

TU Delft

Kwartaalrapportage Sociale Veiligheid en Integriteit

Per ultimo Q3 2024

1-10-2024

Inleiding

Op 1 juli jl. heeft de inspectie haar reactie gedeeld op het Plan for Change: *de weg naar een sociaal veilige universiteit*, dat TU Delft op 15 mei jl. heeft aangeboden. De inspectie heeft daarin op drie onderdelen haar bevindingen gedeeld: de rol van de medewerkers (en studenten), het plan zelf en de rol van het college van bestuur. Ook heeft de inspectie TU Delft verzocht het Plan for Change verder te concretiseren tot een actieplan, de uitvoering daarvan ter hand te nemen en elke drie maanden schriftelijk te rapporteren over de voortgang.

Het doel van onderhavige rapportage is om hieraan gevolg te geven. En om alle medewerkers, studenten, andere betrokkenen en geïnteresseerden te informeren over het Programma Sociale Veiligheid en Integriteit en het Uitvoeringsplan dat daaraan ten grondslag ligt. Dit plan geeft concreet inzicht in de uitwerking van alle acties, wie verantwoordelijk is voor de uitvoering, door wie ze worden uitgevoerd, met welke instrumenten, wat het tijdsplan is en welke resultaten daarbinnen worden beoogd.

De afgelopen periode heeft de universiteit samen met de hulp van de TU Delft community een route uitgestippeld hoe gezamenlijk tot een sociaal veiliger universiteit te komen. Om tot een breed gedragen plan te komen – een plan van en voor de community – is er de afgelopen periode breed in de organisatie input en feedback opgehaald. Wij hebben ons ingezet om een zo goed en zorgvuldig mogelijke invulling te geven aan een integer en transparant traject, waarbij iedereen – medewerkers, studenten en alumni, maar ook de medezeggenschap (OR en SR), decanen en directeuren en in- en externe experts - in de gelegenheid zijn gesteld om in het verbeterproces mee te denken, mee te praten en mee te doen. Al dan niet anoniem.

Dat heeft geleid tot veel waardevolle input.

Ons doel is een duurzame verbetering van de sociale veiligheid en integriteit binnen de TU Delft. Dit is alleen haalbaar wanneer we de gehele TU Delft-gemeenschap betrekken bij deze veranderopgave en onze eigen intrinsieke motivatie centraal stellen. In het rapport van de Inspectie van 16 februari jl. staat dat *“de meeste geïnterviewde medewerkers trots [zijn] op de TU Delft. Maar medewerkers ervaren ook veel sociale onveiligheid binnen de instelling”*. Daarom kiezen we voor een positieve, stimulerende benadering. We streven naar een universiteit waar iedereen trots op kan zijn, die sociaal veilig is voor alle betrokkenen en die integer en kordaat handelt. We beschouwen dit als een absolute basisvoorwaarde en een fundamenteel recht van ons allemaal

Het Programma Sociale Veiligheid en Integriteit is volop in ontwikkeling en uitvoering. Er is al veel in gang gezet, wat positieve energie oplevert. We zien ook dat er wantrouwen leeft en dat er scepsis is: Veranderen we wel echt? Gebeurt er voldoende? En gaan we snel genoeg? Hoewel niet alles in één keer kan worden gerealiseerd, laat deze rapportage zien dat we in beweging zijn. Sommige acties zijn al gestart en in een vergevorderd stadium, terwijl andere nog moeten beginnen of worden uitgewerkt. We leren van de ervaringen die we opdoen en de feedback die we ontvangen, en passen waar nodig onze aanpak aan.

Wij staan niet alleen open voor verdere feedback, maar zullen deze ook actief ophalen in de verschillende geledingen binnen en buiten de universiteit. Dit doen we door het gesprek aan te gaan met medewerkers, studenten en andere betrokkenen.

Onze kwartaalrapportages worden opgesteld in het Nederlands en Engels en openbaar gepubliceerd op <https://www.tudelft.nl/socialeveiligheid>.

We zijn vastberaden om samen te werken aan een sociaal veilige en integere universiteit waar iedereen zich gehoord en gerespecteerd voelt. En waar iedereen zich onbevreesd voelt om zich uit te kunnen spreken en zichzelf kan zijn. Hoewel we erkennen dat er nog een weg te gaan is, zetten we met dit Programma belangrijke stappen richting duurzame verbetering. We bouwen voort op de initiatieven die al in gang zijn gezet en blijven continu leren en verbeteren. Met de inzet en betrokkenheid van de gehele TU Delft-gemeenschap hebben we er alle vertrouwen in dat we gezamenlijk de noodzakelijke veranderingen realiseren.

Inhoudsopgave

Inleiding.....	1
Inhoudsopgave.....	3
1. Kwartaalrapportage.....	6
Visie	6
Uitwerking visie	8
Uitvoeringsplan	8
Leeswijzer	10
Evaluaties in kwartaalrapportage.....	11
2. Projectorganisatie Sociale Veiligheid & Integriteit.....	12
Projectgroep	12
Klankbordgroep.....	12
Afstemmingsoverleg.....	13
Medezeggenschap en instemmingsrecht.....	13
3. Communicatie	14
4. Cultuur & Dialoog.....	16
4.1 Share & Care en Nazorg.....	16
Doel.....	16
Uitvoering	16
Resultaat	17
4.2 Mindlab	17
Doel.....	17
Uitvoering	18
Resultaat	18
4.3 Werkconferenties.....	18
Doel.....	18
Uitvoering	19
Resultaat	19
4.4 Cursussen Integriteit en Ethiek voor leden van het College van Bestuur	19
Doel.....	19
Uitvoering	19
Resultaat	20

4.5	Universiteitsbrede morele beraden	20
	Doel.....	20
	Uitvoering	20
	Resultaat	21
5	Structuur	22
5.1	Meerjarige beleidsagenda	22
	Doel.....	22
	Uitvoering	22
	Resultaat	22
5.2	Plan-do-check-act.....	22
	Doel.....	22
	Uitvoering	23
	Resultaat	23
5.3	Preventief beleid sociale veiligheid studenten	23
	OWee en ‘Ben je Oké?’ campagne	23
	OWee en mentoren	23
	De BINAS	24
	Introductieweekenden.....	24
5.4	License to Lead.....	24
	Doel.....	24
	Uitvoering	24
	Resultaat	25
5.5	Feedback Training	25
	Doel.....	25
	Uitvoering	25
	Resultaat	25
5.6	Herziening van de R&O gesprekken	26
	Doel.....	26
	Uitvoering	26
	Resultaat	26
5.7	Verbetering van de randvoorwaarden voor NGWI-naleving	27
	Doel.....	27
	Uitvoering	27

Resultaat	27
6 Systeem.....	28
6.1 Centraal meldpunt	28
Doel.....	28
Uitvoering	28
Resultaat	29
6.2 Gedragcode en visie sociale veiligheid en integriteit.....	29
Doel.....	29
Uitvoering	29
Resultaat	30
6.3 Klachtencommissies, regelingen en onderzoeksprotocol.....	30
Doel.....	30
Uitvoering	30
Resultaat	31
7 Governance	32
7.1 Integriteitsinfrastructuur	32
Doel.....	32
Uitvoering	32
Resultaat	32
7.2 Uitgelicht: Integrity Office	32
7.3 Evaluatie van de rol van HR.....	33
Doel.....	33
Uitvoering	33
Resultaat	33
7.4 Structureel budget voor integriteit en sociale veiligheid	33
7.5 Randvoorwaarden, risico's en mitigerende maatregelen	34
Randvoorwaarden voor het kunnen realiseren van de veranderopgave.....	34
Risico's	36
8 Signalen en meldingen TU Delft per ultimo Q3 2024	37
8.1 Aard en aantal signalen / meldingen	37
8.2 Opvolging	38

1. Kwartaalrapportage

Visie

Bij de TU Delft streven we ernaar om een essentiële bijdrage te leveren aan het oplossen van complexe en urgente maatschappelijke vraagstukken. Dit doen we door hoogwaardig opgeleide ingenieurs af te leveren, die in staat zijn om creatief, vernieuwend en verantwoordelijk te handelen. Het verleggen van grenzen binnen de technische wetenschappen en het ontwikkelen van innovatieve toepassingen vormen de kern van hun werk. Echter, om dit doel te bereiken, is een **sociaal veilige, integere TU Delft** een onmisbare voorwaarde. Wij beschouwen een sociaal veilige en integere werk- en studieomgeving als een fundamenteel recht voor alle betrokkenen bij onze universiteit.

Sociale veiligheid en integriteit zijn nauw met elkaar verbonden. Bij de TU Delft omvat integriteit verschillende dimensies, namelijk **sociale integriteit, organisatorische integriteit** en **wetenschappelijke integriteit** . Sociale integriteit richt zich op het creëren van een sociaal veilige en respectvolle omgeving voor alle betrokkenen, waarin iedereen zich gehoord en gewaardeerd voelt. Daarbinnen zijn twee begrippen van belang, namelijk het streven naar **psychologische en sociale veiligheid** . Wij definiëren psychologische veiligheid zoals Amy Edmondson dat heeft gedaan, namelijk dat de leden van de gemeenschap zich vrij voelen om hun ideeën, zorgen en fouten te delen zonder angst voor negatieve gevolgen. Dit bevordert open communicatie, samenwerking en innovatie, omdat mensen niet bang zijn om zich kwetsbaar op te stellen of fouten toe te geven. Onderdeel van psychologische veiligheid is sociale veiligheid dat verwijst naar de zekerheid dat de leden van de gemeenschap zich beschermd voelen tegen sociale sancties of uitsluiting.¹

De nadruk op sociale en psychologische veiligheid is slechts één dimensie van integriteit. Tevens belangrijk zijn organisatorische en wetenschappelijke integriteit, die samen zorgen voor een eerlijke, transparante en ethisch verantwoorde omgeving, zowel in het dagelijks functioneren van de organisatie als in het onderzoek en academisch werk. Samen vormen sociale, organisatorische en wetenschappelijke integriteit de kern van een sociaal veilige, integere TU Delft.

We werken in de praktijk langs drie lijnen aan een sociaal veiligere, integere TU Delft, namelijk door (1) het vergroten van het bewustzijn en versterken van preventieve maatregelen (2) het verbeteren van signalering en handhaving en (3) het bieden van nazorg en leren van - positieve en negatieve - ervaringen. Op deze wijze willen we verantwoordelijkheid nemen voor en leren van ons verleden, vandaag het goede doen en bouwen aan een toekomst waarin sociale veiligheid en integriteit geborgd zijn.

De Inspectie noemt in haar rapport van februari jl. dat de toenemende aandacht binnen de TU Delft voor diversiteit en inclusiviteit lovenswaardig is, maar nog niet effectief. Zij gaf ook aan dat er nu nog onvoldoende een cultuur is waarin iedereen zijn of haar mening durft te geven en zich voldoende vrij voelt om een ander aan te spreken. Dit benadrukt de noodzaak van een **heldere visie** op sociale veiligheid en integriteit, **concrete acties** en een **adaptieve en participatieve aanpak** .

¹ Edmondson, A. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth* (2018).
Edmondson, A. *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams* (1999). In: *Administrative Science Quarterly*.

Onze visie zal zich komende tijd doorontwikkelen, waarbij al een aantal belangrijke principes zijn geformuleerd. Deze principes vormen de leidraad voor het verder aanscherpen van de visie en zullen ons helpen bij het borgen van een veilige en inclusieve omgeving voor iedereen.

Leiderschap en voorbeeldgedrag

Sociale veiligheid en integriteit begint bij het geven van het goede voorbeeld. Iedereen binnen de TU Delft, in het bijzonder de academische top, het bestuur en het overige management, dragen verantwoordelijkheid voor het creëren en behouden van een sociaal veilige en integere omgeving. Het betekent ook: weten wat je rol is als leidinggevende of begeleider bij het creëren en borgen van sociale veiligheid en integriteit in je team. Daarbij volgen wij onder meer de aanbeveling op van de Inspectie, namelijk dat trainingen en cursussen verplicht moeten worden voor leidinggevendenden, met name over de thema's leiderschap en feedback geven, maar bijvoorbeeld ook het begeleiden van promovendi.

Samenwerking en participatie

We omarmen een bottom-up aanpak waarbij de hele TU Delft-gemeenschap betrokken wordt bij het formuleren van oplossingen. Het principe *'nothing about us without us'* staat centraal, omdat wij geloven dat effectieve verandering alleen kan plaatsvinden wanneer ervaringen en perspectieven van alle betrokkenen worden gehoord en geïntegreerd. Tegelijkertijd is een top-down benadering van cruciaal belang om duidelijke kaders te scheppen en richting te geven. Door heldere richtlijnen vanuit de top te combineren met de input vanuit de hele gemeenschap, kunnen we een duurzame en breed gedragen verandering realiseren.

Reflectie en leren

Verandering vereist voortdurende reflectie. We maken ruimte voor feedback, zelfevaluatie en leren van fouten maar ook van successen om een cultuur van sociale veiligheid te bevorderen.

Kennis benutten

Als kennisinstelling benutten we de aanwezige kennis en denkracht om veranderprocessen vorm te geven, maar ook om die van reflectie en feedback te voorzien.

Bovengenoemde principes dienen nu al als uitgangspunt bij het opstellen van concrete acties en de uitvoering daarvan. Daarnaast zijn zij leidend om ervoor te zorgen dat onze aanpak effectief en duurzaam is.

Uitwerking visie

Probleemanalyse en visie

De Inspectie oordeelt in haar brief van 1 juli jl. dat er geen volwaardige probleemanalyse is uitgevoerd. De TU Delft heeft een aanzet van een analyse gemaakt, maar wil in het vierde kwartaal van 2024 deze analyse finaliseren. Deze probleemanalyse dient namelijk als fundament voor de verdere ontwikkeling van de visie op sociale veiligheid en integriteit, maar bijvoorbeeld ook voor het aanpassen van de gedragscode.

Onze probleemanalyse en visie gaan we in de komende tijd verder ontwikkelen en verdiepen. In sommige gevallen is al duidelijk welke maatregelen nodig zijn om sociale veiligheid en integriteit te verbeteren, maar er is ook nog veel te onderzoeken en te leren. We zijn ons ervan bewust dat dit een iteratief proces is, waarbij we voortdurend leren, evalueren en bijstellen om de analyse, visie en bijbehorende maatregelen verder te verfijnen en te optimaliseren. De komende periode gaan we samen met de TU Delft-gemeenschap - bijvoorbeeld via werkconferenties, zie 4.3 - deze visie verder vormgeven.

Uitvoeringsplan

Doelen, acties, uitkomsten en planning

De Inspectie schreef op 1 juli jl. in haar brief dat het opgeleverde Plan for Change veel doelen bevat en daarnaast een klein aantal concrete acties. Van veel van deze doelen en acties in het Plan is niet duidelijk wat het resultaat moet zijn, wat de concrete uitwerking is, wie verantwoordelijk is voor de uitvoering, door welke personen de acties uitgevoerd gaan worden, met welke instrumenten en wat het tijdpad is.

We zijn hard aan de slag gegaan om de doelen en richtingen die in het Plan For Change en de andere relevante rapporten zijn opgenomen, door te ontwikkelen naar concrete acties. Het Uitvoeringsplan bevat concrete uitwerkingen van de acties en beschrijft waar mogelijk wie verantwoordelijk is voor de uitvoering, door welke personen de acties uitgevoerd gaan worden, wat het resultaat moet zijn, met welke instrumenten en wat het tijdpad is. Zo zorgen we ervoor dat het plan concreet, uitvoerbaar en goed te volgen is.

We blijven ons bewust van de noodzaak om realistisch te blijven in onze aanpak. Het is belangrijk dat we de - tot nu toe circa 120 - activiteiten uit het Uitvoeringsplan zorgvuldig en gefaseerd uitvoeren, waarbij we ons richten op kwaliteit boven snelheid. Hoewel niet alle activiteiten voor het Herstelonderzoek door de Inspectie in februari 2025 zullen zijn gestart of afgerond, zien we dit niet als een tekortkoming maar als een bewuste keuze om een duurzame verandering te realiseren. Het doel is niet simpelweg het afronden van de geplande activiteiten, maar het creëren van een blijvende impact die verder gaat dan de uitvoering van deze acties.

Relatie met andere plannen

De Inspectie heeft in haar brief van juli jl. aangegeven dat de TU Delft meer onderdelen uit interne en externe plannen en adviezen had kunnen gebruiken in het opstellen van het *Plan for Change*.

Bij de uitwerking van het *Plan for Change* naar het Uitvoeringsplan hebben interne rapporten inbreng geleverd, namelijk de medewerkersmonitor, de D&I Survey van TU Delft, de Jaarverslagen van de Vertrouwenspersonen en Ombudsfunctionarissen van de TU Delft, maar ook externe rapporten zoals de Systemanalyse Integriteit van organisatieadviesbureau Berenschot, het rapport van de Arbeidsinspectie en het KNAW-rapport over sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap. Verder zijn ook diverse andere rapporten en handreikingen geraadpleegd, namelijk 'Advies over de aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld in hoger onderwijs en wetenschap' en 'Cultuurverandering op de werkvloer' van regeringscommissaris Mariëtte Hamer en het Rathenau-rapport 'Een onzekere start'.

Deze rapporten zijn op diverse manieren verwerkt in het Uitvoeringsplan. Concrete aanbevelingen zijn direct vertaald naar actiepunten, zoals de verbetering van de infrastructuur voor klachten en meldingen. Bij de ontwikkeling van het centrale meldpunt wordt bijzondere aandacht besteed aan het duidelijk informeren van de melder over de verdere afhandeling van zijn melding. Deze actiepunten vormen de basis voor gerichte maatregelen om de sociale veiligheid en integriteit binnen de TU Delft te verbeteren.

Leeswijzer

De indeling van het Uitvoeringsplan en deze kwartaalrapportage bestaat uit vier categorieën die aansluit bij de methodiek van beoordeling van de inspectie, namelijk (1) Cultuur en Dialoog, (2) Structuur, (3) Systeem en (4) Governance. Er is voor deze indeling gekozen om een integrale benadering van sociale veiligheid en integriteit binnen de TU Delft te waarborgen.

Cultuur en Dialoog richt zich op het bevorderen van een open en inclusieve werk- en studeeromgeving waar mensen vrijuit kunnen spreken en zich gehoord voelen. **Structuur** zorgt voor de juiste organisatorische inrichting en hulpmiddelen om sociale veiligheid en integriteit te ondersteunen, terwijl **Systeem** de systemen en processen omvat. **Governance** is essentieel om helder leiderschap, verantwoordelijkheden en toezicht te garanderen, zodat alle aspecten van sociale veiligheid en integriteit continu worden bewaakt en verbeterd. Deze indeling zorgt ervoor dat zowel de menselijke als de organisatorische dimensies van sociale veiligheid en integriteit goed worden meegenomen.

- In *hoofdstuk 2* wordt beschreven hoe de projectorganisatie is ingericht. Hierin leggen we nader uit welke stappen we hebben genomen om tot een breed gedragen en haalbaar plan te komen, en hoe we de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de activiteiten hebben belegd binnen de organisatie.
- In *hoofdstuk 3. Communicatie*. In deze paragraaf wordt de communicatieaanpak toegelicht. In de *hoofdstukken 4 tot en met 7* worden de hoofdcategorieën van het Uitvoeringsplan nader uitgewerkt. Elke categorie bevat een overzicht van de activiteiten die zijn opgestart en op korte, maar ook lange termijn worden uitgevoerd.
 - *Hoofdstuk 4. Cultuur en Dialoog*. We beschrijven de acties die gericht zijn op het bevorderen van een inclusieve cultuur en het versterken van de continue dialoog binnen de organisatie. Het doel is om te bevorderen dat betrokkenen met elkaar in gesprek - blijven - gaan.
 - *Hoofdstuk 5. Structuur*. We beschrijven welke aanpassingen in de organisatiestructuur nodig zijn om sociale veiligheid en integriteit - beter - te borgen. Daarbij is bijzondere aandacht voor het evalueren en bijsturen op tekortkomingen in de bestaande structuren.
 - *Hoofdstuk 6. Systeem*. In het Inspectierapport staat “er zijn goede mensen aan de TU Delft, geen goede systemen”. Het is van belang dat de borgingsmechanismen voor een sociaal veilige, integere omgeving aanwezig zijn, maar des te meer goed functioneren. In dit hoofdstuk gaan we daarom in op de systemen en processen die we aanpassen of implementeren om de sociale veiligheid en integriteit in de dagelijkse werkzaamheden te verbeteren en borgen. Daarbij is bijzondere aandacht voor de bekendheid, maar ook de vindbaarheid van instrumenten.
 - *Hoofdstuk 7. Governance*. We lichten toe hoe het toezicht en de verantwoordelijkheden rondom sociale veiligheid en integriteit zijn ingericht, en welke stappen we nemen om hierin verdere verbeteringen door te voeren.
- In *hoofdstuk 8. Signalen en meldingen*. In dit hoofdstuk worden de aantallen en, waar beschikbaar, de aard van de signalen, meldingen en klachten bij de diverse meld- en klachtinstanties

beschreven. Dit biedt inzicht in de soorten klachten en meldingen die zijn ingediend, evenals de frequentie waarmee ze voorkomen.

Evaluaties in kwartaalrapportage

Evaluatie

In haar brief van juli jl. schrijft de Inspectie dat het onduidelijk is wanneer evaluatiemomenten zijn voorzien en wie er bij betrokken zullen zijn.

Gedurende het gehele Programma worden evaluatiemomenten gepland, op het niveau van activiteiten en (sub)projecten maar ook over het programma als geheel: zijn we de goede dingen aan het doen, doen we de dingen goed, bereiken we de gestelde doelen? Wanneer kunnen activiteiten in de 'lijn' worden belegd (en daarmee uit het Programma worden gehaald)? Wanneer is het Programma klaar?

Daar worden alle relevante actoren bij betrokken, zoals de projectgroep, het afstemmingsoverleg, de klankbordgroep, het CvB, de Raad van Toezicht, de Studentenraad, de Ondernemingsraad en de gehele TU Delft-gemeenschap.

In de kwartaalrapportages zal verslag worden gedaan van de uitkomsten van de evaluaties.

2. Projectorganisatie Sociale Veiligheid & Integriteit

Wij hebben voor de zomer een projectstructuur opgezet om de uitvoering van het Programma Sociale Veiligheid en Integriteit te waarborgen. Deze structuur bestaat uit drie onderdelen, namelijk de projectgroep, de klankbordgroep en het afstemmingsoverleg. Deze projectorganisatie zorgt voor een duidelijke structuur, waarin zowel coördinatie, representatie van de TU Delft-gemeenschap als strategische afstemming centraal staat.

Projectgroep

De projectgroep komt wekelijks bijeen, is verantwoordelijk voor het opstellen van het Uitvoeringsplan en coördineert en ondersteunt de uitvoering van de verschillende activiteiten. Deze groep is verder verantwoordelijk voor het opstellen van de voortgangsrapportages. De projectgroep leden - die fulltime werken aan dit project - werken waar mogelijk en nodig actief mee aan de uitvoering van de activiteiten. De projectgroep leden zijn afkomstig van het Integrity Office, Communicatie, Human Resources (hierna: HR), Integrale Veiligheid (hierna: IV) en Legal Affairs (hierna: LA). De leden van de projectgroep maken gebruik van een breed netwerk binnen de universiteit.

Klankbordgroep

Daarnaast is er een klankbordgroep, die fungeert als een brede afspiegeling van de TU Delft-gemeenschap. Een kritische klankbordgroep is relevant omdat deze dient als een adviesgroep die verschillende perspectieven en feedback biedt. Dat helpt de projectgroep om blinde vlekken te identificeren, zorgt voor een realiteitscheck en draagt bij aan het verbeteren van de kwaliteit van de plannen en beslissingen. Door kritische vragen te stellen en constructieve feedback te geven, helpt de klankbordgroep bij het waarborgen van transparantie, draagvlak en effectiviteit in het proces. De klankbordgroep is samengesteld uit een diverse groep deelnemers om een breed scala aan perspectieven en ervaringen te waarborgen, in plaats van slechts een formele vertegenwoordiging van entiteiten zoals directies en faculteiten. Deze groep komt maandelijks bijeen in een informele en interactieve setting en bestaat uit circa 20 deelnemers. De klankbordgroep is een brede vertegenwoordiging vanuit de organisatie, inclusief studenten, namelijk:

- Communicatie.
- Delft Women in Science. Een netwerk voor vrouwelijke wetenschappers binnen de TU Delft. De leden waren voorheen alleen vrouwelijke promovendi, postdocs, docenten, universitair (hoofd)docenten en hoogleraren. Inmiddels staat het netwerk open voor en acteert het ten behoeve van alle vrouwelijke medewerkers.
- Delft Young Academy. Een platform voor de ontwikkeling van academische leiderschap en samenwerking tussen jonge wetenschappers.
- DiversAbility. Medewerkersnetwerk voor iedereen met een chronische ziekte, lichamelijke of psychische beperking of neurodiversiteit.
- Diversity Office.
- Education and Student Affairs (ESA).

- Human Resources.
- Integrale Veiligheid.
- Integrity Office.
- Legal Affairs.
- TU Delft Graduate School. De TU Delft Graduate School draagt zorg voor de organisatie van de opleiding en begeleiding van promovendi binnen de universiteit.
- Post Doc Netwerk. Een netwerk dat streeft naar het verbeteren van de positie en het beleid voor postdocs.
- True U. Het LGHBTIQ+ netwerk voor medewerkers van de TU Delft dat bijdraagt aan een werkcultuur waarin iedere medewerkers zichzelf kan zijn.
- University PhD Council (UPC). In deze commissie zitten de vertegenwoordigers van de PhD-raden van elke faculteit van de TU Delft.
- Voormalig lid Ondernemingsraad.
- Voormalig lid Studentenraad.
- ZieSO. Het netwerk voor en door managementassistenten van de TU Delft.

In overleg met de leden van de Klankbordgroep wordt bepaald of relevante andere actoren moeten worden toegevoegd aan de groep.

Afstemmingsoverleg

Tot slot is er het afstemmingsoverleg, een wekelijks overleg met de voorzitter van het CvB, de directeuren van HR, Legal Services en Communicatie en de manager van het Integrity Office. Dit overleg bewaakt de voortgang, helpt eventuele knelpunten te identificeren en zorgt ervoor dat TU brede ontwikkelingen in beeld worden gebracht. Dit overleg biedt daarnaast de mogelijkheid om snel te schakelen waar nodig.

Medezeggenschap en instemmingsrecht

De projectgroep staat in nauw contact met zowel de Ondernemings- als de Studentenraad om ze tijdig en frequent te betrekken, om onze aanpak te toetsen, om feedback op te halen en om te waarborgen dat hun rol in het besluitvormingsproces goed geborgd is. Hierbij wordt zorgvuldig rekening gehouden met het instemmings- en/of adviesrecht en de bijbehorende informatieplicht. Vanzelfsprekend wordt de medezeggenschap zoveel mogelijk, ook zonder formele verplichting, proactief geïnformeerd. Daarover zijn onderling goede afspraken gemaakt.

Ook met de vakbonden vindt regelmatig formeel en informeel overleg plaats over sociale veiligheid en integriteit en de uitvoering van dit plan. We hechten er veel belang aan om de bonden nauw te betrekken, feedback op te halen en de voorliggende plannen tijdig met elkaar te bespreken.

3. Communicatie

In dit hoofdstuk geven we een overzicht van onze communicatiestrategie en onze doorlopende communicatieactiviteiten.

Open, toegankelijk en vindbaar

We willen een sociaal veilige universiteit zijn voor al onze medewerkers en studenten. Daarvoor is het essentieel dat alle informatie daarover goed beschikbaar, toegankelijk en vindbaar is. Zowel op het gebied van preventie, als op het gebied van signalering en over hoe we zorgdragen voor goede en zorgvuldige nazorg. Die informatie wordt o.a. gedeeld via maandelijkse updates die vanaf 4 oktober ook terug te lezen zijn op de vernieuwde website over sociale veiligheid.

Informereren, betrekken en participeren

Naast informeren richt onze communicatie zich ook op betrekken. Op participatie. Want aan een sociaal veilige universiteit bouwen we samen. Dat begint bij (meer) bewustwording. Daarom faciliteren we daarover het gesprek. Maar vragen we ook steeds om feedback. We zijn immers een lerende organisatie.

Stimuleren van vertrouwen

De kern van onze communicatie heeft oog voor het belang van vertrouwen. Daarvoor is nodig het creëren van een veilige omgeving waarin mensen zich vrij en onbevreesd kunnen uitspreken en waar zij op een veilige plek en op een vertrouwde manier terecht kunnen met hun hulpvraag. Ook anoniem. Ook in onze communicatie voelen we daar een grote verantwoordelijkheid en gaan we zorgvuldig te werk. Onze communicatie is erop gericht om vertrouwen te stimuleren.

Open en transparant voor iedereen

Daarnaast streven we in onze communicatie naar openheid en transparantie. Niet alleen voor onze medewerkers en studenten, maar ook voor andere betrokkenen en geïnteresseerden, waaronder de medezeggenschap, de vakbonden, de media. Onze communicatie is erop gericht om al deze partijen open tegemoet te treden, tijdig te betrekken en te informeren.

Draagvlak en urgentie

Onze communicatie heeft tot slot als doel om draagvlak en een gevoel van urgentie te creëren. Door iedereen te laten inzien wat de noodzaak van de verandering is en hoe we daarnaar handelen. Daarom zullen we continu helder communiceren over de nieuwe cultuur die de organisatie voor ogen heeft. Waaronder via duidelijke regels en protocollen. Wat is grensoverschrijdend gedrag, wanneer is daar sprake van en hoe treedt de universiteit daar tegenop.

Herkenbare voorbeelden – delen

Naast alle aangeboden informatie en theorie bestaat er bij medewerkers en studenten vaak ook de behoefte aan herkenbare voorbeelden. Daarom zetten we ook in op story's. Bieden we ruimte aan verhalen. Ook anoniem. Dat doen we onder andere via een nieuwe website, maar ook in gesprekken.

NIEUW: website sociale veiligheid

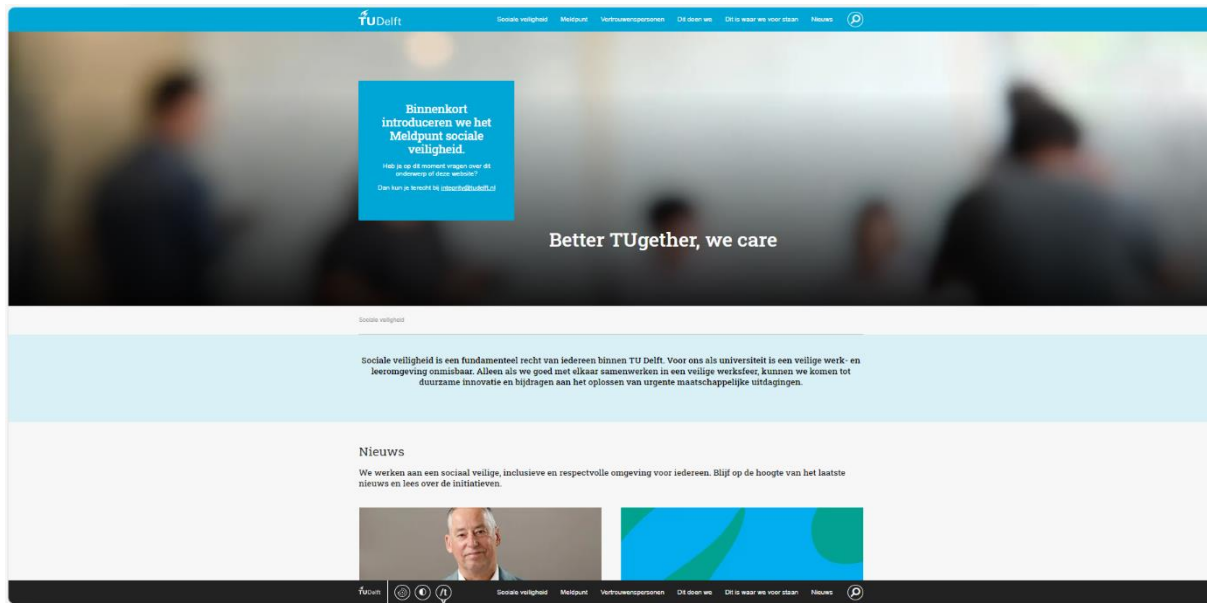
Op 4 oktober lanceren we een nieuwe website sociale veiligheid, waar alle informatie open en toegankelijk beschikbaar is voor medewerkers en studenten, maar ook voor andere externe geïnteresseerden. Op zeer korte termijn presenteren we op deze plek ook een nieuw centraal en onafhankelijk meldpunt voor zowel onze medewerkers en studenten. Het meldpunt wordt echter niet tegelijkertijd voor al deze doelgroepen opengesteld. Dit zal gefaseerd plaatsvinden.

We geven ruimte aan verhalen die mensen binnen onze universiteit met elkaar willen delen en we presenteren een agenda die een overzicht biedt van alle aankomende trainingen, sessies en andere bijeenkomsten op het gebied van sociale veiligheid. Voorbeelden daarvan zijn 'share & care' en de theatervoorstelling 'Mindlab'.

De website heeft de volgende subpagina's:

- Meldpunt (zeer binnenkort)
- Vertrouwenspersonen en ombudsfunctionarissen
- Nieuws en actualiteit
- Dit doen we (maandupdate, initiatieven en agenda)
- Dit is waar we voor staan
- Human interest stories - Onze verhalen

Homepage website



4. Cultuur & Dialoog

4.1 Share & Care en Nazorg

Doel

Share & Care is een initiatief dat in het leven is geroepen door het D&I Office en Integrity office. Het is een aanpak waarmee de TU Delft in het recente verleden al positieve ervaringen heeft opgedaan. Het doel van het initiatief is om ruimte te bieden aan verbinding en heling aan alle betrokkenen die geraakt zijn door de ontwikkelingen op het gebied van sociale (on)veiligheid op de TU Delft. Share & Care richt zich op de behoefte aan herstel van vertrouwen dat naar voren is gebracht in Hoofdstuk 4 van het Plan for Change - zie Plan for Change, paragraaf 4.1, pagina 14 – hiermee bieden wij ruimte aan verbinding en heling. Dit vinden wij belangrijk, wij willen dat iedereen zich gehoord en erkend voelt.

Share & Care is ook van belang omdat de TU Delft op deze manier dieper inzicht krijgt in haar kwetsbaarheden en de oorzaken daarvan. De interventies kunnen daarom ook leiden tot aandachtspunten en aanbevelingen voor de organisatie, waardoor we kunnen leren van gemaakte fouten. Vanzelfsprekend wordt de privacy van de deelnemers en de vertrouwelijkheid van de interventies volledig gewaarborgd.

Share & Care staat open voor alle studenten en medewerkers die zich geraakt voelen door ontwikkelingen op het gebied van sociale veiligheid op de TU Delft.

Share & Care is opgezet als een pilot. Deze pilot vindt plaats van oktober 2024 tot en met januari 2025. Het doel van de pilot is om te testen of de Share & Care interventies kunnen worden doorontwikkeld tot een langdurig aanbod.

Uitvoering

In juli jl. heeft een verkennende fase plaatsgevonden, waarin er door het D&I Office en het Integrity Office is samengewerkt aan de signalen die uit de organisatie zijn gekomen van o.a. de D&I board, bedrijfsmaatschappelijk werker en vertrouwenspersonen. De offices hebben onderzoek verricht naar verschillende mogelijkheden in vorm en benadering om het doel van Share & Care te bereiken. Hierbij is er onderzocht wat eventueel passend zou zijn, denk hierbij aan *non-violent communication*, pastorale zorg, en *safe and brave spaces*. Daarnaast heeft een delegatie van TU Delft in augustus een bezoek gebracht aan de NPO om te leren van hun ervaring met het luisteren naar getroffen en het bieden van nazorg. Inzichten daaruit zijn verwerkt in de TU Delft aanpak.

In een co-creatie workshop op 3 september jl., met een diverse groep mensen die zelf behoefte hebben aan de interventie, de verhalen van mensen goed kennen (o.a. Delft Women In Science, Delft Young Academy, X en studieadviseurs) of creatief kunnen denken, onderzochten we verder wat de behoeften zijn en welke interventies daarbij passen. Er is gekeken naar een mix van WP, OBP en studenten. Daarnaast is gezorgd voor een spreiding over de faculteiten en directies, functies en achtergronden. Er waren 16 deelnemers in totaal. De workshop is gefaciliteerd door het Integrity Office en D&I Office. Deze co-creatie workshop sluit aan bij onze leidende principes, namelijk dat

we willen samenwerken en er sprake moet zijn van participatie, maar ook *nothing about us without us*.

De pilot is formeel goedgekeurd en gaat eind oktober 2024 van start en loopt tot en met januari 2025. Er worden twee type interventies aangeboden:

- **Helende gesprekken** waarin mensen met soortgelijke ervaringen hun verhaal kunnen delen opdat zij zich gehoord en erkend voelen;
- **Lerende dialogen** waarin verschillende perspectieven en ervaringen kunnen worden gedeeld en verkend om te verbinden en van elkaar te kunnen leren.

Het reeds bestaande aanbod aan nazorg, zoals counseling, coaching, medische en psychologische hulp, zal worden aangeboden naar behoefte van de deelnemers van Share & Care.

Resultaat

Share & Care richt zich op de behoefte aan herstel van vertrouwen dat naar voren is gebracht in Hoofdstuk 4 van het Plan for Change maar ook als aanvulling op het bestaande (na)zorgaanbod zoals counseling, coaching, medische en psychologische hulp die kunnen worden aangeboden.

De eerste Share & Care sessies vinden eind oktober plaats. In Q1 van 2025 zal een evaluatie van de pilot van Share & Care plaatsvinden. Op basis van deze evaluatie wordt bepaald of Share & Care op de lange termijn blijft bestaan en zo ja in welke vorm.

In de komende kwartaalrapportages zal informatie worden gedeeld over de sessies, zoals over het aantal gehouden sessies, verkregen inzichten, gedane aanbevelingen, de waardering door deelnemers, etc.

4.2 Mindlab

Doel

Mindlab is een theatervoorstelling - oorspronkelijk ontwikkeld aan de Universiteit Utrecht – die het hart van de wetenschap raakt. Het gaat over waarheidsvinding, waarden en waarachtigheid binnen het instituut 'de universiteit'. Mindlab inspireert en daagt uit om – met elkaar – na te denken en in gesprek te gaan over wat belangrijk is in het dagelijks werk, je carrière en je leven – binnen en buiten de universiteit. Het wil een positieve bijdrage leveren aan het werk- en leefklimaat van onze universiteit, namelijk aan een open en veilig klimaat waarin iedereen zich thuis voelt. Mindlab is drempelverlagend, pakkend en uniek. Het zet aan tot herbezinning en heroriëntatie.

In het najaar is een reeks voorstellingen gepland aan de TU Delft en met een extra reeks in het voorjaar van 2025. Het doel van deze voorstellingen is om als organisatie-brede interventie te dienen. Om door theater onze onderbuik, intuïtie en diepste waarden aan te spreken, en het gesprek met elkaar aan te gaan en te blijven voeren over wat een veiliger en meer inspirerend klimaat binnen de universiteit inhoudt. Na afloop van de voorstellingen worden de aanwezigen aangemoedigd om deel te nemen aan gesprekken in kleine groepen. Hier kunnen ze hun indrukken delen, reflecteren op hun eigen ervaringen en in gesprek gaan over vragen zoals: “Ben ik de collega of leidinggevende die ik wil zijn?” “Kan ik die zijn aan deze universiteit?” “Durf ik op te komen voor mijn collega?” “Hoe ga ik om met ongemakkelijke situaties?” “Wat hebben we hiervoor nodig?”.

Uitvoering

Op 8 april jl. heeft de eerste theatervoorstelling van Mindlab plaatsgevonden aan de TU Delft voor het CvB, de decanen, directeuren, afdelingsvoorzitters, managers binnen de Universiteitsdienst en faculteitssecretarissen. Naar aanleiding van deze voorstelling is besloten om meer voorstellingen te organiseren en daarvoor alle medewerkers van de universiteit uit te nodigen. Er zijn tussen 11 en 22 november aanstaande 12 voorstellingen gepland. Er zijn tussen 20 januari en 7 februari 25 voorstellingen gepland. Een deel van deze voorstellingen wordt specifiek aangeboden aan een faculteit of directie, om zo in te spelen op wat er speelt bij de verschillende onderdelen van de TU.

De medewerkers worden uitgenodigd door de decaan van hun faculteit. Daarnaast wordt de promotie centraal georganiseerd via een aankondiging door het CvB, maar ook intern via faculteiten en verschillende groepen, zoals de PhD Council, het Postdoc-netwerk en de Young Academy.

Leden van het Integrity Office, D&I Office, HR, Communicatie en Events van de TU Delft werken nauw samen met de Mindlab-organisatie om deze theatervoorstellingen te organiseren. Na iedere voorstelling volgt een nagesprek in kleine groepen van 5 tot 6 personen. In deze gesprekken worden na 15 minuten nieuwe vragen gepresenteerd om binnen de groep te bespreken. Moderatoren - medewerkers van de TU Delft - begeleiden deze gesprekken. De moderatoren zijn medewerkers afkomstig uit het D&I Office, het Integrity Office en de interne vertrouwenspersonen van de universiteit. Ook worden andere geïnteresseerde collega's benaderd. De - potentiële - moderatoren krijgen voorafgaand aan de theatervoorstellingen een training van Mindlab, om hun rol als moderator zo goed mogelijk te kunnen vervullen.

Resultaat

Met deze theatervoorstellingen streven we naar verschillende resultaten. Ten eerste willen we dat de voorstellingen en de nagesprekken fungeren als interventiemomenten voor de organisatie, en het publiek kan helpen bij het verwerken van hun eigen ervaringen. Ten tweede willen wij dat de voorstellingen dienen als referentiepunten om in de toekomst vergelijkbare situaties makkelijker te herkennen. De geschetste situaties kunnen als gespreksstarters fungeren, waardoor deelnemers de fictieve scenario's kunnen koppelen aan echte situaties in hun eigen werkomgeving. Ten derde is de training van de moderatoren van grote meerwaarde. De vaardigheden die zij opdoen tijdens de training en nagesprekken kunnen zij in de toekomst blijven toepassen om het gesprek over sociale veiligheid en integriteit op gang te brengen of te houden.

Mindlab fungeert als verbindende schakel tussen de verschillende initiatieven en tussen de verschillende geledingen van de universiteit. Dit komt door de collectieve ervaring, door het ruimte maken voor en het luisteren naar elkaars persoonlijke belevingen en door het gaan spreken van een gemeenschappelijke taal over een veilig en inspirerend werkklimaat.

4.3 Werkconferenties

Doel

Een concrete betekenisvolle stap in het bevorderen van sociale veiligheid is het organiseren van werkconferenties over dit thema, met als doel het veranderproces verder in te vullen. Zie Plan for Change, pagina 9. Deze conferenties zijn erop gericht om de visie op sociale veiligheid aan te

scherpen en om nadere maatregelen te bespreken en uit te werken die bijdragen aan een sociaal veiligere omgeving.

Uitvoering

De werkconferenties worden in het vierde kwartaal van 2024 voorbereid. Er zullen maximaal vijf conferenties plaatsvinden, die verspreid over met name het tweede en derde kwartaal van 2025 worden gehouden. De voorbereiding omvat zowel de praktische aspecten, zoals het bepalen van de onderwerpen, data, betrokkenen, locaties, en het opstellen van een financieel en communicatieplan, als het actief ophalen van input bij relevante groepen, zoals de klankbordgroep. Hun feedback zal een belangrijke rol spelen bij de verdere inhoudelijke invulling en het succes van deze conferenties.

Een mogelijk onderwerp voor een werkconferentie dat vanuit de community is genoemd betreft het aanscherpen van de gedragscode.

Resultaat

Het gewenste resultaat is het komen tot een gezamenlijke en breed gedragen set van concrete actiepunten en maatregelen die bijdragen aan een veiligere en inclusievere cultuur binnen de TU Delft. Deze werkconferenties moeten niet enkel maatregelen opleveren die bijdragen aan het versterken van de sociale veiligheid op korte termijn, maar juist de basis leggen voor een duurzame verandering op de lange termijn. De conferenties leveren praktische handvatten op voor leidinggevenden, beleidsmakers en medewerkers om de visie op sociale veiligheid te verankeren in het dagelijks handelen en de organisatiecultuur.

4.4 Cursussen Integriteit en Ethiek voor leden van het College van Bestuur

Doel

De sessies bieden de leden van het CvB de kans om diepgaand te reflecteren op hun eigen rol in het creëren en waarborgen van een veilige en inclusieve werkomgeving. Hierbij wordt expliciet stilgestaan bij hun verantwoordelijkheid voor sociale veiligheid en integriteit binnen de gehele universiteit, maar ook binnen hun directe werkomgeving. Door deze reflectiesessies worden zij in staat gesteld om beter inzicht te krijgen in hun eigen gedrag en de zorgpunten van medewerkers en concrete acties te formuleren die bijdragen aan het herstel en borgen van vertrouwen en verbetering van de sociale veiligheid. Daarnaast wordt er aandacht besteed aan het ontwikkelen van leiderschapsgedragingen die inclusiviteit en veiligheid bevorderen.

Uitvoering

Inmiddels hebben meerdere sessies plaatsgevonden met het CvB, onder leiding van verschillende externe deskundigen. Over de rol en het belang van integriteit (en daarbinnen sociale veiligheid) binnen een universiteit, over morele oordeelsvorming en over ethisch leiderschap. Vervolgsessies worden gepland.

Het CvB heeft met het bestuursberaad (decanen en directeuren) een uitgebreide sessie gehad over het organiseren van sociale veiligheid en integriteit binnen de TU Delft. Ook deze sessie is door een externe deskundige begeleid.

Resultaat

Resultaat voor het CvB

Het resultaat van deze sessies is een verhoogd bewustzijn, verantwoordelijkheidsbesef en kennisniveau. De leden van het CvB zullen beter in staat zijn om sociale onveiligheid vroegtijdig te herkennen en aan te pakken, zowel binnen hun eigen omgeving als breder in de universiteit. De leden van het CvB ontwikkelen verder vaardigheden om op een proactieve manier bij te dragen aan een cultuur van veiligheid en inclusiviteit, wat hen beter ondersteunt bij het effectief aansturen van de organisatie.

Resultaat voor de TU Delft-gemeenschap

Het resultaat voor de TU Delft-gemeenschap is een zichtbare stap naar herstel van vertrouwen en versterking van de sociale veiligheid. De medewerkers zullen merken dat het CvB concrete stappen onderneemt om hun zorgen serieus te - blijven - nemen en dat er actief wordt gewerkt aan een veiligere werkomgeving. Door de reflectie en het verbeterde leiderschap binnen het CvB, zullen beslissingen en acties van het bestuur meer gericht zijn op het creëren van een inclusieve, respectvolle en veilige werkomgeving voor de gehele universiteit. En tenslotte wordt er gestreefd naar een versnelling van verbeteringen. Het resultaat van de sessies zal leiden tot een snellere en efficiëntere implementatie van maatregelen die bijdragen aan het welzijn van alle medewerkers en studenten, wat de sociale veiligheid op de universiteit als geheel ten goede komt.

4.5 Universiteitsbrede morele beraden

Doel

Het doel van een moreel beraad is om gezamenlijk een lastige (morele) kwestie op een gestructureerde manier te onderzoeken en te bepalen wat in een specifieke situatie de juiste handelwijze voor de TU Delft is. Daarnaast streven we ernaar om met de morele beraden de professionele morele competenties van de deelnemers te vergroten en een leerproces binnen de organisatie te stimuleren door het gesprek over morele vraagstukken te verbinden met beleid en uitvoering.

Uitvoering

In Q1 en Q2 van 2024 heeft een moreel beraad plaatsgevonden met betrekking tot de TU Delft samenwerking met de fossiele-brandstofindustrie. De zittingen van de zgn. Moreel Beraadkamer zijn begeleid door professionals van Governance & Integrity (G&I). Het moreel beraad leidde tot de formulering van tien morele beginselen die relevant zijn bij beslissingen over samenwerking met de fossiele-brandstofindustrie. Deze tien beginselen zijn richtinggevend geworden bij het bepalen binnen de TU Delft of een samenwerking binnen de fossiele-brandstofindustrie kan worden aangegaan of dat daarvan moet worden afgezien.

In 2023 heeft al eerder een moreel beraad, destijds als pilot over kennisveiligheid voor de hele TU, plaatsgevonden.

Wij zijn voornemens om het moreel beraad regelmatig te organiseren, in het geval er sprake is van een moreel-ethische kwestie die universiteit breed moet worden aangepakt.

Resultaat

Het resultaat van een moreel beraad is een gezamenlijke conclusie over hoe in de besproken situatie moreel juist gehandeld kan worden. Dit draagt bij aan de verbetering van de kwaliteit van besluitvorming en aanpak van morele vraagstukken binnen de TU Delft. Daarnaast vergroot het de morele competenties van de deelnemers door hen bewust te maken van de verschillende perspectieven en afwegingen en hen de benodigde kennis en vaardigheden bij te brengen. Door het stimuleren van een gezamenlijk leerproces en het verbinden van de uitkomsten met beleidsontwikkeling, kan een moreel beraad bijdragen aan de implementatie van moreel verantwoorde werkwijzen binnen de gehele organisatie.

5 Structuur

5.1 Meerjarige beleidsagenda

Doel

Het doel van een meerjarige beleidsagenda is het bevorderen van de sociale veiligheid en integriteit binnen de TU Delft door een duidelijke, meetbare structuur op te zetten voor het realiseren van doelstellingen. Zie Systemanalyse integriteit TU Delft, pagina 43.

Deze agenda dient als leidraad voor de komende jaren en bevat concrete doelstellingen, activiteiten en een heldere planning, zodat sociale veiligheid en integriteit zichtbaar een prioriteit zijn en blijven in de dagelijkse praktijk binnen de universiteit, nadat het Programma Sociale veiligheid en Integriteit is afgerond. Door een heldere toewijzing van verantwoordelijkheden en betrokkenheid van verschillende diensten en faculteiten, wordt het structureel verankerd in de organisatie.

Uitvoering

De uitvoering van de meerjarige beleidsagenda verloopt in verschillende fasen. Het Integrity Office is verantwoordelijk voor het opstellen en coördineren van de agenda, in nauwe samenwerking met betrokken directies en faculteiten. Met deze actie wordt gestart, zodra voldoende duidelijkheid bestaat over de nieuwe integriteitsinfrastructuur, zie onder 7.1 (naar verwachting uiterlijk in Q2 2025).

Voor elke doelstelling en activiteit binnen de agenda wordt duidelijk aangegeven wie de eigenaar is van de betreffende taak en welke andere afdelingen of belanghebbenden betrokken zijn.

Het CvB speelt een actieve rol in de sturing en monitoring van de uitvoering, waarbij periodiek door het Integrity Office over de voortgang wordt gerapporteerd.

Resultaat

Het beoogde resultaat van de meerjarige beleidsagenda is een duidelijke en meetbare vooruitgang op het gebied van sociale veiligheid en integriteit binnen de TU Delft. De agenda biedt een solide kader dat zorgt voor heldere doelstellingen, een transparante verdeling van verantwoordelijkheden en een gestructureerde aanpak om integriteit op de lange termijn te bevorderen. Door periodieke evaluaties en voortdurende betrokkenheid van het CvB, wordt niet alleen de naleving van de beleidsagenda gewaarborgd, maar ook een duurzame cultuurverandering gerealiseerd waarin integriteit en sociale veiligheid centraal staan in het handelen en beleid van de universiteit.

5.2 Plan-do-check-act

Doel

Voor een goed functionerend beleid is het van belang om zicht te hebben op de activiteiten die worden ondernomen op het gebied van integriteit en sociale veiligheid en om de effecten daarvan te meten. Het doel van de PDCA-cyclus is om een continu verbeterproces te waarborgen. Wij hebben geconstateerd dat er beperkt sprake is van **Plan**, en dat er vaak sprake is van **Do**, zonder dat dit gebeurt vanuit een (integrale) meerjarige beleidsagenda. Aan **Check** en **Act** is in de afgelopen

jaren beperkt toegekomen. Er zijn wel enkele uitzonderingen te noemen, zoals de cyclus in het werk van de vertrouwenspersonen, het organiseren van het moreel beraad en het opstellen van een nieuwe uitvoeringsregeling nevenwerkzaamheden.

Uitvoering

Het opstellen en uitvoeren van de PDCA-cyclus zal beginnen zodra de meerjarige beleidsagenda is vastgesteld, zie onder 5.1 (naar verwachting in Q2 2025). Op dat moment zullen concrete (vervolg)plannen worden ontwikkeld voor de implementatie van de PDCA-cyclus, waarbij zorgvuldig wordt gekeken naar hoe beleid en maatregelen structureel kunnen worden verbeterd. De uitvoering van deze cyclus zal vervolgens een centraal onderdeel vormen van de aanpak om integriteit en sociale veiligheid binnen de TU Delft continu te waarborgen en te versterken.

Resultaat

Door middel van deze cyclus kunnen beleid en maatregelen systematisch worden gepland, uitgevoerd, gecontroleerd en aangepast, om zo een sociaal veilige omgeving te creëren en behouden. Dit proces stelt de TU Delft in staat om op basis van evaluatie en feedback voortdurend te leren, risico's te identificeren en waar nodig tijdig corrigerende acties te nemen.

5.3 Preventief beleid sociale veiligheid studenten

In het afgelopen jaar hebben we ons ook sterk gericht op het verbeteren van de sociale veiligheid voor studenten. We hebben diverse initiatieven gelanceerd om een veilige en inclusieve omgeving te bevorderen. Deze inspanningen variëren van bewustwordingscampagnes tot trainingen en ondersteuning voor studenten. Gezien het belang van deze maatregelen, zijn we voornemens om dit preventieve beleid voort te zetten en waar nodig te versterken in de komende jaren, zodat alle studenten zich gehoord, gezien en beschermd - blijven - voelen binnen onze gemeenschap.

OWee en 'Ben je Oké?' campagne

Jaarlijks vindt in augustus de OWee plaats, de introductieweek voor alle aankomende studenten van de TU Delft, Haagse Hogeschool en Hogeschool Inholland in Delft. In het kader van sociale veiligheid is de 'Ben je Oké?' campagne belangrijk. De OWee werkt nauw samen met studentenvereniging van de VerenigingsRaad en heeft zich aangesloten bij de 'Ben je Oké?' campagne van Rutgers. Deze campagne is gericht op het bespreekbaar maken van grensoverschrijdend gedrag en het bieden van laagdrempelige aanspreekpunten voor aankomende studenten die zich onprettig voelen. Tijdens de OWee dragen medestudenten herkenbare 'Ben je Oké?' aanvoerdersbanden, zodat aankomende studenten gemakkelijk iemand kunnen benaderen bij problemen of ongemak. Deze aanspreekpunten zijn getraind om studenten door te verwijzen naar relevante hulpbronnen, zoals studentpsychologen of vertrouwenspersonen. Daarnaast zijn tijdens alle evenementen van de OWee en de verenigingen posters en flyers van de campagne aanwezig om studenten te informeren over hoe ze grensoverschrijdend gedrag kunnen melden.

OWee en mentoren

Een ander belangrijk onderdeel van de OWee is de rol van de mentoren. Deelnemers worden in groepen van circa 10 studenten ingedeeld, elk begeleid door twee ouderejaars mentoren. Deze mentoren fungeren als het eerste aanspreekpunt voor de nieuwe studenten en begeleiden hen door

de eerste weken van hun studententijd. De mentoren worden door de TU Delft betaald en tekenen een overeenkomst waarin hun verantwoordelijkheden worden vastgelegd. Voordat zij hun rol vervullen, moeten zij deelnemen aan de 'Mentorendagen', waar ze trainingen ontvangen over hun voorbeeldfunctie en hoe ze om moeten gaan met moeilijke situaties. Hierdoor zijn de mentoren goed voorbereid om hun groepen te ondersteunen en bij te dragen aan een veilige en inclusieve start van het studentenleven.

De BINAS

Alle aankomend studenten ontvangen voorafgaand aan de OWee een informatieboekje, genaamd de "BINAS", Belangrijke Informatie Naar Aankomende Studenten. Dit boekje biedt essentiële informatie over welzijn, studeren en het leven als student in Delft. De BINAS fungeert als een naslagwerk waarin nieuwe studenten tips en richtlijnen vinden over hoe ze hun studententijd op een gezonde en veilige manier kunnen starten. Onderwerpen zoals studievaardigheden, het vinden van ondersteuning bij mentale gezondheid, en richtlijnen rondom gedrag en omgangsvormen binnen de TU Delft en de stad Delft worden hierin uitgebreid behandeld.

Introductieweekenden

Naast de algemene introductieweek (OWee) organiseren de studieverenigingen jaarlijks in augustus hun eigen introductieweekenden voor nieuwe studenten. Deze weekenden bieden aankomende studenten de kans om kennis te maken met hun studievereniging en medestudenten, en vormen een belangrijke aanvulling op de algemene introductieactiviteiten. Een cruciaal onderdeel van deze weekenden is de workshop verzorgd door 'Stichting GELIJKSPEL'. Het GELIJKSPEL-programma biedt een interactieve workshop waarin situaties uit het studentenleven worden besproken, met speciale aandacht voor thema's zoals seksueel plezier, druk om wel of niet te scoren, en het belang van het checken en aangeven van grenzen. Door middel van praktijkgerichte casussen gaan de studenten in gesprek over deze onderwerpen, waarbij de nadruk ligt op bewustwording en reflectie op hun eigen rol in het seksuele spel. De casussen worden afgesloten met de GELIJKSPEL-spelregels, die als richtlijnen dienen voor respectvolle en gezonde omgang in seksuele situaties.

5.4 License to Lead

Doel

In het *Plan for Change* is de *License to Lead* voorgesteld om sociale (on)veiligheid aan te pakken door duidelijkheid te scheppen over het handelen en de verantwoordelijkheden van leidinggevenden. Het is cruciaal dat zowel leidinggevenden als medewerkers begrijpen wat de TU Delft verwacht van een leidinggevende. Daarnaast moeten zij de juiste kennis en vaardigheden hebben om hun teams goed te begeleiden met betrekking tot sociale veiligheid en integriteit. De *License to Lead* erkent het zijn van een leidinggevende als een professionele functie die specifieke kennis en vaardigheden vereist en zorgt voor consistentie in leiderschapskwaliteiten binnen de hele universiteit.

Uitvoering

Het is de bedoeling dat *License to Lead* een doorlopend programma is dat leidinggevenden gedurende hun gehele loopbaan ondersteunt met reflectie en training. Vanaf eind Q3 2024 evalueert HR het

huidige curriculum, identificeert hiaten en verbetert waar nodig. Dit leidt tot een geïntegreerd overzicht van bestaande trainingen om een samenhangend curriculum voor sociale veiligheid en integriteit te ontwikkelen. In Q4 2024 wordt *License to Lead* uitgerold voor alle nieuwe leidinggevendenden aan de TU Delft, samen met de introductie van generieke managementprofielen.

Resultaat

Eind Q1 2025 willen we een leiderschapsvisie presenteren, inclusief een overzicht van trainingen, een eerste versie van de wervings- en selectieprocedure voor leidinggevendenden, en gespreksrichtlijnen voor hun selectie. Van Q1 tot Q2 wordt *License to Lead* verder uitgerold, zodat zowel nieuwe als bestaande leidinggevendenden deelnemen.

Het resultaat is een consistent leiderschapsbeleid waarin alle leidinggevendenden zijn uitgerust met de juiste vaardigheden en kennis om sociale veiligheid en integriteit te bevorderen.

5.5 Feedback Training

Doel

Er wordt gewerkt aan nieuwe feedbacktrainingen voor medewerkers. Effectief feedback geven en ontvangen is essentieel voor betere samenwerking tussen mensen en binnen teams. Het doel is om de communicatieve vaardigheden van medewerkers te versterken, wat bijdraagt aan een open en sterke communicatieve cultuur.

Uitvoering

Voorafgaand aan het inspectierapport had HR al een succesvol leiderschapsspel voor leidinggevendenden geïmplementeerd, gericht op communicatieve vaardigheden. Dit spel wordt nu ontwikkeld tot een dialoogspel voor werkteams, met de focus op teamcommunicatie. Een bredere uitrolstrategie wordt opgezet, zodat het spel beschikbaar komt voor alle afdelingen. Werkteams worden binnenkort uitgenodigd voor sessies, waarna de effectiviteit wordt geëvalueerd.

De feedbacktraining dient als voorbeeld voor toekomstige leiderschapstrainingen, zoals de training conflicthantering en interculturele sensitiviteit. Hierbij wordt voorkomen dat te veel initiatieven tegelijk worden uitgerold. Bijzondere aandacht gaat uit naar het integreren van deze trainingen in het onboardingsproces. HR en de projectgroep hebben afgesproken dat afstemming en fasering van trainingen cruciaal zijn voor een duurzame implementatie.

Resultaat

Eind Q3 2024 wordt een inventarisatie gemaakt van bestaande initiatieven en *best practices* voor het nieuwe feedbacktrainingsprogramma. In Q4 2024 wordt het leiderschapsspel aangepast met een extra kaartenset over sociale veiligheid, zodat het universiteitsbreed als dialoogspel kan worden ingezet. Ook zal er in Q4 actieve communicatie plaatsvinden over deze nieuwe activiteiten.

In Q1 2025 wordt de specificatie voor de feedbacktrainingen opgesteld en begint het aanbestedingsproces. Om de voortgang te waarborgen, wordt in Q4 2024 een korte-termijnplan opgesteld, inclusief de nieuwe 360-graden feedbacktool voor het R&O-systeem. Tegen het einde van Q2 2025 volgt een lange-termijnplan voor blijvende inzet en toekomstige acties.

Het resultaat is een consistent en duurzaam feedbacktrainingsprogramma met duidelijke plannen voor de korte en lange termijn om sociale veiligheid en effectieve communicatie binnen de universiteit te bevorderen.

5.6 Herziening van de R&O gesprekken

Doel

In het Inspectierapport staat nadrukkelijk dat binnen de TU Delft onvoldoende is geëvalueerd en is bijgestuurd op tekortkomingen in het bestaande HR-beleid en dat het bestaande HR-proces is ingericht op het behoud van de organisatie en de bestaande machtsstructuren. Een voorbeeld dat is genoemd, zijn de R&O (Resultaat- en Ontwikkelings-) gesprekken. Daarbij heeft de Inspectie aangegeven dat sociale veiligheid onvoldoende wordt besproken tijdens de gesprekken en dat het geven van feedback aan, maar ook door leidinggevenden als lastig wordt ervaren. Het doel is om op korte termijn het R&O-proces te verbeteren, zodat het beter bijdraagt aan de zorg voor medewerkers. Dit wordt gedaan door de consistentie van de uitvoering van het R&O-proces te vergroten en het gesprek over sociale veiligheid en het geven en ontvangen van feedback te faciliteren.

Uitvoering

Om de kwaliteit en consistentie van het R&O-proces te verbeteren, worden verschillende acties ondernomen ter voorbereiding op de R&O-cyclus van 2025. Deze omvatten:

- Het maken van een informatieve video waarin wordt uitgelegd hoe een goed R&O-gesprek gevoerd wordt en waarom dit belangrijk is;
- Het ontwikkelen van gesprekskaarten om integriteit en sociale veiligheid tijdens het R&O-gesprek te bespreken;
- De implementatie van een nieuwe 360-graden feedbacktool via HR-software SuccessFactors;
- Registratie en transparante rapportage van het aantal afgenomen R&O-gesprekken met behulp van Talent Services.

De ontwikkeling van en communicatie over het hernieuwde R&O gespreksproces zal plaatsvinden in Q4 van 2024. In Q1 en Q2 van 2025 wordt een lange-termijnplan ontwikkeld voor de verdere standaardisatie van het proces. De effecten van deze ontwikkelingen worden in Q3 en Q4 2025 geëvalueerd. Dit zal onder andere plaatsvinden door te kijken naar hoe vaak de R&O video is bekeken, het aantal afgenomen R&O gesprekken door middel van deze nieuwe methode en de mate waarin de 360-graden feedbacktool is gebruikt tijdens de R&O cyclus van 2025. Eind Q4 van 2025 zal een rapport worden opgeleverd met een algehele evaluatie van de cyclus van 2025.

Resultaat

Het resultaat is een gestandaardiseerd en verbeterd R&O-gespreksproces met aandacht voor sociale veiligheid en integriteit en met inzicht in de effectiviteit van de nieuwe methode en tools, onderbouwd door een uitgebreide evaluatie van de cyclus van 2025.

5.7 Verbetering van de randvoorwaarden voor NGWI-naleving

Doel

Het is essentieel dat wetenschappelijk onderzoek wordt uitgevoerd volgens de leidende principes van wetenschappelijke integriteit: eerlijkheid, zorgvuldigheid, transparantie, onafhankelijkheid en verantwoordelijkheid. Niet-integer onderzoek kan directe schade veroorzaken en het vertrouwen tussen wetenschappers ondermijnen. Onderzoekers aan de TU Delft moeten zich verantwoordelijk en aanspreekbaar voelen, open kunnen omgaan met dilemma's, en fouten kunnen bespreken zonder angst voor gevolgen ('*blame-free reporting*'). Er moet een veilige, inclusieve en open omgeving zijn waarin goede onderzoekspraktijken worden bevorderd en gewaarborgd. Hoewel dit vaak goed gaat, zijn er in het verleden ook fouten gemaakt. Daar moeten we van leren en de nodige stappen nemen om herhaling te voorkomen.

Uitvoering

Het CvB heeft de Integrity Board gevraagd om lessen te trekken uit de zgn. 'Majorana-casus'. De CvB heeft specifiek de Integrity Board gevraagd om mogelijke verbeteringen te identificeren op de volgende drie gebieden:

- Voorkomen van (vermeende) schendingen van (normen voor) wetenschappelijke integriteit;
- Wijze van communiceren met de buitenwereld over (vermeende) schendingen van wetenschappelijke integriteit;
- Bestaande procedures die van toepassing zijn op de Commissie Wetenschappelijke Integriteit (CWI), evenals andere relevante procedures, met betrekking tot de afhandeling van (vermeende) schendingen van wetenschappelijke integriteit.

In Q3 2024 heeft de Integrity Board haar advies en een bijbehorend plan van aanpak aan het CvB gepresenteerd. De acties zijn toegewezen aan specifieke organisatieonderdelen en richten zich op (1) meer aandacht voor goede onderzoekspraktijken op dagelijkse basis, (2) duidelijke en transparante communicatie, en (3) herziening van CWI-procedures. Voor een overzicht van de acties en tijdlijn wordt verwezen naar het Plan van aanpak wetenschappelijke integriteit.

Resultaat

De implementatie van de aanbevelingen en bijbehorende acties wordt beoogd binnen een jaar te zijn afgerond (Q3 2025). Acties die daarna relevant blijven, worden onderdeel van het '*going concern*'. De organisatieonderdelen sturen eind Q1 2025 en in Q3 2025 een update naar het Integrity Office, dat namens het CvB de voortgang monitort en hierover rapporteert aan het CvB.

Het resultaat is een concreet en gericht actieplan, waarbij specifieke organisatieonderdelen verantwoordelijk zijn voor het bevorderen van goede onderzoekspraktijken, het verbeteren van transparante communicatie en het herzien van CWI-procedures. Dit draagt bij aan een sterker systeem voor wetenschappelijke integriteit binnen de TU Delft en zorgt voor betere waarborgen en naleving van de integriteitsprincipes in de toekomst.

6 Systeem

6.1 Centraal meldpunt

Doel

Het Meldpunt Sociale Veiligheid en Integriteit is een laagdrempelig, vertrouwelijk en onafhankelijk punt waar melders terecht kunnen met ervaringen van grensoverschrijdend gedrag of andere vermoedens van integriteitsschendingen. Het meldpunt bestrijkt daarmee de domeinen van sociale, wetenschappelijke en organisatorische integriteit. Als mensen niet weten waar ze moeten melden, helpt het meldpunt met doorverwijzing, zodat onzekerheid geen belemmering vormt voor actie. Studenten, medewerkers of andere betrokkenen met werk- of studiegerelateerde activiteiten (zoals (oud)buitenpromovendi, oud-medewerkers, zzp'ers en sollicitanten) kunnen een melding doen. Het meldpunt wordt mogelijk niet tegelijkertijd voor al deze doelgroepen opengesteld.

Het Meldpunt:

- Draagt bij aan consistente en zorgvuldige handhaving voor alle betrokkenen;
- Houdt het management in positie met integrale advisering en diverse expertise;
- Biedt geanonimiseerde managementinformatie over sociale veiligheid en integriteit binnen TU Delft;
- Maakt structurele problemen zichtbaar en bevordert zo zowel handhaving als preventie;
- Versterkt het lerend vermogen van de organisatie op verschillende niveaus;
- Vervangt niet de bestaande integriteitsstructuur Denk hierbij aan de Vertrouwenspersonen en Ombudsfunctionarissen.

Uitvoering

De oprichting van het centraal meldpunt verloopt in twee fasen. In september 2024 keurde het College van Bestuur het voorstel voor het meldpunt goed en begon de ontwikkeling van versie 1.0. Dit basismeldpunt omvat een Front Office met een telefoonlijn, e-mailadres, registratiesysteem en een Triage- en Adviesgroep (TAG), die meldingen behandelt en daarover adviseert. Zowel de Front Office als de Triage- en Adviesgroep bestaan uit medewerkers van verschillende TU Delft-afdelingen. Het doel is om het basismeldpunt medio november 2024 operationeel te hebben. Tot die tijd kunnen mensen natuurlijk nog steeds terecht bij de bestaande 'loketten', zoals de eigen leidinggevende, vertrouwenspersoon, ombudsfunctionaris, en dergelijke.

Na de lancering van versie 1.0 start de tweede fase waarin het meldpunt wordt uitgebreid met software en technologische integraties. Eind Q3 2024 zijn bedrijven benaderd om softwareopties te verkennen. De overgang naar versie 2.0, gepland voor Q1 van 2025, zal gebaseerd zijn op ervaringen met versie 1.0. Feedbacksessies en een evaluatie na zes maanden zullen bepalen of verdere ontwikkeling nodig is.

Bij de verdere inrichting van het meldpunt vindt formeel en informeel overleg plaats met de medezeggenschap en de vakbonden, onder meer over eventuele fasering van het openstellen van het meldpunt voor verschillende doelgroepen en eventuele koppeling van het meldpunt met de Triage- en Adviesgroep.

Resultaat

Het beoogde resultaat is een laagdrempelig, vertrouwelijk, onafhankelijk en deskundig centraal punt, waar melders terecht kunnen met ervaringen van grensoverschrijdend gedrag of vermoedens van integriteitsschendingen, of als zij niet weten waar ze met hun zorg of melding kunnen aankloppen.

De Front Office doet de intake, stelt een meldverslag op en verwijst zo nodig door naar het juiste 'loket'. De Triage- en Adviesgroep adviseert vervolgens de organisatie en/of melder over de verdere opvolging. Het meldpunt vervangt geen andere bestaande meldpunten, maar vormt een schakel in het integriteitssysteem van de TU Delft om zorgvuldigheid en proportionaliteit te waarborgen bij het ontvangen en afhandelen van meldingen. Het meldpunt bevordert de zorgvuldigheid in de opvolging van meldingen, maakt structurele problemen zichtbaar en draagt op die manier bij aan een veiligere werk- en studieomgeving binnen de universiteit.

6.2 Gedragscode en visie sociale veiligheid en integriteit

Doel

Zonder een goed fundament gaat beleid op sociale veiligheid en integriteit van de TU Delft niet functioneren. Om dit fundament op orde te brengen, is een herijking van de gedragscode noodzakelijk. Het doel van de gedragscode is om duidelijke normen en verwachtingen vast te stellen voor het gedrag binnen de TU Delft, zodat een veilige, respectvolle en integere omgeving wordt bevorderd. De code biedt houvast voor het aanpakken van ongewenst gedrag en het waarborgen van integriteit binnen de gemeenschap.

De herijking van de Gedragscode zal in samenspraak met de TU Delft-gemeenschap plaatsvinden, bijvoorbeeld tijdens een van de werkconferenties. De gedragscode zal onder andere een nadere uitwerking van de gedragsregels (wat is gewenst en grensoverschrijdend gedrag), een vraaggericht overzicht van alle voorzieningen en procedures op het gebied van sociale veiligheid en integriteit en een vermelding van mogelijke sancties bij handelen in strijd met de gedragscode bevatten.

Uitvoering

In Q4 van 2024 begint de TU Delft met de voorbereidingen voor de ontwikkeling van een nieuwe gedragscode. Dit proces start met de organisatie van een werkconferentie waarin de TU Delft-gemeenschap wordt uitgenodigd om mee te denken over zowel de vorm als de inhoud van de gedragscode. Tijdens deze conferentie zal ook worden besproken wat gewenst en grensoverschrijdend gedrag is, en op welke manier medewerkers en studenten kunnen bijdragen aan het verder opstellen van de nieuwe gedragscode. De werkconferentie staat gepland voor Q2 van 2025.

Na deze conferentie worden zo snel mogelijk stappen gezet om een concept gedragscode op te stellen. Deze conceptversie zal vervolgens in een aparte sessie worden voorgelegd aan de TU Delft-

gemeenschap voor feedback en input. Het doel is om tegen het einde van Q3 2025 - uiterlijk bij aanvang van Q4 van 2025 - een definitieve gedragscode te presenteren.

Resultaat

Het beoogde resultaat van de herijkte gedragscode is het bieden van duidelijke richtlijnen voor respectvol en integer handelen en voor een cultuur van verantwoordelijkheid en wederzijds vertrouwen binnen onze universiteit. Dit zal het risico op ongewenst gedrag verminderen en maakt het mogelijk om snel en effectief op te kunnen treden wanneer grenzen worden overschreden.

6.3 Klachtencommissies, regelingen en onderzoeksprotocol

Doel

Een belangrijke randvoorwaarde voor een sociaal veilige TU Delft is dat de klachtencommissies vindbaar zijn en effectief en zorgvuldig zijn in de manier waarop klachten worden behandeld, zodat mensen vertrouwen hebben in het gebruik van deze voorzieningen. Om dit te faciliteren, moeten interne regelingen actueel en van hoge kwaliteit zijn. Communicatie moet toegankelijk en laagdrempelig zijn, en bij feitenonderzoek moeten betrokkenen duidelijk weten wat ze van het proces kunnen verwachten en moeten hun rechten op een zorgvuldig proces worden gewaarborgd.

Uitvoering

In Q1 tot en met Q3 van 2024 is de klachtenbehandeling door de Klachtencommissie Ongewenst Gedrag (KOG) van de TU Delft geëvalueerd. Naast de aanbevelingen uit de systeemanalyse van Berenschot en de bevindingen van de Inspectie, is feedback verzameld van de voorzitter, de secretarissen en andere betrokkenen van de KOG. In Q4 van 2024 worden *best practices* bij andere universiteiten verzameld, inclusief hun wijze van samenstelling en organisatie van de commissie (met een externe voorzitter, interne en soms externe leden en een intern secretariaat), om te bepalen of deze voldoende vertrouwen biedt. Verschillende stakeholders worden hierbij betrokken.

In Q1 tot en met Q3 van 2025 wordt de Klachtenregeling Wetenschappelijke Integriteit geëvalueerd en herzien, waarbij de landelijke modelregeling en de aanbevelingen uit de Majoranacausus worden geïmplementeerd. Het doel is dat de vernieuwde regeling in Q4 van 2025 in werking treedt.

In Q4 van 2024 worden ook de evaluaties van andere regelingen - zoals de Klokkenuidersregeling en de Regeling klachten studenten - gepland. Indien nodig, worden zij ook herzien. Een nieuw onderzoeksprotocol - dat de stappen bij feitenonderzoek beschrijft - wordt in Q4 van 2024 en Q1 van 2025 opgesteld met interne stakeholders.

Verder wordt een overkoepelende meldregeling ontwikkeld in lijn met het nieuwe centraal meldpunt en triagesysteem. Alle klachtprocedures worden in Q4 van 2024 en uiterlijk Q1 van 2025 herzien om duidelijke, toegankelijke communicatie te waarborgen en de veiligheid van de procedures te verbeteren.

Bij de aanpassingen van commissies, regelingen en protocollen vindt formeel en informeel overleg plaats met de medezeggenschap en de vakbonden.

Resultaat

Het resultaat van de herziening van de commissies, regelingen en protocollen is dat telkens bij een melding, een klacht en/of een onderzoek een zorgvuldig proces wordt gevolgd. Dat proces waarborgt de rechten van alle betrokkenen en biedt – op procesniveau – de noodzakelijke transparantie aan de betrokkenen. Deze zorgvuldigheid is essentieel voor het vertrouwen dat mensen in het integriteitssysteem van de TU Delft kunnen hebben. Het zorgt voor consistentie en draagt bij aan een veilige omgeving voor alle betrokkenen.

7 Governance

7.1 Integriteitsinfrastructuur

Doel

Uit meerdere rapporten in de afgelopen periode is gebleken dat de infrastructuur voor het bevorderen en bewaken van integriteit en sociale veiligheid binnen de TU Delft ontoereikend is. Er vinden veel activiteiten plaats op verschillende plekken, maar deze zijn onvolledig en niet voldoende samenhangend. De verantwoordelijkheden zijn niet duidelijk genoeg en er is te weinig ondersteuning voor degenen die een rol spelen in het integriteitssysteem. Het doel is om de taken, rollen en verantwoordelijkheden van alle betrokkenen in het systeem te verduidelijken, aan te vullen en de samenhang daartussen te vergroten. Belangrijke betrokkenen zijn het CvB, de RvT, Integrity Office, D&I, ESA, LS, HR, Communicatie, Vertrouwenspersonen, Ombudsfunctionarissen en Internal Audit.

Uitvoering

We willen uiterlijk in Q1 2025 starten met de uitwerking van de - nieuwe - integriteitsinfrastructuur. In deze periode zullen we de verantwoordelijkheden en ondersteuningsmechanismen evalueren en in uiterlijk Q2 van 2025 verduidelijken om het systeem effectiever te maken.

Resultaat

Het resultaat van een goed uitgewerkte integriteitsinfrastructuur is een duidelijk en transparant kader waarin rollen, verantwoordelijkheden en besluitvormingsprocessen helder zijn vastgelegd. Dit bevordert een effectieve uitvoering en naleving van integriteitsbeleid, zorgt voor betere ondersteuning van betrokkenen, en creëert een samenhangende aanpak voor het bevorderen en bewaken van integriteit en sociale veiligheid binnen de TU Delft.

7.2 Uitgelicht: Integrity Office

In juni 2024 is op interim-basis een externe manager aangesteld voor het Integrity Office. Deze manager heeft de taak om het integrale plan van aanpak voor de veranderingen op het gebied van sociale veiligheid en integriteit op te stellen, een projectstructuur op te zetten en de uitvoering van het plan van aanpak te coördineren. Daarnaast zijn er twee tijdelijke externe adviseurs ingehuurd om extra capaciteit toe te voegen aan het Integrity Office.

Verder is de capaciteit van het Integrity Office permanent uitgebreid met vier nieuwe medewerkers. Drie van hen zijn gestart op 1 september 2024, en de vierde medewerker zal op 1 november 2024 beginnen. Deze nieuwe collega's zijn essentieel om de vele taken uit te voeren die voortkomen uit *Plan for Change* en de concrete activiteiten die de komende maanden, maar ook op de langere termijn uitgevoerd moeten worden.

7.3 Evaluatie van de rol van HR

Doel

Het doel van deze evaluatie is om de rol van HR binnen de TU Delft duidelijk vast te leggen, zodat medewerkers, managers en andere belanghebbenden weten wat ze van HR kunnen verwachten. Dit omvat het uniformeren van de HR-rol organisatiebreed en het zorgen voor voortdurende reflectie en bijsturing, met nadruk op sociale veiligheid en integriteit.

Uitvoering

Er wordt een Code voor HR opgesteld die de verantwoordelijkheden van HR over alle faculteiten en afdelingen uniform vastlegt. De code besteedt speciale aandacht aan de afhandeling van integriteitsmeldingen, vertrouwelijkheid en transparantie en zal daarbij aansluiten bij de andere codes en regelingen, zie ook bij 6.1 – 6.3. Ook komt er een programma voor zelfreflectie en intervisie binnen HR. Eind Q4 van 2024 is een conceptversie van de code en een visiedocument gereed. In Q1 van 2025 wordt dit getest bij stakeholders, waarna een implementatieplan wordt opgesteld. De definitieve versies worden eind Q1 van 2025 verwacht, met implementatie in Q2 en evaluatie in Q3 tot Q4 van 2025.

Resultaat

De nieuwe Code voor HR wordt ingevoerd, waarmee de rol van HR binnen TU Delft wordt verduidelijkt en vastgelegd. De effectiviteit wordt geëvalueerd op basis van feedback van belanghebbenden in de tweede helft van 2025.

7.4 Structureel budget voor integriteit en sociale veiligheid

Resources

In de brief van 1 juli jl. valt te lezen dat het de Inspectie niet duidelijk is met welke middelen, zowel financieel als capaciteit, het Programma Sociale Veiligheid en Integriteit wordt uitgevoerd. Om integriteit en sociale veiligheid financieel te ondersteunen, is in de universiteitsbegroting 2025 een structureel budget van € 1.300.000,- uitgetrokken.

Dit budget is niet alleen bedoeld om geplande acties te ondersteunen, maar ook om de tijd tussen idee en uitvoering te verkorten. Nieuwe initiatieven kunnen hierdoor sneller van start gaan, omdat er minder obstakels zijn. De projectgroep kan financiering aanvragen bij het CvB, en na goedkeuring kunnen projecten in een flexibeler tijdsbestek beginnen. Dit structurele budget zal de komende jaren essentieel zijn om projecten op het gebied van integriteit en sociale veiligheid duurzaam te maken.

Onder 7.2 is e.e.a. vermeld met betrekking tot de uitbreiding van de capaciteit bij het Integrity Office. Daarnaast is bij verschillende andere directies en afdelingen, zoals Communicatie en Legal Affairs, extra capaciteit ingehuurd of vrijgemaakt door (her)prioritering van activiteiten.

7.5 Randvoorwaarden, risico's en mitigerende maatregelen

Randvoorwaarden en risico's

In de brief van 1 juli jl. valt verder te lezen dat de Inspectie meer inzicht wil in de randvoorwaarden en de risico's voor de uitvoering van het Programma. In *Plan for Change* waren geen randvoorwaarden en risico's beschreven, dus ook geen maatregelen geformuleerd om de risico's te mitigeren.

Randvoorwaarden voor het kunnen realiseren van de veranderopgave

Betrokkenheid van de TU Delft community

De verandering die wij met het programma sociale veiligheid en integriteit inzetten raakt ons allemaal. Die verandering kan alleen slagen als medewerkers, inclusief leidinggevenden, en studenten daarin mee willen. Zij moeten een basaal vertrouwen (kunnen) hebben dat we dit als TU Delft met elkaar kunnen doen. En er moeten voldoende mensen zijn die zelf een rol daarin willen spelen.

We werken daar op de volgende manieren aan:

- Medewerkers en studenten worden geïnformeerd over het waarom, wat en hoe van de veranderopgave door middel van maandelijks updates, TU Nieuws, presentaties, besprekingen in teamoverleggen, etc. En vanaf begin oktober ook via de nieuwe website van de TU Delft over sociale veiligheid en integriteit.
- Medewerkers en studenten worden actief betrokken, bijv. via formeel en informeel overleg met medezeggenschap en vakbonden, de klankbordgroep (recent gestart), co-creatie workshops, gesprekken met faculteitscommissies, met netwerken binnen de TU Delft, en met individuele medewerkers, incl. PhD's, en studenten. In de nabije toekomst ook door middel van Mindlab, Share & Care en werkconferenties.

Bouwen op intrinsieke motivatie

We willen sociale veiligheid en integriteit versterken vanuit onze eigen ambitie en intrinsieke motivatie. Dan kunnen we ons volledig verantwoordelijk voelen voor het proces en het resultaat. Als de nadruk te veel ligt op de externe druk, tast dat de intrinsieke motivatie aan en zal dat een negatief effect hebben op de duurzaamheid van de verandering.

We werken daar op de volgende manieren aan:

- In de gesprekken en presentaties laten we zien dat we alleen een excellente universiteit kunnen zijn als we een veilige werk- en studieomgeving voor iedereen bieden.
- We beschouwen sociale veiligheid en integriteit als een fundamenteel recht voor iedereen. Dat verweven we in het gehele programma.
- We vragen feedback op de dingen die we doen en gebruiken de input vanuit de community, zodat we in het programma aansluiten bij de behoeften van medewerkers en studenten.

Voldoende middelen

Om dit programma te laten slagen zijn veel mensen en financiële middelen nodig. We moeten nu achterstallig onderhoud verrichten en bouwen aan verbeterde structuren, systemen en aan een nieuwe cultuur. En ook na het programma zijn blijvend voldoende aandacht, tijd en middelen nodig.

We werken daar op de volgende manieren aan:

- CvB, decanen en directeuren geven de hoogste prioriteit aan dit onderwerp; dat is zichtbaar in formele overleggen, interne vergaderingen, informele gesprekken, bijeenkomsten met medewerkers en studenten, interviews en nieuwsbrieven.
- Een groot aantal medewerkers is volledig of voor een groot deel van hun werkzaamheden vrijgemaakt om te werken aan onderdelen van het veranderprogramma. Ook zijn externe adviseurs en experts ingehuurd, zie ook onder 7.2 en 7.4
- Het Integrity Office is uitgebreid met 4 fte en 3 specialisten zijn ingehuurd.
- Het team van Vertrouwenspersonen is uitgebreid met 3 medewerkers.
- Sociale veiligheid is een grote post op de begroting van 2025. We hebben daarvoor €1,3 miljoen in de begroting staan, zie ook 7.4.
- Het CvB heeft aangegeven dat ondanks de financiële druk op de TU Delft niet op sociale veiligheid en integriteit zal worden bezuinigd.

Inbedden in de reguliere processen en manier van werken

Om de duurzaamheid van de ingezette verandering te waarborgen moet deze verandering worden verankerd in de governance, structuren, systemen en processen. Op die manier wordt het een onomkeerbaar onderdeel van de manier van werken. We werken daar op de volgende manieren aan:

- De gehele integriteitsinfrastructuur wordt aangescherpt en aangevuld, conform de aanbevelingen van Berenschot, zie ook 7.1. Dat houdt o.a. in: het verduidelijken van de rollen en verantwoordelijkheden van alle betrokkenen (o.a. leidinggevendenden, directies, meldpunt(en), klachtencommissies, vertrouwenspersonen, ombudsfunctionarissen, Integrity Office) m.b.t. integriteit en sociale veiligheid en het aanscherpen van gedragscode, meldregelingen, klachtenregelingen, onderzoeksprotocol en sanctieprotocol. Onderdeel van dat systeem is ook het regelmatig uitvoeren van risicoanalyses om kwetsbaarheden tijdig te signaleren en het houden van morele beraden om op een gestructureerde manier lastige vraagstukken te adresseren.
- HR-processen die directe impact hebben op de rol van leidinggevendenden m.b.t. sociale veiligheid en integriteit worden aangescherpt: license-to-lead, leren feedback geven en ontvangen en de uitvoering van het R&O proces. Daarbij wordt ook de rol van HR zelf in de context van sociale veiligheid en integriteit verduidelijkt. Zie ook 5.4 – 5.7 en 7.3.
- Het onderwerp sociale veiligheid en integriteit heeft en houdt een blijvende plaats op de agenda's van CvB, RvT, faculteiten en directies.

- In samenspraak met de community zal worden bepaald of het nuttig is 'Communities of Practice' voor bepaalde thema's op te zetten die ook doorlopen na het programma en die zorgen voor een blijvende dialoog over onderwerpen die de community relevant vindt.

Risico's

Het niet voldoen aan de bovengenoemde randvoorwaarden vormt het grootste risico voor het slagen van onze veranderopgave. Daarom nemen we veel maatregelen om de randvoorwaarden te waarborgen en de risico's te mitigeren.

Andere risico's zijn:

Onvoldoende afrekenen met ons verleden

Als er te veel pijn en wantrouwen blijft bij mensen in de organisatie kan dat een negatief effect hebben op de verandering die we willen bereiken. Allereerst kan dat een signaal zijn dat we nog onvoldoende recht hebben gedaan aan het leed dat individuele leden van de community ervaren of hebben ervaren als gevolg van sociale onveiligheid. Verder kan het betekenen dat we er nog onvoldoende in slagen om de verandering en de authenticiteit ervan zichtbaar te maken voor de community. De mitigerende maatregelen voor dit risico worden uitgebreid in het uitvoeringsplan behandeld en betreffen:

- Het luisteren naar medewerkers en studenten die last hebben (gehad) van sociale onveiligheid en het erkennen van hun leed (Share & Care), het bieden van de mogelijkheid van nazorg, het instellen van een meldpunt en het verbeteren van de klachtenprocedure voor grensoverschrijdend gedrag. Zie ook 4.1, 6.1 en 6.3.
- Anderzijds gaat het over open communiceren over wat we op dit vlak doen, wat we daarbij tegenkomen, wat dat voor ons – als organisatie en als individuele personen – betekent en welke consequenties we daaraan verbinden. Zie ook onder 3.

Onvoldoende expertise en ervaring op gebied van sociale veiligheid en integriteit ontwikkelen, aantrekken en behouden

De expertise en ervaring op het gebied van sociale veiligheid en integriteit was bij de TU Delft dun gezaaid. Inmiddels is dit al enigszins verbeterd, mede met externe inhuur. Om de noodzakelijke duurzame verandering teweeg te brengen en te borgen is het nodig dat relevante expertises binnen de organisatie verder worden opgebouwd door het (verder) ontwikkelen van de betreffende medewerkers en het aantrekken en behouden van specialisten. Als mitigerende maatregelen kunnen worden genoemd:

- De ruimte die het CvB biedt en die daadwerkelijk wordt gebruikt om medewerkers met de gevraagde expertise en ervaring te werven.
- Het Integrity Office zal met de faculteiten, directies en andere betrokkenen bij de aanscherping van het integriteitsinfrastructuur en de meerjarige beleidsagenda (zie 5.1 en 7.1) inventariseren welke kwalitatieve en kwantitatieve capaciteit nodig is om structureel voldoende relevante expertise en ervaring binnen de TU Delft te hebben.

8 Signalen en meldingen TU Delft per ultimo Q3 2024

8.1 Aard en aantal signalen / meldingen

Er zijn verschillende bronnen die inzicht bieden in de sociale veiligheid en integriteit binnen de TU Delft, zoals de MedewerkersMonitor, D&I Survey en de jaarverslagen van vertrouwenspersonen en ombudsfunctionarissen. Deze bronnen zijn belangrijke indicatoren voor het meten van de sociale veiligheid op de TU Delft.

Ombudsfunctionarissen

[Het jaarverslag 2023 van de ombudsfunctionaris voor studenten](#) - gepresenteerd in april 2024 - meldde 17 meldingen, een daling ten opzichte van de 32 meldingen in het jaar ervoor. De meeste meldingen van studenten hebben betrekking op problemen met de wijze van uitvoering van juridische regels, richtlijnen en beleid. De student is het bijvoorbeeld niet eens met een bepaald besluit of is van mening dat in zijn of haar geval een uitzondering moet worden gemaakt. In 2023 zijn bij de ombudsfunctionaris studenten 3 meldingen gedaan van ongewenst gedrag. Deze klachten betroffen interacties tussen een student en een docent of tussen student en andere medewerkers. Het gaat vooral over sociale omgang die als bot, onvriendelijk of intimiderend werd ervaren. Er zijn in 2023 bij deze ombudsfunctionaris geen meldingen binnengekomen inzake seksueel grensoverschrijdend gedrag.

[Het jaarverslag van 2023 van de ombudsfunctionaris voor medewerkers](#) - ook gepresenteerd in april 2024 - registreerde 101 meldingen in 2023, een stijging ten opzichte van 91 meldingen in het voorgaande jaar. In 2023 gingen de meldingen bij de ombudsfunctionaris medewerkers veelal over een onveilig werkklimaat, variërend van ervaren ongewenst gedrag, onheuse bejegening tot ervaren onvoldoende leiderschap en situaties tussen promovendi en hun supervisor(s).

In de periode van januari tot en met september 2024 zijn er 29 meldingen gedaan bij de ombudsfunctionaris studenten. In diezelfde periode zijn er 112 meldingen gedaan bij de ombudsfunctionaris medewerkers.

Vertrouwenspersonen

[Het jaarverslag van de vertrouwenspersonen 2023](#) registreerde 340 meldingen, waarvan 199 gerelateerd aan psychosociale arbeidsbelasting. In vergelijking: het jaarverslag van 2022 registreerde 194 meldingen, waarvan 95 gerelateerd aan psychosociale arbeidsbelasting. De gegevens voor het jaarverslag van de vertrouwenspersonen 2024 worden eind dit jaar geanalyseerd en in april 2025 gepresenteerd.

Op dit moment is er nog geen concrete informatie beschikbaar over het aantal en de aard van de meldingen bij de vertrouwenspersonen over 2024.

Klachtencommissies

Bij de **Klachtencommissie Ongewenst Gedrag (KOG)** zijn van januari tot september 2024 14 klachten ingediend waarvan er 2 lopend, 1 niet-ontvankelijk, 1 ingetrokken en 10 niet behandeld naar aanleiding van een stopbrief van het CvB.

Ter vergelijking. De KOG heeft in 2023 24 klachten ontvangen waarvan 1 gedeeltelijk gegrond, 12 ongegrond, 8 niet-ontvankelijk en 3 niet behandeld naar aanleiding van een stopbrief van het CvB. De KOG heeft in 2022 4 klachten ontvangen waarvan 2 ingetrokken en 2 ongegrond.

Bij het interpreteren van het aantal klachten bij de KOG is het van belang op te merken dat een individuele klager meerdere klachten heeft ingediend. Het aantal klachten vertegenwoordigt dus niet het aantal klagers, maar enkel het aantal ingediende klachten. Sommige klachten gaan over meer dan één persoon. Het is dan aan de commissie om te beslissen of de klacht in één of meerdere procedures wordt behandeld.

De **Commissie Wetenschappelijke Integriteit (CWI)** ontving tot op heden 5 klachten waarvan er 1 gedeeltelijk gegrond werd verklaard, 1 niet-ontvankelijk werd verklaard en de overige 3 meldingen nog in behandeling zijn.

De **Commissie Geschillen Promoties (CGP)** registreerde tot op heden 2 klachten. Eén is nog lopend en de andere is ingetrokken. *Ter vergelijking.* In 2023 zijn bij de CGP geen klachten binnengekomen. In 2022 is er één klacht binnengekomen die ongegrond is verklaard.

8.2 Opvolging

Uit voorlopige signalen blijkt dat er weinig verandering is in het aantal en de aard van meldingen.

Het blijft van belang om de factoren achter de meldingscijfers te begrijpen. Daarom blijft nauwe samenwerking met vertrouwenspersonen, ombudsfunctionarissen en andere meldorganen zoals KOG, CWI en CGP cruciaal om een volledig beeld te krijgen van de situatie en de effectiviteit van genomen maatregelen. Het nieuwe meldpunt zal naar verwachting ook bijdragen aan de beschikbaarheid van data met betrekking tot meldingen.