenschappelijk onderzoek en onderwijs en het tekort aan vaste aanstellingen." [onderstrepingen door de TU Delft]
- (32) "Universiteiten en hogescholen zijn vooral zelf aan zet bij de zorg voor een sociaal veilige leer- en werkomgeving. (...)." "Maar", en dat is hier relevant voor de door u te verrichten redelijkheidstoets, "ik constateer ook dat we nog niet alle inzichten en antwoorden hebben. Ik ga samen met het veld zoeken naar de juiste antwoorden en wil daarom uitgaan van een lerende aanpak. (...)":

⁹⁴ Deze uitleg komt uit de hierna te bespreken Kamerbrief d.d. 8 juni 2023.

⁹⁵ Kamerbrief d.d. 8 juni 2023, Kamerstukken II 2022/23, 29240, nr. 131.

BEVAT STRIKT VERTROUWELIJKE BEDRIJFSINFORMATIE EN PERSOONSGEGEVENS

Verder versterken van sociale veiligheid

Universiteiten en hogescholen zijn vooral zelf aan zet bij de zorg voor een sociaal veilige leer- en werkomgeving. Op grond van de Arboret zijn werkgevers verantwoordelijk voor de arbeidsomstandigheden van werkenden. Daarnaast verplicht de *Algemene Wet Gelijke Behandeling* onderwijsinstellingen om te zorgen voor een discriminatievrije leer- en werkomgeving. Samen met de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid zie ik het als mijn taak om de instellingen daarbij te stimuleren en te ondersteunen.

Maar ik constateer ook dat we nog niet alle inzichten en antwoorden hebben. Ik ga samen met het veld zoeken naar de juiste antwoorden en wil daarom uitgaan van een lerende aanpak. Het huidige beleid ten aanzien van het hoger onderwijs en de wetenschap wil ik met concrete maatregelen versterken om zo een extra impuls te geven aan het creëren van een veilige leer- en werkomgeving voor studenten en medewerkers.

- (33) Vervolgens somt de minister vijf punten op van de *toekomstige* aanpak voor het verder versterken van sociale veiligheid. Op dit moment, begin 2024, is er ten eerste nog niet de aangekondigde wettelijke zorgplicht voor sociale veiligheid van studenten en ten tweede zijn bepaalde aangekondigde meldplichten nog niet in de wet opgenomen.
- (34) Ten derde wil de minister met aanvullend onderzoek "een beter beeld krijgen van de kwaliteit van klachtenprocedures, de informatie erover aan studenten en de tevredenheid over de procedures. Het gaat daarbij ook over voorzieningen voor medewerkers." Dit onderzoek is – voor zover de TU Delft weet – nog niet uitgezet en in ieder geval niet afgerond. Daarentegen heeft de TU Delft wel reeds medio 2023 een dergelijk onderzoek op eigen initiatief gestart, de hierna in deel 3 verder toegelichte systeemanalyse van Berenschot en daaropvolgende interne evaluatie door de TU Delft (mede in het kader van haar te ontwikkelen Vision on Integrity 2024-2030). De TU Delft loopt hier dus vooruit op het toekomstige onderzoek van de minister onder alle universiteiten.
- (35) Een vierde actiepoint is versterking van het toezicht op sociale veiligheid. De minister bedoelt dan zowel het interne als het externe toezicht.

De raden van toezicht spelen een belangrijke rol bij het uitoefenen van toezicht op het reilen en zeilen van de instellingen. Dat geldt ook voor de mate waarin de studenten en medewerkers de leer- en werkomgeving van hun instelling als veilig ervaren. Ik verwacht van de raden van toezicht dat zij zich verdiepen in sociale veiligheid en dat ze de colleges van bestuur zo nodig bijstaan met adviezen. De branchecodes voor goed bestuur van de Vereniging Hogescholen en Universiteiten van Nederland bieden daar goede aanknopingspunten voor. In mijn overleggen met de voorzitters van de raden van toezicht wordt dat een terugkerend punt.

- (36) Wat betreft de versterking van het externe toezicht verwijst de minister expliciet naar de daartoe bevoegde Arbeidsinspectie. De minister stelt voor dat u en de Arbeidsinspectie de samenwerking intensiveren, "bijvoorbeeld qua afstemming en uitvoering van onderzoek." De minister is vervolgens duidelijk over de onderlinge werkverdeling:

Naast de raden van toezicht is er ook extern toezicht. Waar het gaat om het toezicht op de veiligheid van het onderwijspersoneel, werken de Inspectie voor het Onderwijs en de Nederlandse Arbeidsinspectie (NLA) samen. Ze gaan hun samenwerking op dit gebied intensiveren, bijvoorbeeld qua afstemming en uitvoering van onderzoek. Dit betekent onder andere dat de Onderwijsinspectie signalen over de veiligheid van docenten direct doorgeeft aan de NLA. De NLA kan dan deze signalen gebruiken voor haar risicogerichte toezicht.

(37) Als vijfde deel van zijn aanpak noemt de minister de stimulering van samenwerking tussen de instellingen. Weliswaar zijn zij verantwoordelijk voor een sociaal veilige leer- en werkomgeving, maar: "Dat is echter makkelijker gezegd, dan gedaan. Sociale veiligheid is namelijk nooit af, het vraagt voortdurend aandacht, en het is bovendien complex. Onderzoek laat zien dat verschillende factoren een rol spelen bij de mate waarin studenten en medewerkers zich veilig voelen in hun leer- en werkomgeving." [onderstreepingen TU Delft]

(38) Al met al start de minister daarom – overigens op advies van de KNAW – "een programma voor de komende vier jaar." Dit programma heeft het volgende doel:

programma heeft als doel om een sociaal veilige leer- en werkomgeving in het hoger onderwijs en de wetenschap te bevorderen door het faciliteren van initiatieven waarbij universiteiten en hogescholen samenwerken en samen leren. De instellingen blijven daarbij zelf verantwoordelijk voor het op orde brengen en houden van de sociale veiligheid.

(39) Ter uitvoering van het programma stelt de minister een regiegroep in. Deze regiegroep doet uiterlijk in het voorjaar 2024 een voorstel voor de concrete invulling van het programma.

(40) De minister eindigt zijn brief met dat hij de Tweede Kamer "[v]oor de zomer van 2024 informeer[t] over de voortgang van [z]ijn aanpak."

(41) Het vierjarige programma ter bevordering van sociale veiligheid wordt ook genoemd in de 'Stelselrapportage hoger onderwijs 2016-2023'. Deze dateert van 15 december 2023.⁹⁶

Academische vrijheid krijgt toenemend aandacht. Dit geldt ook voor sociale veiligheid. Er is nog weinig beleidsonderzoek naar zowel de academische vrijheid als de sociale veiligheid binnen instellingen. De doeltreffendheid van gevoerd beleid (centraal dan wel decentraal) is daarmee onduidelijk. Vanuit internationaal perspectief is de academische vrijheid in Nederland een punt van aandacht.

(42) De Stelselrapportage duidt daarbij het vierjarig programma van de minister als een "belangrijk middel" om de sociale veiligheid in het hoger onderwijs verder te bevorderen.⁹⁷ De wijze waarop u de TU Delft thans met uw conceptrapport aanspreekt, met nota bene de verstrekkende kwalificatie van wanbeheer, strookt in het geheel niet met de constructieve aanpak die voor alle universiteiten geldt. Dit is ten onrechte met twee maten meten.

11. TUSSENCONCLUSIE

(43) Dit tweede deel van de reactie gaat over de context waarin u uw onderzoek en uw conceptrapport had moeten plaatsen. U dient namelijk conform artikel 9.9a WHW – voor zover deze wetsbepaling al door u zou kunnen worden ingeroepen – een redelijkheids- en billijkheidstoets te verrichten. U hebt deze toets niet verricht. Dat is onzorgvuldig en in strijd met artikel 9.9a WHW. De effecten daarvan zijn voor de TU Delft en haar medewerkers onnodig schadelijk. Zij worden hierdoor buitenproportioneel en onevenredig geraakt.

⁹⁶ Pagina 50 van Bijlage bij Kamerstukken II 2023/24, 31288, nr. 1093.

⁹⁷ Pagina 44 van Bijlage bij Kamerstukken II 2023/24, 31288, nr. 1093.

- (44) De maatschappelijke context laat zien dat sociale veiligheid een onderwerp van het dagelijks maatschappelijk gesprek is, op enorme politieke- en media-aandacht kan rekenen en dat het in alle onderdelen en op alle werkerreinen van de samenleving een issue is.
- (45) De academische context laat zien dat universiteitsbreed en ook bij hogescholen de sociale veiligheid kan en moet worden versterkt. Tegelijkertijd is ook een feit dat nog niet alle inzichten en antwoorden bekend zijn over hoe die sociale veiligheid effectief te versterken. Daarom rolt de minister van OCW thans een vierjarig programma uit dat de universiteiten en hogescholen op termijn in staat moet stellen om de sociale veiligheid te bestendigen. De precieze inhoud van dit vierjarig programma wordt nota bene pas in 2024 bekendgemaakt.
- (46) U betreft ten onrechte deze ontwikkelingen niet in het conceptrapport over de TU Delft. U werpt de TU Delft zaken tegen en duidt die met de zeer ingrijpende kwalificaties als 'wanbeheer' en 'verwaarlozing', terwijl die zaken voor de andere universiteiten en hogescholen mogen (en ook alleen maar kunnen) gelden als toekomstprogramma's. Waarbij het ook nog eens zo is dat de TU Delft op een aantal onderdelen zelfs voorloopt en voorloopt zoals het hebben van een ombudsfunctionaris, de 'spin in het web' Integrity Office met verantwoordelijkheid voor het integriteitsbeleid in de breedte (sociaal, organisatorisch en wetenschappelijk), en een Integrity Board die het CvB gevraagd en ongevraagd over integriteit adviseert. U laat dit ten onrechte buiten beeld. Dat is te meer ontoelaatbaar, omdat de TU Delft als enige universiteit nu voorwerp is van een onderzoek dat u ook nog eens voornemens bent openbaar te maken.



DEEL 3: DE TU DELFT EN HAAR GESTRUCTUREERDE AANPAK TER BEVORDERING VAN DE SOCIALE VEILIGHEID

De organisationele karakteristieken van de TU Delft en haar gestructureerde aanpak en continue ontwikkeling bevorderen de sociale veiligheid onder haar personeel – uw conceptrapport negeert dat ten onrechte.

12. INTRODUCTIE: UW CONCEPTRAPPORT GEEFT TEN ONRECHTE GEEN BLIJK VAN EEN BEOORDELING VAN DE TU DELFT OP HAAR MERITES

- (1) Uw conceptrapport geeft ten onrechte geen blijk van een beoordeling van de TU Delft op haar merites. Er ontbreken minstens drie 'bouwstenen' in uw conceptrapport over de organisatie van de TU Delft, die belangrijk zijn voor uw beoordeling van haar handelen.
- (a) Ten eerste beschrijft u de (bestuurlijke) organisatie van de TU Delft niet volledig. Deze geeft de TU Delft daarom hierna in paragraaf 13 van deze reactie alsnog weer.
- (b) Ten tweede beschrijft u in uw conceptrapport niet de karakteristieken van de TU Delft, zoals ontbrekt wel de titel van concepthoofdstuk 2 luidt. De TU Delft schetst haar karakteristieken in paragraaf 14 van deze reactie.
- (c) Ten derde beschrijft u ten onrechte niet de wijze waarop de TU Delft sociale veiligheid op de werkvloer bevordert en zoveel als mogelijk waarborgt. U bespreekt slechts fragmentarisch delen van deze organisatie. Mede daardoor ontstaat bij de lezer van uw conceptrapport ten onrechte een incomplete, deels onjuiste en daarmee negatieve indruk van de aanpak door de TU Delft van de bevordering van sociale veiligheid. Overigens ontstaat die indruk óók doordat u geen ijkpunt heeft in het licht waarvan u het handelen van de TU Delft moet kwalificeren. De vereiste integrale beschrijving van haar beleid en uitvoering omtrent sociale veiligheid geeft de TU Delft daarom hierna in paragraaf 15 weer.
- (2) Een juiste weergave van de organisatie en haar beleid – waaronder en vooral op het gebied van sociale veiligheid – is daarom zo van belang omdat het direct duidelijk maakt waarom de kwalificaties 'wanbeheer' en 'verwaarlozing' volstrekt ten onrechte in uw conceptrapport worden gebruikt. Deze termen duiden op terughoudendheid en apathie, terwijl de feiten in dit deel het tegendeel laten zien.
- (3) Dit deel van de reactie eindigt met een tussenconclusie in paragraaf 16.

13. DE (BESTUURLIJKE) ORGANISATIE VAN DE TU DELFT

13.1 Introductie

- (4) U beschrijft in uw concepthoofdstuk 2 de 'TU Delft bestuurlijk' en legt daarbij de gremia CvB, RvT, decanen en directeuren uit. U bespreekt niet de medezeggenschapsstructuur in de vorm van de ondernemingsraad op centraal niveau en de faculteitsraden.
- (5) In deze paragraaf beschrijft de TU Delft haar organisatie, die in belangrijke mate is ingegeven door de regels die de WHW hierover stelt en de historische totstandkoming van de academische gemeenschap. Ook dit zou u nadrukkelijker in uw conceptrapport moeten opmerken. De TU Delft heeft op deze regels namelijk geen tot slechts (zeer) beperkte invloed, hetgeen ook van belang is voor uw beoordeling.

13.2 Bij de TU Delft werken ruim 12.000 medewerkers

- (6) U noemt het aantal personeelsleden dat bij de TU Delft werkt, weergegeven in aantal fte. Deze fte worden daarentegen 'bemenst' door ruim 8.000 medewerkers. Wanneer de TU Delft tot haar aantal medewerkers ook alle student-assistenten en gastaanstellingen (waartoe veel promovendi behoren) rekent, gaat het om ruim 12.000 medewerkers.
- (7) U noemt deze ruim 12.000 medewerkers in uw conceptrapport niet. Dat is ten onrechte, omdat u immers deze hele groep per e-mail hebt verzocht om – indien aan de orde – zich bij u over ervaren sociale onveiligheid te melden. Het is gepast als u deze ruim 12.000 medewerkers in uw conceptrapport had genoemd en in perspectief van de 148 meldingen had geplaatst. Het gebrek daaraan is uiterst onzorgvuldig.

13.3 De organisatie van de TU Delft in algemene zin

- (8) De TU Delft heeft de volgende interne organisatiestructuur, die niet volledig uit uw conceptrapport blijkt. Het organogram van de TU Delft – dat ook op haar website is te vinden – is als **bijlage 4** bij deze reactie gevoegd.
- (9) Conform de WHW vindt het primaire onderwijs- en onderzoeksproces van de TU Delft plaats bij haar acht faculteiten.⁹⁸ Aan het hoofd van de faculteit staat de decaan, conform de WHW. De organisatie van de TU Delft kent verder twaalf directies. Deze vormen samen de Universiteitsdienst. De Universiteitsdienst geeft ondersteuning aan de universiteit.⁹⁹
- (10) De faculteiten en Universiteitsdienst zijn gelijkwaardig aan elkaar.¹⁰⁰ Zonder faculteiten geen onderwijs en onderzoek; zonder de Universiteitsdienst stokken de kwaliteit, toegankelijkheid en continuïteit van onderwijs en onderzoek. Behalve faculteiten en de Universiteitsdienst beschikt de TU Delft over een Graduate School,¹⁰¹ het onderzoeksinstituut QuTech en diverse TU Delft holdings.
- (11) Deze hele organisatie functioneert onder het beheer en de verantwoordelijkheid van het CvB. De RvT houdt toezicht op het handelen van het CvB, is zijn werkgever en staat het bestuur met (on)gevraagd advies bij. Het CvB en de RvT worden in belangrijke mate inhoudelijk en procedureel ondersteund door de algemeen bestuurssecretaris en zijn secretariaat.
- (12) Voor de TU Delft is verder haar interne medezeggenschaps- en overlegstructuur essentieel om tot een breed gedragen besluitvorming te kunnen komen. Het CvB en de RvT staan ten eerste in goed contact met de Ondernemingsraad ("OR")¹⁰² en de Studentenraad ("SR").¹⁰³ Verder vindt medezeggenschap en overleg plaats via het Lokaal Overleg ("LO"), de Groepsraad, het College voor Promoties¹⁰⁴ en de Raad van Hoogleraren. Er is ook zeer regelmatig overleg met het decanen- en directeurenberaad. Behalve de centrale

⁹⁸ Artikel 9.12 WHW: zie ook artikel 19 van het Bestuurs- en beheersreglement TU Delft ("BBR").

⁹⁹ Artikel 5 BBR.

¹⁰⁰ Uw conceptrapport wekt een andere indruk van het belang van de directies.

¹⁰¹ Artikel 18a BBR.

¹⁰² Artikel 37 BBR.

¹⁰³ Artikel 38 BBR.

¹⁰⁴ Artikel 17 BBR.

medezeggenschap zijn van groot belang de medezeggenschapsstructuren op faculteitsniveau en de medezeggenschap van de Universiteitsdienst¹⁰⁵ en alle overige formele en informele momenten waarin de besluitvormers in gesprek zijn met medewerkers van de TU Delft.¹⁰⁶

13.4 Het college van bestuur (CvB)

- (13) Het huidige CvB bestaat uit drie leden, die door de RvT worden benoemd en, indien aan de orde, geschorst en ontslagen.¹⁰⁷ Eén van de leden is tevens Rector Magnificus.¹⁰⁸ De leden van het CvB worden benoemd op basis van vooraf openbaar gemaakte profielen. Deze profielschetsen maken inzichtelijk dat zij niet van bepaalde faculteiten hoeven te komen.¹⁰⁹ De facultaire achtergrond van de leden van het CvB wisselt dan ook.
- (14) Twee van de drie leden van het huidige CvB (waaronder de voorzitter) zitten in hun tweede termijn. De voorzitter van het CvB wordt binnenkort herbenoemd. De TU Delft hecht er waarde aan dat zo'n herbenoeming op basis van een uitgebreide, zorgvuldig en ook vertrouwelijke procedure van de RvT geschiedt. Deze procedure biedt de organisatie en medewerkers (ook via de OR) de expliciete mogelijkheid om zich – desgewenst – tegen herbenoeming uit te spreken. De leden van de RvT hebben bijvoorbeeld voor de beslissing over herbenoeming van de voorzitter van het CvB gesproken met de andere leden van het CvB, voorzitters van de OR en SR, met alle decanen, een aantal directeuren en pro-vice rectoren, die ieder ook weer de inbreng van hun faculteit of directie in brede zin in dat gesprek meenemen. In deze recente gesprekken heeft de RvT positieve signalen ontvangen die herbenoeming ondersteunen en in het geheel geen negatieve; het onderwerp sociale veiligheid is in de gesprekken aan de orde geweest.
- (15) U beschrijft op correcte wijze de onderlinge taakverdeling van de leden van het CvB.¹¹⁰ U merkt terecht op dat de voorzitter van het CvB bij de TU Delft tevens rector magnificus is. De TU Delft heeft hiervoor om inhoudelijke redenen gekozen, in het bijzonder omdat de combinatiefunctie zowel intern als extern duidelijkheid schept over wie binnen de TU Delft het boegbeeld en leidinggevende aanspreekpunt is.¹¹¹
- (16) U merkt over de combinatiefunctie op dat dit anders is dan bij andere universiteiten.¹¹² De reden van deze vermelding in uw conceptrapport ontgaat de TU Delft. U duidt dit bestuursmodel verder aan als een 'alternatieve verdeling'. Dit komt op de TU Delft over alsof u over deze keuze negatief gestemd bent. Daarom wenst de TU Delft ten eerste genoemd te hebben dat dit bestuursmodel per 1 januari 2018 is geëffectueerd, nadat de OR en SR hierover een gecombineerd positief advies aan de RvT hebben gegeven en de RvT de

¹⁰⁵ Artikel 40 BBR.

¹⁰⁶ Denk bijvoorbeeld aan de dies, opening van het academisch jaar en de halfjaarlijkse strategiesessies.

¹⁰⁷ Zie ook artikel 12 lid 2 BBR.

¹⁰⁸ Artikel 12 lid 1 BBR.

¹⁰⁹ Dit in reactie op uw pagina 62 van het conceptrapport, waarvan de TU Delft de relevantie ontgaat: *"Sommige faculteiten worden als belangrijker gezien dan andere, bijvoorbeeld de faculteit TNW. Twee van de huidige leden van het college van bestuur en een (recent) oudlid van het college van bestuur komen uit deze faculteit."*

¹¹⁰ Op pagina 14 van het conceptrapport.

¹¹¹ Zoals verwoord in de brief d.d. 15 mei 2020 van de RvT aan de voorzitters OR en SR, die in uw bezit is.

¹¹² Dit is niet helemaal juist: de Tilburg University heeft ook dit model. De Universiteit Leiden had dit model ook ten tijde van het besluit van de TU Delft.

aanpassing heeft goedgekeurd. Deze wijziging in het bestuursmodel is zorgvuldig en gewogen tot stand gekomen en daarbij conform de wet. De TU Delft kan uw negatieve kwalificatie van een en ander dan ook alleen plaatsen in het kader van het negatieve frame op basis waarvan u onterecht naar haar organisatie kijkt.

- (17) Ten tweede benadrukt de TU Delft dat het bestuursmodel een jaar na invoering ervan – conform de afspraak met de OR en SR – is geëvalueerd.¹¹³ Daartoe hebben twee leden van de RvT destijds een interviewronde met 20 betrokkenen gehouden, is de informatie uit deze interviews teruggekoppeld aan de voltallige RvT en heeft een tweede interviewronde plaatsgevonden met het CvB en de decanen en directeuren. Uiteindelijk zijn circa 50 gesprekken door leden van de RvT gevoerd in het kader van deze evaluatie. Ook de bevindingen uit deze gesprekken zijn door de RvT besproken. De RvT concludeerde na deze evaluatie dat *"er brede steun [is] voor het gekozen bestuursmodel met een gezichtsbepalende Voorzitter College van Bestuur/ Rector Magnificus. Zowel intern als extern schept dit duidelijkheid over wie binnen de TU Delft het boegbeeld en leidinggevende aanspreekpunt is."* De RvT formuleerde ook aandachtspunten, onder meer om *"het principe van collegiaal bestuur hierbij als uitgangspunt [te blijven] gelden."*
- (18) Het college van bestuur werkt namelijk op basis van het principe van een collegiaal bestuur, zoals u ook noemt op pagina 15 van uw conceptrapport.
- (19) Het CvB is belast met het bestuur van de TU Delft in haar geheel en met het beheer ervan.¹¹⁴ Voor de uitoefening van zijn taken en de inrichting van de organisatie heeft het CvB het Bestuurs- en beheersreglement TU Delft ("BBR"). Het CvB is verantwoording verschuldigd aan de RvT.¹¹⁵ Daarvoor verstrekt het CvB aan de RvT de gevraagde inlichtingen betreffende zijn besluiten en handelingen.¹¹⁶ Deze informatieverstrekking gaat ook over sociale veiligheid en integriteit.
- (20) Het CvB verstrekt desgevraagd aan de minister inlichtingen omtrent de universiteit.¹¹⁷ De minister heeft het CvB niet eerder om informatie over sociale veiligheid gevraagd.

13.5 De raad van toezicht (RvT)

- (21) De RvT van de TU Delft bestaat thans uit vijf leden. Deze leden worden conform artikel 9.7 WHW benoemd en herbenoemd door de minister van OCW. Hiervoor is een profielschets van de RvT van de TU Delft opgesteld.¹¹⁸
- (22) De benoeming als lid van de RvT is niet louter een formaliteit. De minister onderzoekt de geschiktheid van een persoon als lid van de RvT van een universiteit. Dit geldt ook voor de herbenoeming. Op dit moment zitten vier van de vijf leden van de huidige RvT in hun eerste termijn; één lid zit in zijn tweede termijn en is herbenoemd op 1 mei 2021.

¹¹³ U bent hiermee bekend. Zie hiervoor de door de TU Delft aan u eerder overgelegde brief d.d. 15 mei 2020, van de Raad van Toezicht aan de voorzitters van de OR en SR, met als onderwerp 'Evaluatie bestuursmodel'.

¹¹⁴ Zo is bepaald in artikel 9.2 WHW en ook in artikel 10 lid 1 BBR.

¹¹⁵ Artikel 9.6 WHW en artikel 13 lid 1 BBR.

¹¹⁶ Artikel 13 lid 2 BBR.

¹¹⁷ Artikel 13 lid 3 BBR.

¹¹⁸ Deze is op de website van de TU Delft te raadplegen.

- (23) De huidige samenstelling van de RvT is deels een andere dan ten tijde van de start van uw onderzoek in december 2022. Toen zaten drie van de vijf leden in hun tweede termijn en zij waren dus reeds met goedkeuring van de minister voor hun tweede termijn als interne toezichthouder werkzaam. Conform de Code worden de leden van de RvT trapsgewijs (her)benoemd en treden zij volgens een rooster van aftreden trapsgewijs af.
- (24) Mede vanwege het benoemingsrecht van de minister is de Raad van Toezicht verantwoording aan de minister schuldig. Dit bepaalt artikel 9.9 WHW. De minister van OCW heeft de RvT van TU Delft nimmer om informatie over sociale veiligheid bij de TU Delft gevraagd.
- (25) De RvT houdt, conform de WHW, "*met het oog op de taken van de universiteit (...), toezicht op de uitvoering van de werkzaamheden en de uitoefening van de bevoegdheden door het college van bestuur en staat dit college met raad ter zijde.*"¹¹⁹ De RvT is ook belast met het toezien op de omgang door het CvB met de Code.¹²⁰
- (26) De RvT richt zich bij de vervulling van zijn taak naar de belangen van de universiteit, in evenwicht met belangen van bij de universiteit betrokken instanties, instellingen en personen en overeenkomstig de door de TU Delft geformuleerde visie op de maatschappelijke positie van de universiteit.¹²¹
- (27) In algemene zin is de taak van de RvT onder te verdelen in drie functies: (i) de controle- of toezichthoudende functie, (ii) de functie van werkgever en (iii) de minder afgebakende functie in het geven van gevraagd en ongevraagd advies.¹²²
- (28) Vanuit deze drie functies mag van de RvT worden verwacht dat hij aandacht besteedt aan de integriteit binnen de onderwijsinstelling.¹²³ Echter, het is een gegeven dat de WHW geen specifiek kader voor sociale veiligheid onder personeel bevat noch een expliciete verplichting voor de RvT om daarop toe te zien. Dit constateert u zelf reeds in uw themaonderzoek naar sociale veiligheid onder studenten in het hoger mode- en kunstonderwijs:¹²⁴

¹¹⁹ Artikel 9.8 WHW. Verder bevat dit wetsartikel een lijst met taken waarmee de RvT in elk geval belast is, waaronder het benoemen, schorsen, ontslaan en vaststellen van de beloning van de leden van het CvB.

¹²⁰ Deze taakomschrijving van de RvT volgt ook uit artikel 6 van het Reglement Raad van Toezicht TU Delft.

¹²¹ Artikel 6 lid 2 van het Reglement Raad van Toezicht TU Delft.

¹²² M.F. Nolen, *De bestuurder in het onderwijs. De juridische positie van de bestuurder in vijf onderwijssectoren* (diss. VU), Den Haag: Boomjuridisch 2017, p. 248; M.F. Nolen, 'Semipubliek ondernemingsrecht en het onderwijs: een perspectief met toegevoegde waarde', in: *Handboek Semipubliek Ondernemingsrecht, Serie vanwege Het Van der Heijden Instituut* (nr. 183), Deventer: Wolters Kluwer 2023, p. 104; en A. Hammerstein, 'Intern Toezicht', in: *Handboek Semipubliek Ondernemingsrecht, Serie vanwege Het Van der Heijden Instituut* (nr. 183), Kluwer 2023, p. 350.

¹²³ Hammerstein 2023, p. 350.

¹²⁴ Inspectie op het Onderwijs, *Sturen op blijvende veiligheid in het hoger kunst- en mode-onderwijs – Voer (voor) het gesprek*, mei 2023, p. 15 (wettelijk kader) en p. 56 (voor het in de hoofdtekst weergegeven citaat) [gele arceringen door de TU Delft].

6.1.3 Betrokkenheid raad van toezicht

De raad van toezicht heeft onder meer als taak om het college van bestuur met raad en daad terzijde te staan en toe te zien op de naleving van wettelijke verplichtingen en de omgang met de branchecode voor goed bestuur door het college van bestuur. De raad kan gezien de wettelijke taak een stimulerende en monitorende rol spelen op het gebied van sturing op sociale veiligheid. Bijvoorbeeld door toe te zien op regelmatige rapportages van sociale veiligheid. De raad is daartoe echter niet wettelijk verplicht. Uit de vragenlijst en de gesprekken blijkt dat hoewel niet alle raden van toezicht aandacht hebben voor sociale veiligheid, de aandacht wel lijkt te groeien. De meeste hogescholen (12 van de 16) geven aan dat het beleid voor sociale veiligheid jaarlijks of meerdere keren per jaar onderwerp van gesprek is tussen het college van bestuur en de raad van toezicht.

- (29) Om zijn controlefunctie goed te kunnen vervullen zorgt de RvT ervoor dat de informatievoorziening aan zijn RvT op orde is. Het Reglement Raad van Toezicht TU Delft voorziet hier ook formeel in.¹²⁵ Vanuit zowel zijn werkgeversfunctie als zijn controlefunctie zorgt de RvT er ook voor dat hij in staat is om het functioneren van (leden van) het CvB te kunnen beoordelen. Dat geldt volgens de TU Delft ook in het kader van integriteit en sociale veiligheid.
- (30) De RvT heeft zijn taken als hiervoor beschreven, met inachtneming van alle feiten en omstandigheden en specifiek vanuit vernoemde functies, naar behoren vervuld. De TU Delft licht dit verder in delen 4, 5 en 6 van deze reactie toe.

13.6 De directies en directeuren

- (31) De Universiteitsdienst bestaat uit twaalf directies en één programmadirectie. Aan het hoofd van iedere directie staat een directeur. De directeur overlegt met en rapporteert aan zijn of haar leidinggevende bestuurder uit het CvB. Over het algemeen vindt dit overleg regelmatig tussen de directeur met de portefeuillehouder in het CvB plaats, variërend van wekelijks tot 1x per 6 weken en ook afhankelijk van actualiteiten. Daarnaast is er contact tussen CvB leden en directeuren in tal van gemixte samenstellingen in taskforces en thematische boards. Denk aan het DT Monthly met alle directeuren en de Vice President Operations van het CvB.
- (32) De directeur moet vaardigheden en kennis hebben op de terreinen van visie, strategie en innovatie, ook leiderschap en management, samenwerking met partners, het verkrijgen van fondsen. De directeur bezit verder bepaalde eigenschappen, waaronder nadrukkelijk het kunnen samenwerken met mensen van verschillende aard en afkomst. In zoverre lijken de directeur en decaan sterk op elkaar, los van dat de decaan sterk verbonden is aan de wetenschap van zijn of haar faculteit.

13.7 De faculteiten en decanen

- (33) De decanen staan aan het hoofd van een faculteit, zo bepaalt de WHW. De decanen worden door het CvB benoemd en ontslagen, zo bepaalt eveneens de WHW. U schrijft terecht dat "[e]en decaan volgens de WHW integraal verantwoordelijk [is] voor het bestuur en beheer van de faculteit." Ook is juist dat de faculteit een secretaris heeft: de faculteitssecretaris.

¹²⁵ Zo volgt bijv. uit artikel 11 van het Reglement Raad van Toezicht TU Delft. Dat bepaalt onder meer: "De Raad en zijn afzonderlijke leden hebben een eigen verantwoordelijkheid om van het College van Bestuur en de externe accountant alle informatie te verlangen die de Raad behoeft om zijn taak als toezichhoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen. Indien de Raad dit geboden acht kan hij informatie inwinnen van medewerkers van de universiteit, externe adviseurs en externe belanghebbenden."

Echter, die staat niet zozeer 'naast' de decaan en deze functie is ook niet vergelijkbaar met de door u genoemde directeur bedrijfsvoering van andere universiteiten.¹²⁶ In het organisatiemodel van de TU Delft ligt de verantwoordelijkheid voor de faculteit bij de decaan, ook wat betreft de bedrijfsvoering.¹²⁷

- (34) U licht toe dat in de faculteit het primaire proces van onderwijs en wetenschap plaatsvindt en daar inhoudelijke beslissingen op vele vakgebieden worden genomen. U schrijft verder dat de faculteiten relatief autonoom in de hiërarchische lijn met het CvB opereren. Dit wordt onder meer ondersteund door de WHW, zo licht u toe. Het ontgaat de TU Delft waarom u in het vervolg van uw conceptrapport deze bestuurlijke organisatiestructuur – nogmaals: ingegeven door de wetgever – de TU Delft tegenwerpt.¹²⁸ De organisatie van de TU Delft is door de wet ingegeven, en ook vanuit haar eigen visie op bestuur en beheer, in zoverre *bottom up* georganiseerd. Zij ziet het nut van een dergelijke organisatiestructuur voor sociale veiligheid bevestigd in bijvoorbeeld de gids van de KNAW (2022) (zie deel 2 van deze reactie). De KNAW bepleit een fijnmazige organisatie ter versterking van de sociale veiligheid in de academie.
- (35) Het CvB heeft de regie over deze *bottom up*-organisatie van de TU Delft.¹²⁹ U miskent in uw conceptrapport de wijze waarop de TU Delft formeel en praktisch wordt bestuurd en georganiseerd, met inachtneming van de interne medezeggenschapsstructuur (die u in uw conceptrapport nauwelijks noemt). Het CvB en de RvT van de TU Delft hebben regie op de organisatie en zo ook op het gebied van sociale veiligheid. Deze regie is bijvoorbeeld zichtbaar in (aanpassingen van) het HRM-proces en jegens de faculteiten. Daarbij heeft de TU Delft bewust ervoor gekozen – in samenspraak met de medezeggenschap en in afstemming met overlegorganen – om ruimte voor maatwerk in alle gelederen van de organisatie te laten. Het past niet om de hele organisatie in dezelfde mal te organiseren, dat gaat feitelijk ook niet. Het past wel om de organisatie te laten functioneren volgens dezelfde waarden en conform gelijk te voeren procedures zoals een R&O gesprek – conform de Principes van de Code (waarover in hierna in deze reactie meer). Op deze inrichting van haar organisatie en beheer komt de TU Delft in het vervolg van deze reactie verder te spreken.
- (36) Over het algemeen vindt bilateraal overleg tussen een decaan met de portefeuillehouder in het CvB plaats, variërend van wekelijks tot 1x per 6 weken en ook afhankelijk van actualiteiten. Daarnaast is er contact tussen CvB leden en decanen in tal van gemixte samenstellingen in taskforces, de Bestuursraad en thematische boards. Het voltallige CvB heeft maandelijks een bijeenkomst met de Groepsraad, waarin alle decanen plaatshebben.

13.8 De interne medezeggenschaps- en overlegstructuur

- (37) U noemt in uw concepthoofdstuk 2 niet de interne medezeggenschaps- en overlegstructuur van de TU Delft. Dit verbaast de TU Delft, nu zij een belangrijke wettelijke en

¹²⁶ Pagina 15 van uw conceptrapport.

¹²⁷ Artikel 22 BBR: "De decaan is de integrale manager van de faculteit en belast met de algemene leiding van de faculteit. De decaan is voorts belast met het bestuur en de inrichting van de faculteit voor het onderwijs en de wetenschapsbeoefening en het management daarvan."

¹²⁸ Zie bijv. p. 57-58 van het conceptrapport.

¹²⁹ Pagina 57 e.v. van het conceptrapport.

maatschappelijke functie hebben. Deze functie waardeert de TU Delft en daarom staat zij in goed contact met (de vertegenwoordigers van) haar medewerkers en studenten.

- (38) Elders in uw conceptrapport schrijft u met de medezeggenschap te hebben gesproken.¹³⁰ Dit is bij weten van de TU Delft niet correct. U hebt met de voorzitter van de OR en een oudvoorzitter van de OR gesproken, maar niet met de hele OR (en ook niet met de SR en opleidingscommissies).
- (39) De TU Delft kent de volgende medezeggenschapsraden en overlegorganen die zij als 'de medezeggenschap' voor personeel en studenten beschouwt: de OR, SR, de Gezamenlijke Vergadering; Onderdeelcommissies bij alle faculteiten, bij directies van de Universiteitsdienst en QuTech voor het personeel; facultaire studentenraden en Opleidingscommissies voor elke (bundeling van) opleiding(en). Verder vindt medezeggenschap plaats via het Lokaal Overleg. Dit bestaat uit vertegenwoordigers van de vier vakbonden (FNV Overheid, CNV Publieke Zaak, AC-HOP en CMHF) en het College van Bestuur. Ook al deze interne medezeggenschapsorganen dragen bij aan het waarborgen van sociale veiligheid. Zij rapporteren en signaleren hierover en het is een onderwerp van gesprek met de medezeggenschapsorganen en het CvB, respectievelijk de RvT. Verder hebben de organen advies- en instemmingsbevoegdheden als het gaat om de organisatie ter bevordering van de sociale veiligheid en raadplegen het CvB en RvT hen nadrukkelijk om advies. In het vervolg van deze reactie geeft de TU Delft daarvan voorbeelden.

14. DE KARAKTERISTIEKEN VAN DE TU DELFT: INTEGRITEIT EN RESPECT ZITTEN IN HAAR DNA

- (40) Het is verder gepast om in uw conceptrapport de missie, visie, haar opdracht en de kernwaarden van de TU Delft weer te geven en die ook nadrukkelijk te betrekken bij uw bevindingen. Hoofdstuk 2 van het conceptrapport beschrijft (nog) niet deze karakteristieken, terwijl dit hoofdstuk wel deze titel heeft.
- (41) Voor de TU Delft is het thema sociale veiligheid heel belangrijk, hetgeen daarom ten eerste in haar missie en visie terugkomt.¹³¹

¹³⁰ Zie het overzicht op pagina 33 van het conceptrapport.

¹³¹ De TU Delft heeft haar visie en missie geformuleerd in het Strategisch Kader 2018-2024, en recent opnieuw in het opvolgende Strategisch Kader 2024-2030.

Visie
De TU Delft werkt aan het oplossen van mondiale uitdagingen door nieuwe generaties maatschappelijk verantwoordelijke ingenieurs op te leiden en de grenzen van de technische wetenschappen te verleggen.

Missie

- Wij doen onderzoek van wereldklasse door wetenschap, technologie en design op maatschappelijk verantwoorde wijze met elkaar te combineren. Zo bevorderen en verspreiden wij de voordelen van technologie.
- Wij ontwikkelen en vergroten de deskundigheid van de technische leiders van morgen en leiden professionele, hoogwaardige en integere ingenieurs op gedurende hun gehele loopbaan.
- Wij helpen mee met het ontwikkelen en aanbieden van technologische, innovatieve oplossingen voor maatschappelijke problemen via samenwerking met toonaangevende nationale en internationale partners, waarbij wij stevig verankerd blijven in Delft.
- Wij blijven onze gezamenlijke effectiviteit, prestaties en organisatorische veerkracht voortdurend verbeteren door professionalisme, samenwerking en openheid als uitgangspunten te hanteren.

- (42) Sociale veiligheid vormt een fundament voor een betere samenleving. De TU Delft heeft dit niet voor niets als haar opdracht geformuleerd, in haar Strategisch Kader 2018-2024: 'impact voor een betere samenleving'.¹³² Dit kader fungeert onder meer als bakermat voor de bevordering van sociale veiligheid binnen de TU Delft.
- (43) In de samenleving – ook in die van de TU Delft-campus – gaat het bij lange na niet alleen om het leveren van waardevolle en excellente resultaten. Daarvan is de TU Delft al langere tijd doordrongen. Sociale veiligheid draagt direct en indirect bij aan de gewenste betere samenleving. Een sociaal veilige samenleving *is* een betere samenleving. Sociale veiligheid is verder een essentiële bouwsteen voor het tot stand brengen van wetenschappelijke innovaties om die betere samenleving te kunnen bereiken.
- (44) Het is dan ook met reden dat de TU Delft haar kernwaarden mede rondom het thema sociale veiligheid heeft geformuleerd: diversity, integrity, respect, engagement, courage en trust (met acroniem: 'direct'):

Onze waarden

- Diversity
- Integrity
- Respect
- Engagement
- Courage
- Trust

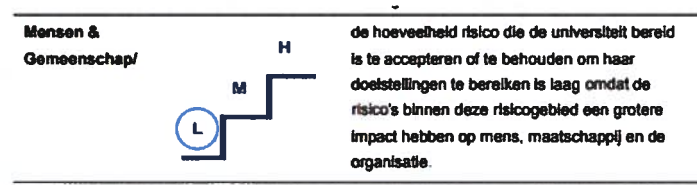
¹³² U hebt dit Strategisch Kader van de TU Delft ontvangen. Het is tevens te raadplegen via haar website.

- (45) Deze kernwaarden liggen aan de basis van al het beleid en handelen van de TU Delft, in het doen en nalaten van alle medewerkers in alle gelederen van de organisatie.¹³³ Ook nadrukkelijk in het handelen van de decanen, (de medewerkers van) de directie HR, (de leden van) de klachtencommissie ongewenst gedrag, de vertrouwenspersonen en ombudsfunctionarissen, (de medewerkers van) de afdeling Integrale Veiligheid, (de medewerkers van) het Integrity Office en (de medewerkers van) het D&I Office, en tot slot, (de leden van) het CvB en (de leden van) de RvT, die u in uw conceptrapport daarop specifiek en apart aanspreekt. (Het CvB en de RvT van) de TU Delft maken daadwerkelijk werk van sociale veiligheid, in de vorm van preventie om onveilige situaties te voorkomen en in de vorm van handhavend optreden, zo nodig op directie- en bestuursniveau (zie hierover meer de volgende uitgebreide paragraaf 15).
- (46) Ten slotte, wat betreft haar karakteristieken acht de TU Delft het belangrijk bij u te benadrukken dat zij in alles een lerende organisatie is, ook wat betreft sociale veiligheid. In dat perspectief gezien komt uw conceptrapport bij de TU Delft hard aan. Voor haar geldt namelijk net zo goed, net als voor andere universiteiten en werkgevers in het algemeen, dat het nog ontbreekt aan definitieve inzichten met betrekking tot de vraag hoe de sociale veiligheid van medewerkers te verzekeren.¹³⁴

15. DE TU DELFT HEEFT EEN GEDEGEN ORGANISATIE TER BEVORDERING VAN DE SOCIALE VEILIGHEID EN ZIJ BESTENDIGT HAAR BELEID EN DE UITVOERING OP DIT GEBIED

15.1 Introductie

- (47) In deze paragraaf licht de TU Delft haar aanpak van sociale veiligheid op de werkvloer toe. Zij heeft hiervoor grote aandacht. De risicoacceptatiegraad die de TU Delft hiervoor heeft, is laag. Dit illustreert de taak die de TU Delft zichzelf oplegt in het bereiken van een veilige werkomgeving van haar medewerkers:¹³⁵



- (48) De TU Delft streeft naar een optimale veiligheid in alle facetten (paragraaf 15.2), zo ook naar borging van sociale veiligheid binnen haar organisatie. In paragrafen 15.3 tot en met 15.5 legt zij haar organisatie en (infra)structuur rondom de bevordering van sociale veiligheid uit, nu die in uw conceptrapport ten onrechte ontbreekt. Zo nodig treedt de TU Delft daarbij handhavend op, ook als dit gevolgen heeft voor het directie- of CvB-niveau. In die situaties handelt de RvT (paragraaf 15.6). In alle gevallen probeert de TU Delft tot een minnelijke

¹³³ Dit zijn geen loze woorden, zo laat bijvoorbeeld de als bijlage 5 bijgevoegde vacaturetekst voor een Director of Innovation and Impact Centre van de TU Delft zien. Degene die voor deze functie in aanmerking wenst te komen, moet zich committeren aan de kernwaarden van de TU Delft.

¹³⁴ Zie hierover ook de Kamerbrief d.d. 8 juni 2023 van de minister van OCW.

¹³⁵ Deze afbeelding komt uit het jaarverslag 2022 van de TU Delft.

oplossing te komen, ook in de situaties waarin een arbeidsrechtelijke maatregel wordt genomen (paragraaf 15.7).

15.2 TU Delft streeft naar een optimale veiligheid in alle facetten

- (49) De TU Delft heeft te zorgen voor vele vormen van veiligheid: campusveiligheid, fysieke veiligheid, arbo-veiligheid (health, safety & environment en sociale veiligheid), cybersecurity, financiële veiligheid, wetenschappelijke integriteit en kennisveiligheid. De hele organisatie, onder regie van het CvB en de RvT, heeft het onderwerp 'veiligheid' in al haar facetten hoog op de agenda staan.
- (50) Om het overzicht op alle soorten veiligheid te houden heeft de TU Delft een Afdeling Integrale Veiligheid. Deze valt onder verantwoordelijkheid van de directie Legal Services. Elke vorm van veiligheid vindt ook zijn plek bij specifieke (andere) offices en afdelingen. De Afdeling Integrale Veiligheid houdt daarop de regie. Zij brengt de soorten veiligheid met elkaar in verbinding en houdt het overzicht om de *integrale* veiligheid te bevorderen.¹³⁶
- (51) Wat dat betreft is de taak van de Afdeling IV eenvoudig uit te leggen, in reactie op uw opmerking dat *"uit de interviews geen eenduidig beeld naar voren komt over wat de taken en verantwoordelijkheden van deze afdeling zijn."*¹³⁷ U heeft het hier overigens over 'de interviews', hetgeen de indruk geeft dat dit aandachtspunt uit alle interviews naar voren zou zijn gekomen. Dat acht de TU Delft niet goed mogelijk.
- (52) Op verzoek van de RvT is in 2022 een interne stuurgroep ERM (enterprise risk management) opgericht met als taak te onderzoeken in hoeverre de interne organisatie rondom alle vormen van veiligheid verder kan en moet worden vormgegeven. Deze stuurgroep heeft – met akkoord van het CvB – in april 2023 extern deskundige Aon verzocht om advies inzake een optimale organisatie en inbedding van ERM bij de TU Delft. Aon doet daartoe aanbevelingen in haar eindrapport van 14 november 2023. Deze aanbevelingen zijn positief gewogen en worden geïmplementeerd. Zo stelt Aon onder meer voor om een ERM-functionaris aan te stellen, die geen hiërarchische bevoegdheid krijgt maar fungeert als verbinder van alle vormen van veiligheid en gaat zorgdragen voor een gemeenschappelijke, integrale frequente rapportage aan het CvB en de RvT. Het CvB is voornemens deze ERM-functionaris op korte termijn aan te stellen.

15.3 De TU Delft staat nadrukkelijk ook voor veiligheid op sociaal gebied

15.3.1 Introductie

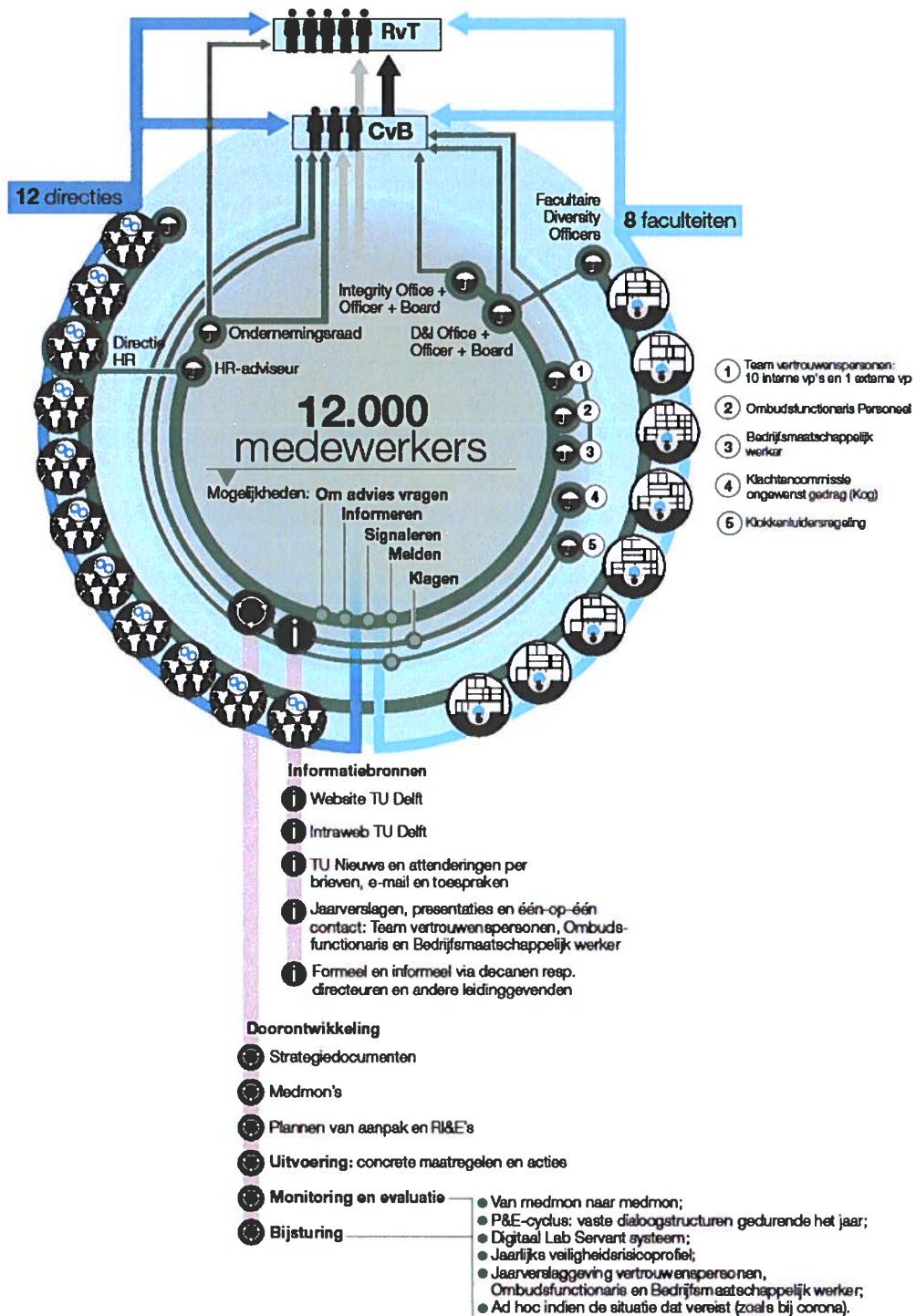
- (53) Uw conceptrapport gaat over sociale veiligheid (en ook financieel beheer). De laatste jaren staat dit onderwerp in toenemende mate maatschappelijk in de belangstelling. De

¹³⁶ Een voorbeeld van zo'n verband tussen soorten veiligheid: *"Een veiligheidskundige zegt dat de deur van je gebouw open moet, want je moet kunnen vluchten als er iets gebeurt. Een beveiliging daarentegen zegt dat de deur dicht moet, anders wordt er misschien gestolen. Moet die deur nu open of dicht? Bekijk je dat vanuit het gezichtspunt van Integrale Veiligheid, dan blijkt dat zo'n beslissing afhangt van de situatie. Als we vandaag een symposium met 6000 bezoekers hebben, dan gaat de deur open. Is er morgen een waardentransport, dan moet de deur dicht. Dat besluit kun je pas nemen als je al die facetten in beeld hebt."* (zie [hier](#) een interview met oud-medewerkers van de Afdeling Integrale Veiligheid).

¹³⁷ Pagina 39 van het conceptrapport.

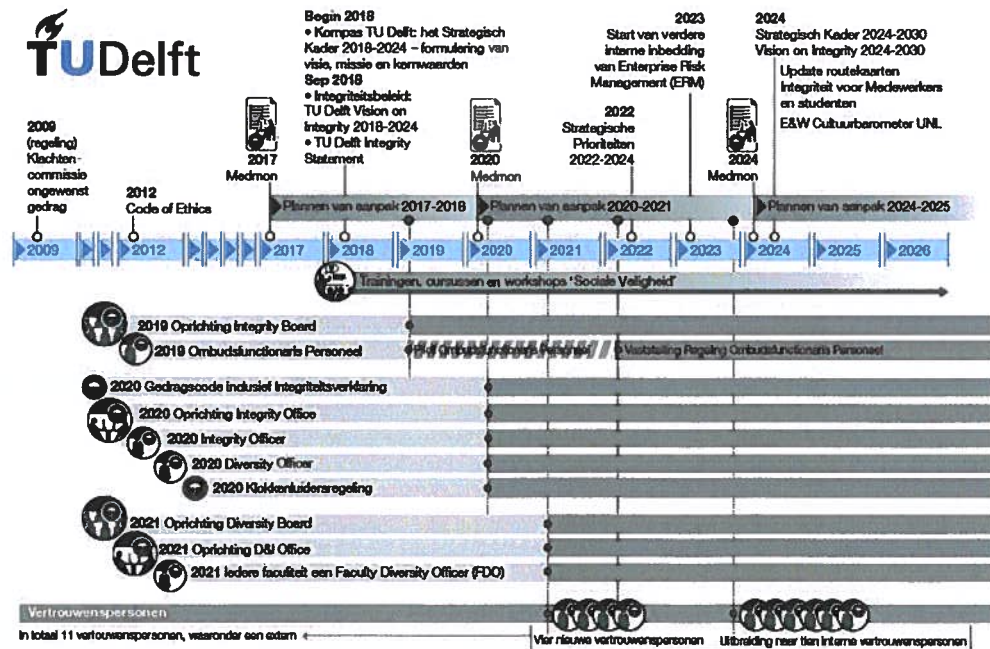
ontwikkelingen op dit vlak vergrootten ook bij de TU Delft het bewustzijn voor het belang van sociale veiligheid. Maar ook zonder die maatschappelijke prikkel was de TU Delft al (en is zij nog steeds) intrinsiek gemotiveerd om een sociaal veilige omgeving te creëren voor haar studenten, medewerkers en ieder ander die enige betrokkenheid met de TU Delft heeft.

- (54) De TU Delft illustreerde dit hiervoor al onder verwijzing naar haar visie, missie, opdracht en kernwaarden. Zij kan dit meer in concreto illustreren met de maatregelen en voorzieningen die zij de afgelopen jaren op dit vlak heeft getroffen en hoe zij haar beleid en aanpak op dit terrein doorontwikkelt. In die doorontwikkeling hebben het CvB en de RvT een belangrijke rol, net zoals alle andere functionarissen en medewerkers van de organisatie. De TU Delft merkt hierbij ook op dat zij niet alle wijsheid in pacht heeft. Zij realiseert zich en merkt ook dat nog niet alle inzichten in hoe de sociale veiligheid ultimo te waarborgen er zijn en doorontwikkeling van maatregelen en voorzieningen om die reden noodzakelijk is. Deze doorontwikkeling neemt de TU Delft ter hand.
- (55) Alvorens hierna alle informatie weer te geven, illustreert de TU Delft eerst haar organisatie. Deze illustratie laat in één oogopslag haar uitgebreide organisatie en structuur zien ter bevordering van sociale veiligheid alsmede het netwerk in het geval dat er een sociaal onveilige situatie wordt ervaren en hoe daaraan opvolging wordt gegeven. Alle aspecten van de hierna gepresenteerde visual komen in de volgende paragrafen aan de orde:



15.3.2 Toelichting van de aanpak door de TU Delft van sociale veiligheid per 2017

- (56) De TU Delft vangt haar toelichting op de aanpak van haar sociale veiligheid aan bij het jaar 2017. In dat jaar heeft de TU Delft haar eerste centrale medewerkersmonitor (zoals eerder gedefinieerd, hierna: "medmon") georganiseerd.¹³⁸ De resultaten daarvan zijn neergelegd in de rapportage d.d. 17 maart 2017 (bijlage 6). Deze medmon is door externe deskundige IVA Onderwijs uitgevoerd. Paragraaf 3.2 van de medmon 2017 gaat nadrukkelijk in op sociale veiligheid.
- (57) De medmon 2017 heeft geleid tot een plan van aanpak ter verdere bevordering van sociale veiligheid. De medmon viel samen met een onderzoek van de Arbeidsinspectie naar onder meer ongewenste omgangsvormen binnen de universiteit. De Arbeidsinspectie heeft het plan van aanpak voortvloeiend uit de medmon 2017 beoordeeld en geacordeerd.¹³⁹
- (58) Reeds vóór 2017 beschikte de TU Delft over een Gedragscode en interne vertrouwenspersonen, bestond de (Regeling) Klachtencommissie ongewenst gedrag en vonden op faculteitsniveau onderzoeken naar de tevredenheid van medewerkers plaats.
- (59) De TU Delft licht haar aanpak en met name de doorontwikkeling ervan ter bevordering van de sociale veiligheid in de volgende paragrafen verder toe. Samenvattend is de doorontwikkeling als volgt in beeld gebracht, die overigens nog niet weergeeft wat er allemaal op faculteits- en directieniveau gebeurt (tevens bijgevoegd als bijlage 7):



¹³⁸ Dit soort onderzoeken vonden daarvoor wel al op faculteitsniveau plaats.

¹³⁹ Dit blijkt uit de brief d.d. 9 april 2021 van de Arbeidsinspectie aan de TU Delft (bijlage 18).

15.3.3 De basis voor de aanpak ligt onder meer bij de periodieke medewerkersmonitoren: 2017, 2020 en 2024

- (60) Periodieke metingen maken voor de TU Delft inzichtelijk in hoeverre haar maatregelen en voorzieningen effect sorteren en aanvullende en andere soort maatregelen zijn vereist.

Medmon 2017

- (61) De medmon 2017 heeft een responsgraad van 45%. De TU Delft krijgt volgens de externe onderzoekers "*fraaie rapportcijfers*": een 7,8 voor het werken bij de TU Delft en een 7,4 voor het zijn van werkgever. Deze cijfers liggen "*beduidend hoger (...) dan bij vier andere Nederlandse universiteiten.*" (p. 7 van bijlage 6). Daarentegen maakten 28% van de TU Delft-medewerkers gevallen van ongewenste persoonlijke bejegening mee (p. 22). De medmon 2017 formuleert daarop een aandachtspunt: "*Verder valt een ernstig zorgpunt op namelijk dat er in redelijk hoge mate sprake is van ongewenste omgangsvormen met elkaar zoals roddelen (25%), pesten (8%), verbale agressie (11%) en discriminatie (8%).*" (p. 7) (de TU Delft heeft hierop haar aanpak ter bevordering van sociale veiligheid bijgestuurd, waarover in de volgende paragrafen meer). De helft van deze personen heeft de onveilige situatie gemeld bij de leidinggevende, HR-adviseur, vertrouwenspersoon, Bedrijf Maatschappelijk werk of anders. De andere helft heeft het ongewenst gedrag niet gemeld of besproken (p. 24).

Medmon 2020

- (62) De tweede medmon dateert van 2020. Deze medmon heeft een responsgraad van 42% (53% intern en 9% extern/gast). De gemiddelde fraaie rapportcijfers zijn gelijk gebleven aan die van 2017. "*De TU Delft-medewerkers zijn het meest tevreden over het werken bij hun universiteit vergeleken met vijf andere universiteiten.*"¹⁴⁰ Medewerkers zijn positief over hun leidinggevend en dan met name over de mate van respect: "*Over het geheel gezien zijn de medewerkers positief over hun leidinggevend. Daarbij valt op dat zij behoorlijk tevreden zijn over de mate van respect waarmee hun direct leidinggevende met hen omgaat. (...) Daar staat tegenover dat de medewerkers neutraal staan tegenover het geven van feedback en het gebruik maken van talenten.*" (p. 47). Toch heeft 23% van de medewerkers "*een of meerdere gevallen van ongewenst persoonlijke bejegening door collega's, leidinggevende(n), studenten en/of onbekenden meegemaakt.*" (p. 54) De onderzoekers merken op dat dit percentage lager ligt dan in 2017, toen het 28% was. Verder kwam in 2020 roddelen iets minder voor dan in 2017. Een aandachtspunt uit de medmon 2020 is dat discriminatie, pesten/psychisch geweld en seksuele intimidatie wat meer voorkomt dan bij drie andere universiteiten.
- (63) Het percentage medewerkers dat een vorm van sociale onveiligheid heeft meegemaakt en hiervan een melding doet is hoger dan in 2017: "*Van de medewerkers die één of meerdere vormen van ongewenst gedrag hebben meegemaakt, heeft 57% dergelijke incidenten gemeld bij de leidinggevende, HR adviseur, vertrouwenspersoon, Bedrijf Maatschappelijk werk, de Ombudsfunctionaris Personeel of anders.*" (p. 57).
- (64) Het feit dat TU Delft zelf al via specifiek medewerkersonderzoek vaststelt dat een serieus percentage van medewerkers ervaring heeft met gevallen van ongewenste bejegening is

¹⁴⁰ Pagina 120 van de medmon 2020, die u in het bezit heeft.

cruciaal en ontbreekt ten onrechte in uw conceptrapport. U wekt de suggestie dat het aantal van 148 reacties naar aanleiding van uw meldpunt van december 2022 een op zichzelf nieuwe constatering is, terwijl het de facto een constatering is die in lijn is met eigen metingen van de TU Delft en ook met de rapportages van de ombudsfunctionaris en vertrouwenspersonen.

- (65) Derhalve doet u dus helemaal geen nieuwe constatering, terwijl u in uw conceptrapport hier wel van alles aan wenst op te hangen, als een soort van startpunt dat 'er van alles mis is bij de TU Delft'. De waarheid is evenwel dat de omvang van signalen op zichzelf al lang bekend is en dus, sinds 2017, voor de TU Delft reden is voor actief en continu verbeterend beleid van de – lerende – universiteit. Een omvang die ook andere universiteiten noopt tot meer beleid en tevens de minister reden geeft tot een speciale aanpak. Dat gaat dus breder dan de TU Delft. Deze hele context ontbreekt in uw conceptrapport. Dat is ten onrechte.

Medmon 2024

- (66) De medmon 2024 start op 23 januari 2024. Het CvB heeft op 20 december 2023 de decanen en directeuren hierover geïnformeerd (**bijlage 8**). Op 16 januari 2024 zullen alle medewerkers een e-mail van het CvB ontvangen, waarin het de medmon 2024 aankondigt.
- (67) De vragenlijst van de medmon 2024 is door een breed gevormde werkgroep geactualiseerd, bijvoorbeeld met toevoeging van een vraag over hybride werken. Bij de actualisatie was wel een randvoorwaarde dat de vragen en de resultaten van de medmon 2024 moeten kunnen worden vergeleken met de resultaten van de voorgaande medmon's.

E&W Cultuurbarometer 2024

- (68) Op 30 januari 2024 start ook de E&W Cultuurbarometer van UNL. Deze barometer volgt uit het universiteitsbrede programma 'Erkennen en Waarderen', dat ook enige overlap met het thema sociale veiligheid heeft. Het CvB heeft de decanen, directeuren en voorzitter OR op 18 december 2023 over dit aanstaande onderzoek per e-mail geïnformeerd (**bijlage 9**).

Strategisch Kader 2024-2030 en Vision on Integrity 2024-2030

- (69) Het huidige Strategisch Kader 2018-2024 en de Vision on Integrity 2018-2024 lopen ten einde. In 2024 zal de TU Delft daarom tot een nieuw Strategisch Kader en Vision on Integrity komen, met input van de medmon 2024.
- (70) Het Strategisch Kader 2024-2030 is eind 2023 door de medezeggenschap en RvT goedgekeurd. Het CvB stelt dit Kader formeel vast in zijn vergadering van aanstaande 16 januari 2024. De opdracht van de TU Delft gaat blijkens dit kader voor de komende jaren zijn: "*Impact voor een duurzame samenleving*". Naast andere zaken besteedt het Strategisch Kader nadrukkelijke aandacht aan sociale veiligheid, onder meer reeds in het Voorwoord:

Het College van Bestuur benadrukt binnen dit instellingsplan expliciet het cruciale belang van sociale veiligheid voor het realiseren van een vitale en goed functionerende organisatie.

Het is noodzakelijk dat iedereen op de TU Delft zich sociaal veilig en ondersteund voelt. De kernwaarden van de TU Delft dienen als leidraad voor de manier waarop we met elkaar om willen gaan. Het actief bevorderen van een inclusieve werkomgeving en het borgen van ieders welzijn, gezondheid en persoonlijke ontwikkeling zijn en blijven daarom ook voor de komende jaren topprioriteiten. Dit vereist niet alleen voortdurende aandacht van alle bestuurlijke niveaus en managementlagen van de instelling. Het is ook nodig dat ieder individueel zich bewust is en blijft van de impact van het eigen gedrag en respectvol omgaat met elkaars waarden. Deze uitgangspunten krijgen ook een operationele vertaling in de strategie op het gebied van werving en behoud van talent en binnen onderwijs en leren.¹

- (71) De in het Strategisch Kader opgenomen Strategische Agenda heeft onder meer als agendapunt het bevorderen van de 'Veerkrachtige gemeenschap'. In dit verband formuleert het CvB zoal het volgende: *"Het sociaal veilig kunnen delen van opvattingen is een noodzakelijke randvoorwaarde. Dit is ook hoe een sociale gemeenschap zoals een universiteit behoort te functioneren, waarbij op het snijvlak van opvattingen nieuwe ideeën en inzichten ontstaan. Het beschermen en versterken van een dergelijke biotoop is nu belangrijker dan ooit. De TU Delft Gedragscode is hierbij leidend."*¹⁴¹ Ook op andere onderdelen beoogt het Strategisch Kader de sociale veiligheid verder binnen de TU Delft-gemeenschap te bestendigen.
- (72) De hiervoor genoemde documenten zullen opnieuw als een blauwdruk fungeren voor het treffen van maatregelen ter verdere bevordering van onder meer de sociale veiligheid onder medewerkers. Het voorwoord van het Strategisch Kader 2024-2030 duidt dit als volgt:

Dit instellingsplan kan daarom grotendeels worden gezien als het resultaat van vele universiteitsbrede reflecties, discussies en consultaties in de laatste drie jaar. Het plan biedt geen gedetailleerde routekaart. Het scheidt als een kompas op hoofdlijnen de koers van de organisatie en beperkt zich tot het "waarom" en het "wat". Hiertoe wordt een Strategische Agenda 2024-2030 beschreven met een selectie van prioriteiten en daarbinnen een aantal strategische initiatieven, die in de komende periode zullen worden uitgewerkt in deelplannen. Deze prioriteiten en initiatieven staan in functie van het vitaal houden van het ecosysteem TU Delft op de lange termijn. De agenda zal regelmatig worden getoetst op relevantie en geldigheid, binnen de bestaande planning en evaluatie (P&E) cyclus.

- (73) De nieuwe Vision on Integrity 2024-2030 is thans in voorbereiding. Extern deskundige Berenschot voert in opdracht van de TU Delft een systeemanalyse uit (zie ook paragraaf 15.4.6 voor een verdere toelichting van deze systeemanalyse). Deze systeemanalyse vormt de basis voor een interne evaluatie van het Integrity Office en het D&I Office. Deze evaluatie vindt in de eerste helft van 2024 plaats. In deze periode gaat ook de Vision on Integrity geactualiseerd worden.

¹⁴¹ Het Strategisch Kader is nog niet formeel vastgesteld. Daarom is dit nu niet als bijlage bij deze reactie gevoegd. U kunt het Strategisch Kader 2024-2030 binnenkort op de website van de TU Delft raadplegen.

15.3.4 Centrale en decentrale plannen van aanpak en RI&E per onderdeel van de universiteit mede gebaseerd op uitkomsten van de medmon

- (74) Mede met de kennis van de medmon's stelt de TU Delft vervolgens plannen van aanpak op centraal en decentraal niveau in de organisatie vast.
- (75) De TU Delft stelt voorop dat dergelijke plannen en soortgelijke andere documenten (zie de volgende alinea) in goede samenwerking met de interne medezeggenschap tot stand komen. Zij acht het van belang dat uw Inspectie dit feit betreft in uw beoordeling. Bijvoorbeeld het 'Decision memorandum', met kenmerk 2020.208, beschrijft deze afstemming tussen CvB en OR als volgt (**bijlage 10**):

Samenvatting/Dutch Summary
<p>Het College van Bestuur besluit, stemt in en implementeert het voorgelegde Centrale plan van aanpak Medewerkersmonitor 2020 naar aanleiding van de uitkomsten van de TU Delft Medewerkersmonitor 2020.</p> <p>De uitkomst van de Medewerkersmonitor 2020 vormt de basis voor het ontwikkelen van een set actiepunten op hoofdlijnen om:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De werkbeleving en waardering van de faciliteiten/diensten (klanttevredenheid) te bevorderen. - De Psychosociale arbeidsbelasting (PSA) op het juiste niveau te houden - De risico's veroorzaakt door werkomstandigheden beheersbaar te houden. <p>Het Centrale plan van aanpak bestaat uit acties op drie thema's: werkdruk, sociale veiligheid en scholing- en ontwikkelingsmogelijkheden. In het plan is tevens teruggekeken naar het plan van aanpak 2017, welke acties er zijn uitgevoerd op de daarin gedefinieerde zes punten. Ondanks dat daarin werkdruk, scholing en sociale veiligheid ook al benoemd waren met bijbehorende actiepunten, blijven dit drie aandachtspunten c.q. thema's voor de universiteit</p> <p>Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor de uitvoering en monitoring van het Centrale Plan van Aanpak. Dit plan wordt daarom geborgd in de management en control cyclus van de TU Delft. Tevens wordt het Plan van Aanpak geborgd in de Lab Servant in de module Inspection.</p> <p>Het College van Bestuur, de decanen en directeuren zijn verantwoordelijk voor het opstellen en uitvoeren van de decentrale Plannen van Aanpak per beheerseenheid.</p> <p><i>Op 22 september 2020 heeft het College van Bestuur het Centraal Plan van Aanpak Medewerkersmonitor 2020 met een voorgenomen besluit aangenomen.</i></p> <p><i>Op 7 oktober 2020 is dit Centraal Plan van Aanpak besproken in de OR VGWM commissie. Op verzoek van de OR-VGWM ten behoeve van de instemming met het voorgestelde besluit van het CvB (dd. 22-9-2020): zijn enkele wijzigingen in het plan van aanpak verwerkt.</i></p> <p><i>Op 29 oktober 2020 is het Centraal Plan van Aanpak Medewerkersmonitor 2020 in de overlegvergadering tussen de Ondernemingsraad en het College van Bestuur behandeld.</i></p>

- (76) Parallel aan deze cyclus 'van medmon naar medmon' zijn voor de TU Delft haar Strategisch Kader 2018-2024 en Vision on Integrity 2018-2024 belangrijk.
- (77) Het Strategisch Kader kenmerkt als *"een abstract kader, dat als doel heeft om als kompas te dienen voor de TU Delft en richtlijnen te bieden voor de talloze grote en kleine beslissingen die op elk niveau en binnen elk onderdeel van de universiteit moeten worden genomen."*¹⁴² Het Strategisch Kader bevat onder meer een hoofdstuk 3 'Mensen & Gemeenschap': *"Mensen staan centraal bij de TU Delft. Alles wat wij doen, begint en eindigt met de mensen daarachter."* De TU Delft formuleert dat *"openheid en diversiteit (...) hierbij belangrijke uitgangspunten [zijn]. (...) Met name aan de TU Delft, waar teamwork zo belangrijk is, kent iedereen de waarde van een divers team waarin de specifieke kracht van alle teamleden gebundeld kan worden. (...)."*¹⁴³ Het Strategisch Kader bevat een SWOT-analyse en een

¹⁴² Pagina 52 van het Strategisch Kader.

¹⁴³ Pagina 32 van het Strategisch Kader.

strategische doelstelling met principes over onder meer Mensen & Gemeenschap. De strategische doelstelling luidt als volgt:

Strategische doelstelling

Wij stimuleren studenten en medewerkers om het beste uit zichzelf te halen en steunen hen daarbij. Maatschappelijke verantwoordelijkheid is een integraal onderdeel van onze cultuur. Wij bieden een levendige, diverse werkplek die een gemeenschap vormt voor het leven.

(78) De TU Delft Vision on Integrity 2018-2024 "bouwt voort" op onder meer het Strategisch Kader 2018-2024.¹⁴⁴ Dit visiedocument bestaat uit vier onderdelen:

- (a) De TU Delft Integrity Statement: "*This statement contains the main integrity principles of TU Delft. The statement applies to all students, staff and guests of TU Delft. The committee proposes to the Executive Board to make this statement the foundation of the TU Delft integrity policy. The statement is based on the key values in the TU Delft Strategic Framework 2018-2024 and is in line with the core principles of the TU Delft Code of Ethics. As such the Integrity Statement does not contain a new set of values, but a more explicit, updated and concise version of the main integrity principles of TU Delft. With this Integrity Statement TU Delft also relates to broader societal debates and developments in higher education.*" [onderstrepingen door de TU Delft]
- (b) Op verzoek van het CvB bevat het een voorstel voor een verder te ontwikkelen TU Delft-infrastructuur ter waarborging van de integriteit. Het visiedocument vat dit voorstel samen in de daarin opgenomen tabel 1. Deze tabel vormt voor de TU Delft een fundament. De infrastructuur ter waarborging van integriteit is verdeeld over drie pijlers: wetenschappelijke, sociale en organisatorische integriteit. Elke pijler wordt toegelicht aan de hand van zeven onderdelen: information, regulation, reflection, permission, consultation, investigation, coordination. Bij 'information' legt de TU Delft uit wat zij bedoelt met sociale integriteit:

Social Integrity	
Integrity Office & Integrity Roadmap ^{c,14}	
<ul style="list-style-type: none"> • (Un)desirable behavior • Diversity & inclusion • Work pressure • Interactions between staff and/or students 	<ul style="list-style-type: none"> • • • • • • •

- (c) Coördinatie van de voorstellen uit het Visiedocument: het Visiedocument formuleert het idee om een Integrity Board op te richten, die rapporteert aan het CvB. Deze Board monitort de ontwikkeling van de implementatie van voorstellen uit het Visiedocument.

¹⁴⁴ Zoals toegelicht op de [website](#) van de TU Delft.

(d) Deze voorstellen zijn in concreto als vier 'werkagenda's' geformuleerd. De thema's van deze werkagenda's zijn door het CvB geïnitieerd. De werkagenda's zijn: (i) committees and procedures, (ii) Code of Ethics 2.0, (iii) een awareness programme en (iv) een communication strategy. Op elk van deze onderwerpen formuleert het Visiedocument tal van concrete maatregelen. De TU Delft geeft hiervan twee voorbeelden uit het 'awareness programme' weer:

i) Ensure that all TU Delft staff members sign a Declaration of Integrity, in which they declare that they are acquainted with and will behave in accordance with the TU Delft Integrity Statement and Code of Conduct. The relevant documents should be shared with new employees beforehand and should be actively discussed [NCCRI 1-3-6-8-10].

iv) Further develop and coordinate a training programme for staff [NCCRI 1 & 10], that is evaluated regularly, including:

- Substantial attention for the three dimensions of integrity in the introduction and onboarding programmes for all new staff members;
- A regular training for staff with a management role, in which the principle 'leading by example' is central, and attention is paid to the important role managers play in making dilemmas the subject of discussion;
- A regular training via an e-module for all support staff (may be linked to the R&D procedure);
- A regular training via an e-module on academic integrity for all scientific staff (may be linked to the R&D procedure) [NCCRI 7 & 8];
- An implicit bias training for staff, that is compulsory for members of search committees;
- Voluntary "train-the-trainer" courses for support staff managers (e.g. how to discuss dilemmas within one's department), scientific staff managers (e.g. how to discuss dilemmas within one's research group) and teachers (e.g. how to integrate attention for integrity and ethics in courses, and how to treat and assess students with integrity);
- A training on microaggression that is available for students and staff, including mentors;
- Particular trainings for specific groups that may be especially vulnerable given their position, such as secretaries, temporary employees etc.;
- Attention for integrity, including (human) research ethics and diversity & inclusion, in the University Teaching Qualification programme.

- (79) De TU Delft geeft aan de implementatie- en beheerscyclus voor acties omtrent sociale veiligheid volgens gangbare projectmanagementtools invulling. De periodieke plannen van aanpak zijn op de uitkomsten van de medmon gebaseerd. "De Medewerkersmonitor en daarmee ook het plan van aanpak zijn gebaseerd op het Job Demands Resources model, dat uitgaat van werkstressoren, energie- en persoonlijke hulpbronnen."¹⁴⁵ De verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn bepaald met behulp van de RASCI-methode: responsible (decaan, directeur, HR manager), accountable (CvB), support (HR advies, projectteam Medmon 2020), consult (OR), inform (CvB en Stuurgroep). Voor elk plan van aanpak is een projectorganisatie ingesteld. Het CvB is de opdrachtgever van deze projectorganisatie. De projectorganisatie wordt ondersteund door (i) een werkgroep vragenlijst en rapportage, (ii) een projectteam resultaten en opvolging, (iii) een projectleider leverancier en (iv) andere betrokkenen bij de projectorganisatie. Het plan van aanpak formuleert ook een projectaanpak inclusief follow up en monitoring.
- (80) Het plan van aanpak formuleert de aandachtspunten (werkeisen volgens het Job Demands Resources model) en de positieve punten (hulpbronnen volgens het genoemde model). In het plan van aanpak maakt de TU Delft een keuze voor een aantal thema's, waaronder dat van sociale veiligheid. Het plan wordt vervolgens naar de volgende onderdelen geconcretiseerd:

¹⁴⁵ Zoals toegelicht in bijvoorbeeld het Centraal Plan van Aanpak Medmon 2020, p. 6.

BEVAT STRIKT VERTROUWELIJKE BEDRIJFSINFORMATIE EN PERSOONSGEGEVENS

Wat gaan wij behouden/ veranderen/verbeteren	Wat is de actie/oplossing/ interventie	Wie is enabler (wie faciliteert)	Wie is verantwoordelijk	Wanneer gereed	Wanneer zijn we tevreden?
---	--	-------------------------------------	----------------------------	-------------------	------------------------------

- (81) De uit de medmon 2020 gebleken ervaren sociale onveiligheid wil de TU Delft verbeteren. Daarvoor formuleert de TU Delft vijf acties/interventies: 1. Voortzetten inrichting integrity office met een beleidsadviseur sociale integriteit, voortzetten ombudsfunctionaris personeel, inbedding van de vertrouwenspersonen in de organisatie van de integriteitsinfrastructuur en adequaat equiperen van vertrouwenspersonen. 2. Evalueren bouwstenen sociale veiligheid; onderzoeken wat de juiste interventie is om wel de juiste en een grotere doelgroep te bereiken (project 23 uit het HR meerjarenplan). 3. Een root-cause analysis sessie met HR MT inclusief Bedrijfsmaatschappelijk werker en ombudsfunctionaris over de oorzaak van sociale onveiligheid en datgene dat ontbreekt waardoor men niet met elkaar in gesprek gaat, waarna de juiste interventie wordt bepaald. 4. Deelnemen aan training sociale veiligheid. 5. Evaluatie van het recruitmentproces, omdat hier sprake van discriminatie zou zijn.
- (82) De TU Delft licht bij wijze van voorbeeld actie 4 uit om ook de andere kolommen van haar plan van aanpak toe te lichten. Actie 4 houdt in het deelnemen aan training sociale veiligheid. HR en T&D Communication faciliteren dit. Op de donderdag van de Week van de Veiligheid wordt de training 'gesprek over sociale veiligheid op gang brengen' aangeboden. Alle medewerkers zijn voor de uitvoering (dat wil zeggen: het bijwonen) hiervan verantwoordelijk. Dit actiepunt moest en is in oktober 2020 (zijn) volbracht. De TU Delft is tevreden als sprake is van een "[h]oge opkomst en goed geëvalueerde week als geheel (7 op een schaal van 1-10)".
- (83) Het plan van aanpak bevat voorts een overzicht van de resultaten van de acties die de TU Delft naar aanleiding van de medmon 2017 heeft uitgevoerd. Op het thema 'omgangsvormen, teamgeest, cultuur' zijn veel resultaten behaald, zo laat bijlage 1 bij het plan van aanpak zien.
- (84) De TU Delft acht het van belang hier te noemen dat dit plan van aanpak voortvloeiend uit de medmon 2020 dat door de Arbeidsinspectie is bestudeerd en waarop zij geen bijzondere opmerkingen had, anders dan meer algemene aandachtspunten.¹⁴⁶

Bevindingen Technische Universiteit Delft

Op 14 oktober 2020 ontving Inspectie SZW uw brief, onderwerp "Actieplan werkdruk TU Delft", met actieplan en documenten. Het actieplan en de aanvullende documenten zijn inhoudelijk beoordeeld door inspecteurs psychosociale arbeidsbelasting (PSA), arbeids(markt)discriminatie (AMD) en arbeidstijdenwet (ATW).

- (85) En:

¹⁴⁶ Brief d.d. 9 april 2021 van de Arbeidsinspectie (bijlage 18); een voorbeeld van zo'n aandachtspunt: "Houd de Risico-Interventarisatie en -evaluatie (RI&E) en Plan van aanpak volledig en actueel. (...)"

De Inspectie SZW heeft besloten geen verdere aanvullende vragen meer te stellen over de Ingezonden stukken, zoals eerder aangekondigd. Dit mede doordat opgemerkt is dat het merendeel van de universiteiten veel maatregelen en voorzieningen heeft getroffen in het kader van arbeidsomstandigheden, of zich midden in de implementatie daarvan bevindt. Het effect van de getroffen maatregelen is daarom (nog) niet overal inzichtelijk.

Dit tekstblok bevat strikt vertrouwelijke bedrijfsinformatie en/of persoonsgegevens van de TU Delft, medewerkers van de TU Delft, en/of derde partijen, althans voor zover deze niet reeds door de Inspectie in haar openbare rapport is genoemd. In verband met het openbaar maken van dit document wordt dit tekstblok daarom verwijderd.

- (87) Een ander voorbeeld waaruit blijkt dat opvolging wordt gegeven aan signalen, blijkt uit de wijze waarop de faculteit L&R een actiepunt heeft geformuleerd en deze heeft uitgevoerd naar aanleiding van de uitkomsten van de medmon over haar faculteit. Uit de medmon 2020 volgde dat 23% van de medewerkers van deze faculteit die de medmon hadden ingevuld, te maken had met roddelen. Dit percentage is fors hoger dan bij de andere onderdelen van de TU Delft. De faculteit en de TU Delft vonden dit percentage zorgelijk. Daarom is er een mediationkantoor InContext ingeschakeld, die 43 gesprekken met medewerkers heeft gevoerd. Medewerkers konden zich in die gesprekken vertrouwelijk uiten. De bevindingen van het externe kantoor gaven weer aanleiding voor vervolgstappen en aanbevelingen. Zo is er in maart 2023 een faculteitsweek georganiseerd, als start van een breder programma over de omgang met elkaar. Driekwart van de medewerkers deed hieraan mee, zo ook alle hoogleraren. De terugkoppeling hiervan onder medewerkers was positief.

15.3.5 Voorbeelden van concrete maatregelen ter bevordering van sociale veiligheid

- (88) De TU Delft voert haar acties en maatregelen van de diverse plannen ook uit. De jaarverslaggeving van de TU Delft en de resultaatoverzichten in de plannen van aanpak geven hiervan een adequaat beeld.
- (89) De basis voor de aanpak van sociale veiligheid heeft de TU Delft in 2017-2018 gelegd. *"De pilaren van het integriteitsbeleid zijn 'wetenschappelijke integriteit', 'sociale integriteit' en 'organisatorische integriteit'. De visie omvat een set principes die voor iedereen binnen de TU Delft gelden, een voorstel voor een vernieuwde infrastructuur voor bestaande en nieuwe initiatieven rond integriteit en vier werkagenda's. De werkagenda's bevatten een breed scala aan plannen voor onder andere het updaten van de Code of Ethics en het vergroten van de awareness onder medewerkers en studenten. (...). Het CvB heeft een academische stuurgroep (Integrity Board), gevraagd de uitwerking en implementatie van de werkagenda's te monitoren."*¹⁴⁷
- (90) In 2017 heeft de TU Delft haar eerste medmon uitgevoerd, dat reeds de uitvoering van een actiepunt is. Daarop zijn als beschreven plannen van aanpak opgesteld, die ook voortvloeien

¹⁴⁷ Pagina 79 van het [jaarverslag 2018](#) van de TU Delft.

uit het Strategisch Kader 2018-2024 en de Vision on Integrity 2018-2024. In 2018 is de al genoemde Integrity Board opgericht, bestaande uit een brede afvaardiging van de universiteit. Deze Integrity Board is later doorontwikkeld tot een Integrity Office, waarover hierna meer.

- (91) In 2019 is de pilot Ombudsfunctionaris gestart.
- (92) De jaren 2020 en 2021 waren uitzonderlijke tijden vanwege corona. Uw conceptrapport geeft hiervan geen notie, terwijl het duidelijk moge zijn dat het gebrek aan fysieke ontmoetingen ook van invloed is op de psychosociale arbeidsbelasting van medewerkers. De RvT verwoordt dit wel in zijn verslag over 2021. *"De Raad van Toezicht bewondert en waardeert de wijze waarop de TU Delft hiermee is omgegaan. Dit heeft veel flexibiliteit van een ieder individueel en van de organisatie als geheel gevraagd. Een en ander heeft tevens zijn invloed gehad op de werkzaamheden en het welzijn van de medewerkers en zeker ook van de studenten."*¹⁴⁸
- (93) Evengoed heeft de TU Delft in deze jaren onverminderd vooruitgang geboekt op het terrein van sociale veiligheid. Ten eerste is in 2020 de geactualiseerde [TU Delft Gedragscode](#) in werking getreden, als opvolger van de Code of Ethics uit 2012. De gedragscode is aangepast naar de inzichten uit het Strategisch Kader 2018-2024 en na consultatie van een conceptversie onder alle medewerkers en studenten. De Gedragscode bevat tevens een Integriteitsverklaring. Iedereen heeft zich hieraan te houden.
- (94) Ten tweede heeft het CvB in 2020 belangrijke besluiten genomen over de verdere inrichting van de organisatie met als doel de bevordering van sociale veiligheid in haar campussamenleving. Medio 2020 is daartoe ten eerste de [TU Delft Integrity Office](#) opgericht. *"Dit bestaat uit een team van medewerkers die ieder afzonderlijk verantwoordelijk zijn voor één van de drie pijlers van het integriteitsbeleid: academische integriteit, sociale integriteit, en organisatorische integriteit. Het is de taak van het Integrity Office om op basis van de door het CvB gestelde prioriteiten een vertaalslag te maken van de TU Delft Vision on Integrity 2018-2024 naar concreet integriteitsbeleid."*¹⁴⁹ Ten tweede is er in september 2020 een [Diversity Officer](#) aangesteld. Hij adviseert het CvB gevraagd en ongevraagd inhoudelijk over diversiteitsvraagstukken.
- (95) In 2021 is vervolgens de TU Delft Diversity & Inclusion Office ('D&I Office') opgericht. Het jaarverslag 2020 meldde hierover al, in samenhang met de Integrity Office, het volgende: *"De twee bureaus opereren in functionele afstemming met het CvB, de Integrity Board, en de nieuw op te richten Diversity Board. Ook is er nauwe samenwerking met de faculteiten, de betrokken directies, alsmede met de reeds bestaande initiatieven binnen de TU Delft op de terreinen van Integriteit en D&I."*¹⁵⁰
- (96) Het Integrity Office heeft in 2021 vier nieuwe interne vertrouwenspersonen voorgedragen, die door het CvB zijn benoemd. Er bestaat sindsdien een groot team vertrouwenspersonen, dat fungeert als *"aanspreekpunt, klankbord en wegwijzer voor studenten, medewerkers en*

¹⁴⁸ [Jaarverslag 2021](#), p. 10 van de TU Delft.

¹⁴⁹ [Jaarverslag 2020](#), p. 56 van de TU Delft.

¹⁵⁰ [Jaarverslag 2020](#), p. 56 van de TU Delft.

gasten van de TU Delft die zich geconfronteerd zien met ongewenst gedrag of een vermoeden van een (wetenschappelijke) integriteitsschending."¹⁵¹

- (97) Het team vertrouwenspersonen is begin december 2023 uitgebreid van zes naar tien personen, waarvan zeven beschikbaar zijn voor kwesties op het gebied van ongewenst gedrag en/of organisatorische integriteit. "Samen fungeren zij als aanspreekpunt, klankbord en wegwijzer voor studenten, medewerkers en gasten van de universiteit die worden geconfronteerd met ongewenst gedrag of een vermoeden van een integriteitsschending". Zie ook de e-mail d.d. 19 december 2023 van het CvB aan directeuren en decanen (**bijlage 11**).¹⁵²
- (98) Verder is in 2021 de Regeling Ombudsfunctionaris Personeel vastgesteld en heeft de functie van Ombudsfunctionaris een vaste plek in de integriteitsinfrastructuur gekregen. Tevens zijn in 2021 nieuwe Ombudsfunctionarissen Personeel en Student aangesteld. Met hen is afgesproken dat zij jaarlijks over hun werkzaamheden rapporteren en deze rapportages worden door het CvB en de RvT nadrukkelijk besproken (zie hierover ook deel 4 van deze reactie).
- (99) Ook heeft sinds 2021 elke faculteit een Faculty Diversity Officer ("FDO"). Zij nemen tevens plaats in de TU Delft-brede D&I Board. De FDO rapporteert rechtstreeks aan de decaan. De FDO maakt deel uit als vast lid van het facultaire management team (MT).
- (100) Vanaf 2022 is bij de TU Delft een verbeterprogramma gestart om de arbeidsomstandigheden binnen de organisatie verder te verbeteren. Dit is het AMS/RI&E-verbeterprogramma. Dit programma is opgesteld naar aanleiding van een evaluatie op het Arbo-ManagementSysteem (AMS) van de TU Delft. De TU Delft heeft deze evaluatie met behulp van externe deskundige Menseley verricht. Het verbeterprogramma ziet mede op herinrichting van de interne HSE-structuur (health, safety & environment). In 2022 en 2023 zijn bij alle faculteiten en de Universiteitsdienst decentrale beleid- en organisatie RI&E's opgesteld. In 2022-2024 wordt aan deze 'afdeling RI&E's' uitvoering gegeven. De OR is bij dit meerjarenproject betrokken. Het verbeterprogramma gaat over een veel breder thema dan louter sociale veiligheid. Evengoed noemt de TU Delft dit programma in deze opsomming van maatregelen, omdat ook dit de aandacht van de TU Delft voor de bevordering van sociale veiligheid en de doorontwikkeling van haar aanpak daarin laat zien.
- (101) Nieuwe medewerkers worden welkom geheten tijdens een (twee)maandelijkse georganiseerde introductiebijeenkomst, die centraal wordt georganiseerd. Zij krijgen tijdens deze bijeenkomst rondleidingen, uitleg en presentaties. In aanvulling krijgen de nieuwe medewerkers op het intranet van de TU Delft een uitgebreid welkomstprogramma aangeboden, waarin zij onder meer worden geïnformeerd over duurzame ontwikkeling, gezondheid en welzijn en het melden van ongewenst gedrag. Ten slotte krijgen de nieuwe medewerkers een online workshop integriteit aangeboden. Medewerkers worden ook op hun faculteiten welkom geheten.
- (102) Een andere component van het integriteitsbeleid vormen de trainingen voor het personeel en relevante functionarissen. De TU Delft noemt hier een aantal van deze trainingen, zonder

¹⁵¹ Jaarverslag 2021, p. 51 van de TU Delft.

¹⁵² Het bericht van het CvB vermeldt in deze e-mail dat het aantal is uitgebreid van zes naar elf personen. Het team is uitgebreid naar tien personen.

daarin uitputtend te zijn. De TU Delft heeft het Programma Sociale Veiligheid, dat wordt uitgevoerd door extern bureau Schouten & Nelissen. Dit programma geldt voor verschillende doelgroepen van de universiteit. Het Programma is een leertraject dat ten doel heeft om gezamenlijk te (blijven) werken aan een positief en sociaal veilig werkklimaat, waarin voor ongewenste omgangsvormen geen plek is. Verder heeft de TU Delft de 'leergang academisch leiderschap'. Daarin draagt de TU Delft goed leiderschap met zorg voor sociale veiligheid uit.¹⁵³ Een ander voorbeeld ter illustratie betreft de HSE leadershipsessie die op 16 november 2023 bij de faculteit CEG (Civiele Techniek en Geowetenschappen) is georganiseerd (zie **bijlage 12** voor een verslag van deze dag op TU Nieuws). Ook kunt u denken aan een paneldiscussie, zoals deze op 5 oktober 2023 bij de faculteit L&R (Lucht & Ruimtevaarttechniek) is georganiseerd met als thema 'From systematic barriers to social safety'. Ongeveer 50 medewerkers namen aan deze paneldiscussie deel. Zie **bijlage 13** voor een verslag van deze dag, die is gegeven op TU Nieuws. Op 26 september 2023 organiseerde de faculteit TBM de 'Actieve Omstander' training, op uitnodiging van de decaan van deze faculteit (zie **bijlage 14**).

- (103) Ook de vertrouwenspersonen en ombudsfunctionarissen volgen (meerdaagse) trainingen voor hun verdere professionalisering. Zij beschrijven dit in hun jaarverslaggeving.¹⁵⁴

15.3.6 Periodieke monitoring en evaluatie van maatregelen ter bevordering van sociale veiligheid

- (104) De TU Delft voert niet alleen haar acties uit, zij monitort ook deze uitvoering en evalueert de acties. De monitoring en evaluatie vindt op minstens de volgende zes manieren plaats:
- (a) Via de reguliere Planning & Evaluatie-cyclus ("P&E-cyclus") van de universiteit;
 - (b) Door in LabServant de uitvoering van de plannen van aanpak terug te koppelen;
 - (c) Via terugkoppeling in de jaarverslaggeving van het Team vertrouwenspersonen, de Ombudsfunctionaris Personeel en de Bedrijfsmaatschappelijk werker;
 - (d) Via de jaarlijkse vaststelling van een veiligheidsrisicoprofiel ("VRP");
 - (e) Op andere wijze, als de situatie daarom vraagt; en
 - (f) *Last but not at least*: via de uitrol van een nieuwe medmon.
- (105) De TU Delft licht elk van deze manieren hierna toe. Ten eerste vindt monitoring en evaluatie plaats via de P&E-cyclus die zij voor al haar beslissingen en aandachtspunten hanteert: dit is de planning & evaluatiecyclus. De halfjaarlijkse, bilaterale overleggen tussen het CvB en elk van (de decanen van) de faculteiten vormen de kern van de P&E-cyclus. In deze dialogen worden bestuurlijke afspraken gemaakt. Deze afspraken worden op hun beurt gemonitord

¹⁵³ Zie deze uitleg ook in bijlage 1 bij het Centrale plan van aanpak medmon 2020.

¹⁵⁴ Zie bijv. Jaarverslag 2022, p. 13 van de Ombudsfunctionaris: "In 2022 volgde de ombudsfunctionaris de training Conflictmanagement en systeemdesign om de dynamiek van arbeidsconflicten in een breder perspectief dan alleen tussen individuen te kunnen plaatsen; systemische benadering van het conflict geeft een beter beeld van hoe het conflict tussen de betrokken partijen tot stand kwam en welke interventies het beste passen. Via de VOHO volgde zij studiedagen en via de TU Delft verbeterde zij haar spreekvaardigheid Engels."

en zo nodig bijgestuurd. De TU Delft heeft haar 'Strategische Planning & Evaluatie' als **bijlage 15** bijgevoegd.¹⁵⁵

- (106) De genoemde dialogen vinden minstens tweemaal per jaar plaats, in het najaars- en voorjaarsoverleg. Een 'modelagenda' voor deze overleggen in 2022 respectievelijk 2023 en twee 'ingevulde' agenda's zijn als **bijlage 16** bijgevoegd. U leest daarin dat sociale veiligheid een gespreksonderwerp tussen het CvB en decanen betreft, net zoals Arbobeleid, RI&E-rapportages, de medmon, monitoring van afspraken en diversity & inclusion. De in deze modelagenda's gegeven tijdsindicaties zijn niet richtinggevend.
- (107) Ten tweede wordt over de uitvoering van de acties uit de plannen van aanpak in concreto teruggekoppeld in LabServant. In de 'FAQ' van de TU Delft over Lab Servant worden deze digitale omgeving en het doel ervan als volgt uitgelegd:

Wat is Lab Servant?

De TU Delft vindt het belangrijk dat alle medewerkers veilig en gezond kunnen werken. De basis voor veilig en gezond werken ligt in de Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet). Hierin is vastgelegd dat werkgevers en werknemers samen verantwoordelijk zijn voor het gezond en veilig werken en dat zij hieraan invulling moeten geven in hun eigen organisatie. Om hierop zicht te kunnen houden is bij onze organisatie het online instrument de Lab Servant ontwikkeld, met specifieke modules, om aan deze eisen tegemoet te komen. De kracht is dat deze en daarnaast nieuwe modules worden (door)ontwikkeld naar gebruikersbehoefte voor toepassing in een dynamische onderzoeksetting.

- (108) Lab Servant betreft aldus een digitaal systeem, dat "een online tool [biedt] die de medewerker van de TU Delft faciliteert in het veilig en gezond werken." (zo ook de interne FAQ). Alle medewerkers van de TU Delft hebben toegang tot Lab Servant, maar bepaalde delen zijn alleen toegankelijk voor medewerkers die daartoe autorisatie hebben.
- (109) Ten derde betreft de jaarverslaggeving van het team vertrouwenspersonen, de Ombudsfunctionaris Personeel en de Bedrijfsmaatschappelijk werker een belangrijk instrument voor monitoring en zo nodig bijsturing. Het CvB en de RvT nemen de inhoud van de jaarverslaggeving tot zich en bediscussiëren dit. Het CvB reageert hierop richting de TU-gemeenschap per brief. In deze brief kondigt het CvB aan op welke manieren de TU Delft opvolging geeft aan de aanbevelingen van de functionarissen in hun jaarverslaggeving.
- (110) Ten vierde stelt het CvB aan de hand van een inventarisatie door de afdeling Integrale Veiligheid bij decanen en directeuren, ieder jaar een veiligheidsrisicoprofiel (opgesteld door de afdeling Integrale Veiligheid) vast, waarin gepercipieerde en feitelijke risico's worden gerubriceerd en geprioriteerd. Het VRP wordt opgesteld aan de hand van inschattingen van respondenten van risico's op kans en impact. In het profiel worden risico's ingeschaald naar mate van 'hoog' (rood), 'midden' (oranje) en 'laag' (groen). Risico's die aan bod komen zijn onder meer: brand, radicalisering, terreur, grensoverschrijdend gedrag en (seksuele) intimidatie. Het VRP vormt de basis voor het veiligheidsbeleids- en crisisplan, dat dus ook weer zijn eigen cyclus met beoordeling, monitoring en evaluatie kent.

¹⁵⁵ Daarbij zij gezegd dat deze conform planning zal worden geactualiseerd.

- (111) Het CvB bespreekt het vastgestelde VRP plenair met decanen en directeuren. Het CvB verzoekt hen een plan van aanpak op te stellen, waarin zij aangeven hoe en wanneer de gesignaleerde risico's worden gemitigeerd. De monitoring dienaangaande is belegd bij de afdeling Integrale Veiligheid. Het CvB bespreekt het VRP ook met de RvT. Bij deze bespreking zijn ook de manager van de afdeling Integrale veiligheid en directeur Legal Services aanwezig. Het VRP wordt tevens besproken met de OR.
- (112) Ten vijfde wordt zo nodig op andere, extra wijze gemonitord en geëvalueerd. Een voorbeeld hiervan betreffen de tussentijdse Strategische Prioriteiten 2022-2024. Vanwege de (effecten van de) coronapandemie heeft de TU Delft het nodig geacht deze tussentijdse prioriteiten te formuleren, ter prioritering van het Strategisch Kader 2018-2024 en in aanloop naar het in 2024 te actualiseren Strategisch Kader (met input van de medmon 2024). Zo ook toegelicht op de website van de TU Delft (gele arcering door de TU Delft):

Als gevolg van de COVID-19 situatie is de TU Delft genoodzaakt geweest om kritisch na te gaan hoe in deze onzekere tijden onze strategische doelstellingen (zoals geformuleerd in het Strategisch Kader 2018-2024) te behalen. Tegen die achtergrond zijn **Strategisch Response Teams** opgezet die het CvB geadviseerd hebben op een aantal voor de universiteit cruciale gebieden die wellicht al een bron van zorg waren, maar vanwege COVID-19 dit nog sterker zijn. Daarnaast is er een **externe analyse** uitgevoerd met betrekking tot de belangrijke factoren die een grote impact hebben om de TU Delft. Op basis deze input zijn de Strategische Prioriteiten 2022-2024 opgesteld, waarin de belangrijkste aandachtsgebieden en meer specifieke doelen en plannen voor de TU Delft voor de komende twee jaar zijn geformuleerd. De Strategische Prioriteiten zijn in dit kader zowel een actualisering van het huidige Strategisch Kader als een voorloper van het komende nieuwe strategisch plan (2024-2030).

- (113) De zesde wijze van monitoring en evaluatie vindt plaats bij de nieuwe medmon. Deze wordt in januari 2024 wederom onder alle medewerkers uitgezet. Met de nieuwe medmon begint de cyclus van plannen, uitvoeren, monitoren, evalueren en bijsturen weer opnieuw.
- (114) De hiervoor toegelichte monitoring en evaluatie vinden tussen het CvB en de overige organisatie van de TU Delft plaats, waaronder met de decanen en directeuren en de OR. De monitoring en evaluatie geschiedt ook nog op een ander niveau, namelijk tussen RvT en het CvB/de verdere organisatie van de TU Delft. In de eerste plaats informeert het CvB periodiek de RvT over de voortgang van haar bestuur en beheer, zo ook over sociale veiligheid en vormt dit thema nadrukkelijk onderwerp van gesprek tussen de twee organen. Ten tweede gaat de RvT voor zijn informatievoorziening ook bij andere bronnen te raden. De RvT staat daarvoor in goed contact met (voorzitters van) de OR en SR. De RvT spreekt decanen en een aantal directeuren. Hij is regelmatig aanwezig op de campus, waar ook gelegenheid voor gesprek is. Een verdere toelichting over deze informatievoorziening aan de RvT geeft de TU Delft in paragraaf 15.5. Voor hier is relevant dat de RvT op gepaste afstand nadrukkelijk ook monitort en zo nodig vraagt om (bij)sturing of zelf bijstuurt (zoals in concrete gevallen op CvB- en directieniveau, die zich in het verleden hebben voorgedaan).

15.3.7 Zo nodig stelt de TU Delft haar doelen en maatregelen bij, mede op basis van een nieuwe medmon of actuele gebeurtenissen

(115) Zo nodig past de TU Delft haar doelen aan en neemt zij nieuwe maatregelen of scherpt bestaande maatregelen aan.

(116) De jaarverslaggeving van de betreffende functionarissen geeft bijvoorbeeld aanleiding om tussentijds – in de periode van de ene medmon naar de andere medmon – maatregelen te treffen, die niet reeds in de plannen van aanpak staan vermeld (zie ook de vorige paragraaf). De TU Delft noemt hiervan twee voorbeelden. Een eerste voorbeeld is het verzoek van het team vertrouwenspersonen om uit te breiden:¹⁵⁶

1. Zet in op uitbreiding van het team vertrouwenspersonen met bij voorkeur twee nieuwe vertrouwenspersonen sociale en organisatorische integriteit (om het huidige team mee uit te breiden) en twee nieuwe vertrouwenspersonen wetenschappelijke integriteit (die op termijn het stokje kunnen overnemen van Bernard Dam en Jenny Dankelman).

(117) Het CvB heeft dit voorstel overgenomen (zie hiervoor zijn brief d.d. mei 2023, bijlage 17):

Dat onze universiteit beschikt over een sterk team van vertrouwenspersonen en twee ombudsfunctionarissen is een groot goed. Studie- en studentenverenigingen beschikken daarnaast over eigen vertrouwenscontactpersonen. Hun aller inzet zal van waarde blijven. Aan een voorstel van de vertrouwenspersonen om in de loop van 2023 enkele nieuwe medewerkers voor deze rol te laten opleiden zal het Integrity Office invulling geven. Contactinformatie van het team vertrouwenspersonen en de beide ombudsfunctionarissen is te vinden op de website van de TU Delft, evenals een aantal 'veelgestelde vragen'. Niet alleen medewerkers, maar ook studenten zijn van harte welkom.

(118) Het team is per december 2023 naar tien vertrouwenspersonen uitgebreid (zoals hiervoor al toegelicht).

(119) Een tweede voorbeeld is de aanbeveling van het team vertrouwenspersonen om het stelsel van klachtenprocedures te herzien (de Ombudsfunctionaris beveelt soortgelijk aan):

brengen van het probleem. Overweeg daarom een brede analyse van het integriteitssysteem te laten uitvoeren door een externe partij, met gerichte aandacht voor verschillende regelingen, meldpunten en voorzieningen en de rollen van o.a. studieadviseurs, vertrouwenscontactpersonen bij studie- en studentenverenigingen, leidinggevenden, HR-adviseurs, juristen, Integrale Veiligheid, de Klachtencommissie

Ongewenst Gedrag (KOG), de Commissie Wetenschappelijke Integriteit (CWI), de ombudsfunctionarissen en de vertrouwenspersonen.¹

(120) In de genoemde brief van mei 2023 neemt het CvB deze aanbeveling over:

¹⁵⁶ Pagina 19 van het jaarverslag 2022 van het Team vertrouwenspersonen.

ondersteuning of klachten universiteitsbreed hoog op de agenda staan. Ook de interne regelingen en formele procedures van de TU Delft voor het melden, onderzoeken en zo nodig sanctioneren van (mogelijke) integriteitsschendingen worden tegen het licht gehouden en beter op elkaar afgestemd. Gebleken is dat dit stelsel nu soms te veel een zoekplaatje oplevert voor betrokkenen. Meer helderheid is nodig om klachten en meldingen zorgvuldig te kunnen afwikkelen en om er als organisatie lering uit te kunnen trekken.

- (121) Daaraan wordt thans uitvoering gegeven. Dit gebeurt door externe Berenschot, die een systeemanalyse van de organisatie van de TU Delft omtrent de waarborging van sociale veiligheid opstelt (zie hierna paragraaf 15.4.6 van deze reactie).
- (122) Het CvB heeft vanwege de coronapandemie ad hoc en zorgvuldig 'Strategische Prioriteiten' geformuleerd. Daarin schrijft het CvB dat "(...) *the well-being of our staff and students is an important issue and we will continue to pay attention to this, among others through the study climate program and the development of new leadership programs.*" De coronapandemie heeft voor de TU Delft onder meer tot prioritering van studenten- en medewerkerswelzijn geleid (p. 10). Eén van de Strategische Prioriteiten voor 2022 en 2023 zijn daarom het verder brengen van leiderschapsprogramma's,¹⁵⁷ D&I programma's¹⁵⁸ en het integriteitsprogramma.¹⁵⁹
- (123) Ten slotte is sprake van een belangrijk moment van bijsturing van het opstellen van plannen van aanpak na een nieuwe medmon. De medmon 2024 zal inzichtelijk maken wat dan de stand van zaken wat betreft sociale veiligheid is en dus wat op dat moment de positieve punten en aandachtspunten zijn. De TU Delft zal daarop nieuwe acties formuleren in plannen van aanpak en daarin dus zo nodig komen tot nieuwe en/of aangescherpte maatregelen.

15.3.8 De TU Delft-aanpak ter bevordering van de sociale veiligheid berust op een wetenschappelijke basis van de pdca-cyclus

- (124) De beschreven aanpak van de TU Delft ter bevordering van sociale veiligheid berust op een wetenschappelijke basis van de pdca-cyclus toe: plan, do, check en act.
- (125) U legt de planfase van de pdca-cyclus als volgt uit: "*In de plan-fase van deze cyclus ontwikkelt men een plan van aanpak gericht op het bereiken van – in het geval van dit themaonderzoek – specifieke doelen die leiden tot een sociaal veilige leeromgeving. Het maken van een plan van aanpak omvat het formuleren van een visie (wat is sociale veiligheid) en concrete doelen (wat willen we bereiken), en het bedenken van acties en maatregelen om deze doelen te bereiken. Het plan van aanpak omvat tevens afspraken (over bijvoorbeeld de vragen wie, wat, waar en wanneer) voor de volgende fases van de pdca-cyclus: het uitvoeren, monitoren*

¹⁵⁷ "Additional leadership programmes on different levels of the organisation will be offered to support the successful management of hybrid teams and the creation and/or safeguarding of a socially safe environment, in which wellbeing plays an important role." (p. 53).

¹⁵⁸ "A dedicated diversity and inclusion programme will be implemented by the Diversity & Inclusion Office, among others with a focus on gender equality, gendered research and innovation (GRI)/ inclusive research and innovation, study and work success and representation, recruitment practices vis-à-vis diversity and inclusion, religion and spirituality and support services for people with a disability." (p. 53).

¹⁵⁹ "We will further strengthen and broaden the integrity programme, including academic, social and organisational integrity, with the expertise of the Integrity Office, thereby building on the Vision on Integrity 2018-2024 and the TU Delft Code of Conduct." (p. 53).

en evalueren, en het bijstellen van maatregelen en acties."¹⁶⁰ [onderstrepingen door de TU Delft]

- (126) De hiervoor toegelichte plannen van aanpak en andere documenten zijn de uitvoering van deze 'planfase'. De TU Delft heeft een visie op wat sociale veiligheid is en haar plannen bevatten concrete doelen om die visie te realiseren. De TU Delft heeft acties en maatregelen opgesteld om die doelen te bereiken. Tevens bevatten de plandocumenten afspraken over de praktische uitvoering ervan. De TU Delft geeft uitvoering aan de planfase en u merkt dit ten onrechte niet op in uw conceptrapport. Dit is onzorgvuldig.
- (127) U legt de 'do-fase' als volgt uit: "*De do-fase van de cyclus richt zich op het uitvoeren van de maatregelen en acties.*"¹⁶¹ De in dit deel van de reactie genoemde voorbeelden van maatregelen en acties betreffen deze do-fase. De TU Delft voldoet aan deze fase. Zij richt haar organisatie in op het uitvoeren van de maatregelen en acties, die zij in de planfase van de cyclus heeft geformuleerd. Het is ten onrechte dat u dit niet opmerkt in uw conceptrapport en hieraan geen positieve conclusies verbindt.
- (128) Daarna volgt de 'check-fase', die u als volgt uitlegt: "*In de check-fase monitoren en evalueren de verantwoordelijken of de maatregelen en acties worden uitgevoerd zoals gewenst, en wat de effecten van deze maatregelen en acties zijn. In deze fase onderzoekt men of de gewenste vooruitgang geboekt wordt, en welke aandachtspunten en succesfactoren er zijn.*"¹⁶²
- (129) De TU Delft monitort en evalueert met behulp van minstens zes instrumenten of de maatregelen en acties worden uitgevoerd zoals gewenst en wat de effecten van deze maatregelen en acties zijn. Bij dit laatste merkt de TU Delft wel op dat de wetenschappelijke inzichten nog niet telkens een antwoord op die vraag kunnen geven. Een heel stevige basis betreft daarentegen haar periodieke cyclus van medmon naar medmon op basis van dezelfde vragenlijst en met uitvoering door telkens hetzelfde externe bureau IVA Onderwijs. Al met al geeft de TU Delft dus op verschillende manieren invulling aan de 'c-fase' van de pdca-cyclus. U merkt dit ten onrechte niet op in uw conceptrapport.
- (130) De laatste fase is 'act'. U omschrijft deze fase als volgt: "*Tot slot integreert men de ervaringen die in het hele proces zijn opgedaan in de act-fase. In deze fase kunnen zowel de doelen worden aangepast, als ook de maatregelen en acties om die doelen te bereiken.*"¹⁶³ In de a-fase past de TU Delft waar nodig doelen aan en stelt zij maatregelen en acties bij of vult deze aan. De TU Delft heeft dit toegelicht. Deze toelichting ontbreekt ten onrechte in uw conceptrapport. Dat is onzorgvuldig.
- (131) De Arbeidsinspectie heeft in haar brief d.d. 9 april 2021 bevestigd dat de TU Delft haar aanpak van sociale veiligheid volgens de pdca-cyclus uitvoert (**bijlage 18**):¹⁶⁴

¹⁶⁰ P. 10 van uw themaonderzoek naar sociale veiligheid onder studenten in het kunst- en modeonderwijs van hogescholen.

¹⁶¹ Idem.

¹⁶² Idem.

¹⁶³ Idem.

¹⁶⁴ Zie haar brief d.d. 9 april 2021 van de Inspectie SZW aan het CvB van de TU Delft, bijlage 18 [gele arceringen door de TU Delft].

Uit de ontvangen documenten is gebleken dat u sinds 2017 aandacht besteedt aan aanpak van werkdruk en intern ongewenst gedrag. Bij de TU Delft zijn deze onderwerpen continu onder de aandacht volgens aanpak conform de plan-do-check-act cyclus. In 2017 is een nulmeting gedaan door middel van Medewerkersmonitor. De Medewerkersmonitor wordt 3-jaarlijks herhaald. De tweede Medewerkersmonitor is uitgezet in 2020. Naar aanleiding van deze metingen wordt zowel een centraal overkoepelend plan als decentrale plannen per faculteit of directie opgesteld. Deze plannen worden besproken met Ondernemingsraad en de Onderdeelcommissies. Daarna worden de plannen uitgevoerd. In voor- en najaar wordt gerapporteerd over de voortgang. Het driejaarlijkse traject wordt gemonitord door een centrale stuurgroep. Op basis van de Medewerkersmonitor 2020 is een centraal actieplan opgesteld met 3 thema's: werkdruk, sociale veiligheid en scholings- en ontwikkelingsmogelijkheden. De decentrale plannen worden opgesteld in samenspraak met de medewerkers en sluiten hierop aan. Sociale veiligheid impliceert ook aanpak van ongewenst gedrag. In 2020 is ook een enquête werk en welzijn uitgevoerd gericht op werk en welzijn van medewerkers in Covid-19 situatie. Deze is een aantal keren in 2020 herhaald. Op basis hiervan zijn aanvullende interventies ingericht en ingezet. Verder wordt jaarlijks een integraal veiligheidsrisicoprofiel opgesteld.

Uit de ingediende documenten blijkt dat uw universiteit momenteel bezig is met het door-ontwikkelen van de aanpak van werkdruk en interne ongewenst gedrag. U evalueert alle maatregelen en relevante cursussen en trainingen op gebied van werkdruk en ongewenst gedrag en stelt deze waar nodig bij. U gaat de dialoog aan met de medewerkers, Ondernemingsraad en Onderdeelcommissies over de te nemen maatregelen en de resultaten.

- (132) U geeft in het conceptrapport ten onrechte geen blijk van het bestaan van de pdca-cyclus. U noemt dit geen enkele keer in uw conceptrapport. U miskent de gedegen manier waarop de TU Delft de bevordering van sociale veiligheid aanpakt. Dit maakt uw conceptrapport onzorgvuldig, te meer omdat u daarmee voorbijgaat aan bevindingen van de Arbeidsinspectie.

15.4 Vandaag de dag: de (infra)structuur en organisatie van de TU Delft ter bevordering van sociale veiligheid

15.4.1 Introductie

- (133) Uit uw conceptrapport komt niet naar voren de zorgvuldig opgebouwde (infra)structuur en organisatie van de TU Delft ter bevordering van sociale veiligheid in haar campusgemeenschap. Daarom geeft de TU Delft u in deze paragraaf deze toelichting. Zij beschrijft haar organisatie zoals die vandaag de dag is. Deze is in doorontwikkeling, mede omdat sociale veiligheid complex is en naar haar aard om voortdurende aandacht vraagt.
- (134) De TU Delft heeft haar organisatie rondom sociale veiligheid en ook wetenschappelijke- en organisatorische integriteit zorgvuldig gestructureerd. De spin in het web van deze structuur zijn het Integrity Office met aan het hoofd de Integrity Officer (paragraaf 15.4.2). Het Integrity Office coördineert onder regie van het CvB het beleid en de uitvoering inzake sociale veiligheid, ook jegens de faculteiten en de Universiteitsdienst. De TU Delft heeft de hulpstructuur rondom sociale veiligheid ingericht met een Team vertrouwenspersonen, een Ombudsfunctionaris personeel en de bedrijfsmaatschappelijk werker. Zij staan tevens in verbinding met de HR-adviseurs op centraal en decentraal niveau en de bedrijfsarts (zie paragraaf 15.4.3). Een formele klacht kan worden ingediend bij in beginsel het CvB en wordt dan in behandeling genomen door de Klachtencommissie ongewenst gedrag (paragraaf 15.4.4). Ten slotte noemt de TU Delft hier de Klokkeluidersregeling (paragraaf 15.4.5). Deze organisatie is in continu doorontwikkeling, zo wordt thans deze organisatie systematisch

geanalyseerd door externe Berenschot met het doel om verdere verbeteringen door te voeren (paragraaf 15.4.6).

- (135) Informatie over deze organisatie is voor de medewerkers op meerdere plekken – digitaal en in persoon – vindbaar. Dat licht de TU Delft toe in paragraaf 15.5 van deze reactie.

15.4.2 Het Integrity Office met de Integrity Officer

- (136) De 'spin' in deze structuur is het Integrity Office, dat nauw samenwerkt met het D&I Office. De TU Delft heeft ook een Integrity Officer en een Chief Diversity Officer. U licht deze voor de TU Delft belangrijke functies ter bevordering van de sociale veiligheid niet toe. Dit is ten onrechte. Ditzelfde geldt voor de facultaire D&I officers (FDO's).
- (137) Het Integrity Office coördineert het beleid en alle activiteiten op het gebied van onder meer sociale veiligheid. Medewerkers kunnen bij het Integrity Office terecht met vragen over integriteit, wat te doen bij een specifieke vraag of klacht. Het Integrity Office bestaat momenteel uit vier beleidsmedewerkers (naast de Integrity Officer). Zij hebben ieder hun specialismes in sociale integriteit, organisatorische integriteit, wetenschappelijke integriteit en moreel leren.
- (138) Het Integrity Office is ontstaan nadat in 2019 eerst een Integrity Board was gevormd. De Integrity Officer zit deze Board voor. De Integrity Board adviseert het CvB gevraagd en ongevraagd over aspecten van onder meer sociale veiligheid. De board-functie wordt ingevuld door medewerkers vanuit de hele TU Delft. Het Integrity Office is het instituut dat de inhoudelijke, praktische en administratieve kant van het beleid en de uitvoering ter bevordering van sociale veiligheid verzorgt.
- (139) Het Integrity Office coördineert als gezegd het beleid en de uitvoering. Het Office staat daarom in goed contact met alle functionarissen die mede aan dat beleid uitvoering geven, op centraal en decentraal niveau en ook met de interne medezeggenschapsorganen. Het Integrity Office staat tevens in goed contact met het CvB, waartussen geregeld overleg plaatsvindt voor de monitoring vanuit het CvB.

15.4.3 Het Team vertrouwenspersonen, de Ombudsfunctionaris Personeel, de Bedrijfsmaatschappelijk werker en de HR-adviseur

- (140) Desgewenst kunnen medewerkers signaleren, melden en/of klagen over sociale onveiligheid.
- (141) Het is daarbij niet zo dat van medewerkers wordt "verwacht" dat zij hierover eerst hun leidinggevende benaderen.¹⁶⁵ De TU Delft acht het in voorkomende gevallen een eerste logische stap om over sociale onveiligheid met de leidinggevende te spreken. Dit kan verschillende vormen aannemen en is mede afhankelijk van de aard van de ervaring en of die niet of juist wel de leidinggevende zelf betreft. Bijvoorbeeld tijdens een formeel moment zoals het R&O-gesprek. Een medewerker kan het thema sociale veiligheid ook op een ander moment, al dan niet meer informeel, met de leidinggevende bespreken. Leidinggegenden worden op hun beurt getraind in de bevordering van de sociale veiligheid.

¹⁶⁵ Pagina 37 van het conceptrapport.

- (142) Maar een medewerker kán en mág eerst of parallel aan dat gesprek ook contact opnemen met het Integrity Office, het Team vertrouwenspersonen, de Ombudsfunctionaris, HR-adviseur en/of Bedrijfsmaatschappelijk werker voor vragen om advies en/of hulp. Dit blijkt ook uit de verschillende informatiebronnen, die de TU Delft aan medewerkers ter beschikking stelt (waarover in de volgende paragraaf meer). U licht in het conceptrapport niet adequaat de functies van vertrouwenspersonen en ombudsfunctionarissen toe. Daarom doet de TU Delft dat hierna.

Het Team vertrouwenspersonen

- (143) De vertrouwenspersonen hebben drie functies. De primaire functie van vertrouwenspersonen is het ondersteunen van medewerkers. Zij vormen voor hen een aanspreekpunt en fungeren als een klankbord. De vertrouwenspersonen bekleden een onafhankelijke positie. De informatie die zij van medewerkers tot zich krijgen, blijft vertrouwelijk. Een vertrouwenspersoon is partijdig; zij staat altijd aan de kant van de melder.¹⁶⁶
- (144) De vertrouwenspersonen hebben ook twee andere belangrijke functies. Zij geven voorlichting aan medewerkers en studenten, om de bekendheid over en het bewustzijn van sociale veiligheid op de werkvloer te vergroten. Verder adviseren zij het management en het CvB, gevraagd en ongevraagd, over trends en ontwikkelingen binnen de TU Delft. Dit gebeurt onder meer in de vorm van het jaarverslag van het team vertrouwenspersonen.
- (145) Het team van vertrouwenspersonen bestaat thans uit elf interne vertrouwenspersonen en één vaste externe vertrouwenspersoon. Deze laatste persoon is niet werkzaam bij de TU Delft.

De Ombudsfunctionaris Personeel

- (146) De TU Delft heeft verder een Ombudsfunctionaris Personeel en een Ombudsfunctionaris Studenten (deze laatste laat de TU Delft buiten beschouwing). De ombudsfunctionaris personeel ondersteunt individuele medewerkers, teams en leidinggevenden bij het analyseren en oplossen van lastige kwesties. Anders dan de vertrouwenspersoon is de ombudsfunctionaris onpartijdig, zij staat anders dan de vertrouwenspersoon niet aan de kant van de melder. Zij is wel – net als de vertrouwenspersonen – onafhankelijk en oordeelt en interenieert dus zelfstandig zonder instructies van bijvoorbeeld het CvB of een ander orgaan/gremium van de TU Delft. Contacten met de ombudsfunctionaris zijn strikt vertrouwelijk.
- (147) De kerntaak van de ombudsfunctionaris is bemiddelen. In deze rol kan de ombudsfunctionaris adviseren over de aanpak van de situatie. De ombudsfunctionaris heeft de bevoegdheid om een onderzoek in te stellen. Deze bevoegdheden verschillen van die van de vertrouwenspersonen, die niet bemiddelen en geen onderzoek instellen. De ombudsfunctionaris is geëquipeerd om meer structurele problematiek in kaart brengen.

¹⁶⁶ Zoals ook toegelicht in bijvoorbeeld het jaarverslag 2022 van de vertrouwenspersonen, p. 5-6; en op de webpagina 'veelgestelde vragen' onder de tab vertrouwenspersonen.

- (148) De ombudsfunctionaris heeft verder – net als de vertrouwenspersonen – een voorlichtende taak aan de TU Delft-gemeenschap en een adviserende taak aan het CvB.

15.4.4 De Klachtencommissie ongewenst gedrag in het geval van een klacht

- (149) Wenst een medewerker een klacht in te dienen, dan is dit vaak een volgende stap. Die stap volgt dan op het eerst signaleren en melden en een gesprek over een ervaren sociale onveiligheid. Een klacht kan echter ook zonder deze voorfase worden ingediend. Bij een klacht treedt de Klachtenregeling ongewenst gedrag (de "Kog") in werking.¹⁶⁷ Een klacht wordt volgens de Kog behandeld. Ook in deze fase staat de vertrouwenspersoon aan de kant van de – inmiddels – klager en kan hij van de hulp en begeleiding van de vertrouwenspersoon gebruikmaken.¹⁶⁸
- (150) De medewerker dient conform de klachtenprocedure een klacht in bij het CvB. De klacht wordt door een onafhankelijke klachtencommissie behandeld. Het is gelet op de aard van de procedure niet mogelijk een klacht anoniem in te dienen;¹⁶⁹ er vindt hoor en wederhoor plaats.
- (151) De commissie bestaat uit een voorzitter, een plaatsvervangend voorzitter en een aantal leden. De voorzitter en de plaatsvervangend voorzitter werken of studeren niet bij/aan de TU Delft.¹⁷⁰ De leden van de Klachtencommissie werken of studeren wel bij/aan de TU Delft.¹⁷¹ De Klachtencommissie wordt bijgestaan door een secretaris en secretaris-plaatsvervanger.¹⁷²
- (152) De klachtencommissie is onafhankelijk, ook van het CvB.¹⁷³ Deze onafhankelijkheid wordt in de regeling en nadrukkelijk ook in de praktijk bij uitvoering van de Kog gewaarborgd. Zodra er enig vermoeden is dat de onafhankelijkheid van de klachtencommissie in het geding kan komen, worden de TU-leden en zo nodig het secretariaat vervangen door externe leden van CAOP. Deze beslissing neemt de klachtencommissie op eigen initiatief en/of op vragen van de klager over haar onafhankelijkheid (inclusief secretariaat). In 2023 zijn 16 van de 17 in dat jaar afgehandelde klachten door een externe CAOP-commissie behandeld. Dit illustreert volgens de TU Delft het grote belang dat zij hecht aan een onafhankelijke behandeling door de Kog van klachten over ongewenst gedrag.

15.4.5 De Klokkenuidersregeling

- (153) In de opsomming van functionarissen en voorzieningen noemt de TU Delft hier ten slotte haar Klokkenuidersregeling. De TU Delft beschikt over deze regeling sinds 2020 (die in UNL-verband tot stand is gebracht).¹⁷⁴ Desgewenst kunnen werknemers een melding van

¹⁶⁷ De Kog-Regeling is op 23 juni 2009 door het CvB vastgesteld, na instemming op 28 mei 2009 van de OR.

¹⁶⁸ Zie ook artikel 5 van de Kog.

¹⁶⁹ Vgl. uw opmerking op pagina 46 van het conceptrapport dat klagen niet anoniem kan.

¹⁷⁰ Artikel 12 Kog.

¹⁷¹ Artikel 11 lid 2 Kog.

¹⁷² Artikel 14 lid 1 Kog.

¹⁷³ Anders dan u nadrukkelijk suggereert op pagina 79 van het conceptrapport. Zie artikel 16 lid 4 Kog.

¹⁷⁴ De Klokkenuidersregeling is door het CvB vastgesteld op 31 maart 2020.

onregelmatigheden doen volgens de procedure als beschreven in de Klokkenluidersregeling, onder de waarborgen zoals deze worden geboden door de Wet bescherming klokkenluiders.

15.4.6 Doorontwikkeling van de huidige organisatie van de TU Delft

- (154) De huidige infrastructuur van de TU Delft ter bevordering van de sociale veiligheid ontwikkelt zich continu door. Een voorbeeld van die doorontwikkeling betreft de systeemanalyse die momenteel wordt uitgevoerd. Dit voorbeeld laat ook goed zien hoe dit soort ontwikkelingen in brede zin door de organisatie worden gedragen.
- (155) Medio 2023 heeft het CvB het Integrity Office de opdracht gegeven om een externe deskundige een systeemanalyse van haar infrastructuur omtrent sociale veiligheid te laten verrichten. De TU Delft beoogt met de analyse te bereiken dat er (i) een gezamenlijk en gedragen beeld ontstaat van wat de belangrijkste functies zijn van het integriteitssysteem van de TU Delft, (ii) te analyseren hoe goed het huidige systeem deze functies nu vervult en (iii) welke knelpunten daarin nu bestaan, en (iv) te komen tot aanbevelingen voor verdere verbetering van het integriteitssysteem. Deze analyse wordt momenteel uitgevoerd door Berenschot.
- (156) De Terms of Reference ("ToR") van juli 2023 voor deze opdracht is door het Integrity Office en de Integrity Officer opgesteld. Deze ToR is tot stand gekomen in overleg met HR, Legal Services, ESA en de Chief Diversity Officer van de TU Delft. Het CvB had het Integrity Office meegegeven het belangrijk te vinden dat ook de decanen en directeuren goed bij het proces worden betrokken. Zij hebben daarom ook hun inbreng voor de ToR mogen leveren en zijn ook betrokken bij de daadwerkelijke uitvoering van de systeemanalyse.

15.5 De regelingen en voorzieningen inzake sociale veiligheid zijn goed vindbaar voor medewerkers van de TU Delft

- (157) Als zich een situatie van sociale onveiligheid voordoet, zal de medewerker zich afvragen wat hij daaraan kan doen. Daarom heeft de TU Delft aandacht voor de zelfstandige vindbaarheid van haar regelingen en voorzieningen. De TU Delft biedt verschillende bronnen aan, waar de medewerker informatie kan krijgen. Verder bevat de arbeidsovereenkomst van medewerkers een verwijzing naar de gedrags- en integriteitscodes en ook de Regeling klachtencommissie ongewenst gedrag.
- (158) De bronnen waar informatie over sociale veiligheid voor de medewerker vindbaar is, zijn:
- (a) Ten eerste kan de medewerker informatie vinden op de TU Delft website.
 - (b) Ten tweede kan de medewerker alle informatie vinden op het besloten intranet van de TU Delft, waar alle medewerkers toegang toe hebben.¹⁷⁵
 - (c) Ten derde worden medewerkers over voorzieningen en regelingen en actualiteiten daaromtrent geïnformeerd via 'TU Nieuws' en e-mails van het CvB.

¹⁷⁵ Dit geldt ook voor student-assistenten en personen met een gastaanstelling, mits ze zijn aangemeld en geregistreerd bij MYHR als gast (hetgeen in de regel gebeurt).

- (d) Ten vierde vindt communicatie plaats via het Team vertrouwenspersonen, de Ombudsfunctionaris en de Bedrijfsmaatschappelijk werker.
- (e) Ten vijfde vindt communicatie ook formeel en informeel plaats via de decanen respectievelijk directeuren en andere leidinggevenden.
- (159) De TU Delft licht elk van deze bronnen hierna toe en geeft daarbij voorbeelden.
- (160) Op de website van de TU Delft is in drie klikken alle openbaar toegankelijke informatie te vinden: de eerste klik op de tab 'Over de TU Delft', de tweede klik op de subtab 'Strategie' en de derde klik op subtab 'Integriteit'. De derde klik kan ook zijn 'Ombudsfunctie', 'Diversiteit en inclusie' of 'Erkennen en Waarden'. Via de algemene zoekfunctie van de website komt de medewerker ook snel tot deze webpagina's.
- (161) De webpagina 'integriteit' laat in één oogopslag zien: de TU Delft gedragscode, de TU Delft Routekaarten Integriteit, de TU Delft Vision on Integrity 2018-2024, het bestaan van het TU Delft Integrity Office en de TU Delft Integrity Board. Bij de vermelding van de TU Delft Integrity Office staat dat de medewerker hier voor alle vragen terecht kan met vermelding van e-mailadressen van bij naam genoemde medewerkers van het Integrity Office:¹⁷⁶



- (162) Diezelfde pagina verwijst ook naar de Routekaarten Integriteit [gele arcering door de TU Delft]:

¹⁷⁶ <https://www.tudelft.nl/over-tu-delft/strategie/integriteitsbeleid> [gele arcering door de TU Delft].

BEVAT STRIKT VERTROUWELIJKE BEDRIJFSINFORMATIE EN PERSOONSGEGEVENS

TU Delft Routekaarten Integriteit

De **Routekaart Integriteit voor medewerkers** en de **Routekaart Integriteit voor studenten** schetsen de diverse paden die beschikbaar zijn om hulp te krijgen met betrekking tot integriteitskwesties. Deze twee interim routekaarten hebben de voormalige Routekaart Integriteit, die niet meer up-to-date was, vervangen. Het Integrity Office zal, samen met alle betrokkenen, in de loop van 2024 een nieuwe visuele gids ontwikkelen. Als je vragen over of feedback op de interim Routekaart Integriteit voor studenten en/of medewerkers hebt, of suggesties voor de toekomstige visuele gids, horen we dat graag via in@grdty@tudelft.nl, of laat je reactie [hier](#) achter.

- (163) De routekaart geeft de te nemen stappen in geval van ongewenst gedrag weer. Op elk van de vermeldingen kan de lezer doorklikken naar de relevante pagina's of regelingen.¹⁷⁷

Ongewenst Gedrag		Je wilt een vorm van intimidatie rapporteren, zoals (reële) intimidatie, discriminatie, agressie, geweld, bedreiging, pesten, stalken of roddelen door een medewerker of student van de TU Delft.				
STAP 1	STAP 2	STAP 3	STAP 4	REGELING(EN)		
Relevante medewerker	Vertrouwenpersoon	Klachtencommissie Ongewenst Gedrag	Ombudsfunctionaris Personeel		<ul style="list-style-type: none"> Regeling Klachten Ongewenst Gedrag TU Delft Regeling Pilot Ombudsman Personeel TU Delft 	

- (164) Via deze route of door zelfstandig door te klikken op de webpagina 'Integriteit' vindt de medewerker alle relevante informatie over het Team vertrouwenspersonen,¹⁷⁸ de (Regeling) Klachtencommissie Ongewenst Gedrag¹⁷⁹ en de Ombudsfunctionaris Personeel.¹⁸⁰ Op deze webpagina's zijn ook de jaarverslagen van deze functionarissen te vinden. De routekaart wordt in 2024 – in lijn met de doorontwikkeling van het thema sociale veiligheid – door het Integrity Office vervangen door een nieuwe visuele gids.
- (165) De subpagina 'Vertrouwenspersonen' geeft (ook) informatie voor wie zoekt naar een antwoord op de vraag tot wie een medewerker zich kan wenden. De webpagina vermeldt dat iedereen bij de vertrouwenspersoon terecht kan en dat hij/zij de medewerker "helpt bij het verkennen van stappen die je kunt zetten." De pagina vermeldt dat de vertrouwenspersonen een strikte geheimhoudingsplicht hebben. Naast ook andere informatie verwijst de webpagina naar de jaarverslagen 2020-2022. Het jaarverslag geeft verdere uitleg van wat de vertrouwenspersoon precies doet. Daarin legt de vertrouwenspersoon uit dat hij/zij partijdig is – namelijk: "altijd aan de kant van de melder" staat.¹⁸¹ Zie hiervoor ook vraag 3 op de subpagina 'veelgestelde vragen', die onder de webpagina 'Vertrouwenspersonen' hangt.
- (166) De subpagina 'Ombudsfunctie' geeft (ook) informatie voor wie zoekt naar een antwoord op de vraag tot wie een medewerker zich kan wenden. "Speelt er op de werkvloer een probleem dat tot een dilemma of conflict kan leiden en kom je er samen niet uit? Dan kun je contact

¹⁷⁷ De routekaart is hier te vinden: <https://www.tudelft.nl/over-tu-delft/strategie/integriteitsbeleid>.
¹⁷⁸ Informatie over het team vertrouwenspersonen is hier te vinden: <https://www.tudelft.nl/over-tu-delft/strategie/integriteitsbeleid/vertrouwenspersonen>.
¹⁷⁹ Informatie over de gedragscode en de klachtencommissie is op meerdere plekken vindbaar: <https://www.tudelft.nl/over-tu-delft/strategie/integriteitsbeleid/sociale-integriteit>; <https://www.tudelft.nl/over-tu-delft/organisatie/regelingen/rechtsbescherming>.
¹⁸⁰ Alles over de ombudsfunctie is hier te vinden: <https://www.tudelft.nl/over-tu-delft/strategie/ombudsfunctie>.
¹⁸¹ Jaarverslag 2022 Vertrouwenspersonen, p. 6.

opnemen met de Ombudsfunctionaris Personeel. Deze ondersteunt individuele medewerkers, teams en leidinggevenden bij het analyseren en oplossen van lastige kwesties. Je kunt er onder meer terecht als je vastloopt bij het bespreekbaar maken van ongewenst gedrag dat je ervaart of waarneemt. Contacten met de ombudsfunctionaris voor personeel zijn strikt vertrouwelijk. De Ombudsfunctionaris Personeel is onpartijdig en onafhankelijk. (...)." Naast ook andere informatie verwijst de webpagina naar het jaarverslag 2022 en de reactie van het CvB op dit jaarverslag. Het jaarverslag geeft verdere uitleg over de ombudsfunctionaris.

- (167) De webpagina over de ombudsfunctionaris verwijst naar die van de vertrouwenspersonen en vice versa. Op de webpagina's wordt uitgelegd wat het verschil tussen deze functies is.
- (168) Het intraweb van de TU Delft bevat een hoeveelheid informatie over integriteit en sociale (on)veiligheid. De TU Delft heeft u afschriften van haar intraweb toegestuurd. Op het intraweb zijn ook allerlei onderliggende documenten beschikbaar, zoals de medmon's en plannen van aanpak omtrent sociale veiligheid. Het intraweb formuleert wat ongewenst gedrag is en bij wie een medewerker daarvoor terecht kan:

Ongewenst gedrag

008 Weergaven

LAATST GEMIJZIGD: 9 MEI 2022

Wat is het

Binnen de TU Delft is er geen plek voor ongewenst gedrag of ook wel grensoverschrijdend gedrag. Ongewenst gedrag is gedrag waarbij iemand jouw persoonlijke integriteit aantast. Pesten, seksuele intimidatie, agressie, geweld, bedreigingen, geroddel en stalling zijn hier voorbeelden van. Maar denk ook aan machtsmisbruik, ongelijke behandeling of discriminatie. Dit kan op veel manieren, verbaal en non-verbaal, fysiek, digitaal, telefonisch, of bijvoorbeeld via chat, sms of WhatsApp.

Ervaar je ongewenst gedrag? Zorg er dan voor dat je dit bespreekbaar maakt en blijf er niet mee rondlopen.

Bij wie kun je terecht

Afhankelijk van de hulp die je nodig hebt, adviseren we je het volgende:

- Spreek de betrokkene rechtstreeks aan of neem contact op met je leidinggevende of je eigen [HR-adviseur](#).
- Help dit niet of wil je dit liever niet? Neem dan contact op met de [vertrouwenspersonen](#) van de TU Delft als je last hebt van ongewenst gedrag. De vertrouwenspersoon behandelt de meldingen vertrouwelijk.
- Ook kun je schriftelijk een formele klacht over ongewenst gedrag indienen bij het College van Bestuur bij de [Machtsovernamecommissie](#) volgens de regeling klachten en ongewenst gedrag. De vertrouwenspersoon kan je daarin ondersteunen. De commissie onderzoekt of de klacht al dan niet in behandeling wordt genomen.
- Of is het gedrag van een dergelijke aard dat je aangifte wilt doen bij de politie? Neem dan contact op met de afdeling [Integriteit](#) [Y&P&D&I](#) voor advies.
- Is het een noodsituatie? Meld bij nood het incident bij de meldkamer via het noodnummer (015 27) 88888. De meldkamer adviseert de bedrijfshulpverlening en de hulpdiensten.

- (169) Het intraweb heeft aparte pagina's over de bedrijfsarts, de Bedrijfsmaatschappelijk werker, de Ombudsfunctionaris, het Team vertrouwenspersonen en de Kog. Het beschrijft wat ongewenst gedrag is, besteedt aandacht aan agressie en geweld en hoe dat te melden, de klokkenluidersregeling heeft een aparte pagina et cetera. Bij elke pagina vermeldt de TU Delft bij wie de medewerker terecht kan voor informatie en/of het doen van zijn verhaal.
- (170) Een derde informatiebron betreft TU Nieuws. Dit is een aperiodieke, maar zeer regelmatig te verschijnen, nieuwsbrief waarin alle medewerkers over actualiteiten worden geïnformeerd. De bijgevoegde TU Nieuwsbrieven geven een impressie van het feit dat de TU Delft ook via dit kanaal haar medewerkers over sociale veiligheid informeert en laat zien dit belangrijk te vinden (**bijlage 19**). Om hiervan een voorbeeld te noemen, zie de nieuwsbrief d.d. 7 juni 2023:



- (171) Het CvB (en andere gremia en functionarissen, zoals een decaan, directeur of afdelingshoofd) informeert medewerkers over sociale veiligheid. Op 19 december 2023 informeerde de voorzitter CvB per e-mail de decanen en directeuren over de benoeming van zeven nieuwe vertrouwenspersonen en kondigde hij aan deze informatie ook op TU Nieuws te plaatsen (bijlage 20).
- (172) Een vierde informatiebron betreft dat het Team vertrouwenspersonen, de Ombudsfunctionaris en de Bedrijfsmaatschappelijk werker zelf in contact met de organisatie en medewerkers treden. Zij presenteren zich in fysieke en digitale bijeenkomsten en leggen uit wat hun functie is. De genoemde functionarissen maken hiervan melding in hun jaarverslaggeving.
- (173) Ten vijfde vindt informatievoorziening ook formeel en informeel plaats op faculteits- en directieniveau, via de decanen respectievelijk directeuren en andere leidinggevendenden (zie ook bijlagen 12-14, die laten zien welke acties er op faculteitsniveau ter bewustwording van sociale veiligheid worden verricht).
- (174) Uw bevindingen over de vindbaarheid van regelingen en voorzieningen in het conceptrapport zijn dan ook onterecht. U noemt alleen de interne routekaart integriteit en een schema dat aangeeft wat te doen als sprake is van een ethisch dilemma.¹⁸² U geeft ten onrechte geen blijk van alle hiervoor beschreven bronnen. Dit is de reden dat de TU Delft dat in deze reactie alsnog doet.
- (175) U verwijst verder naar het jaarverslag 2022 van de ombudsfunctionaris, waaruit volgens u zou blijken dat deze functie onder veel medewerkers onbekend is.¹⁸³ U laat het hierbij opnieuw na om een dergelijke constatering in de juiste context te plaatsen. U vermeldt ten eerste niet dat de aanbeveling van de ombudsfunctionaris daaromtrent door de TU Delft is geïmplementeerd; zij informeert nieuwe medewerkers bij hun introductie van de TU Delft

¹⁸² Pagina 42 van het conceptrapport.

¹⁸³ Pagina 42 van het conceptrapport.

over de hulpstructuur bij ongewenst gedrag via een online workshop. Ten tweede vermeldt u niet dat de ombudsfunctie pas recent bestaat. Ten derde vermeldt u niet dat in datzelfde jaarverslag staat dat verbetering van vindbaarheid plaatsvindt (zie afbeelding hierna), wederom een voorbeeld van naar een bepaald resultaat toredeneren:

2.1 Digitaal

Aan de komst van de ombudsfunctionaris personeel is in de TU Nieuwsbrief van 18 januari 2022 aandacht gegeven. De ombudsfunctionaris kreeg een eigen pagina op intranet (in twee talen)² en een interview met haar werd in de TU Nieuwsbrief van 24 mei 2022 gepubliceerd³. Sommige faculteiten en diensten vermeldden de ombudsfunctionaris in hun nieuwsbrief. Via intranet was de ombudsfunctionaris moeilijk vindbaar. Dit is in de loop van 2022 verbeterd, ook door de zoekwoorden die de ombudsfunctionaris aandroeg en haar suggesties voor vermelding van extra links op intranet. Maar het kan en moet nog beter.

2.2 In persoon

Om de zichtbaarheid van de ombudsfunctionaris te vergroten en haar laagdrempelige toegankelijkheid zo goed mogelijk over te brengen, heeft zij in 2022 actief contact gezocht met de verschillende geledingen binnen de TU Delft om zich daar te presenteren en vragen over de nieuwe ombudsfunctie te beantwoorden. Dat waren vruchtbare en plezierige ontmoetingen met de groepsraad, de onderdeelcommissies (Odc's) van de medezeggenschap, de vertrouwenspersonen (ook die voor sociale en wetenschappelijke integriteit), de ondernemingsraad, de PhD council, Graduate School (directeur, Facultaire Graduate school-coördinatoren), Lokaal Overleg, decanen en een directiedirecteur, de beheerder van de Universiteitsdienst, het directieteam van QuTech, de faculteitssecretarissen, afdelingsvoorzitters, HR (centraal en facultair), diverse MT's binnen de faculteiten, ESA beleidsoverleg, ESA teaching Labs, bedrijfsmaatschappelijk werk, Health Safety & Environment (HSE), bedrijfsartsen en praktijkondersteuners, communicatieadviseurs, voorzitter Integrity Board, een diversity officer, Integrity Office, Integrale Veiligheid. De ombudsfunctionaris raakte zo ook goed bekend met de cultuur van de TU Delft, de verschillende faculteiten en de verschillende universiteitsdiensten. De ombudsfunctionaris vindt dat van belang om een melding te kunnen plaatsen in de organisatie om het bemiddelingsproces zo goed mogelijk te kunnen faciliteren.

- (176) U concludeert dat regelingen en voorzieningen niet altijd goed vindbaar zijn op basis van een te beperkt, niet-representatief onderzoek onder voornamelijk melders en andere geïnterviewden. De feitelijke bevindingen laten een aantoonbaar ander beeld zien; u hebt daarentegen ten onrechte geen feitelijk onderzoek naar de informatiebronnen voor medewerkers gedaan.
- (177) Het voorgaande laat onverlet dat de informatievoorziening altijd beter kan. Daaraan werkt de TU Delft onverminderd door. Zo wordt de routekaart in 2024 aangepast (daartoe was de TU Delft al voornemens vóór het ontvangen van uw conceptrapport) en vinden andere aanpassingen plaats in het kader van de reguliere doorontwikkeling van alles wat ter bevordering van de sociale veiligheid dient. Dit zou u ook als een positieve bevinding over de TU Delft mogen opmerken.
- 15.6 De TU Delft bevordert de sociale veiligheid zo nodig door handhavend op te treden, in alle gelederen van de organisatie en dus ook op directie- en CvB-niveau (waarin de RvT dan optreedt)

Dit tekstblok bevat strikt vertrouwelijke bedrijfsinformatie en/of persoonsgegevens van de TU Delft, medewerkers van de TU Delft, en/of derde partijen, althans voor zover deze niet reeds door de Inspectie in haar openbare rapport is genoemd. In verband met het openbaar maken van dit document wordt dit tekstblok daarom verwijderd.

Dit tekstblok bevat strikt vertrouwelijke bedrijfsinformatie en/of persoonsgegevens van de TU Delft, medewerkers van de TU Delft, en/of derde partijen, althans voor zover deze niet reeds door de Inspectie in haar openbare rapport is genoemd. In verband met het openbaar maken van dit document wordt dit tekstblok daarom verwijderd.

Dit tekstblok bevat strikt vertrouwelijke bedrijfsinformatie en/of persoonsgegevens van de TU Delft, medewerkers van de TU Delft, en/of derde partijen, althans voor zover deze niet reeds door de Inspectie in haar openbare rapport is genoemd. In verband met het openbaar maken van dit document wordt dit tekstblok daarom verwijderd.

|

Dit tekstblok bevat strikt vertrouwelijke bedrijfsinformatie en/of persoonsgegevens van de TU Delft, medewerkers van de TU Delft, en/of derde partijen, althans voor zover deze niet reeds door de Inspectie in haar openbare rapport is genoemd. In verband met het openbaar maken van dit document wordt dit tekstblok daarom verwijderd.

Dit tekstblok bevat strikt vertrouwelijke bedrijfsinformatie en/of persoonsgegevens van de TU Delft, medewerkers van de TU Delft, en/of derde partijen, althans voor zover deze niet reeds door de Inspectie in haar openbare rapport is genoemd. In verband met het openbaar maken van dit document wordt dit tekstblok daarom verwijderd.

15.7 De TU Delft probeert in alle gevallen, ook die waarin sprake is van sociale onveiligheid, tot een minnelijke en passende oplossing te komen

- (198) De TU Delft hecht er waarde aan nadrukkelijk op te merken dat zij in alle gevallen probeert tot een minnelijke en passende oplossing te komen. Ook in de gevallen waarin sprake is van sociale onveiligheid. De vertrouwenspersonen, ombudsfunctionarissen, HR-adviseurs en alle overige betrokkenen hebben hierin een belangrijke rol.
- (199) In uw vermeende bevindingen over de directie HR en het HRM-proces doet u uitspraken over het gebruik van de vaststellingsovereenkomst en de daarin opgenomen geheimhoudingsbepalingen. U doet ten onrechte voorkomen alsof de TU Delft hierin kwalijk handelt. U verwijt verder ten onrechte dat de HR-adviseur er alleen voor het organisatiebelang zou zijn. Uw gehele visie op hoe de directie HR zou functioneren doet geen recht aan de werkelijkheid. Die hebt u ook niet feitelijk onderzocht met toepassing van hoor en wederhoor. De TU Delft verwijst u verder naar het volgende deel van haar reactie, waarin zij op deze specifieke onderwerpen verder ingaat. Voor hier is vooral van belang op te merken dat de TU Delft in alle gevallen probeert tot een gepaste en minnelijke oplossing

¹⁸⁷ De Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit 2018, p. 20.

te komen. Dat kan dus ook zijn – en vaak is dat voldoende – het voeren van een goed gesprek.¹⁸⁸

16. TUSSENCONCLUSIE

- (200) Dit derde deel van de reactie gaat over de TU Delft zelf. Uw conceptrapport geeft namelijk ten onrechte geen blijk van een beoordeling van de TU Delft op haar merites. U geeft in het conceptrapport niet haar (bestuurlijke) organisatie en karakteristieken weer. Uw conceptrapport bevat verder ten onrechte geen feitelijke, gedegen beschrijving van de wijze waarop de TU Delft de sociale veiligheid op de werkvloer bevordert en zoveel als mogelijk waarborgt. U bespreekt slechts fragmentarisch delen van deze organisatie en benadert het geheel daarbij uiterst negatief op ingeven van een select aantal melders.
- (201) Zo is wat betreft de organisatie van de TU Delft voor uw conceptrapport van belang dat bij de TU Delft ruim 8.000 personen werken. Inclusief student-assistenten en gastaanstellingen – veelal promovendi – zijn dit ruim 12.000 personen. Dit is van belang te noemen, omdat u dit laatstgenoemde aantal personen hebt opgeroepen om zich – indien aan de orde – bij u over ervaren sociale onveiligheid te melden. U had deze ruim 12.000 medewerkers van de TU Delft in het conceptrapport moeten noemen. Dit is namelijk blijkbaar de doelpopulatie van uw onderzoek. U had de 148 ontvangen meldingen nadrukkelijk in het perspectief van de ruim 12.000 medewerkers moeten plaatsen. Het gebrek daaraan is onzorgvuldig.
- (202) De organisatie van de TU is ingericht conform de WHW en hetgeen in de academische wereld gebruikelijk is. De hele organisatie functioneert onder het beheer en de verantwoordelijkheid van het CvB. De RvT houdt toezicht op het handelen van het CvB, is zijn werkgever en staat het bestuur met (on)gevraagd advies bij. Verder noemt het conceptrapport ten onrechte niet de interne medezeggenschapsstructuur. De TU Delft hecht hieraan grote waarde, omdat medezeggenschapsraden en overlegorganen bijdragen aan breed gedragen besluitvorming.
- (203) De TU Delft heeft een duidelijke karakteristiek. Zij ziet het als haar opdracht om te zorgen voor impact voor een betere samenleving. Daarvoor zijn niet alleen haar onderwijs- en onderzoeksresultaten en een adequate professionele dienstverlening ten behoeve van het primaire proces van belang, maar nadrukkelijk ook een veilige, prettige en gezonde werken leeromgeving. Het is dan ook met reden dat de TU Delft haar kernwaarden mede rondom het thema sociale veiligheid heeft geformuleerd: *diversity, integrity, respect, engagement, courage en trust*. Deze kernwaarden liggen aan de basis van al het beleid en handelen van de TU Delft, in het doen en nalaten van alle medewerkers in alle gelederen van de organisatie. Ook nadrukkelijk in het handelen van de decanen, directeuren, de Directie HR, de Klachtencommissie ongewenst gedrag, het Team vertrouwenspersonen en de Ombudsfunctionarissen, de afdeling Integrale Veiligheid, het Integrity Office en D&I Office, de beide Officers, de Integrity Board en de D&I Board, het CvB en de RvT, die het conceptrapport daarop apart aanspreekt. De TU Delft begrijpt niet waarom u de genoemde kernwaarden niet noemt in uw conceptrapport.
- (204) De TU Delft heeft een gedegen organisatie ter bevordering van de sociale veiligheid en zij ontwikkelt haar beleid en uitvoering terzake door. De TU Delft streeft naar een optimale

¹⁸⁸ Zie hiervoor ook het jaarverslag 2022 van de Ombudsfunctionaris.

veiligheid in alle facetten, zo ook sociale veiligheid. Zij licht in deze reactie haar aanpak ter bevordering van sociale veiligheid per het jaar 2017 toe. In dit jaar organiseerde de TU Delft haar eerste centrale medmon. Die voerde zij ook uit in 2020.

- (205) Uw conceptrapport wekt de suggestie dat het aantal van 148 meldingen op uw meldpunt op zichzelf een nieuwe constatering is, terwijl het de facto een constatering is die in lijn is met de medmon's van de TU Delft en de meldingen bij de Ombudsfunctionaris en het Team vertrouwenspersonen. Derhalve doet u dus geen nieuwe constatering, terwijl u in het conceptrapport hier wel van alles aan wenst op te hangen, als een soort van startpunt dat 'er van alles mis is bij de TU Delft'. De waarheid is evenwel dat de omvang van signalen op zichzelf al lang bekend is, zij deze welbewust monitort, en dus, sinds 2017, reden voor de TU Delft was en is voor een actief en continu verbeterend beleid van de – lerende – universiteit. Een omvang die ook andere universiteiten noopt tot meer beleid en tevens de minister reden geeft tot een speciale aanpak, doch anderzijds, afgezet tegen het aantal werkenden bij de TU Delft, enigszins gerelativeerd mag worden.
- (206) Begin 2024 staat de volgende medmon gepland. Samen met haar Strategisch Kader 2018-2024 en Vision on Integrity 2018-2024 (en die voor de komende periode 2024-2030) vormen de medmon's een belangrijke blauwdruk voor de aanpak van de TU Delft ter bevordering van sociale veiligheid. Bij deze aanpak wordt de hele organisatie betrokken en de TU Delft verwacht ook van al haar medewerkers inbreng hierin. De coördinatie ligt bij het in 2020 opgerichte Integrity Office, samen met het D&I Office van de universiteit. De medmon's leiden tot plannen van aanpak, op centraal en decentraal niveau. De maatregelen die hierin zijn geformuleerd, voert de TU Delft uit. Net als die van de centrale en decentrale RI&E's. De TU Delft monitort en evalueert de stand van zaken op het gebied van sociale veiligheid en stuurt zo nodig bij. Een voorbeeld van dit laatste betreft de opstelling van de Strategische Prioriteiten 2022-2024 vanwege de ingrijpende coronapandemie. De TU Delft ontwikkelt haar aanpak ter bevordering van sociale veiligheid dus cyclisch door, ook met behulp van alle inbreng van het Team Vertrouwenspersonen, de Ombudsfunctionaris, de Bedrijfsmaatschappelijk werker en de Klachtencommissie ongewenst gedrag.
- (207) De regelingen en voorzieningen inzake sociale veiligheid zijn voor medewerkers vindbaar via de website, het intraweb, de TU Nieuws en andere (e-mail)attendingen, via de jaarverslaggeving en presentaties van interne en externe functionarissen (vertrouwenspersonen, ombudsfunctionarissen e.a.) en ook formeel en informeel op decentraal niveau via decanen, directeuren en andere leidinggevenden.
- (208) De TU Delft bevordert de sociale veiligheid zo nodig ook door handhavend op te treden, in alle geledingen van de organisatie en dus ook op directie- en CvB-niveau (waarin de RvT dan optreedt). Zij probeert daarbij, in alle gevallen en ook in die waar sprake is van sociale onveiligheid, tot een minnelijke en passende oplossing te komen.
- (209) De feitelijke werkelijkheid van de organisatie en structuur van de TU Delft ter bevordering van de sociale veiligheid van haar medewerkers staat ver af van de wijze waarop u deze – slechts fragmentarisch en negatief ingestoken – beschrijft. U redeneert daarbij naar een bepaald doel toe en plaatst veel relevante informatie in een negatief frame. Dit is ontoelaatbaar.



DEEL 4: EEN ONZORGVULDIG ONDERZOEK IN ALLE FACETTEN

Uw manier van onderzoeken en de inhoud en strekking van het conceptrapport zijn uiterst onzorgvuldig met vele feitelijke onjuistheden en onnodige, buitenproportionele schadelijke bevindingen voor de TU Delft en haar medewerkers tot gevolg – deskundigen Olfers en Van Wijk van bureau Verinorm bevestigen dit.

17. INTRODUCTIE: HET CONCEPTRAPPORT IS IN ALLE FACETTEN UITERST ONZORGVULDIG EN BEVAT VELE FEITELIJKE ONJUISTHEDEN

- (1) Het conceptrapport is in alle facetten uiterst onzorgvuldig en bevat vele feitelijke onjuistheden. De oorzaak hiervan is wellicht dat het in uw conceptrapport aan een normenkader ontbreekt, dat u voorafgaand aan uw onderzoek had moeten vaststellen en aan de TU Delft kenbaar had moeten maken (zie ook deel 1 van deze reactie). U had dan wellicht een zorgvuldiger onderzoek verricht met als expliciet onderdeel het vaststellen van de feiten en het onderzoeken van de waarheid. Het conceptrapport geeft thans de tegengestelde indruk dat u naar een bepaald doel hebt toegereedeneerd, wellicht op ingeven van een bepaald aantal melders/signaalgevers.
- (2) In navolging van het voorgaande maken de hiernavolgende paragrafen andermaal inzichtelijk dat uw conceptrapport en onderliggend onderzoek dus niet in overeenstemming met de geldende eisen en waarborgen tot stand zijn gekomen. Uw conceptrapport is in alle facetten onzorgvuldig. Dat is altijd al kwalijk, maar te meer gelet op de maatschappelijke context waarin u dit conceptrapport moet plaatsen (zie verder paragraaf 18).
- (3) De TU Delft bespreekt hierna ten eerste het onzorgvuldige proces waarmee u tot uw conceptrapport bent gekomen (paragraaf 19). Vervolgens staat zij stil bij uw (beperkte) onderzoeksopzet. De TU Delft licht toe dat uw onderzoeksmethodiek niet geschikt is voor beantwoording van de door u – overigens: negatief – geformuleerde onderzoeksvragen over sociale onveiligheid (paragraaf 20). Daarna gaat de TU Delft in op het centrale onderwerp 'sociale veiligheid'. U definieert dit begrip namelijk ten onrechte niet (paragraaf 21). Uw onderzoek(saanpak) en conceptrapport zijn ook om tal van andere principiële redenen onzorgvuldig, die de TU Delft benoemt en toelicht in paragraaf 22.
- (4) Dat uw conceptrapport onevenwichtig en onzorgvuldig is, blijkt ook uit de reactie van de TU Delft op elk van de hoofdstukken uit uw conceptrapport (zie paragraaf 23). Daardoor is het conceptrapport ook in strijd met de beginselen van evenredigheid en billijkheid (paragraaf 24).
- (5) Dit vierde deel van de reactie sluit de TU Delft af met een tussenconclusie in paragraaf 25.

18. DE MAATSCHAPPELIJKE CONTEXT VEREIST TE MEER EEN ZORGVULDIG ONDERZOEK MET IDEM DITO RAPPORT, MAAR HET ONTBREEKT DAARAAN

- (6) Een onderzoek van uw Inspectie behoort in alle gevallen zorgvuldig te verlopen met ook een deugdelijk rapport als resultaat. Dat geldt te meer voor een onderzoek naar sociale veiligheid. Het is een feit dat negatieve bevindingen over sociale veiligheid voor een instelling of persoon zeer grote consequenties hebben, in werk en privé. U dient zich hiervan zeer bewust te zijn bij een onderzoek naar sociale veiligheid en het rapporteren hierover. Een onderzoek naar sociale veiligheid ligt in de huidige maatschappelijke en academische context nu eenmaal terecht zeer gevoelig en moet daarom uiterst zorgvuldig plaatsvinden. Dit geldt ook voor de rapportage zelf.
- (7) U dient daarom zeer bewust te bepalen wat voor type onderzoek u verricht en welke onderzoeksmethodiek daarvoor geschikt is. U dient zich verder zeer bewust te zijn van de zorgvuldigheid van uw wijze van onderzoeken, waarin u recht doet aan alle betrokkenen

zoals het houden van hoor en wederhoor. Dit geldt evenzeer voor uw wijze van rapporteren en voor welke formuleringen en woordgebruik u in uw (concept)rapport hanteert. U moet ook volledig zeker ervan zijn dat uw conclusies door uw bevindingen kunnen worden gedragen en u alle kanten van het verhaal evenwichtig en zorgvuldig hebt belicht. U kunt zich niet permitteren om tot feitelijk onjuiste en/of onvolledige bevindingen te komen. Anders bestaat het grote risico dat een onderzoek en rapport onnodig buitenproportioneel en onomkeerbaar schadelijk zijn voor de betrokkenen die u hebt onderzocht en die u in uw rapportage aanspreekt.

- (8) Uw conceptrapport en het onderliggende onderzoek geven van deze maatschappelijke context en vereiste zorgvuldigheid geen enkele blijk. Dat verontrust de TU Delft en is voor haar onacceptabel. Juist ook vanwege haar zorgplicht om de sociale veiligheid van haar medewerkers te beschermen kan zij niet anders dan zich verzetten tegen (de openbaarmaking van) dit conceptrapport.

19. HET PROCES IS ONZORGVULDIG VERLOPEN EN DIT IS SCHADELIJK VOOR DE TU DELFT EN INDIVIDUELE MEDEWERKERS

19.1 Introductie

- (9) In deze paragraaf richt de TU Delft zich op het proces waarin u uw onderzoek hebt uitgevoerd. Dit is onzorgvuldig verlopen.

19.2 Al in de verkenning van het onderzoek handelde u onzorgvuldig en hebt u geen waarborgen ingebouwd om een confirmation bias te voorkomen

- (10) U bent blijkens het conceptrapport een 'verkenning' gestart, nadat u in 2022 'meerdere signalen' over 'sociaal onveilige situaties op de werkvloer' hebt ontvangen. Volgens u is het "*doel van een verkenning (...) om een beeld te krijgen van de ernst en aard van de ontvangen signalen.*" U hebt "*gesprekken gevoerd met de signaalgevers.*" En: "*Naar aanleiding van de gesprekken met de signaalgevers constateerde de inspectie dat er sprake was van een mogelijke overtreding van wettelijke voorschriften.*"
- (11) U hebt de TU Delft niet over deze verkenningfase geïnformeerd. Ten tweede hebt u niet de TU Delft naar een reactie op de signalen gevraagd, ook niet nadat de TU Delft u proactief in haar gesprek met u op 22 december 2022 heeft aangeboden u van nadere informatie te voorzien. U had dit in hoofdstuk 1 van het conceptrapport moeten opmerken. Nu u deze handelingen namelijk niet hebt verricht, hebt u in uw onderzoek onvoldoende waarborgen ingebouwd om een *confirmation bias* te voorkomen (zie ook het rapport van deskundige Verinorm). Deze waarborgen hebt u ook niet in de vervolgfases van uw onderzoek ingebouwd. Zo ontbreekt bijvoorbeeld hoor en wederhoor in uw onderzoek.

Dit tekstblok bevat strikt vertrouwelijke bedrijfsinformatie en/of persoonsgegevens van de TU Delft, medewerkers van de TU Delft, en/of derde partijen, althans voor zover deze niet reeds door de Inspectie in haar openbare rapport is genoemd. In verband met het openbaar maken van dit document wordt dit tekstblok daarom verwijderd.

(13) Anders gezegd, u hebt met uw eenzijdige aanpak géén 'beeld gekregen van de ernst en aard van de ontvangen signalen' (en ook niet kunnen krijgen), anders dan u zich in deze fase van het onderzoek wel als doel had gesteld.

19.3 September 2022 – december 2023: de TU Delft heeft geen onderzoeksplan ontvangen en u hebt geen voorgesprek met de TU Delft over uw (wijze van) onderzoek(en) gevoerd

(14) De TU Delft werd met uw onderzoek geconfronteerd per brief d.d. 14 december 2022. Toen had u de gehele voorbereiding (wat daarvan ook zij) van uw onderzoek al afgerond; de TU Delft kreeg bijvoorbeeld geen gelegenheid een zienswijze op uw onderzoeksvragen te geven. Sterker, uw onderzoek was toen al maanden bezig. "*Daarom heeft de inspectie in 2022 besloten een onderzoek in te stellen naar de naleving van wet- en regelgeving*", aldus hoofdstuk 1 van uw conceptrapport.

(15) U hebt voorafgaand aan uw onderzoek geen onderzoeksplan opgesteld, althans u hebt dit niet met de TU Delft besproken en het is ook niet in uw conceptrapport terug te vinden. Dit is in weerwil van de eisen die voor een onderzoek zoals het onderhavige gelden (zie ook paragraaf 6). Het wijkt bovendien ook af van uw eigen, gebruikelijke handelwijze. Deze blijkt onder meer uit uw Onderzoekskader voor het MBO.¹⁸⁹

- **transparantie en verantwoording:** bij de start van een onderzoek gaan we in gesprek met het bestuur en onderbouwen we de gekozen onderzoeksopzet. Gedurende het onderzoek informeren we het bestuur over eventuele aanpassingen hierin. We onderbouwen na afloop van het onderzoek de uitkomsten in de rapportage en passen hoor en wederhoor toe. We baseren onze oordelen, voor zover mogelijk, op minimaal drie verschillende bronnen. Dit noemen we triangulatie en daarmee waarborgen we onze onderzoekskwaliteit.

(16) Thans is bij de start van het onderzoek – in september 2022 – niet met het CvB gesproken. U hebt niet de door u gekozen onderzoeksopzet onderbouwd.

19.4 December 2022: (de wijze van) het onderzoek is voor de TU Delft een voldongen feit en uw meldpunt kende een beroerde timing

(17) De TU Delft heeft bij monde van het CvB ook reeds gedurende het proces meermalen gewezen op de toen al kenbare onzorgvuldigheden van uw onderzoek. U hebt daar niet naar gehandeld zoals had moeten; u hebt uw handelen en wijze van onderzoeken niet gecorrigeerd. Nu is het voor correctie in zoverre te laat en moet u concluderen dat alleen al hierom uw conceptrapport onzorgvuldig is. Het is dus niet toelaatbaar om dit conceptrapport definitief vast te stellen en openbaar te maken, met alle onnodige schadelijke gevolgen voor de TU Delft en haar medewerkers van dien.

(18) Het proces van onderzoek ving voor de TU Delft als gezegd aan met uw brief d.d. 14 december 2022. Hierin kondigde u bij haar aan de naleving door de TU Delft van wettelijke voorschriften te zullen onderzoeken. De aanleiding voor dit onderzoek is volgens u gelegen

¹⁸⁹ Onderzoekskader 2021 MBO, versie per 1 augustus 2023, p. 47. Dit Onderzoekskader komt ook aan de orde in deel 1 van de reactie, waarnaar de TU Delft in de hoofdtekst ook verwijst.

"in signalen die de inspectie over uw instelling heeft ontvangen over de sociale veiligheid onder het personeel en over financiën."

- (19) U geeft ook in uw brief de hoofdvragen van het onderzoek weer: *"Is er bij de Technische Universiteit Delft sprake van het verwaarlozen van de zorg in de omgang met het personeel en is er sprake van intimidatie of bedreiging? Is er bij de Technische Universiteit Delft sprake van financieel wanbeheer?"*
- (20) U schetst in de brief dat het onderzoek bestaat uit vier onderdelen: (i) analyse van documenten, (ii) gesprekken met een aantal medewerkers van de TU Delft, (iii) gesprekken met overige (oud-)medewerkers, (iv) het oproepen van personeel om zich bij uw Inspectie te melden over het onderwerp sociale veiligheid. U verzoekt de TU Delft de medewerkers vóór de kerst van 2022 over dit meldpunt te informeren.
- (21) Met name dit laatste en de door u bij voorbaat negatief geformuleerde onderzoeksvragen gaven voor het CvB aanleiding om op uw aankondiging te reageren. Het CvB heeft u daartoe zijn brief d.d. 16 december 2022 gestuurd.
- (22) De keuze voor het rond de feestdagen 2022 openen van een meldpunt achtte het CvB buitenproportioneel. Die mening heeft het CvB nog steeds. In zijn brief legde het CvB dit als volgt uit: *"In het belang van de medewerkers is het kerstreces uitgeroepen tot nadrukkelijk een 'e-mail en vergadering luwe periode'. Het kerstreces is, net als andere vakantieperiodes, bedoeld om juist niet aan werk te denken, niet met werk bezig te zijn én bij te komen. U zult hopelijk begrijpen dat een bericht aan alle medewerkers over de aankondiging van een meldpunt tot onrust in de organisatie leidt en wellicht ook tot aandacht van media en maatschappij. De medewerkers zullen hiervan gevolgen ondervinden. Het kerstreces verliest dan zijn belangrijke doelstelling: rust in dienst van het welzijn van medewerkers."*
- (23) U hield voet bij stuk wat betreft de timing van uw meldpunt, zo bleek uit uw antwoordbrief d.d. 20 december 2022. Dit ondanks de redelijke uitleg van de TU Delft over de beroerde planning van uw meldpunt. Deze uitleg was mede vanuit goed werkgeverschap ingegeven.
- (24) Het CvB en uw Inspectie hebben vervolgens op 22 december 2022 bij u op kantoor met elkaar gesproken. In dit gesprek heeft het CvB onder meer opnieuw zijn zorgen over de timing van het meldpunt geuit. Het CvB heeft u daarom in dit gesprek ook een gecascadeerde aanpak voorgesteld. Desondanks bleef u bij uw keuze voor het meldpunt. U eiste dat de oproep voor het meldpunt nog diezelfde middag uiterlijk rond 16.00 uur per e-mail aan alle ruim 12.000 medewerkers verstuurd zou worden, hetgeen met stoom en kokend water is gelukt. Verder kwamen in het gesprek ook praktische zaken rondom het meldpunt aan de orde. U gaf het CvB ook twee documenten mee: een overzicht met toe te sturen documenten en een overzicht met functionarissen, die u wenste te spreken.
- (25) Het CvB heeft op uw verzoek per e-mail d.d. 22 december 2022 rond 16.00 uur al haar medewerkers, inclusief student-assistenten en medewerkers met een gastaanstelling, over uw meldpunt geïnformeerd. Dit betrof een e-mail aan ruim 12.000 personen. De oproep werd zo ongewenst een 'hot topic' tijdens diverse kerstborrels, die diezelfde middag plaatsvonden en zette de toon van wat gezellige en ontspannen bijeenkomsten hadden moeten zijn ter markering van het begin van menig kerstverlof.

- (26) De door de TU Delft verwachte onrust over uw meldpunt, heeft zich daarna inderdaad voorgedaan. Er kwamen onder meer vragen binnen bij het CvB, die het wegens gebrek aan informatie niet kon beantwoorden. Dit gaf mede aanleiding om u per e-mail d.d. 19 januari 2023 een aantal vragen voor te leggen van medewerkers die u voor een interview had uitgenodigd. Dit betroffen wezenlijke vragen over uw bevoegdheid, de legitimiteit van uw (wijze van) onderzoek, de vertrouwelijkheid van gesprekken en de deugdelijkheid van uw onderzoek. U hebt deze vragen per e-mail d.d. 27 januari 2023 beantwoord, in een bericht rechtstreeks aan de genodigden. De TU Delft heeft een afschrift van deze e-mail ontvangen. Uw antwoorden waren voor de medewerkers niet bevredigend.
- (27) De TU Delft heeft de door u opgevraagde documentatie in verschillende batches tijdig – in de periode januari-februari 2023 – bij u aangeleverd. De TU Delft heeft u verder aanvullend opgevraagde documenten in de maanden daarna, telkens conform afspraak, toegezonden.

19.5 Het onderzoek in 2023: u hebt het vertrouwen van geïnterviewden geschaad

- (28) In 2023 hebt u ook de gesprekken gevoerd. Uw conceptrapport schetst het tijdsverloop van deze gesprekken. U was er niet toe bereid om voorafgaand aan het gesprek de (belangrijkste) vragen aan de geïnterviewden voor te leggen. Zij hadden hierom verzocht om u zo adequaat mogelijk de juiste en volledige antwoorden te geven. U sprak ook met de (oud-)accountants van de TU Delft. Hen hebt u wel vooraf uw vragen toegezonden. Een en ander is temeer kwalijk, omdat u het geïnterviewden blijkens het conceptrapport in negatieve zin aanreken – en daarmee ook de TU Delft – wanneer niet op alle vragen een (volledig) antwoord werd gegeven. Sowieso was het onredelijk dat u de ene groep geïnterviewden niet en de andere groep wél vooraf informeerde over de door u te stellen vragen.
- (29) Er hebben kwalijke gebeurtenissen rondom de gesprekken plaatsgevonden. U hebt ten onrechte een gespreksverslag met vertrouwelijke inhoud aan de verkeerde medewerker toegezonden. U hebt ook de gespreksverslagen onbeveiligd naar de betreffende medewerkers verstuurd. Verder hebt u van de meeste gesprekken geen gespreksverslagen gemaakt. Voor zover u dat wel hebt gedaan, in een aantal uitzonderingsgevallen, hebt u niet op eigen initiatief de geïnterviewden een concept daarvan voorgelegd en hen de gelegenheid geboden daarop te reageren. De TU Delft heeft u daarom moeten vragen. U was vervolgens pas bereid om gespreksverslagen aan een beperkt aantal medewerkers toe te zenden (zie uw email d.d. 22 augustus 2023), hetgeen bovendien pas maanden na hun gesprek is gebeurd. Dit is niet bevorderlijk voor een adequate controle door de medewerker van hetgeen tijdens een gesprek naar voren is gebracht. Medewerkers die uiteindelijk wel een verslag ontvingen, waren vaak ontevreden over uw weergave van hetgeen zij in hun gesprek naar voren hebben gebracht. En toen zij daarvan gewag maakten en hun toestemming onthielden de verslagen voor uw onderzoek te gebruiken, gaf u als reactie daar zelf een afweging in te maken. Dit allemaal getuigt bepaald niet van een zorgvuldig proces rondom de interviews die juist een centrale rol lijken te spelen in uw conceptbevindingen.
- (30) De TU Delft heeft u per brief d.d. 7 september 2023 de hiervoor geschetste kwalijke gebeurtenissen voorgehouden. U hebt hierop per brief d.d. 22 september 2023 gereageerd. Het verontrust de TU Delft dat u de gespreksverslagen waarop u kritiek van individuele medewerkers hebt ontvangen, niet buiten beschouwing laat. U blijft erbij dat de verslagen

"een getrouw beeld van de gesprekken [geven] die zijn gevoerd. We zullen het feit dat twee geïnterviewden niet willen dat hun verslag gebruikt wordt in het onderzoek, meewegen in het gebruik ervan." Dit is geen gepaste, zorgvuldige en evenredige reactie.

20. UW ONDERZOEKSMETHODIEK IS NIET GESCHIKT VOOR BEANTWOORDING VAN DE DOOR U NEGATIEF GEFORMULEERDE ONDERZOEKSVRAGEN OVER SOCIALE VEILIGHEID

- (31) Uw conceptrapport geeft de TU Delft de indruk dat u hebt geprobeerd haar cultuur te onderzoeken en te bepalen wat 'medewerkers' vinden en ondervinden van de mate waarin (het management van) de TU Delft hun sociale veiligheid waarborgt. Uw onderzoeksvragen zijn hierop afgestemd. Dan had u echter een andere onderzoeksmethodiek moeten kiezen.
- (32) Uw onderzoeksmethodiek is namelijk niet geschikt om uitspraken over cultuur en medewerkers te doen. U hebt geen cultuuronderzoek verricht en u hebt ook geen breed onderzoek onder medewerkers verricht.
- (33) Uw onderzoeksmethodiek is niet-representatief gelet op het doel van uw onderzoek (zie ook de paragraaf hierna en het deskundigenrapport van Verinorm). Uw onderzoek is ten eerste verricht onder een te beperkt aantal personen ten opzichte van de doelpopulatie van ruim 12.000 personen. Met 148 meldingen en gesprekken met 24 melders is uw onderzoekspopulatie (de zogeheten 'n') fors te laag. Ten tweede is uw onderzoek niet-representatief gelet op de context waarin u met name met melders hebt gesproken.
- (34) In paragraaf 3.4 van uw conceptrapport bevestigt u in feite zelf al het eenzijdig ingestoken karakter van uw beperkte onderzoek. U benoemt namelijk terecht dat het openen van een meldpunt vooral tot "*veel negatieve informatie over de TU Delft*" leidt (p. 22). Het is inderdaad te verwachten dat melders "*voornamelijk negatieve informatie over de organisatie*" geven. In interviews hebt u negatief ingestoken vragen gesteld. Uw onderzoek getuigt niet van een representatief onderzoek, waarin u het thema 'de zorg voor het personeel' vanuit alle perspectieven hebt benaderd. U hebt bijvoorbeeld niet een vragenlijst onder alle medewerkers van de TU Delft uitgezet – zoals zij met haar medmon wel doet. U hebt niet gesproken met de andere 11.852 medewerkers die zich *niet* bij uw Inspectie hebben gemeld. Alleen al het feit dat de TU Delft in de voorgaande delen veel aanvullende informatie heeft moeten geven over haar organisatie en karakteristieken bevestigen uw onevenwichtig onderzoek.
- (35) Gelet op uw onderzoeksmethodiek had u hooguit iets kunnen vinden van hoe de TU Delft jegens de 24 melders (en signaalgevers) heeft gehandeld. Echter, in dat geval had u wel eerst hoor en wederhoor moeten plegen en moeten onderzoeken in hoeverre de uitspraken van de 24 melders en eventuele andere signaalgevers over (i) hun ervaren sociale veiligheid en (ii) de organisatie van de TU Delft op feiten berusten. Ook dit hebt u niet gedaan.
- (36) Kortom, in feite raakt uw wijze van onderzoek kant noch wal. Het conceptrapport is (ook) om deze reden onzorgvuldig.

21. AAN UW ONDERZOEK LIGT EEN SUBJECTIEVE AFBAKENING VAN HET BEGRIP 'SOCIALE VEILIGHEID' TEN GRONDSLAG: WAT MELDERS 'ERVAREN' IS NOG GEEN FEIT

- (37) Uw conceptrapport gaat over 'sociale onveiligheid' (en over financieel beheer). U geeft van dit begrip welbewust geen definitie. U heeft "*geen vaststaande definitie*" van sociale veiligheid. U gaat voor de afbakening van dat begrip uit van wat melders (n = 24 gesprekken met melders/12.000 medewerkers; respectievelijk 148 meldingen op een doelpopulatie van 12.000 medewerkers) en andere geïnterviewden (n = 62/12.000) als sociale (on)veiligheid *ervaren*. Dit is een subjectieve benadering. Wat melders en geïnterviewden ervaren is echter nog geen feit en ook niet automatisch sociale onveiligheid. U hebt aan geen enkele feitelijke verificatie gedaan, zo ook niet of de melders zelf 'dader' van sociale onveiligheid waren, melders slachtoffers van het handelen van andere melders waren of dat de melders slachtoffer van ongewenst gedrag in andere zin waren.
- (38) Daarentegen presenteert u de ervaringen en uitspraken van melders en geïnterviewden ten onrechte dus wel als feiten. U operationaliseert de ervaringen van individuele medewerkers naar wat *feitelijk* sociaal (on)veilig zou zijn en hoe de TU Delft feitelijk bezien te weinig zou doen om die vermeende sociale onveiligheid te voorkomen. Dat is echter niet mogelijk, u hebt daarvoor geen (wetenschappelijke) onderbouwing.
- (39) Als uw doel van het onderzoek was om uitspraken over de feitelijke gang van zaken bij de TU Delft te kunnen doen, dan ligt reeds aan de basis van uw onderzoek – namelijk bij de afbakening daarvan – een fundamenteel gebrek. Dat gebrek leidt er nu toe dat u beschuldigingen aan de TU Delft en specifieke groepen medewerkers tegenwerpt, zonder dat u daarvoor een gegronde reden en -argumenten hebt. Dat heeft ten onrechte onevenredig nadelige gevolgen voor de TU Delft en haar medewerkers.

22. UW ONDERZOEK(SAANPAK) EN CONCEPTRAPPORT ZIJN OOK OM ANDERE PRINCIPIËLE REDENEN ONZORGVULDIG

22.1 Introductie

- (40) Uw onderzoek, inclusief de aanpak ervan, is ook om andere principiële gronden onzorgvuldig. Ten eerste is het tijdsbestek van uw onderzoek onzuiver (paragraaf 22.2). Ten tweede is uw aanpak niet-representatief en bevat het een selectieve, negatieve bias met een onzorgvuldig onderzoek als gevolg (paragraaf 22.3). Ten derde hebt u geen onderzoeksbasis voor generalisering van persoonlijke bevindingen naar de hele organisatie van de TU Delft (paragraaf 22.4). Ten vierde zijn uw bevindingen ook in de wijze van presenteren onevenwichtig en onzorgvuldig (paragraaf 22.5). Ten vijfde hebt u ten onrechte niet inzichtelijk gemaakt waarom u voor uw onderzoeksmethoden hebt gekozen en u geeft geen inzicht in bijvoorbeeld vragenlijsten, topiclijsten en zoekcriteria (paragraaf 22.6).
- (41) In de volgende paragraaf 23 legt de TU Delft verder uit dat uw conceptrapport onevenwichtig en onzorgvuldig is. In die paragraaf reageert de TU Delft in het bijzonder op elk van uw hoofdstukken, waarin de hiervoor opgesomde gebreken herhaaldelijk aan de orde komen.

22.2 Het tijdsbestek van uw onderzoek is onzuiver

- (42) Op pagina 20 schetst u het tijdsbestek van uw onderzoek (uw conceptparagraaf 3.3). U kijkt naar het heden en "ook een aantal jaren terug".
- (43) Nu uw onderzoek klaarblijkelijk op wanbeheer was gericht, gaat u ten onrechte eraan voorbij dat wanbeheer louter om het heden kan gaan; over hoe het vandaag de dag bij de TU Delft is gesteld. Anders is het ook weinig zinvol om een actieplan van de TU Delft te vragen.
- (44) U hebt echter niet louter onderzoek naar het heden gedaan. Het conceptrapport geeft geen blijk ervan dat u bevindingen heeft over het heden en het verleden, waarbij dat ook vaker door elkaar loopt. Uw conceptrapport gaat nadrukkelijk uit van dat verleden, u verwijst bijvoorbeeld naar documentatie uit 2020 en 2021. Om een voorbeeld uit uw conceptrapport te noemen: u vermeldt dat (eind)verantwoordelijken zorgelijke en dreigende uitspraken naar melders doen.¹⁹⁰ U heeft dit uit het jaarverslag 2021 van de externe vertrouwenspersoon. Het in acht te nemen tijdsbesef roept de vraag op in hoeverre deze weergave gerechtvaardigd is, waarbij u bovendien ook niet hebt onderzocht hoe de TU Delft deze uitspraken bij die eindverantwoordelijken heeft aangepakt.
- (45) Juist op het gebied van sociale veiligheid is veel gebeurd: het maatschappelijk bewustzijn van dit thema is enorm toegenomen mede door The Voice-affaire in 2022. Zelfs 2022 is vandaag de dag al weer langer gelden. De doorontwikkeling in de aanpak van sociaal onveilige situaties is bij alle werkgevers en zo ook bij de TU Delft groot. Die doorontwikkeling is bovendien thans nog gaande. Het is zeer onzorgvuldig dat het conceptrapport geen blijk geeft van deze context en u zich niet lijkt te realiseren dat het vermeende wanbeheer louter over het heden kan gaan. Uw conceptrapport schetst niet de organisatie en infrastructuur van de TU Delft inzake sociale veiligheid zoals die vandaag de dag is en u gaat ook volledig voorbij aan alle inspanningen van de TU Delft van de afgelopen jaren op het gebied van sociale veiligheid.
- (46) Bovendien, u betreft niet in uw onderzoek dat 2024 voor de TU Delft een belangrijk jaar wat betreft sociale veiligheid gaat zijn. Immers, de TU Delft staat aan de vooravond van een nieuwe medmon en zal in 2024 – mede met inbreng van de uitkomsten van die medmon – haar plannen van aanpak voor de komende jaren inzake de zorg voor haar personeel actualiseren en opnieuw vaststellen. Dit doet zij op centraal niveau en op faculteits- en directieniveau. Ook is 2024 een relevant jaar, doordat in de komende maanden de werkgroep onder leiding van de minister het academiebrede vierjarige programma van aanpak ter versterking van de sociale veiligheid gaat uitrollen. Deze context betreft u ten onrechte ook niet in het tijdsbestek van uw onderzoek.

22.3 Uw aanpak is niet-representatief en bevat een selectieve, negatieve bias met een onzorgvuldig onderzoek als gevolg

- (47) Het is al vaker gezegd in deze reactie: u hebt een niet-representatief onderzoek uitgevoerd.

¹⁹⁰ Pagina 45 van het conceptrapport.

- (48) U hebt uw meldpunt voor 12.000 medewerkers opengesteld. Dat is de doelpopulatie van uw onderzoek. U hebt uw onderzoek gebaseerd op vier bronnen:
- (a) Een documentenonderzoek.
 - (b) Meldingen bij uw Inspectie (n = 148 (van 12.000)).
 - (c) Interviews met melders (n = 24 (van 148 respectievelijk 12.000)).
 - (d) Interviews met uitgenodigde medewerkers (n = 62 (van 12.000)).
- (49) De TU Delft stelt vast dat onderzoek onder deze bronnen geen representatief beeld geeft van de doelpopulatie of de TU Delft als instituut. Op basis hiervan kunt u in alle redelijkheid geen uitspraken doen over 'cultuur' en andere zaken die de medewerkers van de TU Delft in brede zin zouden betreffen. Uw onderzoek is daarvoor veel te beperkt gericht op de ervaringen en meningen van een niet-representatief aantal personen. In paragraaf 23 hierna reageert de TU Delft op elk van uw hoofdstukken afzonderlijk. Daarin komt dit gebrek keer op keer terug.
- (50) Bovendien hebt u uw onderzoek nadrukkelijk gericht op het verkrijgen van informatie over negatieve ervaringen en kritiek op de organisatie, beginnend met de signalen die aanleiding voor uw onderzoek gaven en daaropvolgend door uw onderzoek tweeledig op 'melders' te richten. Deze selectieve, negatieve bias heeft een versterkend effect op het feit dat uw onderzoek in kwantitatieve zin niet-representatief is. U hebt geen onderzoek verricht naar wat in algemene zin – positief en negatief – de ervaringen en uitspraken rondom (het waarborgen van) sociale veiligheid bij de TU Delft zijn. De centrale onderzoeksvraag is daarbij reeds negatief sturend geformuleerd: 'wordt de zorg... in ernstige mate verwaarloosd'? Dat is geen neutrale onderzoeksvraag, die toont dat uw Inspectie onbevangen en zonder vooringenomenheid het onderzoek naar de TU Delft is gestart.
- 22.4 U hebt geen onderzoeksbasis voor generalisering van persoonlijke bevindingen naar de hele organisatie van de TU Delft**
- (51) Met het voorgaande hangt samen dat u ten onrechte de aan u geuite subjectieve ervaringen en uitspraken van individuele medewerkers generaliseert naar objectieve kwalificaties op het niveau van de hele organisatie van de TU Delft en alle medewerkers. Daarvoor ontbreekt een representatief en geschikt onderzoek (zie de vorige paragraaf). Door met u gedeelde ervaringen over sociale onveiligheid en persoonlijke uitspraken over de organisatie te kwantificeren in abstracte termen zoals 'de melders' en 'medewerkers' wekt u ten onrechte de indruk dat bepaalde uitlatingen de mening van alle of een groot aantal medewerkers betreffen. Dit soort uitlatingen komen niet overeen met de interne jaarverslaggeving van de vertrouwenspersonen, de Ombudsfunctionaris en de Bedrijfsmaatschappelijk werker. Voor zover u daarnaar in uw conceptrapport verwijst ter ondersteuning van uw bevindingen, valt het de TU Delft op dat u die verwijzingen herhaaldelijk uit hun verband trekt en de in die rapportages positieve opmerkingen achterwege laat in uw conceptrapport. Dit geeft de TU Delft de indruk dat in uw onderzoek sprake was van een *confirmation bias*. Dit benoemt de TU Delft ook in andere paragrafen van deze reactie.
- (52) Bovendien hebt u niet de aan u meegedeelde ervaringen en andere uitspraken over de organisatie op feiten geverifieerd; u hebt niet aan waarheidsvinding gedaan. U hebt ook niet

aan hoor en wederhoor gedaan. U geeft de ervaringen en kritieken in het conceptrapport ongefilterd weer. U weegt en presenteert de persoonlijke ervaringen en kritieken op de organisatie als feiten en betreft die als zodanig in uw conclusies. U spreekt van intimidatie en bedreiging zonder onderzoek, terwijl dit forse beschuldigingen zijn. Ondanks dat u niet aan feitenvaststelling hebt gedaan, meent u ten onrechte toch feitelijk te kunnen constateren dat de TU Delft de zorg voor wat door redelijkheid en billijkheid wordt gevorderd in de omgang met betrokkenen binnen de TU Delft in ernstige mate zou verwaarlozen. Dat is niet zuiver. Ook dit aspect komt in diverse andere paragrafen van deze reactie terug.

22.5 Uw bevindingen zijn ook in de wijze van presenteren onevenwichtig en onzorgvuldig

- (53) Als een rode draad door uw conceptrapport gebruikt u vage en suggestieve bewoordingen als 'de melders', 'veel geïnterviewden', 'groot aantal', maar ook 'medewerkers', 'de cultuur', 'vaak', etc. Dit zijn onnodig vage aanduidingen. Hiermee komt aan uw bevindingen een heel andere schaalgrootte toe, die niet redelijk is en waaraan ook geen onderzoek ten grondslag ligt. De TU Delft licht ter impressie een voorbeeld van vage en onduidelijke aanduidingen uit.¹⁹¹

De **verschillende organen** die sociale veiligheid moeten waarborgen zijn gericht op het verminderen van conflicten, en niet op het bij de bron aanpakken van de problematiek van de melders. Hoewel er bij **deze organen** wel de wil is om iets aan te kaarten en oprechte interesse is in zaken waar **melders** mee komen, is het volgens **de melders** hierbij bijna onmogelijk om de verantwoordelijken voor sociale onveiligheid - die meestal een hogere positie bekleden - aan te pakken. **Melders** ervaren dat overplaatsing **vaak** de enige realistische uitweg uit de situatie is. Dit is voor hen een onprettige optie en zorgt ervoor dat ze op een plek terechtkomen die ze niet willen; **de meeste melders** vinden hun werk inhoudelijk erg leuk en blijven liever hetzelfde doen.

- (54) Welke organen? Wat bedoelt u met 'deze organen'? Over welke melders hebt u het bij de eerste keer vermelding van 'melders': zijn dit melders bij uw Inspectie of zijn dit de melders die zich bij de interne functionarissen van de TU Delft melden? U heeft het vervolgens over 'de melders', hebben alle 24 – of 148? – melders dit gezegd? Idem de volgende duiding 'melders', en welke melders betreft dit, die bij uw Inspectie of bij de interne functionarissen? En wat is de context van de melders, hebben zij zelf sociale onveiligheid veroorzaakt of zijn zij hiervan het slachtoffer? Wat betekent 'vaak', wanneer is sprake van 'vaak'? En wat verstaat u onder 'de meeste melders', en is dit dan van de groep 24 melders of van de groep 148 melders? Dit soort vragen heeft de TU Delft bij het lezen van uw gehele conceptrapport.
- (55) Juist bij dit soort gevoelige onderzoeken naar sociale veiligheid moet u precies uw bevindingen duiden. U dient bijvoorbeeld te schrijven '60% van de geïnterviewden' heeft gezegd dat [...], of '4 van de 24 melders' vertelden de Inspectie dat [...]. Dit kunt u doen zonder de anonimiteit van de geïnterviewden en melders te schaden.
- (56) Als gezegd operationaliseert u subjectieve ervaringen naar vermeende feiten en een vermeend sociaal onveiligheidsbegrip. Dit zit door heel het conceptrapport verweven. De TU Delft geeft u een voorbeeld. U schrijft: "*Integriteitsschendingen werd 20 keer genoemd*

¹⁹¹ Pagina 44 van het conceptrapport.

door de melders. Dit was in bijna alle gevallen een voorbode voor ander sociaal onveilig gedrag. Bij integriteitsschendingen schond een leidinggevende/hoogleraar/etc. de (wetenschappelijke) integriteit."¹⁹² Een zorgvuldiger formulering is: "Integriteitsschendingen werd[en] 20 keer genoemd door de melders. Dit was in bijna alle gevallen een voorbode voor ander ervaren sociaal onveilig gedrag. Bij integriteitsschendingen ervaarde [x aantal] melders een schending van de (wetenschappelijke) integriteit door een leidinggevende/hoogleraar/etc."

- (57) U heeft het verder over 'organen', 'bestuur', 'instanties', 'voorzieningen en regelingen', 'mechanismes', 'in een ander document', zonder dat u precies aangeeft over wie of wat u het heeft of naar welke precieze bron u verwijst. Het lijkt erop dat u ook meerdere termen voor dezelfde aanduiding gebruikt, maar zeker is de TU Delft hier niet van vanwege de vaagheid van die formuleringen. Uw conceptrapport behoort een eenduidige, voor iedereen duidelijke terminologie te bevatten. U dient precies te noemen wie u welk verwijst maakt. U moet precies uw bronnen vermelden. Aan al dit soort vereisten schort het in uw conceptrapport.
- 22.6 **U maakt ten onrechte niet inzichtelijk waarom u voor uw onderzoeksmethoden hebt gekozen en u geeft geen inzicht in bijvoorbeeld vragenlijsten, topiclijsten en zoekcriteria**
- (58) U maakt in uw conceptrapport niet inzichtelijk waarom u uw onderzoeksmethodiek hebt verkozen boven andere methodieken. Deze alternatieven zijn bijvoorbeeld het uitzetten van een vragenlijst onder het personeel, het interviewen van een veel groter aantal medewerkers en het ad random bevragen van medewerkers op de werkvloer. U geeft verder geen enkel inzicht in welke (vaste) vragenlijsten, topiclijsten en zoekcriteria u heeft gehanteerd. Het conceptrapport bevat geen onderliggend 'Technisch rapport' waarin u al dit en andere soortgelijke informatie geeft. Dit vereist het zorgvuldigheidsbeginsel en doet u normaliter ook, zoals hierna toegelicht.
- (59) Om een eerste voorbeeld te noemen: aan uw deelrapport 'hoger onderwijs' van de 'Staat van het onderwijs 2023' ligt een 'Technisch Rapport studentenvragenlijst Hoger Onderwijs' aan de onderzoeksbasis.¹⁹³ Dit Technisch Rapport laat zien dat u in het bekostigde hoger onderwijs 11.000 studenten een vragenlijst hebt toegestuurd, waarvan u de gestelde vragen in dat Technisch Rapport ook weergeeft. U duidt deze onderzoeksmethodiek aan als een steekproef. U onderzoekt de representativiteit van de groep studenten, die de vragenlijst heeft ingevuld. U toetst deze groep op een aantal kenmerken om vast te stellen in hoeverre de steekproef representatief is ten opzichte van de doelpopulatie. U stelt vast dat de responsgroep niet representatief is voor de doelpopulatie. Om te corrigeren voor de kenmerken waarop over- of ondervertegenwoordiging is, hebt u een weefactor toegepast. U hebt de studenten uit de steekproef vragen gesteld over het durven geven van hun mening. Vergelijk deze onderzoeksmethodiek met uw hoofdstuk 7 van het conceptrapport.
- (60) Een tweede voorbeeld betreft het in deze reactie al vaker genoemde themaonderzoek naar sociale veiligheid onder studenten bij mode- en kunstonderwijs van hogescholen. U beschrijft in uw hoofdrapport van dit onderzoek in drie pagina's uitgebreid uw onderzoeksmethodiek. U verantwoordt uw keuze van de deelnemende hogescholen, u legt

¹⁹² Pagina 27 van het conceptrapport.

¹⁹³ Inspectie van het Onderwijs, *Technisch Rapport studentenvragenlijst hoger onderwijs. Staat van het onderwijs 2023*, mei 2023.

uit dat u een vragenlijst hebt gebruikt, deskresearch hebt gedaan, verdiepende gesprekken hebt gehouden en een data-analyse hebt verricht met behulp van een extern bureau. U gaat in op uw rapportage en representativiteit bevindingen. Het hoofdrapport kent als bijlage een Technisch rapport. In 128 pagina's verantwoordt u uw onderzoeksoptzet. U geeft integraal uw vragenlijsten en topiclijsten weer, hetgeen bijdraagt aan de controleerbaarheid en verifieerbaarheid van dat themaonderzoek. Een dergelijke verantwoording van uw onderzoek(smethodiek) ontbreekt volledig bij het conceptrapport. Dat is ten onrechte. Het is een onzorgvuldig onderzoek.

23. UW CONCEPTRAPPORT IS ONEVENWICHTIG EN ONZORGVULDIG: EEN REACTIE PER HOOFDSTUK VAN UW CONCEPTRAPPORT LAAT DIT OPNIEUW ZIEN

23.1 Introductie

- (61) Uw conceptrapport is onevenwichtig en onzorgvuldig. De TU Delft reageert op elk afzonderlijk hoofdstuk van uw conceptrapport, voor zover zij de hoofdstukken hiervoor niet al heeft besproken.¹⁹⁴ Bij deze hoofdstuksgewijze bespreking is de hiervoor geschetste context steeds relevant.
- (62) U hebt in concepthoofdstuk 4 ten onrechte niet de sociale veiligheid onder medewerkers van de TU Delft onderzocht en uw vermeende feitelijke bevindingen terzake zijn onjuist (paragraaf 23.2). In het concepthoofdstuk 5 over borgingsmechanismen sociaal veilige omgeving ontbreekt het opnieuw aan een veelzijdig en volledig onderzoek en uw vermeende feitelijke bevindingen zijn ook in dit hoofdstuk onjuist (paragraaf 23.3). In uw beschrijving van HR en het HRM-proces ontbreekt het aan de vereiste kennis en een zorgvuldig, objectief onderzoek naar het functioneren ervan (paragraaf 23.4). Uw concepthoofdstuk 7 gaat over cultuur, maar u hebt geen cultuuronderzoek verricht en trekt grote conclusies zonder een gefundeerde onderbouwing en uw vermeende feitelijke bevindingen over onder meer het CvB zijn opnieuw onjuist (paragraaf 23.5). U werpt zaken aan de RvT tegen, die feitelijk onjuist zijn en ook niet overeenstemmen met de wettelijke rol en taken van de RvT (uw concepthoofdstuk 8) (zie paragraaf 23.6). Uw concepthoofdstuk 10 en -paragraaf 11.2 met aanbevelingen voor sociale veiligheid tonen aan dat de kwalificatie 'wanbeheer' buitenproportioneel is (paragraaf 23.7). Uw concepthoofdstuk 11 bevat de feitelijk onterechte en onzorgvuldig tot stand gekomen eindconclusie dat de TU Delft de zorg voor haar medewerkers zou verwaarlozen (paragraaf 23.8). Ten slotte bespreekt de TU Delft uw concepthoofdstuk over het financieel beheer van de universiteit. Hoewel uw conclusies (terecht) positief zijn, wenst de TU Delft op uw bevindingen in dat hoofdstuk tevens te reageren (paragraaf 23.9).

¹⁹⁴ Dit gaat om hoofdstukken 1, 2, 3 en 9 van uw conceptrapport. De samenvatting van uw conceptrapport komt nadrukkelijk aan de orde in deel 7 van deze reactie, want ook die ontbreekt het ten onrechte aan zorgvuldigheid en evenwichtigheid.

- 23.2 **U hebt niet de sociale veiligheid onder medewerkers van de TU Delft onderzocht en uw vermeende feitelijke bevindingen ter zake zijn onjuist (concepthoofdstuk 4)**
- (63) In uw concepthoofdstuk 4 zoekt u naar een antwoord op de vraag of 'medewerkers' van de TU Delft sociaal onveilige situaties op de werkvloer ervaren en hoe die sociale onveiligheid er uitziet. Opnieuw, dit is een negatief geformuleerde vraag.
- (64) Hoofdstuk 4 laat wederom het eendimensionale karakter van uw onderzoek zien. U hebt namelijk geen onderzoek naar 'de medewerkers van de TU Delft' verricht, zoals u wel in uw vraag stelt. U hebt in de basis een onderzoek onder voornamelijk melders verricht: (i) naar de personen die zich bij uw Inspectie hebben gemeld en (ii) de melders die zich in de jaren 2021-2022 bij de interne functionarissen van de TU Delft hebben gemeld.¹⁹⁵ U zet de 148 meldingen niet af tegen de ruim 12.000 personen die u hebt uitgenodigd om een melding te doen. U stelt uzelf niet de vraag hoe de andere ruim 11.852 medewerkers van de TU Delft hun veiligheid op de werkvloer ervaren.
- (65) U legt verder niet uit waarom u van de 148 meldingen (slechts) met 24 melders hebt gesproken. U geeft geen uitleg van het gewicht van iedere melding en uw keuze om met de ene melder wel en de andere melder niet te spreken. U hebt geen onderzoek naar de feiten rondom deze meldingen gedaan en u deed ook in bredere zin niet aan waarheidsvinding. Toch kwalificeert u in paragraaf 4.2.1 de meldingen als intimidatie, gebrek aan leiderschap, uitsluiting, seksisme en seksuele intimidatie, integriteitsschending, roddelen, racisme en pesten. U hebt niet andere betrokkene(n) ten aanzien van de melding gesproken. U kon daarom – anders dan wat de melder u heeft verteld – niet vaststellen of de melder zelf een dader, een slachtoffer van een dader of een ander soort slachtoffer is. Al dit soort onderzoek zou uw conceptrapport in een evenwichtiger context plaatsen, maar in de plaats daarvan hebt u een eendimensionaal onderzoek – gericht op de melders en de terminologie wanbeheer – uitgevoerd met een onzorgvuldig conceptrapport als gevolg.
- (66) U bezigt in dit hoofdstuk termen als 'angstcultuur' bij monde van 'melders' (u noemt ten onrechte niet hoeveel melders). Een kwalificatie als 'angstcultuur' is een zwaar begrip en neemt de vorm aan van een beschuldiging, te meer nu u verderop in uw conceptrapport tot de kwalificatie 'wanbeheer' komt. Het is daarom ongepast deze kwalificatie in dit conceptrapport op te nemen, zonder dat u hebt onderzocht of deze beschuldiging terecht is. Niet in de laatste plaats, omdat u daarmee de suggestie wekt dat er in de hele TU Delft-organisatie sprake van een angstcultuur zou zijn. U zou moeten weten dat dit soort kwalificaties voor de TU Delft in een rapport over wanbeheer zeer kwalijk zijn en tot grote onoverkomelijke reputatieschade leiden.
- (67) In paragraaf 4.2.4 zoekt u steun voor uw bevindingen in relatie tot individuele meldingen in de documentatie van de TU Delft. Opnieuw schetst u hier niet het hele, actuele beeld. U verwijst ten eerste naar oudere data (medmon 2020) – de medmon 2024 staat voor de deur.
- (68) Ten tweede verwijst u naar jaarverslaggeving van het team van interne en externe vertrouwenspersonen, de Ombudsfunctionaris personeel en de Bedrijfsmaatschappelijk werker en naar de rapportages Risico-Inventarisatie en Evaluatie 2022. Uit deze

¹⁹⁵ Het team van interne en externe vertrouwenspersonen, de Ombudsfunctionaris personeel en de Bedrijfsmaatschappelijk werker, die hun bevindingen in hun respectievelijke jaarverslaggeving hebben neergelegd.

documenten geeft u louter het aantal en soort meldingen weer en wat volgens de interne functionarissen mogelijke oorzaken van de meldingen zijn. De functionarissen formuleren aandachtspunten voor de TU Delft over hoe zij verdere invulling kan geven aan het gezamenlijk streven naar een sociaal veilige werkomgeving. Het is kwalijk dat u deze aandachtspunten in uw conceptrapport van kleur doet verschieten. Immers, u gebruikt ze louter als bouwstenen voor uw kwalificatie 'wanbeheer'. Dit hebben de interne functionarissen niet beoogd met hun jaarverslaggeving.

- (69) Verder geeft u ten onrechte niet in hoofdstuk 4 of elders in uw conceptrapport de positieve bevindingen van de onafhankelijke functionarissen weer, over wat de TU Delft goed doet aan de bevordering van sociale veiligheid. Zo schrijft de externe vertrouwenspersoon in haar jaarverslag 2021:

Het is goed te constateren dat de TU Delft sociale veiligheid hoog in het vaandel heeft staan. De oprichting van het Integrity Office en het D&I Office alsmede het aanstellen van nieuwe interne vertrouwenspersonen sociale en organisatorische integriteit zijn passende ontwikkelingen die bijdragen aan constructieve samenwerking.

De externe vertrouwenspersoon ziet hoe binnen de TU Delft in een continu groei- en ontwikkelproces wordt gewerkt een open aanspreekcultuur, bewustwording en een gedeelde verantwoordelijkheid. Dit alles wordt steeds duidelijker en beter voelbaar.

Recente media-aandacht over het thema (seksueel) grensoverschrijdend gedrag was voor het College van Bestuur aanleiding om stil te staan bij de eigen organisatie en haar normen en waarden en nogmaals werd benadrukt dat een veilige studie- en werkomgeving van het grootste belang is.

De externe vertrouwenspersoon blijft daar graag een bijdrage aan leveren, ook in de komende periode. In 2021 zijn alle contacten prettig en open verlopen, er is alle reden om de voortgezette samenwerking met vertrouwen tegemoet te zien.

- (70) In het jaarverslag 2022 van de Ombudsfunctionaris komt deze functionaris ook tot positieve bevindingen over de samenwerking met HR: "*De open houding van HR ervaart de ombudsfunctionaris als plezierig en helpend bij het op een informele wijze oplossen van arbeidsconflicten*". [onderstrepingen door de TU Delft] De ombudsfunctionaris geeft ook aan dat haar vindbaarheid is verbeterd en dat zij samenwerkt met de ombudsfunctionaris voor studenten om in meldingen patronen te herkennen. Ook vermeldt de ombudsfunctionaris alle inspanningen op het gebied van professionalisering van de functie en geeft aan dat bij circa 30% de uitkomst is dat betrokkenen weer met elkaar verder kunnen. De aanbevelingen van de ombudsfunctionaris richten zich op leidinggevend binnen de organisatie als geheel, op HR-processen, en op de begeleiding van PhD-studenten. Deze aanbevelingen zijn constructief-kritisch van toon en aard.
- (71) U had al het voorgaande óók in uw onderzoek moeten betrekken. U had in uw onderzoek moeten betrekken het feit dát de interne functionarissen (positief)kritisch zijn op de sociale veiligheid binnen de gemeenschap. Het is juist een pluspunt in de aanpak van sociale onveiligheid dat zij een jaarverslag van hun werkzaamheden maken en daarin ook geheel onafhankelijk (kunnen) benoemen wat nog beter kan. Daarmee wordt voor eenieder duidelijk(er) hoe het met de sociale veiligheid binnen de gemeenschap staat gesteld en wat mogelijke oorzaken van onveiligheid zijn. Dit is een expliciete taak van de vertrouwenspersoon, zo blijkt onder meer uit de benoemingsbrief die het CvB naar de nieuwe vertrouwenspersoon bij benoeming stuurt (zie **bijlage 21**). Ook daarin wordt genoemd dat de vertrouwenspersoon adviseert over waargenomen trends en

ontwikkelingen binnen de organisatie, onder meer via een gezamenlijk jaarverslag op hoofdlijnen. Alleen dan kan worden gewerkt aan bevordering van de sociale veiligheid. U werpt dit nu ten onrechte aan de TU Delft tegen.

Dit tekstblok bevat strikt vertrouwelijke bedrijfsinformatie en/of persoonsgegevens van de TU Delft, medewerkers van de TU Delft, en/of derde partijen, althans voor zover deze niet reeds door de Inspectie in haar openbare rapport is genoemd. In verband met het openbaar maken van dit document wordt dit tekstblok daarom verwijderd.

- (73) In paragraaf 4.3 somt u op welke sociale onveiligheid de 62 geïnterviewden hebben ervaren en wat zij direct van anderen hebben vernomen. Deze opsomming is ongefilterd. U geeft geen context rondom deze ervaren sociale onveiligheid, de aard of ernst ervan, terwijl de geïnterviewden u die wel hebben geschetst. U hebt niet aan waarheidsvinding gedaan of de feiten rondom die voorbeelden vastgesteld.
- (74) Ten slotte licht u in paragraaf 4.4 drie groepen van de TU Delft-gemeenschap uit. U benoemt in het bijzonder promovendi, internationale medewerkers en vrouwen. Het is al langer bekend dat deze drie groepen extra kwetsbaar zijn. Dat speelt bij alle universiteiten en de sector is zich daarvan bewust.¹⁹⁶ Zo ook de TU Delft en zij acteert daarop ook. De TU Delft noemt als voorbeeld het op 19 juni 2023 aangepaste Promotiereglement voor promovendi. Dit regelt nu dat de begeleiding van een promovendus geschiedt door – kort gezegd – minstens twee personen (het vierogenprincipe).¹⁹⁷ Verder hebben promovendi een centraal aanspreekpunt binnen de organisatie in de vorm van de universitaire en facultaire Graduate School. Ook heeft elke promovendus een eigen mentor. Uw conceptrapport doet voorkomen dat het nu bij de TU Delft ernstig(er) mis is door deze context niet te schetsen.
- 23.3 In concepthoofdstuk 5 over borgingsmechanismen sociaal veilige omgeving ontbreekt het opnieuw aan een veelzijdig en volledig onderzoek en uw vermeende feitelijke bevindingen zijn onjuist**
- (75) Uw bevindingen over de effectiviteit van borgingsmechanismen bij de TU Delft voor een sociaal veilige omgeving leunen voor een groot deel op uitspraken van 'melders', zo laat uw concepthoofdstuk 5 zien. Melders zijn de personen die zich bij uw Inspectie hebben gemeld. Dit betreft een niet-representatieve groep, in aantal en in de context beschouwd. Melders

¹⁹⁶ <https://www.knaw.nl/nieuws/knaw-advies-over-sociale-veiligheid-de-wetenschap>; S. Täuber & K. Loyens, 'Het melden van ongewenst gedrag op universiteiten. Waarom is dit zo moeilijk en wat moet er anders?', *Tijdschrift voor Klachtrecht* 2023/2, pp. 8-11, onder verwijzing naar FNV & VAWO, Sociale veiligheid van medewerkers op universiteiten. Onderzoeksresultaten, 2019; A. Abbott, 'Stress, anxiety, harassment: huge survey reveals pressures of scientists' working lives', *Nature* 2020/577, p. 460-461 en UniSafe, 'Results from the largest European survey on gender-based violence in academia', 7 november 2022, [unisafe-gbv.eu.](https://unisafe-gbv.eu/); zie ook C. van Sijl, 'Sociale veiligheid op de universiteit volgens promovendi', *Tijdschrift voor Klachtrecht* 2023/2, pp. 14-17. Deze bronnen zijn de TU Delft bekend.

¹⁹⁷ Artikel 8.1 van het Promotiereglement: "De begeleiding van een promovendus geschiedt door in ieder geval een promotor en één of twee (co)promotor(en). Als de promotie in samenwerking met een andere universiteit of kennisinstelling wordt uitgevoerd kan een vierde (co)promotor worden aangewezen."

zijn personen die – al dan niet terecht – ontevreden over de TU Delft zijn. U hebt niet geïdentificeerd, althans dit blijkt niet uit uw conceptrapport, wat de aard van een melder is.

- (76) Verder hebt u niet gesproken met medewerkers die tevreden zijn over de TU Delft. U hebt niet gesproken met medewerkers die géén sociale onveiligheid hebben ervaren. U hebt ook niet gesproken met medewerkers die helaas wel sociale onveiligheid hebben ervaren, maar die zich mogelijk niet bij uw Inspectie hebben gemeld omdat zij tevreden zijn over de manier waarop de TU Delft de situatie aanpakte of hen hielp bij het verwerken ervan. Lees bijvoorbeeld de positieve terugkoppelingen van medewerkers, die de Ombudsfunctionaris Personeel in haar jaarverslag 2022 weergeeft.
- (77) U kunt niet concluderen dat "*[b]ij medewerkers (...) angst heerst voor wat er kan gebeuren nadat zij een melding doen, (...)*".¹⁹⁸ U hebt 'medewerkers' niet gesproken. U kunt hier hooguit zeggen dat [x] aantal melders bij u hebben uitgesproken angst te hebben voor wat er kan gebeuren nadat zij een melding zouden hebben gedaan en dat jaarverslagen van vertrouwenspersonen vermelden dat van een dergelijke angst in een bepaald aantal gevallen sprake is. Angst om gebruik te maken van borgingsmechanismen is uiteraard niet goed. Maar u had ten behoeve van uw vermelding over angst in het conceptrapport dan ook moeten uitzoeken of die angst gerechtvaardigd is. U had dit moeten doen door te onderzoeken hoe een melding binnen de TU Delft feitelijk vervolg krijgt. U schrijft dat deze angst in een aantal gevallen terecht was, omdat bijvoorbeeld bedreigende uitspraken zijn gedaan. U had dan ook moeten onderzoeken wat de TU Delft in die situaties heeft gedaan, zoals het aanspreken van degene die deze uitspraken heeft gedaan. Dit moet u dan niet alleen aan de melder vragen, maar ook aan andere betrokkenen rondom die melding. Dan pas is sprake van een zorgvuldig onderzoek.
- (78) Verder kunt u niet geobjectiveerd vinden dat "*er twijfels [heersen] over de onafhankelijkheid van de klachtencommissie ongewenst gedrag*".¹⁹⁹ Had u een breder onderzoek verricht, dan had u hiernaar bij de TU Delft navraag gedaan. Dan zou u te weten zijn gekomen dat de klachtencommissie altijd onafhankelijk is, en zij ter waarborging van haar onafhankelijkheid zo nodig wordt bemenst door externe leden. Deze huurt de TU Delft in bij het CAOP. Dit is een externe en onafhankelijke organisatie die inhoudelijke en logistieke ondersteuning verleent voor de (semi-)publieke sector. De TU Delft doet dit niet bij uitzondering, maar in nagenoeg alle gevallen, zoals bij 16 van de in 2023 17 behandelde klachten.
- (79) In paragraaf 5.2 somt u regelingen en voorzieningen van de TU Delft op. Deze opsomming laat ten onrechte niet de organisatiestructuur zien en hoe de regelingen en voorzieningen zich tot elkaar verhouden. U mist ook onderdelen van de organisatie, zoals het bestaan van de Integrity Officer en de facultaire D&I Officers. Voor de (backoffice ter waarborging van) sociale veiligheid is bijvoorbeeld het Integrity Office een belangrijke spin in het web, maar hieraan besteedt u nauwelijks aandacht (zie ook deel 3 van deze reactie). De TU Delft gaat ervan uit dat u haar beschrijving in deel 3 van deze reactie van haar aanpak van sociale veiligheid alsnog in uw conceptrapport opneemt en u uw conclusies hierop aanpast.
- (80) Het valt de TU Delft op dat u bij deze opsomming opnieuw uitsluitend kritiek levert. Van alle regelingen en voorzieningen licht u vervolgens de afdeling Integrale Veiligheid uit. Volgens

¹⁹⁸ Pagina 37 van het conceptrapport.

¹⁹⁹ Pagina 37 van het conceptrapport. Zie ook pagina 49 van het conceptrapport.

u zou uit de interviews geen eenduidig beeld van deze afdeling naar voren zijn gekomen.²⁰⁰ U vindt het opvallend dat beperkt publiek toegankelijke informatie over deze afdeling op de website van de TU Delft beschikbaar zou zijn. Deze conclusie is voorbarig. Die kunt u immers alleen trekken als u duidelijk is wat het doel van de afdeling Integrale Veiligheid is. Dit is u niet duidelijk, aldus uw conceptrapport. Had u hiernaar navraag bij de TU Delft gedaan, dan had zij u over de Afdeling Integrale Veiligheid kunnen informeren (zie ook deel 3 van deze reactie).

- (81) Paragraaf 5.3 gaat over het rapporteren van de vertrouwenspersonen en ombudsfunctionaris aan het CvB en/of RvT. Het valt u op dat in de Regeling ombudsfunctionaris personeel niet is vastgelegd dat de ombudsfunctionaris zich in geval van vermoede onregelmatigheden over het CvB tot de voorzitter van de RvT richt.²⁰¹ Als u uw onderzoek in een breder perspectief had geplaatst, dan had u kunnen constateren dat andere universiteiten ook niet zo'n bepaling hebben.²⁰² Verder had u hierover bij de TU Delft vervolgvragen kunnen stellen. Als u dat had gedaan, dan was u te weten gekomen dat tot deze keuze in overeenstemming met de OR en RvT is gekomen. Zie bijvoorbeeld de volgende e-mailtekst tussen de bestuurssecretaris en een medewerker van Legal Services:

Hallo

Dank voor je mail. Zorgvuldig afgehandeld tot deze versie. Voor wat betreft de RvT en de rol van de raad in de regeling – voor de zomer heb ik afgestemd met twee leden van de RvT – er zitten bepaalde gevoeligheden en de RvT wil hierover graag in intern beraad hierover met elkaar spreken. Gedachte was dit direct na zomerreces te doen, maar door andere prioriteiten is dat niet gelukt. Ik neem dit onderwerp mee in het reguliere vergaderschema van de RvT. Dit betekent dat de regeling volgende week nog niet definitief vastgesteld kan worden en we de vergadering van de RvT van 26 september moeten afwachten.

Groet,

- (82) Wat van deze keuze van de TU Delft ook zij, die geniet wel een breed intern draagvlak (zie de instemmingsbrief d.d. 8 juli 2022 van de OR aan het CvB, **bijlage 22**). Bovendien laat de praktijk ondubbelzinnig zien dat in die situaties de RvT wordt verwittigd en de RvT ook het onderzoek naar zich toetrekt. Zie hierover ook deel 3 van deze reactie.
- (83) Uw eendimensionale onderzoek blijkt opnieuw uit uw kritische opmerkingen over de vindbaarheid en kenbaarheid van voorzieningen (paragraaf 5.4). In deel 3 van deze reactie is de TU Delft hierop reeds uitvoerig ingegaan.
- (84) Op pagina 43 van het conceptrapport verwijst u naar een brief d.d. mei 2023 van het CvB. U leest in deze brief dat het CvB *"haar zorgen uit over de vindbaarheid en geeft ze aan dat de vindbaarheid de komende tijd hoog op de agenda moet staan."* Het past in uw eendimensionale onderzoek dat u zo'n uitlating de TU Delft tegenwerpt en gebruikt voor de kwalificatie wanbeheer. U hebt deze brief daarentegen juist positief uit te leggen. De brief toont andermaal aan dat de TU Delft, bij monde van het CvB, de zorg voor haar personeel hoog in het vaandel heeft staan. Als u de brief in haar juiste context beschouwt, had u daarover moeten opschrijven dat de TU Delft ernaar streeft dat *"[i]edereen die aan de TU*

²⁰⁰ Pagina 39 van het conceptrapport.

²⁰¹ Pagina 41 van het conceptrapport.

²⁰² De TU Delft kan noemen: Erasmus Universiteit Rotterdam, Radboud Universiteit Nijmegen, Tilburg University, Universiteit Leiden en Universiteit van Amsterdam. Deze universiteiten hebben ook een Regeling ombudsfunctionaris en kennen dus net als de TU Delft hierin geen bepaling dat de ombudsfunctionaris vermoedens over ongewenst handelen van het CvB bij de RvT meldt.

Delft verbonden is, moet kunnen werken of studeren in een veilige en inclusieve omgeving, met ruimte om zichzelf te ontwikkelen", of woorden van gelijke strekking. Het CvB beschouwt daarom – zo luidt de brief – de jaarverslagen van de vertrouwenspersonen en de twee ombudsfunctionarissen "als belangrijk en zwaarwegend advies om de werk- en studieomgeving verder te verbeteren." Het CvB legt uit dat de TU Delft "voorlichting met betrekking tot sociale veiligheid, integriteit en de beschikbaarheid van diverse 'loketten' voor advies, ondersteuning of klachten universiteitsbreed hoog op de agenda [heeft] staan." Het CvB licht verder toe dat de TU Delft ook haar interne regelingen en procedures voor integriteitsschendingen tegen het licht gaat houden en beter op elkaar gaat afstemmen. Deze en andere voorstellen doet het CvB in de brief. De brief laat bij uitstek het lerend vermogen van de TU Delft zien en de doorontwikkeling in haar streven naar sociale veiligheid.

- (85) Hierbij verdient opmerking dat de ombudsfunctie pas enkele jaren bestaat. Deze functie is eerst als pilot bij de TU Delft gestart. Sinds 2022 is de ombudsfunctie bij de TU Delft finaal. Net zoals bij alle universiteiten.²⁰³ Bovendien dateren het jaarverslag 2022 van de Ombudsfunctionaris (waarop u in het bijzonder leunt in uw conceptrapport) en de reactie van het CvB daarop van april-mei 2023. Voor zover dit aanleiding geeft tot aanvullende zorg van het CvB voor het personeel, kon die onmogelijk worden gegeven vóórdat u uw conceptrapport in november 2023 finaliseerde – dus amper enkele maanden later. Met de kwalificatie 'wanbeheer' en andere verstrekende, negatieve bevindingen geeft u de lezer van het conceptrapport ten onrechte een tegenovergestelde indruk van de TU Delft, alsof zij de zorg voor haar personeel zou verzaken en hieraan geen aandacht zou besteden. De TU Delft kan zich ten zeerste niet in die kwalificatie vinden.
- (86) In paragraaf 5.5 stelt u zich de vraag hoe medewerkers de borgingsmechanismen voor een sociaal veilige omgeving ervaren. Opnieuw: u hebt geen onderzoek onder medewerkers gedaan. U schrijft dat *melders* over het algemeen negatief waren over hoe zij door de diverse organen zijn geholpen. Deze uitkomst verrast de TU Delft niet, aangezien melders in beginsel onvrede over de TU Delft zullen hebben. De vraag is vervolgens of die onvrede al dan niet terecht is, maar dat hebt u niet onderzocht. U schrijft: "*Melders ervaren dat overplaatsing vaak de enige realistische uitweg uit de situatie is.*"²⁰⁴ De duiding 'melders' is reeds suggestief, alsof alle 148 melders dit zouden hebben gesteld (los van de vraag of dit terecht is). Uit het jaarverslag 2022 van de Ombudsfunctionaris blijkt dat van de 91 meldingen in 2022 twee daarvan hebben geleid tot 'betrokkene naar een andere functie'. In 27 van de 91 meldingen konden na interventie van de ombudsfunctionaris 'betrokkenen weer verder met elkaar' (zie ook de tabel hierna). Had u een objectief onderzoek gedaan, dan had u deze informatie vermeld en niet (louter) bevindingen met een subjectief karakter. Ook had u kunnen vermelden dat in het jaarverslag 2020-2021 de ombudsfunctionaris concludeert dat "*het lastig [is] om aan deze cijfers duiding te geven of conclusies te trekken*". De volledige resultaten zoals gepresenteerd door de ombudsfunctionaris in het jaarverslag 2022 zijn als volgt:

²⁰³ <https://www.universiteitenvannederland.nl/onderwerpen/personeel/universitaire-ombudsfunctie>.

²⁰⁴ Pagina 44 van het conceptrapport.

6.4 Resultaten

Betrokkenen kunnen weer verder met elkaar	27
Bemiddeling niet geslaagd*	2
Betrokkene naar een andere functie	2
Zaken naar 2023**	23 (16 ervan betreffen drie issues)
Afgesloten	37
Totaal	91

Toelichting bij tabel 6.4 Resultaten

*Ook als de bemiddeling niet het gewenste resultaat heeft, zijn er vaak wel stappen gezet. In het bemiddelingstraject hebben de betrokken medewerkers zich kunnen uiten naar elkaar, is het helderder geworden hoe men zich tot elkaar verhoudt en wat leders wensen, belangen en grenzen zijn. Dat kan nuttige informatie zijn voor de keuze van mogelijke vervolgstappen, bijvoorbeeld een andere functie binnen de TU Delft of dat de medewerker besluit elders te gaan solliciteren en daarbij hulp krijgt.

**Redenen: Meldingen die eind 2022 binnenkwamen, aanhouding door ziekte of re-integratie, omvangrijke zaken.

- (87) U schrijft ook: "Een heel aantal melders heeft twijfels over de neutraliteit en betrouwbaarheid van de verschillende instanties."²⁰⁵ En: "Er heerst angst en wantrouwen in de procedures." En elders op pagina 47 dat "de leidinggevende niet adequaat kan en/of wil omgaan met het probleem." Net als het al eerder aangehaalde term 'angstcultuur' lezen dit soort uitspraken als een beschuldiging. U legt hier beschuldigingen op tafel, waarvan u niet heeft onderzocht of die terecht zijn gedaan. Dit is te meer van belang, nu deze twijfels en uitspraken van een selectief aantal melders afkomstig is. U kunt ook lezen in het jaarverslag 2022 van de vertrouwenspersonen dat zij steeds beter worden gevonden door ook leidinggevendens.²⁰⁶ Er is hier duidelijk zichtbaar sprake van een groei in hoe de TU Delft-gemeenschap omgaat met sociale veiligheid.
- (88) U schrijft dat melders "mogelijk minder geneigd zijn om via officiële routes hun problemen aan te kaarten." Volgens u verliest de TU Delft hierdoor mogelijk het zicht op de sociale onveiligheid.²⁰⁷ Dergelijke uitspraken zijn tegenstrijdig aan wat in de jaarverslagen van vertrouwenspersonen en de ombudsfunctionaris staat. Daaruit blijkt dat het aantal meldingen toeneemt.²⁰⁸

Uit ons jaarverslag blijkt dat er in 2022 aanzienlijk meer meldingen zijn gedaan dan in 2021 en 2020. Dit interpreteren wij als een positieve ontwikkeling. Uiteraard moet beleid erop gericht zijn om grensoverschrijdend gedrag en andere integriteitsschendingen zoveel mogelijk te voorkómen, maar als problemen zich toch voordoen, is het van groot belang dat ze niet onbesproken blijven, dat alle betrokkenen de ondersteuning krijgen die ze nodig hebben en dat er lering getrokken wordt uit wat er misging. Hier leveren wij graag een bijdrage aan, ook in de komende jaren.

- (89) En.²⁰⁹

²⁰⁵ Pagina 45 van het conceptrapport.

²⁰⁶ Pagina 13 van het jaarverslag 2022 van het Team vertrouwenspersonen.

²⁰⁷ Pagina 37 respectievelijk 45 van het conceptrapport.

²⁰⁸ Jaarverslag 2022, p. 4 van het Team vertrouwenspersonen. Zie ook jaarverslag 2022, p. 15 van de Ombudsfunctionaris personeel: "In 2022 zijn er 91 meldingen bij de ombudsfunctionaris binnengekomen. (...) Aan het einde van 2022 werden de zaken waarmee medewerkers naar de ombudsfunctionaris kwamen complexer en wendden zich ook meer promovendi tot de ombudsfunctionaris." [onderstreping door de TU Delft]

²⁰⁹ Jaarverslag 2022, p. 13 van het Team vertrouwenspersonen.

Duidelijk is dat de vertrouwenspersonen in 2022 steeds beter gevonden worden – niet alleen door medewerkers, studenten en PhD's die hun verhaal willen doen, maar ook door leidinggevendenden die een adviesvraag willen voorleggen. Ten opzichte van vorige jaren is het totale aantal gevoerde gesprekken in 2022 ruim verdubbeld. Overigens is het afgezet tegen de omvang de omvang van de TU Delft gemeenschap nog altijd niet hoog te noemen.

- (90) Uw bevindingen gebaseerd op subjectieve uitlatingen zijn tegenstrijdig met de feiten, hetgeen opnieuw het eendimensionale karakter van uw onderzoek toont en laat zien hoe onzorgvuldig uw onderzoeksaanpak is.
- (91) Dat uw onderzoek onzorgvuldig is, laat ook de volgende bevinding uit uw conceptrapport zien. U schrijft: *"Uit het jaarverslag van de ombudsfunctionaris (2022) blijkt dat leidinggevendenden ongewenst gedrag vertonen."* Dit staat niet in het jaarverslag. Daarin staat dat van de in totaal 91 meldingen over 2022 er negen zijn gegaan over ongewenst gedrag door een leidinggevende.²¹⁰ Het jaarverslag vermeldt niet of de melding al dan niet terecht is gedaan, in de zin van of feitelijk beschouwd sprake was van ongewenst gedrag. Uit het jaarverslag blijkt dus niet dat een niet-gekwantificeerd aantal leidinggevendenden ongewenst gedrag vertoont. Deze zin illustreert uw gerichte, eendimensionale onderzoekswijze en is enorm schadelijk voor de TU Delft en haar medewerkers.
- (92) U schaaft de functie van HR-adviseur en leidinggevendenden door in deze opsomming met opmerkingen over ongewenst gedrag te vermelden dat de HR-adviseur en de leidinggevendenden bij de medewerkers het minste scoren in de medmon 2020. U plaatst de HR-adviseur en de leidinggevende bewust in een negatieve sfeer. Daarbij zij ten eerste gezegd dat 'de HR-adviseur' niet bestaat, er werken binnen de organisatie meerdere HR-adviseurs op centraal en decentraal niveau die ieder een deel van de organisatie ondersteunen. Ten tweede geeft u ten onrechte opnieuw niet de context uit de medmon 2020 weer. De medmon laat namelijk óók zien dat de *categorie* HR-adviseur een 2,8 en de categorie leidinggevende een 3,1 scoren (op een schaal van 1 tot 5).²¹¹ Dit betreffen voldoende. U geeft verder ook niet weer welke plannen van aanpak op deze rapportage uit de medmon zijn vastgesteld en hoe de TU Delft die plannen van aanpak de afgelopen drie jaren heeft uitgevoerd. U werpt de TU Delft verder een inmiddels oudere rapportage tegen. De medmon 2024 zal de actuele stand van zaken geven.
- 23.4 In uw beschrijving van HR en het HRM-proces ontbreekt het aan de vereiste kennis en een zorgvuldig, objectief onderzoek naar het functioneren ervan en zijn uw vermeende feitelijke bevindingen onjuist (concepthoofdstuk 6)**
- (93) Hoofdstuk 6 van het conceptrapport duidt opnieuw uw eenzijdige benadering van het thema sociale veiligheid bij de TU Delft. U baseert uw bevindingen in belangrijke mate op één bron: de door u gevoerde gesprekken. U spreekt ten onrechte van 'medewerkers' in algemene zin. Het hoofdstuk laat ook een gebrek aan feitelijke kennis bij uw Inspectie zien, van hoe het HRM-proces gebruikelijk in een grote organisatie als die van TU Delft werkt en welke rol en taken HR binnen de organisatie hebben. Verder noemt de TU Delft bij wijze van inleiding dat uw conceptbevindingen in hoofdstuk 6 veelal van feitelijke aard zijn. Zij gaan niet over de vraag of de TU Delft normen zou hebben overtreden. Toch werpt u de TU Delft een groot aantal bevindingen tegen die haar aanzien onevenredig aantasten en gebruikt u

²¹⁰ Pagina 17 van het jaarverslag 2022.

²¹¹ Zie pagina 57-58 van de Medmon 2020.

deze bevindingen als bouwstenen voor de (juridische) kwalificatie 'wanbeheer'. Dat is ten onrechte.

- (94) Ten eerste verwijt u de TU Delft dat de 'afdeling' HR – dit betreft een directie – een extensie van leidinggevendens zou zijn en er vooral voor het organisatiebelang zou zijn. *"De negatieve punten van de geïnterviewden geven [u] het idee dat HR er voor de belangen van de organisatie en niet voor de belangen van de medewerker"* is.²¹² Deze bevindingen doen onrecht aan de werkelijkheid. Deze bevindingen houden geen stand in een bredere context dan louter uitspraken van melders.
- (95) HR staat ten dienste van het organisatiebelang, waarvan het personeelsbestand en het welzijn van individuele medewerkers een wezenlijk deel uitmaken. HR adviseert de organisatie en is er ook voor medewerkers. Dat kan in situaties botsen, maar dat betekent niet dat HR dús aan de kant van de leidinggevende staat. Dat neemt niet weg dat werknemers het natuurlijk wel zo kunnen ervaren, maar of dat terecht is betreft een andere vraag. U had deze vraag moeten stellen en ook beantwoorden in uw conceptrapport. De TU Delft geeft hierop een korte toelichting.
- (96) Leidinggevendens zijn direct verantwoordelijk voor hun medewerkers (naast de algemene verantwoordelijkheid die de TU Delft voor ieder van haar medewerkers heeft). Is er een conflict tussen een leidinggevende en een medewerker, dan adviseert de directie HR de leidinggevende hoe in die situatie te handelen. De directie HR vormt zich een onafhankelijk en professioneel oordeel over de situatie en maakt dit aan de leidinggevende kenbaar. Dat oordeel kan nadrukkelijk ook zijn dat de medewerker het gelijk aan haar zijde heeft. Die advisering is niet altijd zichtbaar voor de medewerker. Mocht het te rechtvaardigen besluit van de leidinggevende zijn dat maatregelen jegens de medewerker worden getroffen, ultimo ontslag, dan is logischerwijs de directie HR (net als de directie Legal Services) bij de uitvoering daarvan betrokken. Dit kan tot een bias richting HR leiden. Immers, daar waar conflicten worden opgelost is de inzet van deze directie vaak minder zichtbaar dan wanneer een arbeidsrechtelijke maatregel wordt genomen.
- (97) U vergeet ook in uw afweging te betrekken dat de directie HR juist ook door medewerkers zelf kan worden benaderd voor vragen, advies en anderszins. HR ondersteunt immers de leidinggevendens én de overige medewerkers. Indien HR door een medewerker wordt benaderd in verband met een conflict met een leidinggevende, dan adviseert HR net zo goed de medewerker hoe hiermee om te gaan. De advisering en de ondersteuning van HR werkt dus twee kanten op.
- (98) U trekt verder ten onrechte de cultuur van de TU Delft in twijfel als het gaat om het verkrijgen van bepaalde posities en hoe in een arbeidsconflict door haar wordt gehandeld. Opnieuw, u leunt hierbij naar eigen zeggen uitsluitend op wat hierover in de interviews zou zijn gezegd. Uw bevindingen zijn feitelijk onjuist. Er is hierover meer, objectievere, feitelijk juiste informatie dan louter uitspraken van individuele medewerkers beschikbaar.
- (99) Het aannamebeleid en bevorderingsbeleid van de TU Delft kent grondige procedures. Dit beleid voorziet in verschillende procedurele vereisten en –stappen die gezamenlijk maken dat bij elke aanname en promotie een objectieve en onafhankelijke beoordeling plaatsvindt.

²¹² Pagina 52 van het conceptrapport.

- (100) De TU Delft heeft bewust ervoor gekozen om voor verschillende typen posities aparte procedures in te voeren. Dit zorgt ervoor dat binnen de procedure rekening kan worden gehouden met de specifieke kenmerken van de positie. Deze procedures zijn kenbaar binnen de TU Delft, althans zouden kenbaar kunnen zijn bij alle sollicitanten en interne medewerkers. Deze staan op het intraweb van de TU Delft. Bovenop de specifieke procedures voor de aanname en promotie van personeel, heeft de TU Delft een overkoepelende 'Recruitment guide'. Dit beleid voorziet in aanvullende eisen waaraan alle selectiecommissies binnen de TU Delft moeten voldoen. Deze procedure heeft specifiek ten doel om een objectieve, onafhankelijke en transparante beoordeling en selectie te waarborgen. De TU Delft noemt hier een aantal van deze aanvullende eisen (die behoren te worden nageleefd, dat wordt gemonitord via de bestuurlijke werkafspraken met de faculteit of Universiteitsdienst):
- (a) Alle selectiecommissies moeten zodanig worden vormgegeven dat de leden het hele spectrum aan diversiteit vertegenwoordigen en een adequate afspiegeling van de gehele TU Delft vormen.
 - (b) Binnen elke selectiecommissie wordt standaard één van de leden aangewezen om erop toe te zien dat een objectieve en onbevooroordeelde beoordeling plaatsvindt.
 - (c) Alle vacatures worden standaard op de TU Delft website geplaatst, op 'Academic Transfer' en op LinkedIn. Dit zorgt ervoor dat de vacatures breed bekend zijn en iedereen kan solliciteren.
 - (d) Elke selectiecommissie dient een format te creëren waarin zij de score van elke sollicitant vastlegt, zodat de sollicitanten onderling vergeleken kunnen worden.
 - (e) Elk lid van de selectiecommissie geeft eerst een afzonderlijke score aan elke sollicitant en deze scores worden onderling gedeeld en besproken. Dit zorgt ervoor dat alle leden evenveel inspraak hebben.
 - (f) Als er meerdere sollicitanten voor een gesprek worden uitgenodigd, dient de selectiecommissie ook voor deze gesprekken een format te maken waarin de score per sollicitant wordt vastgelegd.
 - (g) De afwijzing van sollicitanten moet gemotiveerd worden richting sollicitant.
- (101) Als de TU Delft een sollicitant uit de categorie WP (wetenschappelijk personeel) aanneemt, dan besteedt zij op grond van de procedures aandacht aan carrièrestappen en verwachtingen. Dit leggen de betrokken medewerkers schriftelijk vast, zodat duidelijk is wat er van de werknemers wordt verwacht. Dit blijkt uit het 'Academic Career Track Beleid' van de TU Delft. Hieruit blijkt onder meer het volgende:
- (a) Bij indiensttreding wordt een ontwikkeltraject opgesteld, met als doel om binnen een periode van maximaal 8 jaar door te stromen naar de functie van UHD.
 - (b) Binnen deze periode zijn diverse stappen/fases te onderscheiden. Voor elke fase gelden uitgangspunten, waarbij de belangrijke terugkerende kerngedachte is dat de ontwikkelpunten worden vastgelegd en dat schriftelijke afspraken worden gemaakt over de verwachtingen over en weer.

- (102) In de situatie waarin iemand in aanmerking kan komen voor een hoogleraarschap, gelden afzonderlijke procedures met extra procedurele waarborgen en -eisen. Een cruciale waarborg die in dat verband de onafhankelijkheid en objectiviteit zoveel mogelijk verzekert, is dat de selectiecommissie moet bestaan uit vertegenwoordigers vanuit de hele TU Delft én dat er minimaal zes externe referenten moeten worden meegenomen in de procedure. Dit zorgt ervoor dat elke hoogleraar benoemd wordt na input vanuit de hele gemeenschap en vanuit de 'buitenwereld'. De TU Delft verwijst hiervoor naar haar 'Checklist RvH voor samenstelling voordrachtdossiers aan CvB' (**bijlage 23**), waaruit dit voor de verschillende benoemingsprocedures voor hoogleraren duidelijk blijkt.
- (103) U merkt verder op – via de band van wat u van 'medewerkers' zou hebben gehoord – dat medewerkers die de TU Delft 'moeten verlaten' dit vaak doen met een vaststellingsovereenkomst ("vso") met geheimhoudingsplicht'. U doet voorkomen alsof dit een bijzondere (kwalijke) zaak is. In een conflictsituatie streeft de TU Delft altijd naar een minnelijke oplossing, binnen of buiten de organisatie, waarvan de resultaten in een vso worden vastgelegd. Goed werkgeverschap vereist dat ook. Als het komt tot een vso, dan bevat die in de regel inderdaad een geheimhoudingsclausule, zoals ook bij andere universiteiten en werkgevers (vgl. artikel 1.16 van de CAO). Deskundigen Olfers en Van Wijk bevestigen deze gebruikelijke praktijk.
- (104) Het alternatief van een vso is een openbare, gerechtelijke procedure die aanzienlijk meer tijd in beslag neemt dan onderling, in een zo goed als mogelijke en besloten sfeer komen tot afspraken. De medewerker krijgt altijd de gelegenheid gebruik te maken van door de TU Delft betaalde juridische bijstand (een advocaat) en kan een vso ook weigeren. Een geheimhoudingsbepaling in een vso is nadrukkelijk ook ter bescherming van de medewerker. Dit is waarom de advocaat van een medewerker er in de regel ook om vraagt. Er ligt hier een gedeeld belang voor werkgever en werknemer. Deze hele context ontbreekt ten onrechte in uw conceptrapport.
- (105) Ook voor uw conceptbeoordeling van de kwaliteit van de R&O cyclus baseert u zich in grote mate op hetgeen u hierover in gesprekken zou hebben gehoord. Een breder onderzoeksperspectief hebt u niet gehanteerd. U somt plus- en minpunten van de R&O cyclus op die u in de gesprekken hebt vernomen. Daarbij hanteert u suggestieve woorden als 'veel' en 'vaak'. U stelt dat er *"een groot verschil is tussen wat het beleid van de TU Delft is, en hoe dit in de praktijk lager in de organisatie uitwerkt."*²¹³ U zou dit onder andere terugzien in de R&O cyclus, *"waar veel variatie bestaat in hoe dit wordt uitgevoerd door leidinggevend."*²¹⁴ U stelt dat het beleid van de TU Delft op verschillende plekken in de organisatie verschillend wordt geïmplementeerd. Daarom zou volgens u het zicht van het CvB en de RvT op de uitvoering beperkt zijn. U concludeert ferm dat *"[h]et gebrek aan monitoring, evaluatie en dus gebrek aan sturing ten koste gaat van het welzijn van met name medewerkers die geen leidinggevende functie bekleden."* Status en prestaties zouden meer meetellen dan de manier waarop je met anderen omgaat, aldus uw conceptrapport. Deze conclusies baseert u opnieuw in grote mate op de gesprekken die u met het beperkte aantal melders en andere geïnterviewden hebt gevoerd. Ze zijn feitelijk niet juist en raken de TU Delft en haar medewerkers enorm.

²¹³ Pagina 50-51 van het conceptrapport.

²¹⁴ Pagina 51 van het conceptrapport.

- (106) De TU Delft is een topuniversiteit waarin prestaties inderdaad belangrijk zijn. Zonder prestaties zou haar positie in Nederland en mondiaal een heel andere zijn. De TU Delft weet maar al te goed dat die prestaties uitsluitend kunnen worden bereikt als medewerkers zich veilig voelen in de organisatie en met respect door hun collega's worden behandeld. Daarop zijn het HRM-beleid en de R&O-cyclus welbewust ingericht. Zo nodig wordt dit beleid aangepast, wanneer de organisatie daarom vraagt. Dit is laatstelijk gebeurd per 1 januari 2023.²¹⁵ Sindsdien is het jaarlijkse beoordelingsgesprek bijvoorbeeld meer toekomstgericht.²¹⁶

De aanpassing van de R&O-regeling vloeit voort uit de wens om in het R&O-gesprek de toekomst leidend te laten zijn, waarbij het stilstaan bij prestaties uit het verleden dient als basis voor het gesprek over de verdere, op elkaar afgestemde ontwikkeling van organisatie en werknemers.

- (107) De TU Delft wenst twee extra opmerkingen hierbij te plaatsen. De eerste opmerking is dat deze gewijzigde insteek van het beoordelingsgesprek dus pas per 1 januari 2023 is ingegaan. Onder verwijzing naar het ongekwantificeerde aantal van "veel geïnterviewden en melders" verwijst u de TU Delft dat dit beleid er wel is maar dat "[h]et resultaat & ontwikkelgesprek (...) toch nog sanctionerend [is], er zit een sterk oordelend karakter in de gesprekken en vooruitkijken gebeurt nog te weinig, ook al is dat wel de bedoeling."²¹⁷ Dit is een ongerechtvaardigde bevinding, indachtig dat de nieuwe insteek voor deze gesprekken pas per 1 januari 2023 geldt en "de meeste interviews hebben plaatsgevonden in de periode januari 2023 tot en met april 2023 (...)."²¹⁸ Hoeveel van de geïnterviewden en melders hadden reeds in die periode hun jaarlijkse R&O gesprek met hun leidinggevende en betrof dit dan niet de eerste keer dat dit gesprek volgens het nieuwe beleid werd gevoerd? Het thema sociale veiligheid kost tijd, zoals u ook in andere rapporten stelt, en dat geldt ook voor fundamentele wijzigingen in het HRM-proces.
- (108) Bovendien kan de TU Delft zich ook op feitelijke gronden niet in uw verwijten vinden. U hebt bijvoorbeeld niet onderzocht of 'het R&O gesprek' sterk oordelend van karakter zou zijn en er nog weinig wordt vooruitgekeken. Uit de medmon 2020 blijkt hierover het volgende:

Kernpunten	
<input checked="" type="checkbox"/>	Over het geheel gezien zijn de medewerkers redelijk positief over het R&O-gesprek.
<input type="checkbox"/>	De medewerkers zijn even tevreden over het R&O-gesprek als in 2017.
<input type="checkbox"/>	Er zijn nauwelijks verschillen tussen de TU Delft en drie andere universiteiten voor wat betreft het R&O-gesprek.

- (109) Medewerkers zijn volgens de medmon 2020 redelijk positief over het R&O-gesprek. De TU Delft scoort (ruime) voldoende op de volgende punten: (i) verbeter-/knelpunten worden op een opbouwende manier besproken (3,6 op een schaal van 1 tot 5), (ii) in het gesprek is ruimte voor feedback op het functioneren van de leidinggevende (3,6), (iii) tijdens het gesprek worden duidelijke afspraken voor de toekomst gemaakt (3,5), ik ervaar het gesprek

²¹⁵ Regeling resultaat- en ontwikkelingscyclus werknemers TU Delft ("Regeling R&O cyclus"), die op 1 januari 2023 in werking is getreden.

²¹⁶ Zie de eerste pagina van de toelichting bij de Regeling R&O cyclus.

²¹⁷ Pagina 53 van het conceptrapport.

²¹⁸ Pagina 21 van het conceptrapport.

als zinvol (3,3), het gesprek heeft mij gemotiveerd (3,2) (p. 77-78). En als gezegd, de insteek van de R&O gesprekken is sinds kort gewijzigd met de blik nog meer op de toekomst gericht.

- (110) Ten tweede merkt de TU Delft op dat de gewijzigde insteek van het R&O gesprek een voorbeeld is van dat zij uitvoering geeft aan de resultaten van haar periodieke medmon's, juist nadrukkelijk ter bevordering van de sociale veiligheid en het welbevinden van al haar personeel. De toelichting bij de Regeling R&O cyclus laat dit zien:²¹⁹

Daarnaast hebben de resultaten van de medewerkersmonitor in 2017 en 2020 aanleiding gevormd voor de heroverweging. Uit de samenvatting van de medewerkersmonitor 2020:

"Medewerkers zijn redelijk positief over de R&O-gesprekken al wordt relatief weinig stilgestaan bij professionalisering en ontwikkelingsmogelijkheden (terwijl de scholingsbereidheid over het algemeen hoog is). Ook wordt het gesprek matig motiverend en beperkt zinvol gevonden. Hierdoor kunnen medewerkers het gevoel krijgen dat er niet volledig gebruik wordt gemaakt van hun kennis en vaardigheden."

- (111) U zoekt naar bevestiging van uw bevindingen uit de gesprekken in de medmon 2020. Hieruit blijkt volgens u dat medewerkers onder meer het minst tevreden zijn over de kwaliteit van de HR-dienstverlening.²²⁰ Opnieuw geeft u niet de volledige informatie uit deze medmon weer. Uit de medmon 2020 blijkt dat medewerkers het minst tevreden zijn over de catering/restauratieve voorzieningen (met een 5.5 op een schaal van 1 tot 10). De scores van alle voorzieningen liggen tussen de 5,5 en 7,6. HR scoort een voldoende 6,2.

23.5 Uw concepthoofdstuk 7 gaat naar uw zeggen over cultuur, maar u hebt geen cultuuronderzoek verricht en trekt grote conclusies zonder een gefundeerde onderbouwing en uw vermeende feitelijke bevindingen zijn onjuist

- (112) In hoofdstuk 7 komt u tot de conceptconclusie dat voor een *"te groot deel van de medewerkers"* er geen *"cultuur"* zou zijn waarin zij hun mening durven geven en zich vrij voelen om elkaar aan te spreken over sociale onderwerpen. Het CvB *"zet stappen, maar stuurt en monitort hierop onvoldoende"*, aldus uw Inspectie.
- (113) U meent dat *"medewerkers"* zich *"vaak"* niet vrij zouden voelen om hun mening te geven. U meent dat de oorzaak hiervan is gelegen in de *"(informele) hiërarchische relatie tussen mensen"*. Blijkens uw paragraaf 7.2 zouden *"veel geïnterviewden vinden dat er eigenlijk geen cultuur is om je eigen mening te geven over andere zaken dan de inhoud."* Volgens u kan *"daarmee het geven van een eigen mening over sociale onderwerpen leiden tot sociale onveiligheid."* Deze en andere bevindingen baseert u op gesprekken die u hebt gevoerd. U meent op basis hiervan uitspraken over de cultuur van de TU Delft te kunnen doen en te kunnen spreken van 'medewerkers' in algemene zin. Deze stap kunt u echter niet zetten in uw onderzoek, daarvoor is de door u gehanteerde onderzoeksmethode ongeschikt (zie ook het deskundigenrapport van Verinorm). Het toont de beperkingen van uw onderzoek andermaal aan.
- (114) In paragraaf 7.3 stelt u de vraag of *"medewerkers"* zich vrij voelen om elkaar over sociale onderwerpen aan te spreken. U werpt de TU Delft tegen dat geïnterviewden hebben gezegd 'het kan altijd beter'.²²¹ Dit is ten onrechte, want juist de onderkenning dat het altijd beter

²¹⁹ Zie de eerste pagina van de toelichting bij de Regeling R&O cyclus.

²²⁰ Pagina's 52-53 van het conceptrapport.

²²¹ Pagina 60 van het conceptrapport.

kan is een positief punt. Er is feitelijk gezien altijd ruimte voor verbetering, op alle terreinen en zo ook sociale veiligheid. Dit betreft geen loze opmerking, maar toont het bewustzijn dat zaken verder kunnen worden verbeterd.

- (115) Volgens u komt met name in de gesprekken met de melders naar voren dat het "gevaarlijk" zou zijn om elkaar aan te spreken op sociale onderwerpen.²²² U geeft deze terminologie weer zonder te hebben geverifieerd of deze en andere soortgelijke uitspraken gegrond zijn en breed onder de medewerkers van de TU Delft worden gedeeld. U hebt dit niet onderzocht. Ook in deze paragraaf bezigt u vage kwantificaties als 'veel' en 'vaak' en heeft u het over 'mensen' en 'medewerkers'. U schaaft daarmee uw beperkte bevindingen op naar het organisatieniveau van de TU Delft zonder een gegronde onderbouwing. Dit is in strijd met de zorgvuldigheid.
- (116) U bevindt dat "[e]r een beeld naar voren komt dat mensen hoger in de hiërarchie weinig ontvankelijk lijken voor kritiek en hun positie gebruiken om kritiek te negeren, of mensen lager in de hiërarchie geen ruimte geven voor tegenspraak." Dit zijn grote woorden en zijn drie beschuldigende conclusies in één zin. Deze raken de hele TU Delft-gemeenschap. Deze conceptconclusies zijn daarentegen gebaseerd op een heel beperkt onderzoek met idem dito methodiek. U eindigt deze alinea met de bevinding dat u in de interviews "regelmatig" hebt gehoord dat de cultuur van de TU Delft op dit punt "ongezond" zou zijn.²²³ Het is de TU Delft ten eerste niet duidelijk of de term 'ongezond' uw interpretatie van uitspraken is of dat geïnterviewden het zelf over 'ongezond' hebben gehad (en hoeveel geïnterviewden dan en hoeveel van hen melders waren). U geeft deze uitspraak – voor zover die inderdaad is gedaan – ten tweede ongefilteld en zonder feitenverificatie weer. Dit terwijl u ook weet dat deze zeer schadelijk is voor de TU Delft en haar medewerkers. Ten derde kan de TU Delft bij gebrek aan onderbouwing van deze bevinding hierop niet adequaat reageren, omdat zij niet weet waar het vandaan komt. U brengt de TU Delft met deze wijze van (concept)rapporteren ten onrechte in een schadelijke positie.
- (117) De 'laissez faire'-houding die u de TU Delft ten aanzien van promovendi tegenwerpt, is onrechtvaardig. De kwetsbare positie van promovendi is de organisatie goed bekend en zij acteert daar ook op. De TU Delft noemde hiervan voorbeelden in paragraaf 23.2). Dit is echter een kwestie die niet van de ene op de andere dag is opgelost en die ook in de hele academische sector moet worden aangepakt. Daarop zetten universiteiten al veel stappen, mede onder regie van de minister van OCW.
- (118) Een laissez faire-houding is geen enkele TU Delft-medewerker aan te rekenen en zo ook niet het CvB (voor zover u dat bedoelt te doen), niet inzake de positie van promovendi alsook niet om andere aspecten van sociale veiligheid. In interne communicatie en qua acties/maatregelen trekt het CvB, bij monde van de hele TU Delft, zich de positie van de promovendi ten eerste aan en zet het zich bijvoorbeeld sterk af tegen ernstige signalen over de voet dwars zetten van procedures bij vertrouwenspersonen.
- (119) De TU Delft noemt als voorbeeld een brief d.d. 12 september 2022 van het CvB aan de gemeenschap als reactie op het jaarverslag 2021 van de externe vertrouwenspersoon. Deze brief is via TU Nieuws op 27 september 2022 aan de medewerkers gecommuniceerd:

²²² Pagina 60 van het conceptrapport.

²²³ Pagina 60 van het conceptrapport.

Het jaarverslag bevat waardevolle informatie en aanbevelingen die de TU Delft van pas komen bij het verder versterken van het beleid met betrekking tot sociale veiligheid en integriteit – op papier, maar vooral natuurlijk in de praktijk. Zo wordt aangegeven dat promovendi zich soms pas durven uitspreken na afronding van hun promotietraject. Ook staat vermeld dat collega's in verantwoordelijke posities hebben geprobeerd om mensen de voet dwars te zetten die advies of ondersteuning van een vertrouwenspersoon of ombudsfunctionaris zochten of die een klachtenprocedure overwogen. Deze ernstige signalen trekken wij ons aan en wij nemen hier afstand van. Hier hebben we als organisatie nog een flinke stap te maken.

Een integere TU Delft is geen 'deliverable', geen taak die zich laat afvinken. Van studenten, decanen, directeuren en medewerkers horen wij geregeld over uitdagingen op het vlak van sociale veiligheid en integriteit. Deze gesprekken zetten we voort, opdat iedereen die werkt of studeert aan de TU Delft nog beter kan worden ondersteund met informatie en instrumentarium (zoals trainingen en routekaarten) en zeker ook met een toegankelijk en goed toegerust team van vertrouwenspersonen. Een misstap kan voorkomen, dus laten we leren van onze fouten en van elkaar.

- (120) Voor uw conceptbevindingen over hiërarchie gebruikt u opnieuw uitsluitend de informatie van melders. Op basis van hun uitlatingen zou bij u het 'beeld' zijn ontstaan *"dat mensen met macht vaak zonder consequenties kunnen doen wat ze willen, zij met weinig tegenkrachten te maken krijgen, en als ze tegenkrachten ervaren toch op hun positie kunnen blijven als één van de twee in het conflict het veld moet ruimen om zo de situatie op te lossen."*²²⁴ *"Wetenschappelijk presteren geeft hierbij de doorslag, niet sociaal veilige handelen"*, zo vult u uw eigen conclusies aan.²²⁵ Ook hier trekt u drie stevige conclusies in één zin, aangevuld met een vierde conclusie in de zin daarna. U gebruikt taal als 'het veld ruimen' en 'tegenkrachten'. U onderbouwt deze conclusies niet. Iedere context ontbreekt. U hebt niet de juistheid van deze opmerkingen geverifieerd. U hebt ook niet aan hoor- en wederhoor gedaan. Het is zeer kwalijk dat u zich tot dit soort conceptbevindingen laat verleiden, al dan niet om zo te kunnen komen tot de kwalificatie 'wanbeheer'.
- (121) Vervolgens merkt u op dat *"medewerkers"* – opnieuw: die hebt u niet in die brede zin gesproken – de faculteiten hoger in aanzien ervaren. U hebt daarbij duidelijker op te merken dat faculteiten een bepaalde wettelijke status genieten, waarop (het CvB van) de TU Delft geen invloed heeft. Dat is aan de wetgever. De universiteitsdirecties zijn om deze reden heel bewust centraal gepositioneerd, zoals u ook schrijft (zie ook deel 3 van deze reactie). Het is al met al de TU Delft onduidelijk wat u beoogt met de betreffende alinea op pagina 62.
- (122) De opmerking dat twee van de huidige leden van het CvB van de faculteit TNW afkomstig zijn, is feitelijk correct maar het doel van deze vermelding ontgaat de TU Delft. Dit betreft een toevalligheid. Het CvB heeft door de jaren heen wisselende samenstellingen van ook verschillende faculteiten, gebaseerd op vooraf bekend geworden profielschetsen.
- (123) U heeft het in paragraaf 7.3 over 'organisatorische spanningen', waarvan de belangrijkste die tussen 'het oude' en 'het nieuwe' zou zijn. Met 'het oude' verwijst u naar 'oude werkwijzen' *"waardoor veranderingen op cultuurvlak blijven liggen."*²²⁶ Er zou niet actief gestuurd worden op het aanpassen van de werkwijzen. Uit de interviews zou naar voren komen dat bestuurders niet vooroplopen bij deze aanpassingen *"en vaak zelf hangen aan de oude werkwijzen."* De TU Delft valt in herhaling, maar opnieuw trekt u hier vergaande conclusies op basis van een niet-representatief, eendimensionaal gericht onderzoek. Had u

²²⁴ Pagina 61 van het conceptrapport.

²²⁵ Pagina 62 van het conceptrapport.

²²⁶ Pagina 63 van het conceptrapport.

zich bijvoorbeeld verdiept in alles wat de TU Delft op het gebied van sociale veiligheid, inclusief de HRM-processen, onderneemt, dan had u nimmer deze conclusies getrokken. Zie daarvoor deel 3 van deze reactie, waarvan veel ontwikkelingen nota bene op initiatief en/of na uitdrukkelijk akkoord van het CvB tot stand zijn gekomen. Het kan best zo zijn dat een aantal medewerkers het lastig vindt om veranderingen in cultuur door te voeren. Dit soort processen kosten daarom tijd, zoals u ook weet.²²⁷ U ontnemt de TU Delft deze tijd met uw kwalificatie 'wanbeheer' en alle conclusies die u daaraan voorafgaand trekt. Dat is ten onrechte.

- (124) U eindigt paragraaf 7.3 met dat door "sommigen" zou zijn gezegd dat door de oude werkwijze meer strategische doelen van de universiteit worden 'gesaboteerd'. Wie zijn die sommigen? Melders, hoeveel? Welke strategische doelen, welke oude werkwijzen? En hoe houden die verband met elkaar? Wat wordt bedoeld met 'sabotage', is die uitdrukking feitelijk en objectief beschouwd terecht? Allemaal (onderzoeks)vragen die u zich had moeten stellen en beantwoorden bij de totstandkoming en het opschrijven van deze alinea. Dit heeft u ten onrechte niet gedaan, terwijl u weet dat óók deze alinea reeds op zichzelf erg schadelijk is voor de positie van de TU Delft en haar individuele medewerkers. Te meer nu deze 'bevindingen' feitelijk onjuist zijn.
- (125) Vervolgens stelt u zich in paragraaf 7.4 de vraag of het bestuur een sociaal veilige omgeving bevordert, waarin medewerkers hun mening kunnen geven en elkaar kunnen aanspreken. U vindt dat deze vraag aansluit bij principe 2 van de Code, die daarentegen anders luidt dan de vraagstelling. Principe 2 van de Code luidt als volgt: alle bestuurders binnen de universiteit dragen de waarden van de eigen universiteit actief uit en sturen erop aan dat in alle lagen van de organisatie naar deze waarden wordt gehandeld.
- (126) U beschrijft nergens de waarden van de TU Delft en licht deze niet toe. U vermeldt nergens op welke wijze het CvB deze waarden uitdraagt en de universiteit aanstuurt dat naar deze waarden wordt gehandeld. Dit toont opnieuw het beperkte karakter van uw onderzoek. De TU Delft behandelt daarom principe 2 van de Code (wel) in deel 6 van deze reactie.
- (127) Het vervolg van paragraaf 7.4 heeft een hoog 'van horen zeggen'-gehalte. U baseert zich op wat een aantal personen over het CvB zou hebben gezegd. Het is de TU Delft niet duidelijk welke achtergrond deze personen hebben en in welke context zij hun uitspraken hebben gedaan, met hoeveel zij zijn, of u hun letterlijke bewoordingen heeft overgenomen of dat het uw interpretatie betreft. U hebt ook de juistheid van hun uitspraken niet gecontroleerd. U hebt niet aan hoor- en wederhoor gedaan.
- (128) U concludeert in concept dat uit de verhalen van directeurs en decanen naar voren zou komen dat acties om de sociale veiligheid te bevorderen incidenteel zouden zijn. Deze conclusie onderbouwt u niet. Sterker, het voorgaande van paragraaf 7.4 laat zien dat directeurs en decanen in concreto werken aan sociale veiligheid.
- (129) Vervolgens concludeert u dat "[o]nder medewerkers (...) het gevoel [heerst] dat het beleid nog niet bestendig wordt."²²⁸ U hebt niet geverifieerd of dit gevoel van 'medewerkers' –

²²⁷ Zie hiervoor uw eigen themaonderzoek naar sociale veiligheid van studenten bij kunst- en modeonderwijs van hogescholen, p. 2: "Een sociaal veilige cultuur bereiken kost tijd, een sociaal veilige cultuur behouden vraagt blijvende aandacht."

²²⁸ Pagina 64 van het conceptrapport.

die u als zodanig niet hebt gesproken – door de feiten wordt bevestigd. U hebt niet onderzocht of feitelijk gezien het beleid wel of niet wordt bestendigd. Had u dit wel gedaan, dan had u deze bevinding niet opgeschreven. De TU Delft licht u in de volgende alinea de relevante feiten toe. Daarbij merkt zij op dat een deel van het beleid relatief nieuw is en inderdaad nog verder in de werkomgeving kan en moet worden geïmplementeerd (zoals de gewijzigde insteek van het R&O-gesprek dat sinds 1 januari 2023 is gewijzigd). Maar hoe dan ook zou het in de rapportage op dit punt niet om gevoelens, maar om feiten moeten gaan.

- (130) Bijvoorbeeld de jaarverslaggeving van het Team vertrouwenspersonen en de Ombudsfunctionaris Personeel tonen aan dat van bestendiging van beleid feitelijk wél sprake is. U hebt deze documenten blijkens het conceptrapport bestudeerd. Uit de verschillende jaarverslagen van de Ombudsfunctionarissen blijkt niet dat onder de medewerkers die zich bij de ombudsfunctionaris hebben gemeld het gevoel heerst "*dat het beleid nog niet bestendigd wordt*". Wél blijkt uit de verslaggeving dat in feite het integriteitsbeleid wordt bestendigd en dat ook de zichtbaarheid van dat beleid wordt vergroot. De Ombudsfunctionaris is nauw betrokken bij de ontwikkeling van het integriteitsbeleid, en is daarover ook in contact met het CvB en met andere universiteiten.²²⁹ Verder werkt de Ombudsfunctionaris met medewerking van een groot aantal andere gremia binnen de TU Delft aan de verdere zichtbaarheid en vindbaarheid van de ombudsfunctie.²³⁰ De externe vertrouwenspersoon concludeert in haar jaarverslag 2020 letterlijk: "*Het is goed te constateren dat sociale veiligheid, de uitkomsten van de Medmon en aansluitende acties hoog op de agenda staan en dat hier prioriteit aan wordt gegeven. [...] De samenwerking met en voor de TU Delft is in 2020 plezierig, open en prettig verlopen.*" [onderstreping door de TU Delft]. Deze uitleg bevestigt dat sociale veiligheid een prioriteit van de TU Delft is, dat het beleid daaromtrent bestendigd wordt, en dat de TU Delft daarin goed samenwerkt met in dit geval de externe vertrouwenspersoon. In de conclusie bij het jaarverslag van de externe vertrouwenspersoon over 2021 staan woorden van gelijke strekking die eveneens duiden op een bestendiging van beleid: "*De externe vertrouwenspersoon ziet hoe binnen de TU Delft in een continu groei- en ontwikkelproces wordt gewerkt een open aanspreekcultuur, bewustwording en een gedeelde verantwoordelijkheid. Dit alles wordt steeds duidelijker en beter voelbaar.*" Uit de brieven van het CvB in reactie op de jaarverslagen van de vertrouwenspersonen (2021) en van de vertrouwenspersonen en ombudsfunctionarissen (2022) blijkt ook dat het CvB deze jaarverslaggeving serieus neemt en aan de hand daarvan het beleid bestendigt (blijkens uw conceptrapport bent u bekend met deze brieven, die ook op de website van de TU Delft zijn gepubliceerd).
- (131) Op pagina 65 van het conceptrapport schetst u een (gedeeltelijk) beeld van de manier waarop het CvB tracht de TU Delft-gemeenschap sociaal veilig(er) te maken en behouden. Vervolgens merkt u met de tendentieuze beeldspraak 'een andere kant van de medaille' op wat uit "*de gesprekken met geïnterviewden*" ook naar voren zou zijn gekomen. "*Namelijk de acties die het college van bestuur had kunnen nemen om de sociale veiligheid in de organisatie te bevorderen, maar niet heeft genomen. Geïnterviewden geven aan dat zij bepaalde acties hadden verwacht maar dat deze niet zijn genomen. Daarnaast worden door geïnterviewden acties en uitspraken door het college van bestuur beschreven die juist hebben geleid tot een grotere ervaren sociale onveiligheid. Het college van bestuur zou er daarmee voor hebben gezorgd dat mensen zich minder vrij voelen om hun mening te geven*

²²⁹ Jaarverslag Ombudsfunctionaris personeel 2019-2020, p. 5; Jaarverslag ombudsfunctionaris personeel 2020-2021, p. 4.

²³⁰ Jaarverslag Ombudsfunctionaris personeel 2020, p. 11.

en anderen aan te spreken op hun gedrag." [onderstrepingen door de TU Delft] U spreekt in vage termen als 'acties' en 'uitspraken', die zouden zijn gezegd in 'gesprekken met geïnterviewden' en door 'geïnterviewden'. U schetst geen context, zowel op inhoud als van degene die deze uitspraken zouden hebben gedaan. Verder hebt u ook hier niet aan feitenvaststelling gedaan. De TU Delft heeft geen idee hoe op zo'n conclusie als deze te kunnen reageren. U vraagt om een actieplan, maar gebaseerd op wat? De TU Delft heeft geen weet van 'bepaalde acties en uitspraken' en had graag via hoor en wederhoor op concrete uitlatingen willen reageren. U ondermijnt hiermee ongerechtvaardigd de positie van de TU Delft en haar individuele medewerkers.

- (132) Het ontgaat de TU Delft wat de relevantie is van het weergeven van een individuele opmerking 'alleen slim zijn op de vierkante meter is niet voldoende'. Het is voor haar niet duidelijk welk gewicht zo'n enkele uitspraak in de schaal van wanbeheer legt. Het klopt dat goede wetenschappers niet per se goede bestuurders zijn. Datzelfde geldt voor specialisten in andere domeinen, zoals advocaten en artsen, om maar een paar willekeurige voorbeelden te noemen. U motiveert ten onrechte niet toe wáárom u deze zin in het conceptrapport opneemt. Had u uw onderzoek vanuit een breder perspectief ingestoken, dan had u hier opgeschreven dat de TU Delft voor de benoeming in het CvB en voor decaanposities niet alleen naar de wetenschappelijke kwaliteiten van een persoon kijkt, maar nadrukkelijk ook naar zijn/haar andere (bestuurs)vaardigheden. Bij de selectie wordt naar vier onderdelen gekeken: onderwijs, onderzoek, valorisatie en leiderschap in de organisatie.
- (133) Het is feitelijk niet waar dat binnen de TU Delft weinig over de menselijke verhoudingen zou worden gesproken. De TU Delft heeft een uitgebreide infrastructuur en netwerk als fundament om dit soort gesprekken (steeds vaker) te voeren. Het is ten onrechte dat u daarvan op pagina 66 geen enkele notie maakt. De TU Delft doet dat alsnog in deel 3 van deze reactie.
- (134) Uw conclusies rijgen verder aaneen, door daarna te stellen dat u uit de gesprekken concludeert dat het onderwerp sociale veiligheid bij decanen en directeuren meer zou leven dan bij het CvB. Deze stelling raakt de TU Delft en in het bijzonder het CvB. Beide soorten functies maken zich hard voor sociale veiligheid, ieder binnen de context van hun eigen functie. Uw conclusies ontbeert het opnieuw aan feitelijk inzicht. Zo ook de opmerking dat beslissingen niet meer worden toegelicht (welke beslissingen dit zijn, licht u ten onrechte niet toe). Het CvB informeert de TU Delft-gemeenschap over zijn beslissingen via e-mails, brieven en de TU Delft nieuwsbrief, jaarverslaggeving, in beraden met decanen, directeuren, vertrouwenspersonen, de ombudsfunctionaris, zijn overleggen met de RvT etc. Het CvB stelt zich daarbij bewust zo laagdrempelig als mogelijk op.
- (135) Deze bevindingen stroken ook niet met de (wel) representatieve medmon 2020. Medewerkers is de stelling voorgelegd: 'Ik word voldoende op de hoogte gehouden van beslissingen van het College van Bestuur die relevant zijn voor mijn werk'. Op deze stelling ontvangt het CvB een voldoende, organisatiebreed. Dit cijfer kan hoger, maar uw bevinding dat beslissingen niet worden toegelicht staat hier mijlenver vanaf:

	BK	CTG	EWI	IO	LR	TBM	TNW	3mE	QuTech	UD
Ik word voldoende op de hoogte gehouden van beslissingen van het College van Bestuur die relevant zijn voor mijn werk	3,2	3,3	3,3	3,4	3,2	3,4	3,4	3,3	3,5	3,3

- (136) U sluit hoofdstuk 7 af met de volgende alinea: "*Uit de gesprekken komt naar voren dat er een aantal jaar geleden een periode is geweest waarin er sociale onveiligheid was in de top van de organisatie. Dit heeft enige tijd geduurd en hierbij zijn mensen beschadigd. Meerdere mensen hebben ons aangegeven dat medewerkers werden weggevoerd. Geconcludeerd kan worden dat hier zaken zijn gebeurd die niet goed zijn geweest voor mensen maar ook niet voor de organisatie. De cultuur die dit veroorzaakt is er nog steeds en ook tijdens de onderzoeksperiode hebben we recente ervaringen gehoord van medewerkers die hier op lijken.*" Uw beschrijving over sociale onveiligheid aan de top is juist. De gevolgen daarvan, die u in de drie zinnen daarna beschrijft, zijn ook correct. Het is daarom dat de RvT – na een zorgvuldige en diverse informatievergaring – gepaste maatregelen jegens de verantwoordelijke personen voor deze sociaal onveilige situatie heeft genomen (zie deel 3 van deze reactie). Die casussen laten zien dat vertrouwen te paard gaat en te voet komt. De cultuur bij de betreffende teams is veranderd. U hebt geen onderzoek naar deze cultuur gedaan. U kunt hierover dus geen uitspraken doen.
- 23.6 U werpt zaken aan de Raad van Toezicht tegen, die feitelijk onjuist zijn en ook niet overeenstemmen met de wettelijke rol en taken van de RvT (uw concepthoofdstuk 8)**
- (137) U concludeert in uw concepthoofdstuk 8 dat het intern toezicht door de RvT te beperkt zou bijdragen aan de sociale veiligheid van medewerkers van de universiteit. Dit is feitelijk onjuist.
- (138) In deel 3 van deze reactie heeft de TU Delft reeds beschreven wat van de RvT in het kader van sociale veiligheid mag worden verwacht. U verwijt de RvT onterecht dat hij zijn rol in relatie tot sociale veiligheid niet naar behoren zou hebben vervuld. U onderbouwt die conclusie ook door te stellen dat de RvT Principes uit de Code zou 'schenden'. Ook daarvoor geldt en als al gezegd: de Code is geen wettelijke bepaling en dient ook niet ter invulling daarvan (zie deel 1 van deze reactie). Het – naar uw oordeel – niet 'naleven' van principes uit de Code door de RvT kan niet leiden tot de vaststelling dat de RvT zijn (wettelijke) taak niet naar behoren heeft vervuld. Of dat het geval is, dient te worden bepaald aan de hand van alle feiten en omstandigheden. Uit die feiten en omstandigheden volgt dat de RvT zijn rol naar behoren heeft vervuld; overigens geheel in overeenstemming met de door u aangehaalde principes uit de Code. Dit gaat om het principe 2.3 (toegankelijkheid), principe 3.2 (toezicht op een veilige werkomgeving), principe 5.8 (eigen informatievoorziening) en principe 5.14 (bewaken kwaliteit leden CvB) van de Code (zie ook deel 6 van deze reactie).
- (139) De RvT draagt namelijk wel degelijk zorg dat hem voldoende informatie toekomt in het kader van sociale veiligheid en integriteit. Dat betreft nadrukkelijk niet uitsluitend informatie via het CvB. De RvT gebruikt hiervoor welbewust verschillende informatiebronnen. Te noemen zijn (niet-limitatief):
- (c) *De Ondernemingsraad*: de RvT agendeert en bespreekt het jaarverslag van de OR in zijn vergadering. Een lid van de RvT is op voordracht van de OR benoemd. Dit en/of

een ander lid van de RvT is mede vanwege deze bijzondere benoeming twee à drie keer per jaar aanwezig bij de vergadering van de OR. Daarbuiten heeft de RvT ook doorlopend (informeel) contact met de voorzitter van de OR.

- (d) *De Studentenraad*: een lid van de RvT heeft meerdere keren per jaar overleg met de voorzitter van de SR.
- (e) *De ombudsfunctionaris Personeel*: de RvT agendeert en bespreekt jaarlijks het jaarverslag van de Ombudsfunctionaris personeel in zijn vergadering.
- (f) *Het team vertrouwenspersonen*: de RvT agendeert en bespreekt jaarlijks het jaarverslag van het team vertrouwenspersonen in zijn vergadering.
- (g) *De Klachtencommissie ongewenst gedrag*: de klachtencommissie geeft signalen en haar zorgen rechtstreeks door aan de RvT. Op klachten over leden van het CvB wordt op grond van de Regeling Kog door de RvT beslist (artikel 26 lid 3).
- (h) *Het veiligheidsrisicoprofiel*: ieder jaar stelt het CvB een veiligheidsrisicoprofiel ("VRP") op waarin ook sociale (on)veiligheid en grensoverschrijdend gedrag aan de orde komt. Het CvB bespreekt dit met decanen en directeuren. De RvT wordt ook gekend in dit profiel en bespreekt dit jaarlijks in zijn vergadering. Bij de behandeling van het VRP zijn de manager van de afdeling Integrale veiligheid en directeur Legal Services aanwezig.
- (i) *Contact met het CvB*: de RvT heeft vier keer per jaar vergadering met het CvB. Voorafgaand aan die vergaderingen spreekt de RvT altijd eerst in beslotenheid, met enkel de leden van de RvT. Daarin wordt bijvoorbeeld gesproken over de (her)benoeming van leden van het CvB, en de in dat kader gevoerde gesprekken en opgevangen signalen over het functioneren van het betreffende CvB-lid. Verder hebben de RvT en het CvB doorlopend contact over allerlei zaken die de TU Delft betreffen, op vaste momenten zoals strategiesessies (twee keer per jaar), de jaarlijkse evaluatiegesprekken met leden van het CvB (*appraisals*) en overleg waarbij ook decanen en directeuren aanwezig zijn. Het onderlinge contact is er ook op informele momenten (bijvoorbeeld tijdens de Dies en de opening van het academisch jaar) of incidenteel wanneer daartoe aanleiding is.
- (j) *Contact met directeuren*: de RvT ziet directeuren tijdens zijn vergaderingen als er een onderwerp besproken wordt waarvoor de aanwezige directeur verantwoordelijk is. De RvT spreekt ook directeuren tijdens strategiesessies, de jaarlijkse gezamenlijke vergadering van decanen, directeuren, pro-vice rectoren in aanwezigheid van het CvB en in het kader van kennismakingen, (her)benoemingen en de evaluatie van het bestuursmodel. Daarbuiten is ook informeel contact, bijvoorbeeld tijdens de Dies, de opening van het academisch jaar, borrels en diners en op incidentele basis.
- (k) *Contact met decanen*: de RvT spreekt decanen meerdere keren per jaar, onder andere bij de halfjaarlijkse strategiesessies en de jaarlijkse gezamenlijke vergadering van alle decanen, directeuren, pro-vice rectoren in aanwezigheid van het CvB. Op informele basis gebeurt dat ook door het jaar heen, bijvoorbeeld bij de Dies, de opening van het academisch jaar en andere borrels en diners van de

universiteit en incidenteel bij de (her)benoeming van leden van het CvB, kennismakingsrondes en in het kader van de evaluatie van het bestuursmodel.

- (l) *Jaarlijkse evaluaties (appraisals)* van leden van het CvB: in dit verband spreekt de RvT individueel met ieder lid van het CvB.
 - (m) *Accountant*: de voorzitter van de Audit Commissie van de RvT overlegt minimaal één keer (in de praktijk: twee keer) per jaar met de externe accountant, buiten aanwezigheid van het CvB, waarbij aan de accountant doorgaans ook een oordeel wordt gevraagd over het functioneren in relatie tot de accountant van de meest bij de financiën betrokken leden van het CvB (Vice President Operations en voorzitter CvB).
 - (n) *Strategiesessies*: tweemaal per jaar vinden strategiesessies plaats waaraan de RvT deelneemt, net als ook het CvB en meerdere directeuren en decanen (afhankelijk van het onderwerp waar de strategiesessie op ziet).
 - (o) *Annueel overleg*: sinds 2023 vindt jaarlijks gezamenlijk overleg plaats van de RvT met decanen, directeuren, pro-vice rectoren, in aanwezigheid van het CvB.
- (140) Een relevant onderdeel van de informatiestroom is ook dat de (leden van de) RvT op verschillende wijzen (fysiek) aanwezig is op de universiteit en gesprekken voert met werknemers uit verschillende gelederen van de TU Delft. Te noemen zijn (niet-limitatief):
- (a) De RvT vergadert ongeveer vier keer per jaar voltallig. Deze vergaderingen worden gehouden in een wisselend faculteitsgebouw van de universiteit, inclusief een rondleiding door de faculteit en gesprekken met medewerkers van de betreffende faculteit tijdens de rondleiding.
 - (b) De Audit Commissie van de RvT vergadert viermaal per jaar (en per 2024 vijf keer per jaar), waarbij afhankelijk van het onderwerp ook directeuren en andere medewerkers aanwezig zijn. Deze vergaderingen vinden regelmatig plaats op een faculteit.
 - (c) De Commissie Kwaliteit Onderwijs en Onderzoek van de RvT vergadert tweemaal per jaar, en wordt voorgezeten door het RvT-lid dat is benoemd op voordracht van de Ondernemingsraad en de Studentenraad.
 - (d) Een lid van de RvT is tweemaal per jaar aanwezig in de formele overlegvergadering tussen het CvB, de Ondernemingsraad en de Studentenraad. Een lid van de RvT heeft daarnaast periodiek contact met leden van de OR en de SR.
 - (e) *(Her)benoemingen*: de RvT spreekt alle decanen en enkele directeuren, pro-vice rectoren en hoogleraren vanwege (her)benoemingen van leden van het CvB. Ter illustratie, op dit moment vindt de procedure plaats voor herbenoeming van de voorzitter van het CvB. Daarvoor heeft de RvT reeds voor de start van het formele proces met twintig personen (één-op-één) gesproken, waaronder met decanen, de voorzitter van de OR respectievelijk de SR, pro-vice rectoren en twee directeuren.

- (f) *Kennismakingsrondes*: een nieuw lid van de RvT voert meerdere kennismakingsgesprekken met werknemers uit verschillende gelederen van de TU Delft, waaronder decanen, enkele directeuren en managers. Op 30 oktober 2023 vond een kennismakingsbijeenkomst van de RvT met decanen, pro-vice rectoren en directeuren plaats, ook in aanwezigheid van het CvB (zie **bijlage 24**).
 - (g) *Evaluatie bestuursmodel*: de RvT heeft alle decanen, directeuren en andere medewerkers meerdere malen (ca. 50 gesprekken in twee rondes in april-juni 2019 en december 2019-januari 2020) gesproken in het kader van de evaluatie van het bestuursmodel dat per 1 januari 2018 is geïntroduceerd.
 - (h) *Dies*: de RvT is aanwezig bij (i) de receptie waarvoor alle decanen, directeuren en hoogleraren worden uitgenodigd, (ii) de borrel voor alle aanwezigen van de Dies en (iii) het diner met genodigden, waaronder decanen en directeuren.
 - (i) *Opening van het academisch jaar*: de RvT is aanwezig bij (i) de receptie waarvoor alle decanen, directeuren en hoogleraren worden uitgenodigd en (ii) de borrel voor alle aanwezigen van de opening.
 - (j) *Borrels en diners*, waaronder het Vriendendiner en het Lustrumdiner.
 - (k) Opening van het nieuwe onderwijsgebouw Echo op 30 mei 2022.
 - (l) Gesprekken tussen de RvT en een medewerker op initiatief van decanen, directeuren of andere medewerkers. Deze gesprekken vinden in de praktijk regelmatig plaats, al dan niet tijdens de bovengenoemde gelegenheden zoals de Dies en de opening van academisch jaar waar de RvT bij aanwezig is.
 - (m) De huidige voorzitter van de RvT is ook bereikbaar via het *Graduate Entrepreneur Fund*, een samenwerking tussen alumni en studenten van de TU Delft en de Erasmus Universiteit om entrepreneurs te ondersteunen bij het opzetten van start-ups. Hij is daar medeoprichter en donateur van, en heeft op die wijze doorlopend informeel contact met werknemers van de TU Delft die betrokken zijn bij het fonds. Hij was tot zijn benoeming als lid en voorzitter van de RvT ook meer dan tien jaar lid van het bestuur van het Universiteitsfonds Delft en kent uit die hoedanigheid ook veel medewerkers van de TU Delft. Ook op die manier is hij toegankelijk voor betrokkenen binnen de universiteit.
- (141) Uw conceptconclusies dat het "*contact van de raad van toezicht met organisatie beperkt is en op het gebied van sociale veiligheid afhankelijk is van de informatiestroom via het college van bestuur*" kan de TU Delft in het geheel niet rijmen met het voorgaande. Deze conclusies zijn feitelijk onjuist. De RvT is op meerdere momenten, ook zonder aanwezigheid van het CvB, aanwezig bij vergaderingen waarbij allerlei medewerkers van de TU Delft aansluiten, heeft daarbuiten contact met bijvoorbeeld de OR en SR en is aanwezig op allerlei informele bijeenkomsten van de universiteit. Juist op die momenten is de RvT direct toegankelijk voor medewerkers en tijdens al die momenten bestaat ook de gelegenheid om onderwerpen in het kader van sociale veiligheid aan te kaarten. Tijdens de COVID-pandemie is het niet mogelijk geweest om fysiek op de universiteit aanwezig te zijn of te vergaderen. Zodra dat weer kon, is de RvT daar weer toe overgegaan. Deze toegankelijkheid geldt trouwens hetzelfde voor het CvB.

- (142) De RvT heeft de afgelopen jaren ook toegezien op een goede structuur voor het monitoren van de sociale veiligheid in de vorm van onder meer klachtenprocedures, vertrouwenspersonen en ombudsfunctionarissen. Zo is in 2019 een onderzoek uitgevoerd naar de inbedding van de vertrouwenspersonen in de organisatie van de universiteit. Het geven van die opdracht, de uitkomsten van het onderzoek en de vervolgstappen die het CvB naar aanleiding daarvan heeft genomen zijn allemaal besproken in vergaderingen van de RvT. Te noemen in dit kader zijn ook de bespreking door de RvT van het jaarlijkse veiligheidsrisicoprofiel, de periodieke medmons en studentenmonitoren, aanpassingen van klachtenregelingen en alle gesprekken in 2019 en 2020 in het kader van de evaluatie van het bestuursmodel, waarbij de RvT bijvoorbeeld ook met de ombudsfunctionarissen heeft gesproken. De gehele structuur is uitgebreid toegelicht in deel 3 van deze reactie.
- (143) Ook uw stellingen dat de RvT de kwaliteit en het functioneren van de individuele leden van het CvB en van het CvB als geheel niet voldoende kan bewaken en daarvoor niet de juiste informatiepositie zou hebben, zijn feitelijk onjuist. Wat betreft die informatiepositie geldt ten eerste wat hiervoor is besproken over een adequate informatiestroom en de bereikbaarheid van de RvT voor medewerkers door de hele universiteit heen. Daarbij komt het uitgebreide proces dat de RvT volgt in het kader van de (her)benoeming van leden van het CvB, dat ook al kort aan de orde kwam in deel 3 van deze reactie. Op dit moment is de TU Delft bezig met de procedure voor de herbenoeming van de voorzitter van het CvB. Daarvoor gelden de volgende formele stappen:
- (a) Een adviescommissie wordt geïnstalleerd, bestaande uit de voorzitter van de RvT, een lid van de RvT, een lid van de OR, een lid van de SR, de vicevoorzitter van het CvB en een decaan, ondersteund door een secretaris. Deze adviescommissie spreekt met de voorzitter van het CvB.
 - (b) De RvT neemt op basis van het advies van de adviescommissie over de herbenoeming een voorgenomen besluit.
 - (c) Over het voorgenomen besluit mag door de OR en de SR schriftelijk advies worden uitgebracht. Voorafgaand aan dat advies voert de voorzitter van de RvT overleg met de OR en de SR en de vicevoorzitter van het CvB. De OR en SR spreken ook zelf met de voorzitter van het CvB. Daarna neemt de RvT een finaal besluit over de herbenoeming.
- (144) In het kader van de herbenoeming van de vicevoorzitter van het CvB in 2022 is ditzelfde formele proces gevolgd, alsmede het inwinnen van advies van de Raad van Hoogleraren vanwege de rol van de vicevoorzitter als vicerector magnificus. In aanvulling op deze formele route heeft de RvT er in het kader van de herbenoeming van de voorzitter van het CvB voor gekozen om reeds vóór de start van het formele proces met twintig personen (één-op-één) te spreken, waaronder alle decanen, voorzitter van de OR, pro-vice rectoren, voorzitter van de SR en een aantal directeuren. Gedurende al deze processen en gesprekken is uitgebreid de ruimte voor het signaleren en aankaarten van risico's in het kader van sociale veiligheid ten aanzien van de betreffende leden van het CvB. De RvT vraagt hier ook proactief naar. Ook op die manier stelt de RvT zichzelf dus in staat om goed te kunnen oordelen over het functioneren van (leden van) het CvB.

- (145) Dat de RvT daadwerkelijk handelt naar aanleiding van de hem ontvangen informatie over mogelijke sociale onveiligheid of schendingen van integriteit blijkt ook nog eens uitdrukkelijk uit verschillende casussen die zich de afgelopen jaren hebben voorgedaan, specifiek ten aanzien van leden van het CvB (zie hiervoor deel 3 van deze reactie). Welke signalen de RvT zou hebben gemist en op welke wijze dat de RvT te verwijten valt, specificeert u niet in het conceptrapport, waardoor de TU Delft niet verder in staat is op die verwijten te reageren.
- (146) Uit het voorgaande blijkt dat de RvT zorgt voor een adequate informatievoorziening via het CvB en buiten het CvB om. Verder blijkt uit het voorgaande dat de RvT op zorgvuldige en uitgebreide wijze toeziet op het functioneren van de leden van het CvB. Daaruit volgt ook dat de RvT alles doet en heeft gedaan wat in zijn macht ligt om zijn taak naar behoren te vervullen, ook voor zover die taak behelst erop toe te zien dat het CvB zich houdt aan wettelijke verplichtingen en de omgang met de Code (zie ook deel 6 van deze reactie). Ook blijkt uit de genoemde casussen dat de RvT, mede door alle contactmomenten binnen de TU Delft, in de organisatie goed gevonden kan worden door medewerkers en de OR. Signalen over (mogelijke) sociale onveiligheid bereikten de RvT immers langs verschillende wegen. Dat een aantal geïnterviewden hier, aldus uw conceptrapport, een andere indruk van lijkt te hebben maakt dit feitelijk niet anders. Zelfs indien sprake zou zijn van onvoldoende sociale veiligheid binnen de TU Delft, staat daarmee niet vast dat het CvB is tekortgeschoten in de omgang met de Code. En zelfs indien dat het geval zou zijn (wat de TU Delft uitdrukkelijk bestrijdt), staat daarmee niet vast dat de RvT onvoldoende toezicht heeft gehouden op naleving door het CvB van die Code en dus zijn taak niet naar behoren heeft vervuld.
- 23.7 Uw concepthoofdstuk 10 en -paragraaf 11.2 met aanbevelingen voor sociale veiligheid tonen aan dat de kwalificatie 'wanbeheer' buitenproportioneel is**
- (147) Uw concepthoofdstuk 10 bevat een inventarisatie van verbeterpunten voor de sociale veiligheid binnen de TU Delft. Deze verbeterpunten zijn genoemd door 'de' geïnterviewden. De geïnterviewden hoefden naar uw zeggen geen rekening te houden met de haalbaarheid van hun verbeterpunten. U onderscheidt de weergave van verbeterpunten in de categorieën (i) leiderschap (uw conceptparagraaf 10.2), (ii) procedures sociale veiligheid (uw conceptparagraaf 10.3) en (iii) 'algemene verbeterpunten' (uw conceptparagraaf 10.4).
- (148) Uw conceptparagraaf 11.2 bevat uw aanbevelingen. U onderscheidt aanbevelingen over leiderschap, cultuur, sturing en in gesprek gaan met medewerkers.
- (149) Wat opvalt aan het concepthoofdstuk 10 en uw conceptparagraaf 11.2 is wat volgens u de aanbevelingen zouden moeten zijn. U kraakt in uw conceptrapport op basis van een zeer beperkt onderzoek harde noten over de hele organisatie van de TU Delft. Daar zouden dan ook dito stevige aanbevelingen bij passen, maar dat is niet het geval. Uw conceptrapport is op dit punt innerlijk tegenstrijdig. De aanbevelingen uit het concepthoofdstuk 10 en de conceptparagraaf 11.2 bevestigen dat de kwalificatie 'wanbeheer' buitenproportioneel is.
- (150) Desalniettemin is een aantal verbeterpunten nuttig, ongeacht de status van het conceptrapport. Deze verbeterpunten neemt de TU Delft ter harte. Tegelijkertijd zijn er ook

aanbevelingen die achterhaald zijn,²³¹ die om andere redenen niet realistisch zijn of die berusten op een onjuiste voorstelling van zaken. U hebt deze relevantietoets niet verricht. Had u dat gedaan, dan had u bijvoorbeeld uit de jaarverslagen van de vertrouwenspersonen en de Ombudsfunctionaris kunnen opmaken dat zij hun werk al op elkaar afstemmen en dat zij samenwerken om patronen in meldingen te herkennen. In 2022 werden bijvoorbeeld geen patronen in de meldingen geconstateerd.²³² Hoewel ook dit altijd beter kan, had u op het punt van het herkennen van verbanden tussen klachten dus niet een aanbeveling hoeven te formuleren, of deze in ieder geval moeten nuanceren.

- (151) Had u wel de relevantietoets verricht, dan had u een aantal van uw reeds beperkte aanbevelingen kunnen schrappen. U beveelt aan dat alle leidinggevenden de belangrijkste vaardigheden omtrent academisch leiderschap moeten worden bijgebracht.²³³ De TU Delft biedt over dit onderwerp reeds trainingen aan, zoals u elders in uw conceptrapport reeds constateert. U werpt aan de TU Delft tegen dat "*binnen universiteiten*" "*veel bevorderingen*" zouden plaatsvinden op basis van vakinhoudelijke kwaliteiten en niet op leiderschapskwaliteiten. De TU Delft wist niet dat u hiernaar universiteitsbreed onderzoek hebt gedaan, om deze conclusie te kunnen trekken. De TU Delft weet wel dat dit niet haar beleid en aanpak zijn. Haar aannamebeleid en bevorderingsbeleid bieden hiertegen waarborgen, waarvan de naleving in de praktijk door een breed samengestelde commissie wordt verzekerd. U stelt verder dat "*er (...) monitoring en prioritering vanuit de top*" mist. Dat roept dan weer de vraag op hoe dit soort conclusies zich verhouden tot daarvoor relevante bevindingen van de Arbeidsinspectie: "*Uit de ingediende documenten blijkt dat uw universiteit momenteel bezig is met het door-ontwikkelen van de aanpak van werkdruk en interne ongewenst gedrag. U evalueert alle maatregelen en relevante cursussen en trainingen op gebied van werkdruk en ongewenst gedrag en stelt deze waar nodig bij. U gaat de dialog aan met de medewerkers, Ondernemingsraad en Onderdeelcommissies over de te nemen maatregelen en de resultaten.*"²³⁴ [onderstrepingen door de TU Delft]
- (152) Een aanbeveling die daarentegen (altijd) nuttig is, is dat een leidinggevende meer terugkoppeling geeft op het moment dat sociale onveiligheid wordt aangekaart. Met dien verstande dat dit dan wel mogelijk moet zijn, ook vanwege de in acht te nemen sociale veiligheid van degene die wordt beklaagd. Er zijn altijd twee kanten aan een verhaal, die de TU Delft beide heeft te waarborgen. Een andere noemenswaardige aanbeveling is om klachten en meldingen beter te integreren. Daarnaast laat de TU Delft reeds op eigen initiatief extern onderzoek doen om dit proces verder te ontwikkelen door de in deze reactie al toegelichte systeemanalyse van Berenschot. Deze actualiteit ontbreekt in uw conceptrapport, maar de aanbeveling neemt de TU Delft dus in zoverre wel over. De TU Delft gaat zorgdragen voor meer (formeel) momenten naast het resultaat & ontwikkelgesprek waar zaken bespreekbaar kunnen worden gemaakt.

²³¹ Zo is het aanbod van trainingen en cursussen zowel gericht op het verbeteren van de sociale veiligheid, als ook op het gebied van leiderschap al aanzienlijk. U noemt deze cursussen in het conceptrapport op p. 36 en 40. Naast universiteitsbrede cursussen bieden ook faculteiten cursussen aan. Uw aanbeveling om (nog) meer cursussen beschikbaar te stellen voor (leidinggevend) personeel is in het licht daarvan moeilijk te volgen. Ook uw aanbevelingen die zien op het verbeteren van communicatie en het geven van feedback worden door deze trainingen ondervangen.

²³² Jaarverslag ombudsfunctionaris personeel, paragraaf 3.1.2.

²³³ Pagina 82 van het conceptrapport.

²³⁴ Brief d.d. 9 april 2021 van de Arbeidsinspectie aan de TU Delft, bijlage 18.

23.8 Uw concepthoofdstuk 11 bevat de feitelijk ontorechte en onzorgvuldig tot stand gekomen eindconclusie dat de TU Delft de zorg voor haar medewerkers zou verwaarlozen

(153) U concludeert in concepthoofdstuk 11 dat de TU Delft de zorg voor wat door redelijkheid en billijkheid wordt gevorderd in de omgang met betrokkenen binnen de TU Delft in ernstige mate verwaarloost. Dit leidt voor u tot de conclusie dat sprake zou zijn van wanbeheer. Het gaat volgens u om een cultuur waarbij verwaarlozing van de zorg kan blijven bestaan. Dit brengt volgens u een verhoogd risico op sociale onveiligheid voor alle medewerkers met zich mee. Dit geeft u naar eigen zeggen reden tot grote zorg. U meent dat de uitvoering van het beleid ernstig tekortschiet en dat er veel verbeterd zou moeten worden. U komt vervolgens tot een verkorte herhaling van uw bevindingen per hoofdstuk.

(154) Het moge duidelijk zijn dat de TU Delft zich in deze eindconclusies niet kan vinden. Uw onderzoek(smethodiek) was niet erop ingericht om überhaupt gefundeerde uitspraken te *kunnen* doen over de cultuur van de TU Delft, over hoe zij zorgdraagt voor de omgang van haar 'medewerkers'. Bij de TU Delft is bovendien feitelijk geen sprake van wanbeheer, hetgeen zij hierna in deel 6 van haar reactie nog uitgebreider toelicht en onderbouwt.

(155) Uw conceptrapport laat niet alleen een gebrekkige onderzoeksmethodiek zien, het ontbreekt u ook aan een vooraf kenbaar gemaakte uitleg van de wettelijk open begrippen 'zorg', 'verwaarlozing', 'ernstige verwaarlozing', 'redelijkheid', 'billijkheid' en 'wanbeheer' (eerder in deze reactie genoemd de 'wetsinterpreterende beleidsregels' – uw Onderzoekskader). Tenslotte miskent u elke maatschappelijke en academische context waarin u een onderzoek als het onderhavige – met een daartoe opgesteld, vooraf kenbaar gemaakt normen- en Onderzoekskader en met toepassing van een geschikte onderzoeksmethodiek – had behoren te verrichten. Uw conceptrapport geeft geen enkele blijk van een redelijkheids- en billijkheidstoets. Uw conceptrapport had eerst die maatstaf van redelijkheid en billijkheid moeten schetsen, alvorens u de TU Delft zelf onder de loep had genomen. Het ontbreekt u aan een juridische en maatschappelijke maatstaf, relevante kennis en beschikbare data. U hebt geen feitenonderzoek naar het functioneren van de TU Delft op dit gebied gedaan. U hebt geen hoor en wederhoor verricht. En ook om allerlei andere redenen is uw onderzoek onzorgvuldig en zijn uw bevindingen feitelijk onjuist.

(156) U bent welkom om bij de TU Delft alsnog een gedegen onderzoek te verrichten, nadat hierover afstemming met de Arbeidsinspectie heeft plaatsgevonden en duidelijk is op welk normenkader en met inachtneming van welke maatschappelijke context u dit onderzoek verricht. U hebt bovendien de medewerkers met wie u spreekt en van wie u voorlichting over de TU Delft verlangt, hierover te informeren.

23.9 Uw laatste bevinding in concepthoofdstuk 12 met betrekking tot het financiële beheer is feitelijk onjuist en doet geen recht aan de werkelijkheid

Dit tekstblok bevat strikt vertrouwelijke bedrijfsinformatie en/of persoonsgegevens van de TU Delft, medewerkers van de TU Delft, en/of derde partijen, althans voor zover deze niet reeds door de Inspectie in haar openbare rapport is genoemd. In verband met het openbaar maken van dit document wordt dit tekstblok daarom verwijderd.

Dit tekstblok bevat strikt vertrouwelijke bedrijfsinformatie en/of persoonsgegevens van de TU Delft, medewerkers van de TU Delft, en/of derde partijen, althans voor zover deze niet reeds door de Inspectie in haar openbare rapport is genoemd. In verband met het openbaar maken van dit document wordt dit tekstblok daarom verwijderd.

24. UW CONCEPTRAPPORT IS IN STRIJD MET DE BEGINSLEN VAN EVENREDIGHEID EN PROPORTIONALITEIT

- (162) Deze paragraaf kan in principe kort zijn. Met het feit dat uw conceptrapport dusdanig onzorgvuldig is en geen getrouw beeld van de situatie bij de TU Delft geeft met oog voor de belangen van alle betrokkenen, is dit conceptrapport óók in strijd met de beginselen van evenredigheid en proportionaliteit (onder meer gewaarborgd in artikel 3:4 lid 2 Algemene wet bestuursrecht). Een rechter zal uw conceptrapport ook intensief toetsen aan deze fundamentele beginselen, gelet op het ingrijpende karakter ervan.
- (163) En het conceptrapport is ook op een andere manier onevenredig en buitenproportioneel. Het gaat dwars in tegen de lerende aanpak die de sector op voorspraak van de minister van OCW heeft verkozen en waarvoor vandaag de dag een *toekomstig* programma van aanpak wordt opgesteld. Dit is ontoelaatbaar. Het conceptrapport mag op deze wijze niet openbaar worden gemaakt.

25. TUSSENCONCLUSIE

- (164) In dit vierde deel van haar reactie legt de TU Delft u voor dat het conceptrapport en onderliggend onderzoek in alle facetten onzorgvuldig zijn. Dit heeft voor de TU Delft, specifieke groepen medewerkers en voor de medewerkers in algemene zin grote nadelige consequenties; het conceptrapport benadeelt hen onterecht buitenproportioneel en onevenredig. Dit geldt te meer, nu u ermee had rekening te houden dat een onderzoek naar sociale veiligheid maatschappelijk heel gevoelig ligt. Dit was reden te meer om een zorgvuldig onderzoek te verrichten en te komen met een zorgvuldig tot stand gekomen conceptrapport. Daar ontbreekt het aan en dat is zeer kwalijk. De TU Delft komt tot deze ernstige constatering mede onder verwijzing naar de door haar geraadpleegde deskundigen prof. mr. M. Olfers en dr.mr. A. van Wijk van Verinorm. Zij hebben vijftientig jaar ervaring in het doen van onderzoek naar sociale veiligheid op de werkvloer, onder meer in opdracht van overheden, waaronder onderzoek naar overheden en (andere) onderwijsinstellingen.
- (165) De onzorgvuldigheid van het conceptrapport begint reeds bij het onzorgvuldig verlopen proces van uw onderzoek. Al in de verkenning van het onderzoek handelde u onzorgvuldig en hebt u geen waarborgen ingebouwd om een *confirmation bias* te voorkomen. In de periode september – december 2023 heeft de TU Delft van u geen onderzoeksplan ontvangen en u hebt geen voorgesprek met de TU Delft over uw (wijze van) onderzoek(en) gevoerd.
- (166) In december 2022 plaatste u de TU Delft voor een voldongen feit en kende uw meldpunt een beroerde timing gedurende de verlofdagen van de medewerkers van de TU Delft. Deze aanpak stemde niet overeen met het goed werkgeverschap dat de TU Delft wil nastreven. Gedurende het onderzoek in 2023 hebt u op meerdere manieren het vertrouwen van individuele medewerkers geschaad. Dit is een zeer ernstige constatering. Het zorgde reeds voor onrust in de organisatie voordat het conceptrapport goed en wel door het CvB was ontvangen.
- (167) Vervolgens is ook de door u gehanteerde onderzoeksmethodiek ongeschikt en onzorgvuldig. U hebt uw onderzoeksvragen negatief geformuleerd. U geeft geen definitie van het begrip 'sociale veiligheid', dat in het onderzoek centraal staat. Wat melders 'ervaren' is nog geen feit, terwijl u uw conceptbevindingen ten onrechte wel zo duidt en presenteert. Uw verdere onderzoeksmethoden zijn ongeschikt voor beantwoording van de centrale onderzoeksvragen. De TU Delft somt op wat er verder aan uw onderzoek schort: het tijdsbestek van uw onderzoek is onzuiver, u kijkt in het licht van de kwalificatie wanbeheer ten onrechte tot 'een aantal jaren terug'. Uw aanpak is niet-representatief en bevat een selectieve, negatieve bias met een onzorgvuldig onderzoek als gevolg. U heeft zich ten onrechte beperkt tot hoofdzakelijk ontevreden gestemde personen.
- (168) U hebt 148 meldingen ontvangen, waarvan u met 24 personen hebt gesproken. De reden om specifiek deze 24 melders te spreken en niet ook de andere melders, motiveert u ten onrechte niet. Het conceptrapport geeft geen blijk ervan dat u zich de vraag hebt gesteld – en deze hebt beantwoord – in welke context de meldingen moeten worden geplaatst. Zijn de melders daadwerkelijk slachtoffer, of waren zij eigenlijk zelf dader van een sociaal onveilige situatie voor anderen, waardoor die andere personen weer slachtoffer van die sociale onveiligheid waren? U hebt niet de andere ruim 11.852 (12.000 minus 148) medewerkers van de TU Delft gesproken of bij hen naar hun ervaringen op het gebied van

sociale veiligheid bij de TU Delft geïnformeerd. U hebt geen onderzoeksbasis voor generalisering van persoonlijke bevindingen naar de hele organisatie van de TU Delft. U hebt geen feitenonderzoek verricht of aan waarheidsvinding gedaan. Zo hebt u geen effectieve hoor- en wederhoor toegepast.

- (169) Vervolgens zijn de voorlopige bevindingen ook in de wijze van presenteren onevenwichtig en onzorgvuldig. Dat laat de reactie van de TU Delft per hoofdstuk van uw conceptrapport zien in de hoofdtekst van deze reactie. U hebt niet de sociale veiligheid onder medewerkers van de TU Delft onderzocht en uw vermeende feitelijke bevindingen ter zake zijn onjuist. Ook in uw concepthoofdstuk over borgingsmechanismen omtrent de sociaal veilige omgeving ontbreekt het aan een veelzijdig en volledig onderzoek en zijn uw vermeende feitelijke bevindingen onjuist. De TU Delft licht dit uitgebreider toe in de reactie zelf. In uw beschrijving van HR en het HRM-proces ontbreekt het aan de vereiste kennis en een zorgvuldig, objectief onderzoek naar het functioneren ervan en zijn uw vermeende feitelijke bevindingen onjuist. Uw beweringen over het aanname- en bevorderingsbeleid, over overplaatsingen en over het sluiten van vaststellingsovereenkomsten zijn ten onrechte en uw bevindingen stroken niet met de feiten. Uw concepthoofdstuk 7 gaat naar uw zeggen over cultuur, maar u hebt geen cultuuronderzoek verricht. U trekt grote conclusies zonder een gefundeerde onderbouwing. Uw bevindingen komen niet overeen met de feitelijke werkelijkheid, ook niet die over het CvB gaan. U werpt zaken aan de RvT tegen, die eveneens feitelijk onjuist zijn en ook niet overeenstemmen met de wettelijke rol en taken van de RvT. Ten slotte doet u aanbevelingen aan de TU Delft ter bevordering van de sociale veiligheid. De aard van deze aanbevelingen bevestigen dat de kwalificatie 'wanbeheer' feitelijk niet deugt en buitenproportioneel is.
- (170) Al het voorgaande laat zien dat uw onderzoek niet aan het normenkader voldoet, waaraan onderzoeken zoals het onderhavige naar sociale veiligheid hebben te voldoen. U heeft niet de vereiste zorgvuldigheids- en motiveringseisen in acht genomen. Uw werkwijze was voor de TU Delft niet consistent, transparant, controleerbaar en bediscussieerbaar, mede omdat een vooraf kenbaar onderzoeksplan ontbrak. Het ontbreekt aan het vereiste hoor- en wederhoor. Het onderzoek voldoet niet aan de eisen van proportionaliteit. Denk aan het meldpunt rond de kerstdagen, aan elk van de afzonderlijke bevindingen in uw conceptrapport en de onnodig buitenproportionele gevolgen daarvan voor de TU Delft en specifieke medewerkers. Uw onderzoek kon nimmer leiden tot een gedragen beeld van de situatie bij de TU Delft, daar u geen feiten hebt onderzocht en geen representatief onderzoek hebt verricht. U bent de balans volledig uit het oog verloren tussen de belangen van alle betrokkenen, waarbij u de indruk wekt toe te hebben geredeneerd naar een bepaald doel – wellicht ingegeven door bepaalde meldingen. Uw conclusies zijn niet inzichtelijk en draagkrachtig gemotiveerd en kunnen niet steunen op door u vastgestelde feiten. Immers, dat onderzoek hebt u niet verricht.
- (171) Gelet op het voorgaande is het conceptrapport niet alleen in strijd met de beginselen van legaliteit, rechtszekerheid en zorgvuldigheid, maar ook met die van evenredigheid en proportionaliteit (onder meer gewaarborgd in artikel 3:4 lid 2 Algemene wet bestuursrecht). Een rechter zal uw conceptrapport intensief toetsen aan al deze fundamentele beginselen, in het bijzonder het zorgvuldigheidsbeginsel en het evenredigheidsbeginsel, gelet op het ingrijpende karakter ervan.

- (172) Ten slotte, het conceptrapport is ook op een andere manier onevenredig en buitenproportioneel. Het gaat dwars in tegen de lerende aanpak die de sector op afspraak van de minister heeft verkozen en waarvoor nog een toekomstig programma van aanpak wordt opgesteld. Het conceptrapport mag op deze wijze niet openbaar worden gemaakt.
- (173) Wat betreft het deel van het onderzoek naar financieel beheer, stelt u dat er geen aanwijzingen zijn gevonden voor ongerechtvaardigde verrijking. Deze conclusie bevestigt de feitelijke situatie van de TU Delft omtrent haar financieel beheer. Desalniettemin trekt u ook in dit deel van het onderzoek deelconclusies die geen recht doen aan de werkelijkheid. De TU Delft heeft de financiële omvang en risico's – zoals de financiële impact en afhankelijkheid van derde geldschieters van afzonderlijke projecten – feitelijk wél scherp in beeld, ook reeds bij de start van dergelijke projecten.



DEEL 5: INTIMIDATIE EN BEDREIGING

Er is geen sprake van intimidatie of bedreiging door (oud-)leden van het CvB en/of (oud-)leden van de RvT.

26. UW CONCEPTHOOFDSTUK 9 HEEFT GEEN RAAKVLAk MET ARTIKEL 9.9A WHW – ER IS GEEN SPRAKE VAN (AANTOONBARE) INTIMIDATIE OF BEDREIGING VAN MEDEWERKERS DOOR EEN BESTUURDER OF TOEZICHTHOUDER

- (1) Hoofdstuk 9 is zeer schadelijk voor de reputatie van de TU Delft en voor individuele personen, namelijk (oud-)leden van het CvB en (oud-)leden van de RvT (zie ook deel 7 van deze reactie over de gevolgen van openbaarmaking van uw (concept)rapport).
- (2) Dit hoofdstuk 9 is direct herleidbaar tot individuele personen. De gevolgen van dit hoofdstuk zijn voor deze personen ongekend groot; voor hun professionele carrières en privéleven. Immers, u concludeert *in concept* dat u "*een aantal incidenten van ervaren intimidatie en bedreiging [heeft] geconstateerd door een (voormalig) bestuurders en/of een (voormalig) toezichthouder.*" U geeft van deze conclusie geen verdere onderbouwing, omwille van de anonimiteit van medewerkers. U stelt verder vast "*dat er een verhoogd risico is voor dergelijke incidenten.*"
- (3) Het kán en mág niet zo zijn dat individuele bestuurders en toezichthouders in een (concept)rapport van een overheidstoezichthouder grootse beschuldigingen als 'intimidatie en bedreiging' krijgen tegengeworpen, terwijl u niet aan feitenvaststelling hebt gedaan of onderzoek naar waarheidsvinding hebt verricht. U had daarbij dan ook aan hoor en wederhoor moeten doen. Dit is óók niet gebeurd. U neemt hier heel grote stappen van een vermeende persoonlijke ervaring naar een beschuldiging van de hoogste categorie, namelijk 'intimidatie en bedreiging'. Uw eventuele reactie dat u daarom in uw conceptconclusie spreekt van 'ervaren' maakt die negatieve effecten er niet minder op.
- (4) U hebt conform artikel 9.9a WHW niet te onderzoeken of een medewerker intimidatie of bedreiging door een bestuurder of toezichthouder heeft *ervaren*. U had moeten onderzoeken of sprake is van intimidatie of bedreiging van een medewerker door een bestuurder of toezichthouder. De WHW biedt dus geen grondslag voor uw concepthoofdstuk 9.
- (5) Bovendien is uw hoofdstuk 9 innerlijk tegenstrijdig. Uw vaststelling in dit hoofdstuk dat 'er een verhoogd risico voor dergelijke incidenten' zou zijn, impliceert dat die incidenten (van intimidatie en bedreiging) zich onder de huidige leden van het CvB en/of RvT hebben voorgedaan. U verwijst echter ook impliciet naar oud-CvB en oud-RvT (voor zover al over een oud- en een nieuw RvT gesproken kan worden gelet op het trapsgewijze rooster van aftreden). Nogmaals, dit hebt u niet onderzocht en er is geen sprake (geweest) van intimidatie of bedreiging door een (oud-)lid van het CvB en/of een (oud-)lid van de RvT.
- (6) In een definitief rapport moet het hoofdstuk 9 er anders uit zien. U had hier moeten schrijven dat u omwille van uw onderzoek naar sociale veiligheid ook hebt gekeken naar het handelen van het CvB en RvT. U had vervolgens moeten concluderen dat u geen intimidatie en bedreiging door een (voormalig) bestuurders en/of een (voormalig) toezichthouder hebt kunnen vaststellen.
- (7) Ten slotte wil de TU Delft in het licht van uw concepthoofdstuk 9 nog het volgende kwijt. Het CvB en de RvT hebben soms lastige beslissingen te nemen, ook die waarmee bepaalde medewerkers het om hun moverende redenen en eventuele persoonlijke belangen mee oneens mogen zijn. Als lid van het CvB of RvT kun je niet eenieder tevredenstellen. Zo is het u ook bekend dat in de top van de organisatie – helaas – onrust is geweest rond één oud-

directeur en één oud-CvB-lid (zie ook deel 3 van deze reactie). Daarop is door de RvT na zeer zorgvuldig en uitgebreid onderzoek gehandeld. Dit betreft een voorbeeld van het feit dat u juist vanwege de aard van de functies van bestuur en interne toezichthouder zeer zorgvuldig moet omgaan met de vraag of uitlatingen over vermeende intimidatie en bedreiging door een CvB-lid en/of RvT-lid gerechtvaardigd zijn. Uw hoofdstuk 9 laat nog niet eens een begin van deze zorgvuldigheid zien.



DEEL 6: WANBEHEER

Er is geen sprake van wanbeheer.

27. INTRODUCTIE: DE FEITEN LATEN ZIEN DAT DE TU DELFT GEEN WANBEHEER PLEEGT

- (1) De TU Delft laat u in dit deel van haar reactie opnieuw zien dat de TU Delft feitelijk geen wanbeheer pleegt. Dat doet de TU Delft resumerend aan de hand van een aantal bronnen. Daarbij geldt dat de WHW – als gezegd – geen regels bevat over wat moet gebeuren om de sociale veiligheid te bevorderen. Maar in andere documenten zijn daarover wel aanbevelingen (geen regels) terug te vinden. De TU Delft geeft hierna ten eerste de aanbevelingen uit drie van deze bronnen weer en legt haar feitelijke organisatie inzake sociale veiligheid langs deze lijst met aanbevelingen. Daaruit valt maar één conclusie te trekken: er is feitelijk geen sprake van wanbeheer bij de TU Delft.
- (2) De hiervoor bedoelde bronnen zijn: de Inspectievragen van de Arbeidsinspectie in haar Richtlijn BasisInspectieModule (paragraaf 28), de aanbevelingen uit de brochure 'Ongewenste omgangsvormen' van de Arbeidsinspectie (paragraaf 29) en uw aanbevelingen in uw themaonderzoek naar sociale veiligheid van studenten van mode- en kunstopleidingen bij hogescholen (paragraaf 30).
- (3) Vervolgens komt de TU Delft terug bij de Code (paragraaf 31). Hoewel de Code niet bedoeld is dat u op de naleving daarvan toeziet en de RvT de taak heeft om toe te zien op de *omgang* door het CvB van de Code – welke wettelijke formulering terecht zo is gekozen gelet op de aard van inspanningsverplichtingen van de Code – geeft de TU Delft hierna weer dat zij feitelijk conform de Code handelt.
- (4) Dit zesde deel van de reactie sluit de TU Delft af met een tussenconclusie (paragraaf 32).

28. RICHTLIJN BASISINSPECTIEMODULE VAN DE ARBEIDSINSPECTIE

- (5) De Arbeidsinspectie stelt de volgende – hierna groen gekleurde – 'Inspectievragen' in haar onderzoeken naar ongewenst gedrag. Deze vragen blijken uit haar Richtlijn 'BasisInspectieModule over Intern ongewenst gedrag' (**bijlage 25**). De TU Delft licht puntsgewijs toe dat zij deze vragen in positieve zin kan beantwoorden:
 - (a) Is er een actuele, deugdelijke en volledige RI&E aanwezig met betrekking tot het PSA-risico Intern ongewenst gedrag? De TU Delft beschikt voor alle onderdelen van haar organisatie over RI&E-documenten en neemt daarin ook het PSA-risico mee.
 - (b) Is er op basis van de bevindingen in de RI&E over dit PSA-risico – indien nodig – een Plan van Aanpak opgesteld met maatregelen om dit risico afdoende te kunnen beheersen? De TU Delft heeft voor alle onderdelen van haar organisatie plannen van aanpak die nadrukkelijk over sociale veiligheid gaan.
 - (c) Zijn er doeltreffende gedragsregels voor de onderlinge communicatie en omgang tussen personeelsleden opgesteld, waaraan alle personeelsleden zich dienen te houden en worden deze actief uitgedragen? De TU Delft heeft hiertoe de Gedragscode en haar Integriteitsverklaring.
 - (d) Heeft de werkgever een informele klachtstructuur, waarbij incidenten in informele sfeer door de leidinggevende kunnen worden opgelost? De TU Delft heeft een informele klachtenstructuur, waarvan medewerkers desgewenst na eerst

raadpleging bij vertrouwenspersoon, ombudsfunctionaris en/of HR-adviseur gebruik kunnen maken. Leidinggevend worden trainingen aangeboden om deze informele klachtenstructuur nog effectiever te maken.

- (e) Is er een onafhankelijke vertrouwenspersoon of een persoon met een vergelijkbare vertrouwelijke functie aangesteld tot wie personeelsleden zich kunnen wenden als zij in hun werk met ongewenst gedrag worden geconfronteerd? En als er een vertrouwenspersoon is aangesteld, is deze dan in voldoende mate onafhankelijk, toegankelijk, bekwaam, bevoegd, toegerust, bekend en wordt deze door het personeel geaccepteerd? Deze vragen kan de TU Delft bevestigend beantwoorden.
- (f) Heeft de werkgever voorzien in een formele structuur voor de medewerkers om een klacht rondom intern ongewenst gedrag in te dienen en te laten onderzoeken en hierover een uitspraak te laten doen? Ja, de TU Delft beschikt hiervoor over de (Regeling) klachtencommissie ongewenst gedrag.
- (g) Worden leidinggevend getraind dan wel geïnstrueerd in/over het onderwerp Intern ongewenst gedrag? Ja, leidinggevend worden verschillende trainingen aangeboden via onder meer een leergang en het Programma Sociale Veiligheid.
- (h) Wordt er periodiek voldoende voorlichting gegeven aan zowel vaste als tijdelijke medewerkers over de risico's van intern ongewenst gedrag en over de maatregelen en voorzieningen die in dit verband zijn getroffen? Medewerkers worden op verschillende manieren voorgelicht, digitaal en in persoon. Nieuwe medewerkers worden hierover in hun introductiebijeenkomst van de TU Delft geïnformeerd.
- (i) Wordt de effectiviteit van de aanpak van het risico Intern ongewenst gedrag, met het bijbehorend pakket van beheersmaatregelen, periodiek geëvalueerd? Ja, dit vindt plaats in de driejaarlijkse cyclus van medmon, in een jaarlijkse cyclus van najaars- en voorjaarsoverleggen en over de band van de jaarrapportages van de vertrouwenspersonen en ombudsfunctionarissen.

29. AANBEVELINGEN VAN DE ARBEIDSINSPECTIE UIT HAAR BROCHURE 'ONGEWENSTE OMGANGSVORMEN'

- (6) 'Wat kunt u doen?' Deze vraag beantwoordt de Arbeidsinspectie in haar brochure 'Ongewenste omgangsvormen' (bijlage 26). Ook hieruit leidt de TU Delft aanbevelingen af ter bevordering van de sociale veiligheid op de werkvloer. Deze aanbevelingen heeft de TU Delft hierna in het groen overgenomen. Zij geeft per aanbeveling kort weer dat de organisatie van de TU Delft deze reeds in acht neemt:
 - (a) In de Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) brengt u in kaart hoe groot het risico op ongewenste omgangsvormen is: de TU Delft voldoet aan deze aanbeveling, zoals ook hiervoor toegelicht.
 - (b) Voor beoordeling in de RI&E kan de werkgever periodiek onderzoeken of werknemers last hebben van ongewenste omgangsvormen, zoals met een medewerkerstevredenheidsonderzoek: aan deze aanbeveling voldoet de TU Delft met onder meer haar periodieke medmon's.

- (c) In een plan van aanpak beschrijft de werkgever welke maatregelen hij neemt om het risico te minimaliseren. De TU Delft beschikt over plannen van aanpak op centraal en decentraal niveau. De plannen van aanpak naar aanleiding van de medmon 2017 zijn door de Arbeidsinspectie geaccordeerd.
- (d) Gedragscode: maak duidelijk welke normen en waarden op de werkvloer gelden voor de omgang tussen collega's, welke omgangsvormen niet worden geaccepteerd en wat er gebeurt als werknemers zich niet aan deze afspraken houden. Ook is duidelijk wat iemand moet doen bij ongewenst gedrag. De TU Delft beschikt over zo'n geactualiseerde Gedragscode.
- (e) "Iedere werkgever moet minimaal één onafhankelijke vertrouwenspersoon aanstellen. Dit mag een externe zijn van bijvoorbeeld uw arbodienst. (...) U legt vast wat de taken en bevoegdheden van de vertrouwenspersoon zijn. De vertrouwenspersoon moet makkelijk benaderbaar zijn, onafhankelijk en deskundig. Benoemt u iemand uit uw eigen organisatie tot vertrouwenspersoon? Zorg er dan voor dat diegene echt onafhankelijk is. Als uw organisatie een ondernemingsraad heeft, moet die instemmen met de benoeming van de vertrouwenspersoon. Voor iedereen moet duidelijk zijn wie de vertrouwenspersoon is, hoe die is te bereiken en hoe een werknemer een klacht kan indienen." De TU Delft beschikt over een team van interne vertrouwenspersonen en één externe vertrouwenspersoon die aan de genoemde vereisten voldoet. De OR heeft geen formeel instemmingsrecht in de benoeming van vertrouwenspersonen, maar wordt hierover wel geïnformeerd.
- (f) "Klachtenregeling en –commissie: U stelt een klachtenregeling op waarin staat hoe en waar uw medewerkers een klacht kunnen indienen. In de klachtenregeling staat verder de behandeltermijn; of, en zo ja hoe anonimiteit is gewaarborgd en hoe de klachtencommissie is georganiseerd. De leden van de klachtencommissie zijn onafhankelijk, deskundig en onpartijdig." De TU Delft beschikt over een klachtenregeling en klachtencommissie die aan de genoemde eisen voldoet.
- (g) "Opvang, begeleiding en nazorg: Zorg ervoor dat werknemers, die worden geconfronteerd met ongewenst gedrag, na een ernstig incident opvang en begeleiding krijgen van iemand die daarvoor goed is toegerust." De TU Delft beschikt over een uitgebreid netwerk van een Team vertrouwenspersonen, de Ombudsfunctionaris Personeel en de Ombudsfunctionaris Studenten, de Bedrijfsmaatschappelijk werker, HR-adviseurs en de bedrijfsarts. Zij zorgen samen voor deze opvang, begeleiding en nazorg. Afhankelijk van de aard van een dergelijk incident is ook de afdeling Integrale Veiligheid bij de eerste opvang betrokken.
- (h) "Aanpakken van de dader(s). Wie zich schuldig maakt aan ongewenste omgangsvormen, moet een passende maatregel opgelegd krijgen. Denk aan een berisping, een waarschuwing in het personeelsdossier, een schorsing of ontslag, afhankelijk van de ernst van het wangedrag." De TU Delft pakt waar nodig daders aan, ook op eventueel hoger niveau in de organisatie, zoals in deel 3 van deze reactie bij wijze van voorbeeld aan de orde kwam. Te allen tijde legt de TU Delft een passende en minnelijke maatregel op en zo nodig neemt zij arbeidsrechtelijke maatregelen.

- (i) "Voorlichting: Zorg dat uw medewerkers weten wat u doet om ongewenste omgangsvormen te voorkomen, én dat zij weten wat ze kunnen doen als ze ermee te maken krijgen. Vertel uw werknemers welke gedragsregels en afspraken gelden in de organisatie. Daarnaast moeten werknemers weten wie de vertrouwenspersonen zijn, hoe en waarvoor zij hen kunnen benaderen en hoe zij een formele klacht kunnen indienen. U moet al deze informatie actief aanbieden." De TU Delft heeft in de vorige paragrafen haar wijze van voorlichting toegelicht en stelt vast aan deze aanbeveling te voldoen.
- (j) Instructie: "Het is belangrijk dat een leidinggevende ongewenste omgangsvormen in een vroegtijdig stadium herkent en in staat is om adequaat op te treden. Training en voorlichting kunnen hierbij helpen. Uiteraard laten leidinggevendenden vooroordelen niet meespelen bij de organisatie van het werk en zorgen zij ervoor dat iedereen gelijke kansen krijgt." De TU Delft biedt een scala aan toegesneden trainingen voor alle medewerkers en in het bijzonder leidinggevendenden aan. De trainingen worden door externe bureaus aangeboden, voor individuele medewerkers maar ook in teamverband.
- (k) "Werkt uw beleid? Onderzoek regelmatig of uw beleid ook echt werkt: de evaluatie. Wat wilde u bereiken met uw beleid? Heeft u dat bereikt en op welke punten is er verbetering nodig? De verbeterpunten neemt u op in een plan van aanpak en voert u opnieuw uit. Zo blijft het voorkomen van ongewenste omgangsvormen onder de aandacht." De TU Delft heeft in het voorgaande toegelicht met een cyclus van medmon naar medmon te werken en ook binnen deze cyclussen te beoordelen of extra of aangescherpte maatregelen nodig zijn. Dit kan de TU Delft beoordelen na evaluatie van afspraken, of die zijn uitgevoerd en of daardoor de sociale veiligheid is vergroot.
- (l) Voorlichting en instructie laat u regelmatig terugkeren. Ook nieuwe werknemers brengt u op de hoogte. De TU Delft voldoet aan deze aanbeveling, nieuwe medewerkers worden in hun introductiebijeenkomst geïnstrueerd over de waarden en afspraken die binnen de TU Delft-gemeenschap bestaan.

30. UW AANBEVELINGEN IN HET THEMAONDERZOEK NAAR SOCIALE VEILIGHEID VAN STUDENTEN KUNST- EN MODEONDERWIJS

- (7) In de vorige paragrafen toetst de TU Delft haar organisatie inzake sociale veiligheid aan aanbevelingen van de Arbeidsinspectie. Uw onderhavige onderzoek naar sociale veiligheid bij de TU Delft betreft uw eerste nalevingsonderzoek naar dit thema. Wel heeft u eerder een themaonderzoek verricht over sociale veiligheid onder studenten in het kunst- en modeonderwijs van hogescholen.²³⁵ In dit themaonderzoek hebt u aanbevelingen geformuleerd. Deze aanbevelingen geeft de TU Delft hierna in groen weer. Daarop geeft zij puntsgewijs een reactie, waaruit blijkt dat zij ook conform uw aanbevelingen handelt.
 - (a) Formuleer een visie en concrete doelen, maatregelen en acties en baseer deze op een risicoanalyse; de visie en opdracht van de TU Delft leest u terug in diverse documenten waaronder het Strategisch Kader en de Vision on Integrity. Deze worden allebei in 2024

²³⁵ Zie pagina's 72-74 van dit themaonderzoek.

geactualiseerd. De concrete doelen, maatregelen en acties blijken uit een combinatie van de medmon's, daarop gebaseerde plannen van aanpak op centraal en decentraal niveau, en de RI&E's voor de verschillende onderdelen van de organisatie. Jaarlijks stelt de TU Delft een veiligheidsrisicoprofiel vast.

- (b) Een veilige cultuur voor de hele organisatie; zorg voor procedures over opvang en nazorg voor klager en beklagde; De blauwdruk-documenten die aan de basis staan van de organisatie rondom sociale veiligheid zijn in samenwerking met de hele TU Delft-gemeenschap tot stand gekomen. Het netwerk van vertrouwenspersonen, de Ombudsfunctionaris, de Bedrijfsmaatschappelijk werker, de HR-adviseur en de bedrijfsarts net als de betrokkenheid van leidinggevend en directe collega's bieden deze opvang en nazorg in formele en informele zin.
- (c) Zorg voor helderheid over waarden en normen, gewenst en ongewenst gedrag; een gedragscode, bekendheid van de code en actualiseer deze met regelmaat; aan deze aanbevelingen voldoet de TU Delft met onder meer haar gedragscode uit 2020.
- (d) Zorg voor structurele planning en centrale regie; een samenhangend document; betrokkenheid van alle belanghebbenden en een heldere planning en organisatie; een coördinator die de centrale regie heeft; de centrale planning is belegd bij het speciaal hiervoor ingerichte Integrity Office, die onder directe verantwoordelijkheid van het CvB functioneert. Het Strategisch Kader 2018-2024 en de Vision on Integrity 2018-2024 vormen samen met de plannen van aanpak een samenhangend en afgebakend geheel, waaruit ook de structurele planning op jaarbasis en in de cyclus van medmon naar medmon blijkt. Het nieuwe Strategisch Kader 2024-2030 wordt zeer binnenkort door het CvB vastgesteld.
- (e) Expertise: vergroot kennis en kunde – informeer en leer; hiervoor organiseert de TU Delft trainingen, leergangen en het Programma Sociale Veiligheid voor alle functies binnen de organisatie; de vertrouwenspersonen en andere functionarissen volgen trainingen ten behoeve van hun eigen professionaliteit; ook de medmon en andere medewerkeronderzoeken dragen bij aan het bewustzijn van sociale veiligheid.
- (f) Betrek de hele organisatie; organiseer inspraak en tegenspraak; bijvoorbeeld met bottom-up processen; De belangrijke strategiedocumenten zoals het Strategisch Kader, de Gedragscode en de Vision on Integrity 2018-2024 zijn na uitgebreide consultaties tot stand gekomen. De TU Delft heeft aandacht voor centrale regie en aansturing, met inachtneming van de wettelijke positie van de faculteiten.
- (g) Informeer medewerkers, mondelinge voorlichting; medewerkers worden geïnformeerd over sociale veiligheid via meerdere digitale wegen zoals email de TU Nieuwsbrief, intraweb en de website. Zij krijgen presentaties van diverse interne functionarissen zoals de Ombudsfunctionaris. Decanen en directeuren informeren ook hun medewerkers. Het R&O-gesprek vormt ook aanleiding voor voorlichting en het gesprek met medewerkers.
- (h) Aandacht en leiderschap; training van leidinggevend en evaluatie/beoordeling van leidinggevend; het CvB, decanen, directeuren en andere leidinggevend besteden aandacht aan sociale veiligheid. Het CvB doet dit bijvoorbeeld – maar niet uitsluitend – in haar diesrede, jaarverslaggeving, in reactie op de jaarverslaggeving van interne

functionarissen, in e-mailverkeer en ook in de vorm van trainingen. Soortgelijk geldt voor directeuren en decanen. Trainingen over sociale veiligheid behoren tot het scholingspakket van leidinggevend en andere betrokkenen, zoals medewerkers van de directie HR.

- (i) Aandacht voor meldprocedure en transparante afhandeling; een meldpunt met onafhankelijke vertrouwenspersonen; vaste procedure om onderzoek te doen naar grensoverschrijdend gedrag; transparantie over de gevolgen; de TU Delft heeft een uitgebreide structuur voor het signaleren, melden en klagen. De TU Delft heeft onafhankelijke vertrouwenspersonen en een ombudsfunctionaris. Zij beschikt over een vaste procedure voor het doen van onderzoek naar grensoverschrijdend gedrag en schakelt hiervoor zo nodig externe en onafhankelijke expertise in. De TU Delft is transparant over de gevolgen, als de situatie dat toelaat. De TU Delft heeft daarbij altijd de belangen van alle betrokkenen in acht te nemen.
- (j) Vaste procedure om onderzoek te doen naar grensoverschrijdend gedrag; transparantie over de gevolgen; de ombudsfunctionaris is bevoegd om onderzoek te doen, net zoals dat ook de klachtencommissie moet onderzoeken of een klacht gegrond is.
- (k) Voer het gesprek; geef ruimte om standpunten, emoties en overtredingen te bespreken; De TU Delft vindt dit ook heel belangrijk en handelt hiernaar. Dit is een aanbeveling die altijd geldt en waaraan de TU Delft dan ook blijvende aandacht moet schenken.
- (l) Scholing over opbouwende feedback; ook dit soort trainingen worden aan leidinggevend en medewerkers gegeven, vaak ook op decentraal en faculteitsniveau.
- (m) Gebruik instrumenten of methoden om het effect van maatregelen te meten en evalueren; deze aanbeveling komt overeen met die van de Arbeidsinspectie. De TU Delft voldoet hieraan, voor zover de inzichten daartoe reeds thans wetenschappelijk beschikbaar zijn.
- (n) Voer als bestuur het gesprek met verschillende geledingen binnen de gemeenschap; het CvB heeft door het jaar heen vaste overleggen met verschillende geledingen en zo ook met de RvT. De TU Delft heeft dit in het voorgaande van deze reactie toegelicht.
- (o) Leg intern en extern verantwoording af over het gevorderde beleid; rapporteer jaarlijks extern over het gevoerde beleid voor sociale veiligheid; de TU Delft geeft hieraan gehoor, zowel in haar externe jaarverslaggeving als bijvoorbeeld met een reactie van het CvB aan de TU Delft-gemeenschap op de jaarverslaggeving van vertrouwenspersonen en ombudsfunctionarissen.
- (p) Maak sociale veiligheid een regulier gespreksonderwerp tussen RvT en CvB; dit is reeds een regulier gespreksonderwerp. Ook aan deze aanbeveling voldoet de TU Delft dus.

31. DE TU DELFT HANDELT CONFORM DE CODE

31.1 Introductie

- (8) Resumerend toont de TU Delft in deze paragraaf (andermaal) aan dat zij conform de Code handelt. De TU Delft licht hierna per principe van de Code toe, dat zij hieraan voldoet (paragrafen 31.2 tot en met 31.6). Dit doet zij dus in aanvulling op al hetgeen hiervoor in deze reactie aan de orde is gekomen. Daarbij merkt zij nogmaals op dat de Code niet is bedoeld om de naleving daarvan door uw Inspectie te laten beoordelen. In zoverre is de informatie hierna in wezen overbodig voor uw conceptrapport.

31.2 Principe 2

- (9) Ingevolge principe 2 van de Code bevordert de TU Delft ten eerste dat *aan de universiteit waarden worden gehanteerd die passen bij haar maatschappelijke opdracht*. De TU Delft heeft hiervoor haar kernwaarden DIRECT geformuleerd en draagt deze uit. De TU Delft heeft voor haarzelf de opdracht 'Impact voor een betere samenleving' geformuleerd. Haar integriteitsbeleid heeft de TU Delft op deze opdracht afgestemd. "*Het integriteitsbeleid van de TU Delft is bedoeld om ons, als leden van de academische gemeenschap, te ondersteunen en beschermen bij onze dagelijkse bezigheden op en rond de campus. Het richt zich op juridische ondergrenzen (regels, risico's, preventie en handhaving) maar ook op het stimuleren van zorgvuldige besluitvorming en morele leerprocessen in een open cultuur.*"²³⁶ Vervolgens heeft de TU Delft onder meer haar Integrity Office opgericht om te zorgen voor een integrale coördinatie van uitvoering van de genoemde opdracht en het uitdragen van haar kernwaarden. Daarop zijn tal van maatregelen genomen, als genoemd in de onderhavige reactie. De cursussen, trainingen en leergangen zijn een voorbeeld van die maatregelen, die eraan bijdragen dat de opdracht en de waarden waarvoor de TU Delft staat bij alle medewerkers bekend raakt en zij ernaar handelen.
- (10) De opdracht van de TU Delft vertaalt zich in concreto naar de bevordering van onder meer betrokkenheid en openheid. Zie hierover bijvoorbeeld pagina 16 van het jaarverslag 2022:

Impact voor een betere samenleving

De instellingsstrategie van de TU Delft is vervat in het Strategisch Kader 2018-2024 'Impact voor een betere samenleving'. Door dit kader loopt als een rode draad een aantal uitgangspunten die in deze periode verder ontwikkeld zullen worden: excellentie, impact, betrokkenheid en openheid. Deze karakteristieken komen terug in al onze kernactiviteiten, die zich laten onderverdelen in vier operationele gebieden: studenten & onderwijs, onderzoek & innovatie, mensen & gemeenschap en campus & dienstverlening. Het Strategisch Kader is te vinden op www.tudelft.nl/over-tu-delft/strategie/.

Het Strategisch Kader wordt aangevuld door de Strategische Prioriteiten 2022-2024. Deze zijn ontwikkeld als reactie op grote veranderingen in de afgelopen jaren, waaronder de COVID-19-pandemie.

- (11) De TU Delft *bevordert* dan ook ten tweede *een open cultuur waarin ieder onderwerp ter sprake kan komen en waarin bestuurders, medewerkers en studenten zich vrij voelen om elkaar aan te spreken. Die cultuur wordt uitgedragen binnen en buiten de organisatie.*

²³⁶ Toelichting op haar website: <https://www.tudelft.nl/over-tu-delft/strategie/integriteitsbeleid>.

Medewerkers zijn redelijk positief over de sfeer binnen hun team en collegialiteit.²³⁷ Medewerkers zijn behoorlijk tevreden over de mate van respect waarmee hun direct leidinggevende met hen omgaat.²³⁸ De medewerkers staan neutraal tegenover het geven van feedback.²³⁹ Een neutrale houding is niet negatief, maar evengoed was dit voor de TU Delft aanleiding om hierop maatregelen te treffen zoals het verzorgen van trainingen over feedback en het benadrukken van het belang hiervan. *"De externe vertrouwenspersoon ziet hoe binnen de TU Delft in een continu groei- en ontwikkelproces wordt gewerkt aan een open aanspreekcultuur, bewustwording en een gedeelde verantwoordelijkheid. Dit alles wordt steeds duidelijker en beter voelbaar."*²⁴⁰ De TU Delft stuurt en monitort nadrukkelijk op dit onderwerp van een open cultuur, dat immers de basis van sociale veiligheid vormt.

- (12) Net als alle andere gremia draagt ook de RvT van de TU Delft bij aan de bevordering van een open cultuur. Met name de gesprekken die leden van de RvT met individuele medewerkers van allerlei niveaus voeren, kunt u nadrukkelijk beschouwen als een manier om een open cultuur te bevorderen. De RvT merkt ook dat medewerkers in die gesprekken zich open en kwetsbaar opstellen, net zoals de RvT dat zelf doet. Ook het feit dat het CvB en de RvT waar nodig acterend optreden, draagt bij aan een open cultuur. Immers, medewerkers met gedrag die afbreuk doen aan een prettige, veilige en open cultuur worden daarop aangesproken.

31.3 Principe 3

- (13) Principe 3 gaat in de kern over een veilige omgeving om in te werken en studeren. De TU Delft *"bevordert het realiseren van een veilige omgeving waar studenten en medewerkers zich kunnen ontplooiën en zich professioneel kunnen ontwikkelen."* De TU Delft beschikt over een gestructureerde aanpak ter bevordering van de hiervoor bedoelde veilige omgeving. Leidinggevenden en medewerkers worden getraind om een sociaal veilige leeromgeving te bevorderen, er vinden teamgesprekken plaats, en in het enkele geval dat sprake was van onwil bij een leidinggevende heeft de TU Delft hierop geacteerd en aan de hele gemeenschap kenbaar gemaakt dat dit gedrag niet wordt getolereerd (zie ook deel 3 van deze reactie).
- (14) De TU Delft ontwikkelt haar aanpak cyclischgewijs door, op jaarbasis en van medmon naar medmon. In het bijzonder noemt de TU Delft hier haar recente aanpassing in het doel van de R&O-gesprekken, dat vanaf 2023 meer toekomstgericht dan eerst is. Hiermee bevordert de TU Delft dat de leidinggevende en medewerker met elkaar nadrukkelijker spreken over de wijze waarop de medewerker zich kan ontplooiën en zich verder professioneel kan ontwikkelen. In deel 4 van deze reactie beschreef de TU Delft haar brede en uitgebreide aanpak ter bevordering van een veilige leeromgeving, waarvan het te ver voert om dat hier te herhalen.
- (15) Overigens, voor zover u stelt dat bepaalde zaken bij de TU Delft beter zouden kunnen gaan, dan geldt nog steeds dat de TU Delft een veilige omgeving *bevordert* en zij aan de Code voldoet. De TU Delft handelt conform de wettelijke bepalingen die gelden voor de sociale veiligheid van haar personeel. De TU Delft handelt zoals van een lerende en actieve

²³⁷ Medmon 2020, p. 44.

²³⁸ Medmon 2020, p. 47.

²³⁹ Medmon 2020, p. 47.

²⁴⁰ Jaarverslag 2021, p. 12.

organisatie mag worden verwacht, ook als het gaat om de sociale veiligheid van haar personeel. Dat geldt evenzeer voor de afzonderlijke gremia en organen van de TU Delft die ieder vanuit hun eigen rol en taken bijdragen aan een sociaal veilige leer- en werkomgeving.

- (16) U beroept zich in het bijzonder op principe 3.3. Conform dit principe beschikt de TU Delft over *"een klachtenregeling, een klokkenluidersregeling en minimaal één goed vindbare vertrouwenspersoon of ombudsfunctionaris die direct rapporteert aan het college van bestuur. Wanneer vermoede onregelmatigheden het college van bestuur betreffen, richt deze vertrouwenspersoon of ombudsfunctionaris zich tot de voorzitter van de raad van toezicht. Het college van bestuur legt in het jaarverslag verantwoording af over de wijze waarop er met klachten is omgegaan en bespreekt met de raad van toezicht en de centrale medezeggenschap hoe het universitaire beleid op basis van gerapporteerde signalen verbeterd kan worden."* Al deze aspecten zijn ingebed in de TU Delft-organisatie. Deel 4 van de voorgaande reactie laat dat zien.

31.4 Principe 4

- (17) U koppelt Principe 4 van de Code aan uw deelvraag of de TU Delft een cultuur heeft waarin medewerkers hun mening durven te geven en zich vrij voelen om elkaar aan te spreken. U trekt in twijfel dat het CvB op dit vlak bestuurt. Dit is zeer ten onrechte. De TU Delft verwijst ook terug naar hetgeen hiervoor bij principe 2 is vermeld.
- (18) Het CvB bestuurt de universiteit en richt zich in al zijn doen en nalaten, als collegiaal bestuur en per individueel lid, op de maatschappelijke opdracht van de universiteit en op naleving van de waarden die zij daartoe heeft geformuleerd (principe 4.1). Het CvB rapporteert hierover ook in het jaarverslag van de TU Delft (principe 4.2). Om als voorbeeld weer te geven, zie het voorwoord van het CvB op pagina 4 van het jaarverslag 2022:

Onze universiteit is natuurlijk een samenleving in het klein. Daar moeten we dus beginnen met onze impact op de samenleving. We streven ernaar een diverse en inclusieve werk- en studieomgeving te bieden, waar iedereen zich welkom en veilig voelt. Hieraan hebben we afgelopen jaar invulling gegeven door naast het centrale Diversity & Inclusion (D&I) Office ook facultaire Diversity *officers* en teams aan te stellen. Gezamenlijk zetten zij zich in om het bewustzijn over D&I binnen de organisatie te vergroten en dit in de processen te verankeren. Zo werd *gendered* en *Inclusief* onderzoek en Innovatie (GIRI) vastgesteld als een strategische prioriteit, zetten we in op *Inclusiever taalgebruik* in bijvoorbeeld onze vacatureteksten, en stelden we extra *bezienningsruimtes* en *all gender* toiletten in. Op het gebied van *sociale veiligheid* hebben we het vertrouwensnetwerk versterkt, onder meer door het aantreden van twee ombudsfunctionarissen en het geven van trainingen aan vertrouwenspersonen bij de studentenverenigingen.

- (19) Het CvB zet zich fel af tegen uw bevinding dat zij niet de cultuur van meningen geven en aanspreken zou uitdragen en bevorderen. Dit betreft juist de prioriteit van het CvB om die cultuur wél uit te dragen en te bevorderen. De TU Delft kan u hiervan desgewenst voorbeelden aanreiken, zoals de jaarverslagen, toespraken en andere communicatiemiddelen.
- (20) Het voorgaande geldt in gelijke mate voor wat decanen en directeuren doen om een sociaal veilige werkomgeving te bevorderen. Zij geven hieraan ook nadrukkelijk gevolg. In deel 3 van deze reactie noemde de TU Delft al het voorbeeld van de faculteit L&R, die een hele

faculteitsweek rondom het thema sociale veiligheid hebben georganiseerd. Een ander voorbeeld zijn leiderschapstrajecten die op decentraal niveau plaatsvinden.

- (21) Het CvB doorloopt verder haar wijze van besluitvorming volgens een vast stramien, betreft daarbij de formele interne medezeggenschapsstructuren en legt ook zijn oor te luister bij de gemeenschap in brede zin. Het CvB licht zijn beslissingen toe, bijvoorbeeld in communicatie per e-mail of TU Nieuws aan specifieke groepen medewerkers of alle medewerkers. De wijze van besluitvorming wordt schriftelijk geaccordeerd en vastgesteld met behulp van de bestuurssecretaris en zijn team (principe 4.2).
- (22) Het CvB legt op jaarbasis in vijf reguliere vergaderingen met de RvT en alle overige vaste en informele overlegstructuren met de RvT aan dit orgaan verantwoording af. Tussen het CvB en de RvT is een goede, prettige en professionele verstandhouding. Deze conclusie geldt niet uitsluitend voor de relatie tussen het CvB en de 'huidige' RvT, zoals u ten onrechte te beperkt op pagina 68 van het conceptrapport stelt. Ook in vorige samenstellingen bestond tussen het CvB en de RvT een goede verstandhouding. Het CvB en de RvT leggen vast welke besluiten van het CvB goedkeuring van de RvT behoeven (principe 4.3).
- (23) Het CvB vertegenwoordigt de universiteit naar buiten toe en fungeert als eerste gesprekspartner voor externe belanghebbenden en contacten (principe 4.4).
- (24) De leden van het CvB zijn op basis van vooraf openbaar gemaakte profielschetsen en na instemming door de OR door de RvT benoemd. De leden volgen trainingen en andere opleidingsvormen ter bevordering van hun bestuurlijke vaardigheden. Dit betreft ook een gespreksonderwerp met de RvT (principe 4.5).²⁴¹
- (25) Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het bestuur van de universiteit. Besturen houdt ook in: de cultuur van meningen geven en aanspreken uitdragen en bevorderen. Hierbij kijken we ook wat decanen en directeuren doen om een sociaal veilige werkomgeving te bevorderen, omdat ook zij deel uitmaken van het bestuur van de organisatie.

31.5 Principe 5

- (26) Principe 5 gaat over de rol en taken van de RvT. De RvT is verantwoordelijk voor het interne toezicht op het CvB. De RvT van de TU Delft is zodanig samengesteld en ingericht dat zijn leden hun taken naar behoren en in onafhankelijkheid kunnen vervullen (principe 5). U beroept zich in het conceptrapport met name op principes 5.8 en 5.14 van de Code. De TU Delft doet dat daarom in deze paragraaf ook.
- (27) De TU Delft heeft in deel 4 van deze reactie uitgebreid toegelicht dat de RvT over een veelzijdige en eigen informatievoorziening beschikt, naast de informatievoorziening via het CvB (principe 5.8). De veelheid aan bronnen strekt dus nadrukkelijk verder dan louter de formele vergaderstukken, als ook genoemd in principe 5.8. Het contact van de RvT met de organisatie is dus allesbehalve beperkt en is op het gebied van sociale veiligheid niet afhankelijk van de informatiestroom via het CvB, zoals u op pagina 70 stelt. U werpt de RvT ten onrechte tegen dat sociale veiligheid "*niet bovenaan het prioriteitenlijstje staat*". De RvT

²⁴¹ Het CvB heeft als team in 2022 en in 2023 een Coaching traject gevolgd, hieraan wordt in 2024 een vervolg gegeven. Het CvB gaat verder in 2024 een training Sociale Veiligheid volgen (stond al gepland).

werkt met gedegen agenda- en andere stukken en niet met 'prioriteitenlijstjes'. Sociale veiligheid heeft de RvT hoog in het vaandel staan en het onderwerp wordt vaak binnen zijn eigen gremium, met het CvB en/of met andere organen, gremia en individuele medewerkers besproken.

- (28) Verder bewaakt de RvT – mede op basis van de hiervoor bedoelde brede informatievoorziening – de kwaliteit en het functioneren van de individuele leden van het CvB en van het CvB als geheel (principe 5.14). De RvT organiseert jaarlijkse *appraisals* van de bestuurders, onderzoekt uitgebreid het functioneren opnieuw rond het moment van herbenoeming, krijgt over het functioneren van het CvB informatie via de OR, SR en andere gremia binnen de organisatie. Waar nodig treedt de RvT acterend en proactief op, zo laten de in deze reactie geschetste voorbeelden uit het verleden zien. De evaluatiegesprekken die de RvT houdt, voorziet hij van een verslag (ook principe 5.14).
- (29) De RvT beoordeelt nadrukkelijk de omgang van het CvB met de Code ex artikel 9.8 lid 1 sub e WHW.

31.6 Principe 9

- (30) Principe 9 houdt in dat de TU Delft over een professionele interne risicobeheersings- en controlesystemen beschikt. Aan dit principe voldoet de TU Delft, inclusief haar directie HR die u in dit kader verwijten maakt. De TU Delft heeft u in deel 4 van deze reactie toegelicht dat uw schets van haar directie HR op alle fronten feitelijk onjuist is. Het voert te ver al die fronten hier integraal te herhalen, daarvoor verwijst de TU Delft naar de hiervoor genoemde paragraaf.
- (31) Het CvB identificeert met de hele gemeenschap centraal en decentraal welke risico's er zijn en hoe die te mitigeren. De systemen zijn erop ingericht om deze risico's te monitoren en de beheersmaatregelen ervan uit te voeren en de effectiviteit daarvan te bepalen. Het CvB stelt jaarlijks een door de afdeling Integrale Veiligheid geüpdatet veiligheidsrisicoprofiel vast en de afdeling Health, Safety & Environment van de TU Delft heeft een vaste cyclus rondom signaleren, beheersen en evalueren van risico's op het gebied van arbo-veiligheid.

32. TUSSENCONCLUSIE

- (32) Uit dit zesde deel van de reactie blijkt opnieuw dat de TU Delft feitelijk geen wanbeheer pleegt. Wanneer zij haar organisatie ter bevordering van sociale veiligheid langs de diverse aanbevelingen van de Arbeidsinspectie en uw Inspectie legt, constateert de TU Delft dat zij deze aanbevelingen reeds in acht neemt. De TU Delft voldoet ook aan de principes van de Code, anders dan u ten onrechte stelt. Los van het feit dat u geen toezicht mag houden op de naleving daarvan, neemt de TU Delft de principes van de Code dus in acht. Het CvB draagt hiervoor de verantwoordelijkheid en de RvT houdt toezicht op het CvB in de omgang met de Code.
- (33) Het voorgaande staat nog los van het feit dat het conceptrapport geen onderbouwing bevat van hoe u tot wanbeheer komt. Deze kwalificatie is slechts opgeschreven, maar een redenering van hoe u als opstellers van het conceptrapport daartoe bent gekomen, ontbreekt geheel. Dit is ten onrechte.



DEEL 7: OPENBAARMAKING VAN UW (CONCEPT)RAPPORT

Openbaarmaking van uw (concept)bevindingen en conclusies zou voor de TU Delft, specifieke groepen medewerkers en ook voor haar medewerkers in brede zin ongekend en onnodig schadelijk zijn.

33. ANALYSE VAN CONFIDANT PARTNERS OVER DE ONNODIGE REPUTATIESCHADE VAN UW CONCEPTRAPPORT VOOR DE TU DELFT, SPECIFIEKE GROEPEN MEDEWERKERS EN HAAR MEDEWERKERS IN ALGEMENE ZIN

Dit tekstblok bevat strikt vertrouwelijke bedrijfsinformatie en/of persoonsgegevens van de TU Delft, medewerkers van de TU Delft, en/of derde partijen, althans voor zover deze niet reeds door de Inspectie in haar openbare rapport is genoemd. In verband met het openbaar maken van dit document wordt dit tekstblok daarom verwijderd.

Dit tekstblok bevat strikt vertrouwelijke bedrijfsinformatie en/of persoonsgegevens van de TU Delft, medewerkers van de TU Delft, en/of derde partijen, althans voor zover deze niet reeds door de Inspectie in haar openbare rapport is genoemd. In verband met het openbaar maken van dit document wordt dit tekstblok daarom verwijderd.

Dit tekstblok bevat strikt vertrouwelijke bedrijfsinformatie en/of persoonsgegevens van de TU Delft, medewerkers van de TU Delft, en/of derde partijen, althans voor zover deze niet reeds door de Inspectie in haar openbare rapport is genoemd. In verband met het openbaar maken van dit document wordt dit tekstblok daarom verwijderd.

Dit tekstblok bevat strikt vertrouwelijke bedrijfsinformatie en/of persoonsgegevens van de TU Delft, medewerkers van de TU Delft, en/of derde partijen, althans voor zover deze niet reeds door de Inspectie in haar openbare rapport is genoemd. In verband met het openbaar maken van dit document wordt dit tekstblok daarom verwijderd.

Dit tekstblok bevat strikt vertrouwelijke bedrijfsinformatie en/of persoonsgegevens van de TU Delft, medewerkers van de TU Delft, en/of derde partijen, althans voor zover deze niet reeds door de Inspectie in haar openbare rapport is genoemd. In verband met het openbaar maken van dit document wordt dit tekstblok daarom verwijderd.

Dit tekstblok bevat strikt vertrouwelijke bedrijfsinformatie en/of persoonsgegevens van de TU Delft, medewerkers van de TU Delft, en/of derde partijen, althans voor zover deze niet reeds door de Inspectie in haar openbare rapport is genoemd. In verband met het openbaar maken van dit document wordt dit tekstblok daarom verwijderd.



CONCLUSIE

Er is geen sprake van wanbeheer, intimidatie en bedreiging; de aanpak van de TU Delft ter bevordering van sociale veiligheid van haar personeel deugt.

34. CONCLUSIE

34.1 Resumerend

- (25) Voor de TU Delft is het thema sociale veiligheid heel belangrijk, hetgeen daarom in haar missie, visie, maatschappelijke opdracht en haar kernwaarden terugkomt. De TU Delft handelt conform de regels en zoals van een lerende en actieve organisatie mag worden verwacht, ook als het gaat om de sociale veiligheid van haar medewerkers. Dat geldt evenzeer voor de afzonderlijke gremia en organen van de TU Delft die ieder vanuit hun eigen rol en taken bijdragen aan een sociaal veilige leer- en werkomgeving.
- (26) De TU Delft bevordert de sociale veiligheid van haar medewerkers op een gestructureerde manier, op centraal en decentraal niveau, en ontwikkelt dit beleid en de uitvoering ervan cyclisch op jaarbasis en van medmon naar medmon door. De TU Delft handelt hierin als een lerende organisatie, in de context waarin het een feit is dat nog niet alle inzichten ter bevordering van de sociale veiligheid zijn uitgekristalliseerd.
- (27) Er is geen sprake van wanbeheer, verwaarlozing, intimidatie of bedreiging. De TU Delft handelt conform de wet en de Code en voert een adequaat bestuur en beheer uit, waarvoor het CvB verantwoordelijk is. De RvT houdt hierop adequaat toezicht. Ieder ander gremium van de universiteit heeft net zo goed een rol in het bevorderen van de sociale veiligheid en de TU Delft vraagt dan ook nadrukkelijk van hen om hieraan een wezenlijke bijdrage te leveren. Zo vormt de TU Delft een mini-samenleving op de campus, waarin het voortdurende streven altijd zal zijn dat eenieder zich daar prettig en veilig voelt.
- (28) Uw manier van onderzoeken en de inhoud en strekking van het conceptrapport zijn onzorgvuldig met vele feitelijke onjuistheden en onnodig, buitenproportionele schadelijke bevindingen voor de TU Delft en haar medewerkers als gevolg. Deskundigen Olfers en Van Wijk bevestigen dit.
- (29) Het conceptrapport bevat onjuiste, incomplete en niet of slecht onderbouwde conclusies. Dit geldt eens te meer voor de meest beschadigende en verstrekkende kwalificaties. Uw conclusies en, gerelateerde, beweringen zijn feitelijk onterecht en onzorgvuldig jegens de universiteit, specifieke betrokkenen en medewerkers van de TU Delft in brede zin.
- (30) Het ontbreekt uw conclusies aan een maatschappelijk, feitelijk en juridisch degelijke onderbouwing en een zorgvuldig en deugdelijk onderzoek. Uw conceptrapport geeft geen blijk van de vereiste redelijkheids- en billijkheidstoets. Het geeft verder geen adequaat beeld van de uitgebreide organisatie van de TU Delft en haar beleid en aanpak ter bevordering van de sociale veiligheid van haar personeel. U hebt geen representatief en geschikt (feiten)onderzoek verricht om uitspraken te kunnen doen over cultuur en medewerkers in brede zin en om te kunnen spreken van 'de medewerkers'. U hebt niet aan hoor en wederhoor gedaan, om uitspraken van individuele personen op juistheid en volledigheid te kunnen toetsen. Al deze aspecten maken dat het conceptrapport in al haar facetten onzorgvuldig en dus juridisch en maatschappelijk ontoelaatbaar is. Ook deze constatering worden door deskundigen Olfers en Van Wijk bevestigd.

34.2 Hoe nu verder?

- (31) Het voorgaande roept wel de vraag op, 'hoe nu verder'? De TU Delft verzoekt uw Inspectie de voorgaande reactie in uw volgende (concept)versie van het rapport te verwerken. De TU Delft schrijft 'concept', omdat het gelet op de hoeveelheid benodigde aanpassingen zou passen om haar eerst een aangepast conceptrapport te laten zien waarop de TU Delft dan opnieuw mag reageren. In het reeds geplande gesprek bespreekt de TU Delft graag met u hoe aan dit traject een vervolg te geven. Voor de TU Delft staat daarbij in ieder geval wel vast dat een rapport zoals het onderhavige of iets dat erop lijkt niet in de openbaarheid mag komen. Uw conceptrapport en de daarin gebruikte bewoordingen zorgen voor onterechte en onnodige (reputatie)schade aan de universiteit, direct betrokkenen, (groepen) medewerkers in bredere zin en dienen ook niet het algemeen belang dat u met uw onderzoek hebt beoogd.

OVERZICHT VAN BIJLAGEN

Bij deze reactie voegt de TU Delft de volgende bijlagen toe:

- (1) Bijlage 1: rapport d.d. 11 januari 2024 van bureau Verinorm.
- (2) Bijlage 2: aankondigingsbrief d.d. 1 mei 2023 van de Arbeidsinspectie.
- (3) Bijlage 3: een verdere uiteenzetting van paragraaf 6 over het normenkader.
- (4) Bijlage 4: het organogram van de organisatie van de TU Delft.
- (5) Bijlage 5: vacaturetekst voor een Director of Innovation and Impact Centre van de TU Delft.
- (6) Bijlage 6: rapportage d.d. 17 maart 2017, medmon 2017.
- (7) Bijlage 7: visual doorontwikkeling organisatie TU Delft inzake de sociale veiligheid.
- (8) Bijlage 8: e-mail d.d. 20 december 2023 van het CvB: aankondiging medmon 2024.
- (9) Bijlage 9: e-mail d.d. 18 december 2023 van het CvB over de Cultuurbarometer UNL.
- (10) Bijlage 10: decision memorandum, met kenmerk 2020.208, van het CvB.
- (11) Bijlage 11: e-mail d.d. 19 december 2023 van het CvB aan directeuren en decanen over uitbreiding Team vertrouwenspersonen.
- (12) Bijlage 12: TU Nieuws met verslag van de HSE Leadershipsessie bij de faculteit CEG.
- (13) Bijlage 13: TU Nieuws met verslag paneldiscussie bij de faculteit L&R.
- (14) Bijlage 14: TU Nieuws met aankondiging 'Actieve Omstander' training bij de faculteit TBM.
- (15) Bijlage 15: document Strategische Planning & Evaluatie TU Delft.
- (16) Bijlage 16: agenda's van halfjaarlijkse bilaterale dialogen tussen CvB en decanen.
- (17) Bijlage 17: brief d.d. mei 2023 van het CvB in reactie op jaarverslaggeving Team vertrouwenspersonen en ombudsfunctionarissen.
- (18) Bijlage 18: brief d.d. 9 april 2021 van de Arbeidsinspectie.
- (19) Bijlage 19: Impressie TU Nieuws waarin de TU Delft medewerkers over sociale veiligheid informeert.
- (20) Bijlage 20: e-mail d.d. 19 december 2023 van het CvB met aankondiging uitbreiding Team vertrouwenspersonen.
- (21) Bijlage 21: voorbeeld benoemingsbrief van het CvB aan vertrouwenspersonen.

- (22) Bijlage 22: instemmingsbrief d.d. 8 juli 2022 van de OR aan het CvB inzake de Regeling Ombudsfunctionaris Personeel.
- (23) Bijlage 23: Checklist RvH voor samenstelling voordrachtsdossiers aan CvB.
- (24) Bijlage 24: Agenda kennismakingsbijeenkomst d.d. 30 oktober 2023 van de RvT.
- (25) Bijlage 25: 'BasisInspectieModule over Intern ongewenst gedrag' van de Arbeidsinspectie.
- (26) Bijlage 26: Brochure 'Ongewenste omgangsvormen' van de Arbeidsinspectie.

