



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

# **ONDERZOEK NAAR NALEVING VAN WET- EN REGELGEVING**

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

Utrecht, 16 februari 2024

## INHOUD

<b>SAMENVATTING</b> .....	<b>4</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>7</b>
<b>1 AANLEIDING VOOR HET ONDERZOEK</b> .....	<b>10</b>
LEESWIJZER .....	11
<b>2 KARAKTERISTIEK VAN DE INSTELLING</b> .....	<b>13</b>
2.1 TU DELFT ALGEMEEN .....	13
2.2 TU DELFT BESTUURLIJK.....	14
<b>3 WETTELIJK KADER EN ONDERZOEKSOPZET</b> .....	<b>17</b>
3.1 WETTELIJK KADER.....	17
3.2 ONDERZOEKSOPZET.....	18
3.3 ONDERZOEKSVRAGEN .....	20
3.4 UITVOERING ONDERZOEK.....	22
<b>4 SOCIALE ONVEILIGHEID ONDER MEDEWERKERS VAN DE TU DELFT</b> .....	<b>25</b>
4.1 INVENTARISATIE.....	25
4.2 MELDPUNT.....	26
4.2.1 <i>Vormen van sociale onveiligheid</i> .....	27
4.2.2 <i>Kenmerken van de melders en verantwoordelijken</i> .....	30
4.2.3 <i>Effect van ervaren sociale onveiligheid</i> .....	31
4.2.4 <i>Vergelijking meldingen ontvangen door inspectie en TU Delft rapportages</i> .....	32
4.2.5 <i>Verwachtingen van de TU Delft over meldpunt</i> .....	34
4.3 INTERVIEWS MET BESTUURDERS, MANAGEMENT EN (OUD-)MEDEWERKERS .....	34
4.4 DRIE GROEPEN UITGELICHT.....	36
<b>5 BORGINGSMECHANISMEN SOCIAAL VEILIGE OMGEVING</b> .....	<b>38</b>
5.1 CONCLUSIE .....	38
5.2 WELKE BORGINGSMECHANISMEN ZIJN ER VOOR EEN SOCIAAL VEILIGE OMGEVING? .....	40
5.3 RAPPORTEREN DE VERTROUWENSPERSOON EN OMBUDSFUNCTIONARIS AAN HET COLLEGE VAN BESTUUR EN/OF DE RAAD VAN TOEZICHT? .....	43
5.4 ZIJN DE BORGINGSMECHANISMEN VOOR EEN SOCIAAL VEILIGE OMGEVING VINDBAAR EN BEKEND BIJ MEDEWERKERS?.....	44
5.5 HOE ERVAREN MEDEWERKERS DE BORGINGSMECHANISMEN VOOR EEN SOCIAAL VEILIGE OMGEVING?.....	45
<b>6 HET HRM PROCES</b> .....	<b>52</b>
6.1 CONCLUSIE .....	52

## Definitief

6.2	HOE ERVAREN MEDEWERKERS HET FUNCTIONEREN VAN DE AFDELING HR EN DE RESULTAAT & ONTWIKKELCYCLUS? .....	53
6.3	HOE WORDT OMGEGAAN MET AANNAME, OVERPLAATSING EN ONTSLAG? .....	56
6.4	HOE WORDT (BIJ)GESTUURD OP HET HRM PROCES? .....	57
<b>7</b>	<b>CULTUUR VAN MENING GEVEN EN AANSPREKEN .....</b>	<b>59</b>
7.1	CONCLUSIE .....	59
7.2	VOELEN MEDEWERKERS ZICH VRIJ OM HUN MENING TE GEVEN? .....	60
7.3	VOELEN MEDEWERKERS ZICH VRIJ OM ELKAAR AAN TE SPREKEN? .....	62
7.4	BEVORDERT HET BESTUUR EEN SOCIAAL VEILIGE OMGEVING WAARIN MEDEWERKERS HUN MENING KUNNEN GEVEN EN ELKAAR KUNNEN AANSPREKEN? .....	65
<b>8</b>	<b>INTERN TOEZICHT .....</b>	<b>70</b>
8.1	CONCLUSIE .....	70
8.2	HOE KRIJGT DE RAAD VAN TOEZICHT HAAR INFORMATIE OVER DE SOCIALE VEILIGHEID ONDER MEDEWERKERS? .....	72
8.3	HOE HOUDT DE RAAD VAN TOEZICHT QUA SOCIALE VEILIGHEID TOEZICHT OP HET COLLEGE VAN BESTUUR? .....	73
8.4	FUNCTIONEERT DE RELATIE TUSSEN RAAD VAN TOEZICHT EN COLLEGE VAN BESTUUR DUSDANIG DAT DIT BIJDRAAGT AAN EEN SOCIAAL VEILIGE OMGEVING? .....	75
<b>9</b>	<b>INTIMIDATIE OF BEDREIGING VAN MEDEWERKERS DOOR EEN BESTUURDER OF TOEZICHTHOUDER .....</b>	<b>76</b>
<b>10</b>	<b>VERBETERPUNTEN VOOR SOCIALE VEILIGHEID VANUIT DE TU DELFT .....</b>	<b>77</b>
10.1	INVENTARISATIE .....	77
10.2	VERBETERPUNTEN VANUIT DE TU DELFT OVER LEIDERSCHAP .....	77
10.3	VERBETERPUNTEN VANUIT DE TU DELFT OVER PROCEDURES SOCIALE VEILIGHEID .....	78
10.4	ALGEMENE VERBETERPUNTEN VANUIT DE TU DELFT .....	78
<b>11</b>	<b>CONCLUSIE VERWAARLOZEN VAN DE ZORG VOOR MEDEWERKERS .....</b>	<b>80</b>
11.1	CONCLUSIE .....	80
11.2	VERVOLGTOEZICHT EN AANBEVELINGEN .....	84
11.3	REFLECTIE EN DISCUSSIE .....	87
<b>12</b>	<b>FINANCIËLE SIGNALEN .....</b>	<b>89</b>
12.1	CONCLUSIE .....	89
12.2	IS ER BIJ DE TU DELFT SPRAKE VAN HET DOOR EEN BESTUURDER OF TOEZICHTHOUDER ONGERECHTVAARDIGD VERRIJKEN VAN DE RECHTSPERSOON DIE DE INSTELLING IN STAND HOUDT, ZICHZELF OF EEN DERDE? .....	90
12.3	ZIJN DE BELANGEN VAN DE TU DELFT BIJ DE TRANSACTIES EN VERANTWOORDINGEN VOLDOENDE IN ACHT GENOMEN? .....	93
	<b>BIJLAGE 1 OVERZICHT GERAADPLEEGDE BRONNEN .....</b>	<b>98</b>
	<b>BIJLAGE 2 OVERZICHT GEBRUIKTE WETSARTIKELN .....</b>	<b>100</b>
	<b>BIJLAGE 3 LIJST MET GEBRUIKTE AFKORTINGEN .....</b>	<b>104</b>
	<b>BIJLAGE 4 CODE GOED BESTUUR UNIVERSITEITEN .....</b>	<b>105</b>

### Samenvatting

In 2022 ontving de Inspectie van het Onderwijs (hierna inspectie) signalen over sociale onveiligheid onder medewerkers en over financieel beheer bij de Technische Universiteit Delft (hierna TU Delft). De aard van deze signalen rechtvaardigde een onderzoek dat in 2023 is uitgevoerd. Uit het onderzoek volgen twee belangrijke conclusies:

- 1. De zorg voor wat door redelijkheid en billijkheid wordt gevorderd in de omgang met betrokkenen binnen de TU Delft wordt in ernstige mate verwaarloosd. Dit leidt tot de conclusie dat er sprake is van wanbeheer.**
- 2. Er zijn geen aanwijzingen voor ongerechtvaardigde verrijking.**

De eerste conclusie betekent dat de zorg voor medewerkers wordt verwaarloosd. Het gaat hierbij niet om geïsoleerde incidenten maar om een patroon waarbij verwaarlozing van de zorg kan blijven bestaan. Dit brengt een verhoogd risico op sociale onveiligheid voor alle medewerkers met zich mee. Deze uitkomst geeft de inspectie reden tot grote zorg. De minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) kan de raad van toezicht van de TU Delft een aanwijzing geven nu er sprake is van wanbeheer (artikel 9.9a Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek: hierna WHW).

De tweede conclusie betekent dat er geen reden is om ook op grond van het onderzochte financieel beheer tot de conclusie te komen dat er sprake is van wanbeheer. Daarnaast concludeert de inspectie op grond van de ons overlegde documenten en verklaringen dat de belangen van de TU Delft bij de transacties en verantwoordingen voldoende in acht zijn genomen. De inspectie heeft geen aanwijzingen gevonden dat voor het genoemde signaal de belangen van de TU Delft niet voldoende in acht zijn genomen.

De meeste geïnterviewde medewerkers zijn trots op de TU Delft. Maar medewerkers ervaren ook veel sociale onveiligheid binnen de instelling. Bij het eind 2022 door de inspectie ingestelde meldpunt, zijn 148 meldingen ontvangen. Deze meldingen gingen over intimidatie, sociale onveiligheid als gevolg van gebrek aan leiderschap, uitsluiting, seksisme, integriteitsschendingen, roddelen, racisme, en pesten. Verder blijkt dat de verantwoordelijken voor ervaren sociaal onveilige situaties bijna altijd mensen zijn die een hogere positie bekleden dan de melder en er is een over-representatie van vrouwen onder de melders.

De begripsbepaling *zorg voor medewerkers* als in voorgenoemd artikel 9.9a van de WHW is als vorm van wanbeheer niet nader toegelicht door de wetgever. Alleen het voorbeeld van intimidatie of bedreiging door een bestuurder of toezichthouder is gegeven. Daarom heeft de inspectie ervoor gekozen om ook aan te sluiten bij de veldnorm die bestaat voor het *beheer*

## Definitief

in een organisatie, de tegenhanger van wanbeheer. Die veldnorm is de Code goed bestuur universiteiten. Deze Code is ook onderschreven door de TU Delft. De inspectie heeft de situatie bij de TU Delft getoetst aan een aantal principes van deze Code en heeft daarnaast getoetst of medewerkers worden geïntimideerd of bedreigd door een bestuurder of toezichthouder. Deze toetsing is gedaan door het analyseren van ongeveer vijftientig interviews en vele documenten. Uit deze toetsing blijkt dat meerdere principes van de Code goed bestuur door de TU Delft niet worden nageleefd:

- De borgingsmechanismen voor een sociaal veilige omgeving zijn aanwezig maar functioneren onvoldoende voor de medewerkers. Ze zijn beperkt bekend en vindbaar maar onvoldoende effectief, en er is sprake van meldingsangst bij sommige medewerkers. Op verschillende plekken in de organisatie is bij bestuur en management veel informatie beschikbaar over wat er speelt op het vlak van sociale veiligheid. Tegelijkertijd verzuimt het bestuur de optelsom van al die informatie en gegevens te maken om tot een volledig beeld van sociale (on)veiligheid te komen en stuurt onvoldoende op passende maatregelen (principe: een veilige omgeving).
- Het HRM proces, zoals de resultaat- & ontwikkelgesprekken en de afdeling HR maar ook hoe wordt omgegaan met overplaatsing, draagt onvoldoende bij aan de zorg voor medewerkers. Er wordt onvoldoende geëvalueerd en bijgestuurd op tekortkomingen in het bestaande HRM-beleid en het HRM proces is ingericht op het behoud van de organisatie en de bestaande machtsstructuur (principes: een veilige omgeving en een risicobeheersingssysteem).
- Voor een te groot deel van de medewerkers is er geen cultuur waarin medewerkers hun mening durven te geven en zich vrij voelen om elkaar aan te spreken als het gaat om sociale onderwerpen. Het college van bestuur zet stappen maar stuurt en monitort hierop onvoldoende (principes: een cultuur waar mensen zich vrij voelen om elkaar aan te spreken en het college van bestuur bestuurt).
- Het intern toezicht door de raad van toezicht draagt te beperkt bij aan de sociale veiligheid voor medewerkers (principe: de raad van toezicht is verantwoordelijk voor het interne toezicht).
- De inspectie heeft een aantal incidenten van ervaren intimidatie en/of bedreiging geconstateerd door (een) (voormalig) bestuurder(s) en een voormalig toezichthouder. Mede ook omdat we de anonimiteit van medewerkers willen waarborgen is het moeilijk vast te stellen of er sprake is van een patroon van intimidatie en bedreiging. Echter op basis van de conclusies stelt de inspectie vast dat er een verhoogd risico is voor dergelijke incidenten.

De inspectie draagt de TU Delft op om de zorg voor medewerkers te herstellen zodat de organisatie sociaal veiliger is en de organisatie sociaal kan groeien. Wanneer medewerkers zich veilig voelen, zal dit positief bijdragen aan het onderwijs en de wetenschap. Hiervoor dient de TU Delft

## Definitief

een actieplan op te stellen en uit te voeren waarbij in ieder geval de volgende onderwerpen deel uitmaken van het plan:

- **Leiderschap:** Gebrek aan leiderschapsvaardigheden op meerdere plekken in de organisatie zijn een bron van ervaren sociale onveiligheid en de TU Delft mist adequate sturing om dit aan te pakken.
- **Cultuur:** Zolang de onderliggende cultuur in stand wordt gehouden, kan de zorg voor medewerkers niet verbeterd worden. De onderliggende hiërarchische verhoudingen tussen verschillende medewerkers blijft voor delen van de organisatie onverminderd bestaan. Deze verhoudingen spelen een te grote rol in de omgang tussen medewerkers waardoor bepaalde groepen mensen geen kans maken om door te groeien ongeacht hun prestaties.
- **Sturing:** Er is beleid op het gebied van sociale veiligheid, maar er mist monitoring en prioritering vanuit de top. Dat geldt niet alleen voor de bestaande systemen van borging en HRM processen. Ook alle benodigde verbeteringen, zoals op het vlak van cultuur en leiderschap, hangen samen met sturing vanuit de bovenlaag van de universiteit.
- **In gesprek gaan met medewerkers:** Binnen de TU Delft moet het gesprek over sociale veiligheid met medewerkers worden aangegaan. Daarbij is het belangrijk dat de medewerkers erop kunnen vertrouwen dat ze hun zorgen en ideeën veilig kunnen delen.

### Summary

In 2022, the Inspectorate of Education (hereafter: the Inspectorate) received reports of social unsafety among employees as well as financial management issues at Delft University of Technology (hereafter: TU Delft). The nature of these reports warranted an investigation, which was conducted in 2023. The investigation has resulted in two key conclusions:

- 1. There has been a serious failure on the part of TU Delft to do what can reasonably and fairly be expected of it in terms of its duty of care towards its employees. This constitutes mismanagement.**
- 2. There are no indications that there is any unjust enrichment.**

The first conclusion means that TU Delft is neglecting its duty of care towards its employees. This is not a matter of isolated incidents, as the university's organizational culture allows this neglect of care to persist, resulting in an increased risk of social unsafety for all employees. This is of great concern to the Inspectorate. Based on a conclusion of mismanagement, the Minister, under Section 9.9a of the Higher Education and Research Act (Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek, hereafter: WHW) can issue an instruction to TU Delft's supervisory board.

The second conclusion means that no evidence of financial mismanagement has been found. In addition, the Inspectorate concludes that TU Delft's interests were adequately considered in its transactions and accountability reporting. The inspectorate has found no indications that for the aforementioned reports, the interests of the TU Delft have not been adequately taken into account.

Most TU Delft employees which we interviewed were proud of the TU Delft. At the same time, employees experience a lot of social unsafety within the organization. We received 148 reports at the hotline for TU Delft employees which the Inspectorate opened at the end of 2022. The subjects of these reports included harassment, social unsafety due to lack of leadership, exclusion, sexism, integrity violations, gossiping, racism and bullying. Furthermore, those responsible for the social unsafety almost always outrank the individuals who submit them, and a disproportionate number of reports are submitted by women.

The concept of *failure to care for employees* as stated in article 9.9a WHW as a form of mismanagement has not been defined by the legislature. The only example provided is that of an executive or supervisor harassing or threatening an employee. Therefore, the Inspectorate has chosen to base its assessment on the existing field standard for organizational

## Definitief

management, as opposed to mismanagement. This field standard is the Code for good governance in Dutch Universities, which has been endorsed by TU Delft. The Inspectorate assessed the situation at the university against a number of principles set out in this Code, and investigated whether employees had been harassed or threatened by a director or supervisor. These assessments consists of the analysis of approximately eighty-five interviews and a substantial number of documents. The results of this review show that TU Delft is not in compliance with a number of the Code's principles:

- There are safeguards in place to prevent social unsafety for employees, but these do not function as they should. Their findability is limited, there is limited awareness of the safeguards among employees, and they are not sufficiently effective. Moreover, some employees are afraid to report social unsafety (principle: a safe environment). In various parts of the organization, executives and managers have access to a large amount of information about the state of social safety but fail to synthesize all this information and data into a complete picture, nor do they take appropriate action.
- The HR process, which ranges from performance & development interviews to how internal transfers are handled, does not sufficiently contribute to employee care. Any shortcomings in the existing HR policy are insufficiently evaluated and corrected, and the HR process is designed to maintain the organization and the existing power structure (principles: a safe environment and professional risk management).
- Too many employees feel that the university's organizational culture does not allow them to speak their minds, nor do they feel free to hold each other accountable on social issues. Although the executive board is taking steps to address this, it does not sufficiently monitor its progress, and there is a lack of effective follow-up (principles: a culture where people feel free to hold each other accountable and the executive board is responsible for the administration of the university).
- Internal supervision by the supervisory board does not sufficiently contribute to employees' social safety (principle: the supervisory board is responsible for internal supervision).
- The Inspectorate found a number of incidents of perceived harassment and/of threats by (a(n)) (former) executive(s) and former supervisor. Partly because we want to ensure employees' anonymity, it is difficult to establish whether there is a pattern of harassment and threats. However, based on its conclusions, the Inspectorate notes that there is an increased risk of similar incidents.

The Inspectorate instructs the TU Delft to restore its employee care to enhance social safety within the organization, and to ensure that the TU Delft can grow in this area. The university's educational and scientific will benefit from employees who feel safe. TU Delft is to draw up and implement an action plan that includes at least the following topics:



## Definitief

- Leadership: a lack of leadership skills in several parts of the organization is a source of perceived social unsafety, and the university has so far been unsuccessful in addressing this.
- Culture: as long as the underlying culture is maintained, employee care cannot be improved. In parts of the organization, the hierarchical relationships between different employees remain unchanged. These relationships play too big a role in employee interactions, leaving certain groups of people with no chance of advancement, regardless of their performance.
- In control: while there are social safety policies in place, executives do not prioritize these policies, nor do they monitor them adequately. This is the case for both current systems of safeguarding social safety and HR and for the enactment of improvements with regards to culture and leadership.
- Engaging with employees: TU Delft needs to engage with its employees to start a conversation about social safety. Employees should be able to trust the organisation in sharing their worries and ideas safely.

## **1 Aanleiding voor het onderzoek**

In 2022 zijn bij de Inspectie van het Onderwijs (hierna: inspectie) signalen binnengekomen over de Technische Universiteit Delft (hierna TU Delft). Medewerkers van de TU Delft hadden last van sociaal onveilige situaties op de werkvloer waarvoor andere medewerkers verantwoordelijk waren. De signalen hadden dus geen betrekking op studenten. De signalen gingen in grote lijnen over de onderstaande onderwerpen:

- Intimidatie;
- Bedreiging;
- HRM processen binnen de organisatie;
- Aanspreekcultuur;
- Klachtenprocedure;
- Financieel wanbeheer.

Naar aanleiding van de signalen is de inspectie een verkenning gestart. Doel van een verkenning is om een beeld te krijgen van de ernst en aard van de ontvangen signalen. Om duidelijk te krijgen wat er precies speelt en of er mogelijk sprake is van een overtreding van wettelijke voorschriften, zijn gesprekken gevoerd met de signaalgevers. In alle gesprekken zijn problemen met betrekking tot de sociale veiligheid van medewerkers benoemd. Ook meerdere problemen met betrekking tot financiën zijn door de melders aangekaart.

Naar aanleiding van de gesprekken met de signaalgevers constateerde de inspectie dat er sprake was van een mogelijke overtreding van wettelijke voorschriften. Het betrof het voorschrift van het in ernstige mate verwaarlozen van de zorg in omgang met betrokkenen van de instelling en het voorschrift over het door een bestuurder of toezichthouder ongerechtvaardigde verrijking. Daarom heeft de inspectie in september 2022 besloten een onderzoek in te stellen naar de naleving van wet- en regelgeving. De aard en omvang van de signalen rechtvaardigden een onderzoek bij de TU Delft naar sociale onveiligheid onder medewerkers en naar financiën.

In de samenleving is sociale veiligheid een actueel onderwerp. Welk gedrag de maatschappij accepteert, verandert door de jaren heen. De inspectie heeft de wettelijke taak om deze maatschappelijke ontwikkelingen mee te nemen in ons toezicht en te rapporteren wat we aantreffen op deze thema's in het onderwijs. In het belang van de signaalgevers en medewerkers en omdat een sociaal veilige werkomgeving een noodzakelijke voorwaarde is voor goed onderwijs.

## Definitief

### **Leeswijzer**

In dit rapport beschrijven we de bevindingen en de conclusies van de inspectie naar aanleiding van het onderzoek bij de TU Delft.

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

In hoofdstuk 3 volgt het wettelijk kader, de onderzoeksopzet met hoofd- en deelvragen en een argumentatie voor de gekozen vragen. Wij sluiten voor onze vragen niet alleen aan bij de wet, maar ook bij de Code goed bestuur Universiteiten, die geldt als veldnorm voor het beheer van universiteiten. Het onderzoek gaat, gezien de ontvangen signalen, in op de sociale onveiligheid onder medewerkers en niet onder studenten.

Hoofdstuk 4 is een hoofdstuk waar we de sociale onveiligheid bespreken die genoemd zijn in de meldingen en in de interviews. Hier wordt ingegaan op de door ons gevonden aard en omvang van sociale onveiligheid binnen de TU Delft.

Hoofdstuk 5 is het eerste hoofdstuk waarin de inspectie conclusies trekt over de sociale onveiligheid bij de TU Delft. Dit hoofdstuk geeft weer welke borgingsmechanismen voor sociale veiligheid er zijn en of deze mechanismen naar behoren functioneren en daarmee bijdragen aan de sociale veiligheid binnen de organisatie.

Het Human Resource Management (hierna HRM) proces is onderwerp van beoordeling in hoofdstuk 6. Hoe dit proces functioneert, kan van invloed zijn op de ervaren sociale veiligheid van medewerkers.

Hoofdstuk 7 en 8 gaan in op de rol van het college van bestuur en de raad van toezicht. Wat is hun rol in een cultuur waarin iedereen zijn mening kan geven en elkaar kan aanspreken? En hoe houdt de raad van toezicht intern toezicht op de sociale veiligheid?

In hoofdstuk 9 beschrijft de inspectie of er intimidatie of bedreiging van medewerkers bij de TU Delft door een bestuurder of toezichthouder plaatsvindt.

Tijdens de interviews met medewerkers van de TU Delft is veel gesproken over wat er beter kan. De verbeterpunten die medewerkers zelf noemden in de gesprekken zijn beschreven in hoofdstuk 10.

In hoofdstuk 11 beantwoorden we de hoofdvraag over sociale veiligheid. In de eindconclusies geeft de inspectie weer hoe zij oordeelt over de sociale veiligheid bij de TU Delft.

## Definitief

In hoofdstuk 12 bespreken we de uitkomsten van het financiële onderzoek dat de inspectie uitvoerde naar aanleiding van de ontvangen signalen.

## 2 Karakteristiek van de instelling

### 2.1 TU Delft algemeen

Veel van de geïnterviewden zijn trots op de TU Delft. Trots op wat het instituut bereikt op het vlak van techniek en al wat daarbij komt kijken. Trots op hoe de organisatie in de wereld staat en in veel interviews worden de termen *prachtig* en *geweldig* gebruikt voor het instituut. Daarbij wordt, in positieve zin, ook regelmatig de 'can-do', een 'wij kunnen het', mentaliteit genoemd.

Dit onderzoek heeft betrekking op de bekostigde Technische Universiteit Delft (BRIN 21PF). De TU Delft is één van de vier<sup>1</sup> technische universiteiten in Nederland. Per 1 oktober 2022 stonden er 26.620 studenten ingeschreven (13.670 bachelor- en 12.950 masterstudenten). De instelling biedt 16 voltijd bachelor- en 35 voltijd masteropleidingen aan in vier Croho-sectoren (techniek, gezondheidszorg, onderwijs en sector overstijgend). De universiteit kende in oktober 2022 een totale instroom in de bachelor en master van 8.622 studenten. De ruim vijftig opleidingen zijn verdeeld over acht faculteiten:

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

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

1. Strategic Development
2. Legal Services
3. Communication
4. Education & Student Affairs
5. Human Resources
6. Informatie & Communicatie Technologie
7. Finance
8. Campus Real Estate & Facilitair Management
9. TU Delft Library

---

<sup>1</sup> Naast de TU Delft ook de Universiteit Twente, Wageningen University & Research, TU Eindhoven.

## Definitief

10. Dienst Elektronische & Mechanische Ontwikkeling (DEMO)
11. Innovation & Impact Centre TU Delft (Programmadiirectie)
12. Extension School for Continuing Education (Programmadiirectie)

Een ander voor dit onderzoek relevant onderdeel van de TU Delft is het onderzoeksinstituut QuTech dat zich bezighoudt met de ontwikkeling van een quantumcomputer. QuTech valt als aparte beheerseenheid direct onder de verantwoordelijkheid van het college van bestuur.

Het totaal aantal personeelsleden in dienst bij de TU Delft in fte is op 31 december 2022 6.593 fte. In 2022 is het totaal aantal fte met 4,9 procent gestegen ten opzichte van 2021.

Tabel 1 Aantal personeelsleden in dienst van de TU Delft in fte (peildatum 31-12-2022)

	<b>2022</b>
Hoogleraar	288
Universitair Hoofddocent	342
Universitair Docent	626
Docent	305
Onderzoeker	718
Overig Wetenschappelijk Personeel	46
Promovendus	1.766
Ondersteunend Personeel <sup>2</sup>	2.501
<b>Totaal</b>	<b>6.593</b>

Bron: WOPI, 2022, Universiteiten van Nederland

De TU Delft is een onderwijs- en onderzoekinstelling met een balanstotaal eind 2022 van € 1.123 mln. en totale baten van € 914 mln. in 2022. € 228 mln. van de totale baten betreft werk voor derden die de TU Delft uitvoert in opdracht voor en soms met derden, vooral bedrijven, overheden en aan overheden gerelateerde instituties.

## 2.2 TU Delft bestuurlijk

Een openbare universiteit, zoals de TU Delft heeft op grond van artikel 9.2 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (hierna: WHW) een college van bestuur dat de universiteit beheert en bestuurt. Het college van bestuur legt verantwoording af aan de raad van toezicht waarvan de leden door de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (hierna OCW) zijn benoemd. Het onderwijs wordt verzorgd in de faculteiten, waar ook de beoefening van de wetenschap plaatsvindt. De faculteiten worden bestuurd door decanen. De functie van decaan wordt net als de functie van het college van bestuur en de raad van toezicht beschreven in de WHW. De TU Delft heeft een bestuurs- en beheersreglement opgesteld waarin het beheer en inrichting van de

<sup>2</sup> Ondersteunend en beheerspersoneel: onderwijs en onderzoeksondersteuning (OBPOO), administratieve en secretariële ondersteuning (OBPAS), facilitaire zaken (OBPFZ), ICT (OBPIC), management en bestuursondersteuning (OBPMB), studentgerichte ondersteuning (OPBST), overig OPB.

## Definitief

universiteit verder is ingevuld en vastligt. In deze paragraaf schetsen wij de taken en rollen van het college van bestuur, de raad van toezicht en een aantal andere functies binnen de TU Delft.

### *College van bestuur*

Het college van bestuur van een universiteit heeft conform artikelen 9.3 van de WHW ten hoogste drie leden waaronder de rector magnificus en de functie van voorzitter. Het college van bestuur wordt door de raad van toezicht benoemd. De rector magnificus is de primus inter pares (eerste onder gelijken) van de hoogleraren. Bij de TU Delft is de functie van rector magnificus en voorzitter belegd bij één persoon. Het tweede lid van het college van bestuur heeft de functie van vicerector magnificus/ vicepresident education en het derde lid van het college van bestuur is de vicepresident operations die beheerder is van de universiteitsdienst. De precieze portefeuillevverdeling tussen de drie leden van het college van bestuur is uitgewerkt en vastgelegd.<sup>3</sup>

Het college van bestuur bij de TU Delft is een collegiaal bestuur, wat wil zeggen dat het bestuur door consensus beslist, als één orgaan. In 2018 is door de raad van toezicht van de TU Delft gekozen voor een herverdeling van taken tussen de drie leden van het college van bestuur. Het betrof een andere verdeling dan voorheen binnen de TU Delft en ook anders ten opzichte van andere universiteiten in Nederland. Bij deze alternatieve verdeling is de functie van rector magnificus gecombineerd met de voorzittersfunctie van het college van bestuur. De huidige voorzitter heeft deze functie sinds 2016 en is sinds 2018 ook rector.

Het college van bestuur wordt ondersteund door een bestuursbureau met aan het hoofd een secretaris, ook wel directeur bestuursbureau of algemeen bestuurssecretaris genoemd. De rol van secretaris voor het college van bestuur wordt gecombineerd met de secretarisrol voor de raad van toezicht. Voor 2022 werd de secretarisrol gecombineerd met de rol van directeur strategie. Hierna is de rol van bestuurssecretaris/directeur bestuursbureau een eigenstandige functie geworden.

### *Raad van toezicht*

De raad van toezicht is op grond van artikel 9.8 van de WHW onder andere verantwoordelijk voor het benoemen en ontslaan van de leden van het college van bestuur. De raad van toezicht houdt toezicht op de uitvoering van werkzaamheden en de uitoefening van bevoegdheden door het college van bestuur. Tevens staat de raad van toezicht het college van bestuur met advies ter zijde. Op zijn beurt is de raad van toezicht verantwoording verschuldigd aan de minister (artikel 9.9 van de WHW). De raad van toezicht heeft een reglement opgesteld voor zijn eigen werkwijze. In dit reglement wordt onder andere gesteld dat de leden van de raad van

---

<sup>3</sup> Verdeling aandachtsgebieden en activiteiten College van Bestuur

## Definitief

toezicht bij hun benoeming bekend moeten zijn met de beginselen van goed bestuur en daarnaar handelen. De leden van de raad van toezicht worden door de minister van OCW benoemd voor een periode van vier jaar. Na deze vier jaar is een eenmalige herbenoeming mogelijk van nogmaals vier jaar. Drie van de vijf leden van de raad van toezicht zaten bij de aanvang van het onderzoek in hun tweede termijn. De overige twee leden zaten in hun eerste termijn.

### *Decanen en directeuren*

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

Decanen worden op grond van artikel 9.13 van de WHW benoemd door het college van bestuur. De acht decanen staan elk aan het hoofd van een faculteit waar het onderwijs wordt verzorgd en waar de wetenschap wordt beoefend. Een decaan is volgens de WHW integraal verantwoordelijk voor het bestuur en beheer van de faculteit. Bij de TU Delft wordt de decaan ondersteund door de faculteitssecretaris. De faculteitssecretaris bij de TU Delft rapporteert ook aan de bestuurssecretaris.

De taken en bevoegdheden van decanen hebben een wettelijke grondslag (als in artikel 9.12 tot en met 9.17 van de WHW). Deze grondslag maakt dat de faculteiten een stevige rol hebben in de besturing van de universiteit. In de faculteiten vindt het primaire proces van onderwijs en wetenschap plaats. Daar worden de inhoudelijke beslissingen op vele vakgebieden gemaakt. De faculteiten hebben relatief veel zeggenschap als onderdelen van de organisatie en zijn relatief autonoom ten opzichte van de hiërarchische lijn van het college van bestuur. Dit wordt niet alleen ondersteund door de wettelijke grondslag, maar ook door het karakter van het primaire proces waarbij het wetenschappelijk proces door vele factoren wordt beïnvloed en niet alleen door de strategische doelstellingen van de organisatie als geheel.



### **3 Wettelijk kader en onderzoeksopzet**

Dit hoofdstuk beschrijft de juridische grondslag van het onderzoek. Daarbij wordt ook ingegaan op het beoordelingskader dat weergeeft langs welke lat de oordelen worden gevormd.

#### **3.1 Wettelijk kader**

De inspectie verricht onderzoek naar naleving van de wettelijke voorschriften in de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek en de daarbij behorende regelgeving en naar de financiële rechtmatigheid bij instellingen voor hoger onderwijs op grond van artikelen 3, eerste lid onderdeel a onder 1<sup>o</sup> en onderdeel c en 12a, eerste lid, van de Wet op het onderwijstoezicht (hierna: WOT). Zie ook bijlage 2.

In 2022 zijn bij de inspectie meerdere signalen binnengekomen die aanleiding geven om onderzoek te doen naar artikel 9.9a<sup>4</sup> eerste en tweede lid van de WHW. De wetgever heeft de minister in dit artikel de bevoegdheid gegeven om de raad van toezicht van een universiteit een aanwijzing te kunnen geven als er sprake is van wanbeheer.

De meeste nalevingsonderzoeken van de inspectie zien toe op de naleving van WHW-artikelen die instellingen verplichten iets te doen. Artikel 9.9a van de WHW geeft instellingen aan iets te voorkomen. De aanwijzingsbevoegdheid is een ultimatum remedium. Een dergelijke aanwijzing kan op grond van artikel 9.9a vijfde lid van de WHW alleen worden gegeven nadat aan procedurele eisen wordt voldaan.

Wanbeheer kan volgens het wetsartikel in de WHW een aantal vormen hebben. Het tweede lid van artikel 9.9a van de WHW geeft limitatief vijf vormen van wanbeheer (onderdelen a tot en met e). Er zijn twee vormen (onderdelen c, e) van wanbeheer die, gezien de door de inspectie ontvangen signalen, mogelijk van toepassing zijn op de TU Delft. De inspectie heeft daarom besloten om de mogelijke aanwezigheid van deze vormen van wanbeheer bij de TU Delft te onderzoeken. Na analyse van de ontvangen signalen heeft de inspectie geen aanleiding gezien tot onderzoek naar het eventueel voorkomen van de andere genoemde vormen van wanbeheer: (a) financieel wanbeleid, (b) het in ernstige mate of langdurig nalaten om maatregelen te treffen ten aanzien van de kwaliteit en de goede voortgang van het onderwijs en (d) onrechtmatig handelen.

---

<sup>4</sup> Met ingang van 1 juli 2023 is dit artikel gewijzigd. Zie de bijlage voor de verschillende wetteksten. Het eerste lid is vereenvoudigd: een aanwijzing kan worden gegeven indien sprake is van wanbeheer. Het 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). Zie: Kamerstuk 3 Memorie van Toelichting 35 920 Wijziging van een aantal onderwijswetten in verband met onder andere de uitbreiding van het bestuurlijk handhavinginstrumentarium (Wet uitbreiding bestuurlijk instrumentarium onderwijs).

## Definitief

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

Tenslotte is voor dit onderzoek artikel 2.9, eerste en tweede lid WHW relevant. Deze vormt het uitgangspunt voor de jaarlijkse verslaggeving door het bestuur en de controle hierop van de accountant, en in relatie daarmee moeten onder andere de bovenstaande beschreven aspecten van artikel 9.9a van de WHW zijn betrokken.

Daarnaast gelden de algemene beginselen van behoorlijk bestuur.

### 3.2 **Onderzoeksopzet**

De inspectie heeft onderzocht of de vormen -c- en -e- van wanbeheer voorkomen bij de TU Delft. De wetgever heeft deze vormen van wanbeheer niet nader toegelicht. Dit betekent dat deze vormen van wanbeheer nadere overwegingen en binnen deze definities passende motivering vereisen. Hieronder worden deze vormen benoemd en beschrijven we hoe we deze vormen voor dit onderzoek operationaliseren.

*Ongerechtvaardigde verrijking (vorm -c-)*

Vorm -c- luidt in de WHW momenteel: *Het door een bestuurder of toezichthouder ongerechtvaardigd verrijken van de rechtspersoon die de instelling in stand houdt, zichzelf of een derde;*

Voor 1 juli 2023 luidde deze vorm: *Ongerechtvaardigde verrijking, al dan niet beoogd, van de rechtspersoon die de instelling in stand houdt, een bestuurder of toezichtshouder zelf, dan wel een derde.*

Door de wetgever is duidelijker opgeschreven dat het hier kan gaan om handelen van individuen. 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 geen sprake is van een wezenlijke verandering, maar enkel een verduidelijking van de wettekst.

Wanbeheer in vorm -c- heeft een financieel karakter. Daarom kan voor deze vorm worden aangesloten bij meer algemene vereisten van financiële rechtmatigheid die door de inspectie worden gebruikt in financieel onderzoek. Als onderdeel daarvan heeft de inspectie ook de belangen van de TU Delft als bekostigde instelling onderzocht.

## Definitief

Dit leidt tot een onderzoeksvraag die breder is dan alleen vorm -c-, onrechtmatige verrijking. Niet alleen onrechtmatige verrijking, maar ook de belangen van de organisatie zijn meegenomen in het onderzoek.

### *Zorg voor personeel (vorm -e-)*

Vorm -e- luidt in de WHW momenteel: *Het in ernstige mate verwaarlozen van de zorg voor wat door redelijkheid en billijkheid wordt gevorderd in de omgang met betrokkenen binnen de instelling, waaronder in ieder geval wordt verstaan intimidatie of bedreiging van personeel of studenten door een bestuurder of toezichthouder.*

Voor 1 juli 2023 luidde deze vorm: *Het in ernstige mate verwaarlozen van de zorg voor wat door redelijkheid en billijkheid wordt gevorderd in de omgang met betrokkenen binnen de instelling waaronder wordt verstaan intimidatie of bedreiging van personeel of studenten door een bestuurder of toezichthouder.*

Het verschil is dat de woorden *'in ieder geval'* zijn toegevoegd tussen de woorden *'waaronder'* en *'wordt'*. Daarnaast is duidelijker opgeschreven door de wetgever dat het hier kan gaan om handelen van individuen. De versie van na 1 juli 2023 geldt voor dit onderzoek vanwege de onmiddellijke inwerkingtreding van de wetwijziging. Dat de inspectie oordeelt op basis van deze nieuwe wetwijziging, 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.

We richten ons in dit onderzoek alleen op medewerkers van de TU Delft en niet op studenten omdat de signalen die de inspectie ontving alleen medewerkers betroffen.

De vorm van wanbeheer over het verwaarlozen van de zorg wordt door de wetgever alleen omschreven met het voorbeeld *intimidatie of bedreiging door een bestuurder of toezichthouder*. Omdat hier maar één voorbeeld wordt gegeven, heeft de inspectie ervoor gekozen om ook aan te sluiten bij de veldnorm die bestaat voor het *beheer* in een organisatie, de tegenhanger van wanbeheer. De veldnorm is de Code goed bestuur universiteiten waarin wordt beschreven wat goed beheer omvat. Deze Code is ook onderschreven door de TU Delft.

De Code goed bestuur universiteiten bestaat uit principes voor goed bestuur en is vormgegeven en vastgesteld door de koepelorganisatie van de bekostigde universiteiten, Universiteiten van Nederland (UNL). De inspectie onderzoekt of een aantal van deze principes wordt nageleefd door de TU Delft. De Code goed bestuur universiteiten is opgesteld omdat universiteiten publiek gefinancierde organisaties zijn en daarom een transparant en verantwoordelijk bestuur en toezicht zouden moeten

## Definitief

hebben. Op de website van de TU Delft is te lezen dat de universiteit de Code goed bestuur universiteiten heeft ondertekend met als doel transparantie van en verantwoording over het bestuur van de universiteit.

De Code goed bestuur universiteiten is opgebouwd uit negen principes die in de Code diepgaander worden uitgewerkt. Daarmee wordt een aantal punten voor beheer opgesteld waaraan een organisatie zou moeten voldoen. Niet alle principes en uitwerkingen van de Code goed bestuur universiteiten zijn van toepassing in dit onderzoek. We hebben alleen die (deel)principes gebruikt als zij:

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

In dit onderzoek gebruiken wij daarom vijf van de negen principes uit de Code goed bestuur universiteiten. Deze vijf principes zijn gebruikt om richting te geven aan de deelvragen in dit onderzoek. Daarbij is de vraag of de TU Delft voldoet aan deze principes. De gebruikte principes van de Code goed bestuur gelden daarmee als beoordelingskader van dit onderzoek.

De vijf principes die we in het onderzoek gebruiken zijn:

- Vrij voelen om elkaar aan te spreken (principe 2);
- Een veilige omgeving (principe 3);
- Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het bestuur (principe 4);
- De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het intern toezicht (principe 5);
- Risicobeheersing (principe 9).

### 3.3 Onderzoeksvragen

Op basis van bovenstaande onderzoeksopzet heeft de inspectie twee hoofdvragen opgesteld die zij met het onderzoek beantwoordt.

- A. Wordt de zorg voor wat door redelijkheid en billijkheid wordt gevorderd in de omgang met betrokkenen binnen de TU Delft in ernstige mate verwaarloosd?*
- B. Is er bij de TU Delft sprake van het door een bestuurder of toezichthouder ongerechtvaardigd verrijken van de rechtspersoon die de instelling in stand houdt, zichzelf of een derde?*

De hoofdvragen zijn uitgewerkt in een aantal deelvragen.

#### *Verwaarlozen van de zorg voor medewerkers*

De hoofdvraag over het verwaarlozen van de zorg voor medewerkers, beantwoorden we aan de hand van de volgende zeven deelvragen:

1. Ervaren medewerkers van de TU Delft sociaal onveilige situaties op de werkvloer en hoe ziet die sociale onveiligheid eruit? (gebaseerd op

## Definitief

- principe 3 van de Code goed bestuur universiteiten: een veilige omgeving);
2. Functioneren de borgingsmechanismen voor een sociaal veilige omgeving bij de TU Delft? (gebaseerd op principe 3 van de Code goed bestuur universiteiten: een veilige omgeving);
  3. Draagt het HRM (human resource management) proces bij de TU Delft bij aan de zorg voor medewerkers? (gebaseerd op principe 3 van de Code goed bestuur: veilige omgeving en principe 9: risicobeheersing);
  4. Heeft de TU Delft een cultuur waarin medewerkers hun mening durven te geven en zich vrij voelen om elkaar aan te spreken? (gebaseerd op principe 2 en 4 van de Code goed bestuur; open cultuur, het college van bestuur bestuurt);
  5. Draagt het toezicht van raad van toezicht bij aan de sociale veiligheid van medewerkers aan de TU Delft? (gebaseerd op principe 2, 3, en 5 van de Code goed bestuur: open cultuur, veilige omgeving. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het intern toezicht);
  6. Is er sprake van intimidatie of bedreiging van medewerkers bij de TU Delft door een bestuurder of toezichthouder? (gebaseerd op artikel 9.9a, tweede lid onderdeel e van de WHW);
  7. Welke punten worden er vanuit de TU Delft aangedragen om de sociale veiligheid te verbeteren?

Deelvraag 2, 3, 4, en 5 die de inspectie bij deze hoofdvraag heeft opgesteld zijn afgeleid van de Code goed bestuur universiteiten.

De principes van de Code goed bestuur universiteiten zijn niet één op één expliciet verwerkt als deelvragen. Om goed te blijven aansluiten bij de (analyse van) de signalen en gesprekken zijn sommige principes gecombineerd of in een andere combinatie opgenomen.

De inspectie stelt dat de antwoorden op bovengenoemde deelvragen het antwoord leveren op de eerste hoofdvraag. Als bijvoorbeeld meerdere principes uit de Code goed bestuur niet worden nageleefd kan de inspectie concluderen dat er sprake is van het in ernstige mate verwaarlozen van de zorg. Dit zou betekenen dat artikel 9.9a van de WHW niet wordt nageleefd en dat er om die reden sprake is van wanbeheer.

Bij het beantwoorden van de deelvragen gaan we niet alleen uit van de huidige situatie maar kijken ook een aantal jaren terug.

### *Financiële beheer*

De deelvragen die de inspectie heeft opgesteld om de vraag over financieel beheer te beantwoorden omvatten twee punten. De eerste vraag is letterlijk de gegeven vorm van wanbeheer in artikel 9.9a, tweede lid, onderdeel c van de WHW. De tweede deelvraag sluit aan op de principes van het financiële toezicht dat de inspectie uitvoert bij door de overheid

## Definitief

bekostigde instellingen op grond van artikel 2.9 van de WHW. De twee deelvragen luiden:

8. Is er bij de TU Delft sprake van het door een bestuurder of toezichthouder ongerechtvaardigd verrijken van de rechtspersoon die de instelling in stand houdt, zichzelf of een derde?
9. Zijn de belangen van de TU Delft bij de transacties en verantwoordingen voldoende in acht genomen?

Als de inspectie ongerechtvaardigde verrijking constateert, dan leidt dat automatisch tot de conclusie dat er sprake is van wanbeheer. Als de belangen van de TU Delft niet in acht genomen zijn, leidt dat niet automatisch tot de conclusie wanbeheer. Dit is afhankelijk van welke bevindingen worden gedaan in het onderzoek.

Het onderzoek naar de financiën volgt als een losstaand deel in het rapport met een eigenstandige conclusie. Er wordt in dit rapport geen overkoepelende conclusie over de twee hoofdvragen gegeven.

### **3.4 Uitvoering onderzoek**

De inspectie heeft in de periode december 2022 tot en met november 2023 onderzoek gedaan. Hierbij zijn ruim honderd gesprekken gevoerd met medewerkers van de TU Delft en een aantal oud-medewerkers. De meeste interviews hebben plaatsgevonden in de periode januari 2023 tot en met april 2023 en vonden plaats op een onafhankelijke locatie in Den Haag, op kantoor van de inspectie in Utrecht of online. Na april 2023 is tot en met november 2023 nog een aantal interviews gehouden. Van elk gesprek is een verslag of een woordelijk transcript gemaakt.

Om te beoordelen of de zorg voor medewerkers bij de TU Delft wordt verwaarloosd, koos de inspectie ervoor om via twee soorten interviews informatie te verzamelen:

1. Ten eerste zijn (oud-)medewerkers van de TU Delft opgeroepen zich te melden als zij sociale onveiligheid hadden meegemaakt op de werkvloer. Deze (oud-)medewerkers konden hiervan melding doen bij het meldpunt dat de inspectie hiervoor openstelde. De inspectie heeft 148 meldingen ontvangen en vervolgens 24 gesprekken met melders gevoerd.
2. Ten tweede heeft de inspectie informatie verzameld door gesprekken te voeren met bestuurders, management en gesprekken met andere (oud)medewerkers waarnaar verwezen werd in gesprekken. De inspectie heeft hiervoor in totaal 62 interviews gehouden.

Het oproepen van (oud-)medewerkers (groep 1) had als doel om zicht te krijgen op ervaringen van sociale onveiligheid op de werkvloer bij de TU Delft. Het zicht op ervaringen van sociale onveiligheid is aangevuld door gesprekken te voeren met een aantal van deze mensen en door gesprekken te voeren met bestuurders, management en andere (oud)-medewerkers

## Definitief

(groep 2). De inspectie heeft op deze manier een beeld gekregen van diverse ervaringen van sociale onveiligheid en van verschillende soorten van sociaal onveilige situaties binnen de TU Delft.

De gesprekken met groep 2 hadden daarnaast als doel om zicht te krijgen op de patronen en structuren die ten grondslag liggen aan ervaringen van sociale onveiligheid, een risico vormen voor alle werknemers en de gehele organisatie, en inzicht geven in de realisatie van de principes van de Code goed bestuur universiteiten en daarmee inzicht geven in (de mogelijke verwaarlozing van) de zorg voor medewerkers.

De interviews zijn afgenomen aan de hand van gespreksleidraden voor semigestructureerde interviews en zijn opgesteld op basis van de onderzoeksvragen. Voor de meeste gesprekken is toestemming gegeven voor opname en deze gesprekken zijn letterlijk getranscribeerd. Van de overige gesprekken is een gespreksverslag gemaakt.

In en na de zomer van 2023 zijn alle opgehaalde gegevens geanalyseerd en verwerkt in het voorliggende rapport. De data zijn systematische geanalyseerd volgens met behulp van het codeer- en analyseerprogramma NVivo voor kwalitatief onderzoek.

Daar waar in het rapport gesproken wordt over *geïnterviewden* worden zowel geïnterviewden van groep 1 en groep 2 samen bedoeld. Als over één van beide groepen gesproken wordt, is dit aangegeven. In het hoofdstuk over de ervaren sociale veiligheid wordt op sommige plaatsen specifiek over het meldpunt gesproken. Daar worden alleen de interviews met de melders besproken.

Het oproepen van (oud-)medewerkers om een sociaal onveilige situatie op de werkvloer te melden, leidde tot veel *negatieve* informatie over de TU Delft. Ook in de interviews die volgden met de melders kwam voornamelijk *negatieve* informatie over de organisatie naar voren. Dit is enigszins te voorspellen als wordt opgeroepen situaties van sociale onveiligheid te delen. Tijdens de interviews die we hielden met bestuurders, management en andere (oud-) medewerkers is ook gevraagd of de geïnterviewde een sociaal onveilige situatie op de werkvloer had meegemaakt. Wederom een negatief ingestelde vraag. Alle andere vragen tijdens deze interviews zijn echter zoveel mogelijk gesteld op een manier dat de geïnterviewden zowel positief dan wel negatief konden antwoorden.

In het rapport worden uitspraken gedaan over leidinggevenden. De inspectie wijst erop dat deze niet betrekking hebben op alle leidinggevenden binnen de TU Delft.

## Definitief

Naast de afname en analyse van gesprekken is de documentanalyse is een belangrijk onderdeel van dit onderzoek geweest. Een volledig overzicht van de geraadpleegde bronnen staat genoemd in bijlage 1.

Om de vraag over de financiële signalen te beantwoorden, hebben wij in dit onderzoek diverse (opgevraagde) documenten, zoals jaarrekeningen (met controleverklaringen van de externe accountant), accountantsrapportages en facturen bestudeerd, alsmede mondelinge toelichtingen gevraagd van bestuurders, interne toezichthouders en betrokken leidinggevenden en medewerkers van de TU Delft. Hiervoor zijn nog eens zeventien interviews gehouden.

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



## 4 Sociale onveiligheid onder medewerkers van de TU Delft

### 4.1 Inventarisatie

In dit hoofdstuk staat de eerste deelvraag centraal:

Ervaren medewerkers van de TU Delft sociaal onveilige situaties op de werkvloer en hoe ziet die sociale onveiligheid eruit?

**De inspectie constateert dat veel medewerkers van de TU Delft sociale onveiligheid ervaren. Dit gebeurt door de gehele organisatie. Medewerkers die sociaal onveilige situaties ervaren staan vaak hiërarchisch lager in de organisatie dan de verantwoordelijken voor de sociale onveiligheid. Sociale onveiligheid wordt disproportioneel vaker ervaren door promovendi en vrouwelijke medewerkers.**

Ook blijkt dat personen die betrokken zijn bij het oplossen van de sociaal onveilige situaties, hier vaak niet toe in staat zijn en in een heel aantal gevallen de situatie verergeren. Deze personen zijn vaak de (direct) leidinggevenden. Oplossingen door mensen in leidinggevende posities zijn veelal gericht op conflictvermijding en mensen die situaties aankaarten worden vaak overgeplaatst, terwijl de verantwoordelijken voor de sociaal onveilige situaties blijven zitten. Uit de interviews komt naar voren dat er een soort 'laissez-faire' beleid is voor wat betreft sociale veiligheid aan de TU Delft en er lijkt weinig sturing en leiderschap te zijn op sociale veiligheid.

Medewerkers in het bestuur van de TU Delft zijn een stuk positiever over sociale veiligheid dan mensen lager in de organisatie. Veel medewerkers met bestuurlijke functies gaven aan dat er veel veranderd is aan de TU Delft ten opzichte van vroeger en dat het allang niet meer het ietwat studentikoze mannenbolwerk is dat het ooit was.

Melders zagen hun casussen als onderdeel of uiting van een groter probleem in de organisatie terwijl het bestuur van de TU Delft sociale veiligheid en de problemen die daarbij voorkomen zagen als casuïstiek die inherent is aan een organisatie met zo veel mensen.

De hierboven genoemde constatering zijn gebaseerd op een inventarisatie van sociale onveiligheid bij de TU Delft. Die inventarisatie is gemaakt op basis van de door de inspectie ontvangen meldingen en gesprekken met 24 melders (paragraaf 4.2). Daarnaast ook op 62 overige gesprekken met medewerkers (paragraaf 4.3).

## Definitief

De inspectie heeft geen vaststaande definitie van sociale (on)veiligheid gebruikt in het onderzoek. We zijn bij de term sociale onveiligheid uitgegaan van de eigen ervaringen van de melders en geïnterviewden.

Daar waar gesproken wordt over *geïnterviewden* worden zowel de gesprekken met melders en de overige geïnterviewden bedoeld. Als over één van beide groepen gesproken wordt, is dit aangegeven.

### 4.2

#### **Meldpunt**

Na de ontvangen signalen en gesprekken met de signaalgevers, eind 2022, had de inspectie nog geen goed beeld wat er zou kunnen spelen bij de TU Delft. De signalen betroffen voorbeelden van sociaal onveilige werksituaties en de aard was zodanig dat een onderzoek noodzakelijk was. Het was onduidelijk of sociale onveiligheid structureel voorkwam en in welke mate en omvang. Daarom wilde de inspectie weten welke vormen die sociale onveiligheid aanneemt, of dat op een specifieke plek voorkomt binnen de TU Delft, bij specifieke functies en in hoeverre sociale onveiligheid structureel is en waar dat aan zou kunnen liggen.

Om meer zicht op het eventuele probleem te krijgen, zijn (oud-)medewerkers van de TU Delft opgeroepen zich te melden als zij situaties van sociale onveiligheid hadden meegemaakt op de werkvloer. De inspectie heeft hiervoor eind 2022, via het bestuur van de TU Delft, een mail in het Nederlands en Engels onder alle medewerkers van de TU laten verspreiden. Medewerkers konden melding doen bij een meldpunt van de inspectie. In de oproep stond aangegeven dat deze mocht worden doorgestuurd naar oud-medewerkers.

De inspectie heeft via dit meldpunt 148 meldingen ontvangen, waarvan de meeste in de eerste drie maanden van 2023. In de maanden daarna ontvingen wij nog een enkele melding per maand. Daarnaast geldt dat:

- Het overgrote deel van de meldingen gaan over situaties die de melder zelf heeft meegemaakt. Een heel klein deel van de meldingen waren meldingen die gemaakt werden namens een andere medewerker.
- De meeste meldingen gingen over situaties die zich in de afgelopen paar jaren hebben voorgedaan. Een klein aantal meldingen ging over sociaal onveilige situaties die zich langer geleden hebben voorgedaan of al langer dan een aantal jaar spelen.
- Het grootste deel van de meldingen is gedaan door medewerkers die nog werkzaam zijn bij de TU Delft. Een klein aantal meldingen is gedaan door medewerkers die niet meer werkzaam zijn bij de TU Delft.
- Voor het grootste deel van de meldingen geldt dat elke afzonderlijke melding door één persoon gedaan is en over één afzonderlijke casus gaat. Een heel klein deel van de meldingen betreft meldingen van verschillende personen over dezelfde casus.

## Definitief

De inspectie heeft een deel van de melders uitgenodigd voor een gesprek. In de 24 gesprekken met melders zijn we dieper ingegaan op de specifieke situatie van sociale onveiligheid die mensen meemaakten, de gevolgen die ze ervan hebben ondervonden en de stappen die ze hebben ondernomen. Dit deden we om een beter beeld te krijgen van de ervaren sociale onveiligheid aan de TU Delft en om te zien of er structurele oorzaken zijn aan te wijzen die zorgen voor onveilige situaties. Zowel de gesprekken met de melders als alle meldingen zijn meegenomen in deze analyse.

We vermelden in het rapport alleen zaken die voorkwamen bij meerdere melders en algemene trends, omdat we willen voorkomen dat specifieke voorbeelden en details herleidbaar zijn naar de melders en omdat we verder kijken dan incidenten.

### 4.2.1 *Vormen van sociale onveiligheid*

De melders geven aan dat ze te maken hebben met diverse vormen van sociale onveiligheid. In dit stuk bespreken we de verschillende soorten die we tegenkwamen. De meeste medewerkers melden dat ze te maken kregen met meer dan één vorm van sociaal onveilig gedrag en regelmatig hielden verschillende soorten sociaal onveilig gedrag met elkaar onderling verband. Een belangrijke kanttekening bij deze analyse is dat de soort sociale onveiligheid niet direct iets zegt over de ernst van de sociaal onveilige situatie. De volgende vormen van sociale onveiligheid zijn ervaren:

- Intimidatie;
- Sociale onveiligheid als gevolg van gebrek aan leiderschap;
- Uitsluiting;
- Seksisme & seksuele intimidatie;
- Integriteitsschendingen;
- Roddelen;
- Racisme;
- Pesten.

Hieronder gaan we verder in op alle genoemde vormen van sociale onveiligheid.

#### *Intimidatie*

De meest voorkomende vorm van sociale onveiligheid onder de melders was intimidatie. 81 melders gaven aan dat ze hiermee te maken kregen. Dit nam verschillende vormen aan. Ten eerste was er sprake van verbaal geweld, zoals schreeuwen. Ten tweede kregen melders te maken met machtsmisbruik, waarbij leidinggevendenden of promotoren druk uitoefenden op de melder om hun wensen te vervullen, anders zouden er consequenties zijn voor hun carrière. Ten derde was er ook intimidatie die niet direct gericht was, maar waarbij het gedrag van een collega door de melder als intimiderend werd ervaren, bijvoorbeeld door grove opmerkingen of het creëren van een intimiderende of bedrukkende sfeer. Intimidatie kwam

## Definitief

zowel 1 op 1 als in groepen voor. In groepen werd er vaak niet adequaat op gereageerd, of was er volgens de melders ongemak bij omstanders /leidinggevendenden om er iets van te zeggen.

### *Sociale onveiligheid als gevolg van gebrek aan leiderschap*

Na intimidatie komt sociale onveiligheid als gevolg van gebrek aan leiderschap het meest voor. 53 melders noemden deze vorm van sociale onveiligheid. Gebrek aan leiderschap refereert naar alle gevallen waar de sociale onveiligheid vergroot werd of voortvloeide uit een falen van iemand in een management/leidinggevende positie. Leidinggevendenden zijn handelingsverlegen bij situaties van sociale onveiligheid of zijn sterk gericht op het behoud van harmonie in plaats van het oplossen van het probleem. In deze gevallen verergert de situatie omdat de leidinggevende de kant kiest van degene die verantwoordelijk is voor de onveilige situatie, of omdat de leidinggevende zelf ook sociaal onveilig handelt bijvoorbeeld door boos te worden op melders die onveilige situaties aankaarten. Melders voelen zich door deze tekortschietende leidinggevendenden onzeker over hun veiligheid en veel leidinggevendenden hebben sociale veiligheid in veel situaties niet als prioriteit. Gebrek aan leiderschap zorgt voor onveiligheid, omdat er niet adequaat wordt gehandeld in een situatie die door de leidinggevende opgelost moet worden; hierdoor komt de melder alleen te staan.

### *Uitsluiting*

Uitsluiting is hierna de meest frequente vorm van sociale veiligheid, 38 melders ervoeren deze vorm van sociale onveiligheid. Uitsluiting kende voornamelijk twee vormen. Ten eerste is er professionele uitsluiting, waar een melder wordt uitgesloten van bepaalde taken/bevoegdheden vanwege onenigheid over iets anders, bijvoorbeeld een conflict in privésfeer of andere visie op wetenschap of management. Ten tweede waren er gevallen van sociale uitsluiting, bijvoorbeeld door melders opzettelijk niet te betrekken bij het team, of ze te negeren en buiten te sluiten. Veelal hangt uitsluiting samen met druk om zich te conformeren (meer dan verwacht mag worden); of de melder schikt zich naar de manier van doen van een afdeling/team/leidinggevende, of deze mag niet meer meedoen.

### *Seksisme & seksuele intimidatie*

Seksisme kwam 23 keer voor in onze meldingen. Seksisme kende een aantal varianten onder de melders, maar was altijd gericht op vrouwen. Ten eerste stereotypering, in de vorm van seksistische opmerkingen of aannames over wat vrouwen wel of niet goed zouden kunnen. Een tweede vorm was het niet kunnen loskoppelen van de prestaties van vrouwen van hun gender. Vrouwen liggen volgens melders onder de loep, moeten beter presteren dan mannen en worden minder serieus genomen. Vrouwen ervaren dat zij minder op hun prestaties en meer op hun vrouw-zijn worden beoordeeld. Ten slotte geven melders aan dat mannen bij gelijke of mindere prestaties gemakkelijker promotie maken dan vrouwen. Vrouwen

## Definitief

ervaren beter te moeten presteren voor dezelfde erkenning als hun mannelijke collega's.

Seksuele intimidatie is een aparte categorie en kwam 21 keer voor, meestal in combinatie met seksisme. Er was een aantal gevallen waarbij er sprake is van ongewenste intimiteiten, bij melders of bij anderen. Als dit bij anderen gebeurde, vergrootte dit het gevoel van onveiligheid bij de melders, omdat het idee ontstond dat seksueel geweld straffeloos kan plaatsvinden. De meest voorkomende soort van seksuele intimidatie was verbaal geweld, veelal in de vorm van seksueel getinte opmerkingen. Hier kwamen soms ongewenste avances en flirts bij kijken, die zelfs als de verantwoordelijken hierop werden aangesproken doorgingen of erger werden. Ook bij seksuele intimidatie reageerde de omgeving volgens de melders vaak onvoldoende of helemaal niet.

### *Integriteitsschendingen*

Integriteitsschendingen werd 20 keer genoemd 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. Als iemand lager in de hiërarchie de verantwoordelijken vervolgens hierop aansprak, kreeg deze persoon zelf te maken met intimidatie en uitsluiting. De schendingen zelf gaan over uiteenlopende onderwerpen, financiële integriteitsschendingen kwamen voor, maar ook het onder druk zetten van promovendi om namen bij artikelen te zetten van mensen die niet hadden bijgedragen aan het artikel en het breken van de regels van de TU Delft zelf, bijvoorbeeld aangaande verlof, financiering of covidregels.

### *Roddelen*

Roddelen kwam 19 keer voor in de meldingen, deze vorm van sociale onveiligheid kent twee varianten. Ten eerste roddelen waarbij mensen praten over iemand achter hun rug om, in de vorm van beschuldigingen of het delen van persoonlijke informatie. Ten tweede een cultuur van over elkaar praten, waarbij de melder niet direct betrokken was, maar zich wel onveilig voelde omdat het idee ontstaat dat je niks kan vertellen zonder dat anderen die informatie doorspelen.

### *Racisme*

Racisme kwam 16 keer voor, dit nam de vorm aan van discriminatie op basis van afkomst. De melders die racisme melden waren vooral promovendi met een niet-Nederlandse afkomst. Racisme nam veelal de vorm aan van verbaal geweld, waarbij er aannames werden gemaakt over vermeende culturele verschillen en de invloed hiervan op prestaties en normen en waarden. Binnen de meldingen over racisme is geslacht een versterkende factor; vrouwen met een niet-Nederlandse afkomst kregen vaker te maken met seksualiserende opmerkingen.

## Definitief

### *Pesten*

Pesten kwam 15 keer voor en ging doorgaans samen met andere vormen van sociale onveiligheid, met name intimidatie. Pesten nam veelal de vorm aan van kleinerende opmerkingen, treiteren en persoonlijke aanvallen. Pesten kwam net als intimidatie 1 op 1 voor maar ook in groepen; de reactie van de omgeving was doorgaans niet toereikend volgens de melders, hierdoor kon het pesten doorgaan.

### *Overig*

Een aantal vormen van sociale onveiligheid viel niet onder de hier boven genoemde soorten, in 27 gevallen was er sprake van een overige vorm van sociale onveiligheid. De meest opvallende soort die hieruit naar voren kwam was sociale onveiligheid die voortkomt uit werkdruk. Dit betrof doorgaans promovendi en postdocs die onder druk van leidinggevendenden buitensporig veel moesten werken, omdat dit nu eenmaal onderdeel zou zijn van promoveren. Deze enorme werkdruk leidde tot stress en een gevoel van sociale onveiligheid bij de melders. Andere individuele casuïstiek kwam ook voor, maar hier was geen duidelijke trend in te ontdekken.

#### 4.2.2

### *Kenmerken van de melders en verantwoordelijken*

Naast het soort ervaren sociale onveiligheid hebben we een overzicht gemaakt van de kenmerken van de melders en degenen die zij verantwoordelijk houden voor sociale onveiligheid. Hieronder bespreken we deze kenmerken en wat hieraan opvalt. Niet elk kenmerk is voor iedereen bekend. We noemen daarom niet bij elk kenmerk exacte getallen, omdat dit de suggestie kan wekken dat bepaalde zaken af- of aanwezig zijn, waar we niet weten of dit het geval is. Het gaat om de kenmerken geslacht, de functie van de melders en verantwoordelijken en de spreiding van de meldingen.

### *Geslacht*

Van de 148 melders zijn er 88 vrouw, 57 man, en 3 melders waarvan het geslacht onbekend is. Dit betekent dat ongeveer 60 procent van de melders vrouw is, opmerkelijk gezien slechts 37,5 procent van het personeelsbestand van de TU Delft uit vrouwen bestaat<sup>5</sup>. Een deel van deze melders geeft aan gediscrimineerd te zijn vanwege hun vrouw-zijn. De meldingen van seksisme bij ons meldpunt waren allen door vrouwen.

### *Functie melders en verantwoordelijken*

Het overgrote deel van de melders bekleedt geen leidinggevende positie binnen de TU Delft. Het betreft voornamelijk promovendi, universitair docenten, postdoctorale onderzoekers en medewerkers in de universitaire dienst. Degenen die volgens de melders verantwoordelijk zijn voor de sociaal onveilige situaties zijn vrijwel altijd wel personen met een

---

<sup>5</sup> [Feiten en Cijfers \(tudelft.nl\)](https://www.feiten-en-cijfers.tudelft.nl)

## Definitief

leidinggevende positie, zoals managers of hoogleraren. De hiërarchische positie van verantwoordelijken ten opzichte van melders speelt in de meeste meldingen een rol.

### *Spreiding meldingen*

Sociale onveiligheid komt bij onze melders niet alleen voor binnen een specifieke faculteit of vakgroep; nagenoeg elk deel van de TU Delft is vertegenwoordigd. De meldingen zijn bijna allemaal recent, met uitzondering van enkele langlopende en historische gevallen.

#### 4.2.3

### *Effect van ervaren sociale onveiligheid*

Een groot aantal melders heeft aangegeven negatieve gevolgen te hebben ondervonden door sociaal onveilig gedrag aan de TU Delft. Ze geven aan ook meerdere soorten negatieve effecten te hebben ervaren als gevolg van sociale onveiligheid. We noemen de volgende effecten: psychologische en fysieke gezondheidsklachten, uitval en een algemeen gevoel van onveiligheid.

### *Psychologische en fysieke gezondheidsklachten*

Psychologische gezondheidsklachten als gevolg van sociale onveiligheid komen volgens melders vaak voor. Deze lopen uiteen van stress, tot burn-out, depressie en posttraumatisch stresssyndroom (PTSS). Deze klachten zorgen voor problemen op de werkvloer en in de privésfeer. Genoemd werden huilbuien en gespannen thuissituaties. Veel melders geven aan dat de klachten langdurig zijn en hun functioneren belemmeren. De melders ervaren regelmatig fysieke gezondheidsklachten, bijvoorbeeld in de vorm van ziekte, overgeven op werk, paniekaanvallen en hartkloppingen. Fysieke gezondheidsklachten komen bij de melders veelal voort uit psychologische gezondheidsklachten. Melders geven aan soms fysiek lastig nog naar werk te kunnen komen als gevolg van sociale onveiligheid en de reactie die dit bij ze oproept.

### *Uitval van melders en consequenties voor verantwoordelijken*

Meerdere melders geven aan dat ze door de sociale onveiligheid op hun werk zijn uitgevallen of overgeplaatst. Hierin is de positie van de melders, die vaak lager in de hiërarchie is, bepalend voor wat er met ze gebeurt. De geïnterviewden geven aan dat de makkelijkste optie voor leidinggevendenden vaak het overplaatsen of ontslaan van degene is die problemen aankaart. Met name overplaatsing naar een andere faculteit of team kwam vaak voor in de meldingen, ook al betekende dit dat de melder ergens kwam waar zijn expertise of passie niet ligt. De verantwoordelijken voor de sociale onveiligheid bleven nagenoeg altijd zitten, in slechts een enkel geval werd de verantwoordelijke overgeplaatst. Als de verantwoordelijke als gevolg van sociale onveiligheid ontslagen werd, waren melders daar niet van op de hoogte. Dit kan wederom gekoppeld worden aan de positie die veel verantwoordelijke bekleeden, veelal mensen met veel aanzien binnen de TU Delft en daarbuiten.

## Definitief

### *Algemeen gevoel van onveiligheid*

Een groot aantal melders geeft aan dat situaties van sociale onveiligheid ervoor zorgen dat er een langdurig gevoel van onveiligheid op het werk blijft hangen. Melders spreken van een angstcultuur die niet alleen op henzelf betrekking heeft, maar ook het team waarin zij werken slechter laat functioneren. De reden voor dit algemene gevoel van onveiligheid, is vaak de handelingsverlegenheid/handelingsdrang van leidinggevenden en het inadequaats handelen van de omgeving. Leidinggevenden doen volgens de melders vaak te weinig in een situatie van sociale onveiligheid, of juist te veel, doordat ze zich bemoeien met zaken waar dat niet gepast is. De omgeving waarin melders werken weet zich vaak geen raad met sociaal onveilige situaties, en reageert niet of inadequaats als ze sociale onveilig handelen waarneemt. Dit geeft de melders het gevoel dat ze geen zekerheid hebben op hun werk en dat een onveilige situatie gemakkelijk weer kan voorkomen. Dit zorgt ervoor dat melders afgeleid zijn, teruggetrokken raken en niet meer zich durven te uiten.

#### 4.2.4

### *Vergelijking meldingen ontvangen door inspectie en TU Delft rapportages*

Een aantal organen binnen de TU Delft rapporteert jaarlijks over integriteit en sociale veiligheid. De inspectie heeft deze afgezet tegen de meldingen die wij hebben binnengekregen, om te zien of het beeld dat de TU Delft heeft van sociale veiligheid hetzelfde is als dat van de inspectie uit de meldingen. In het bijzonder zijn de rapportages van de ombudsfunctionaris en vertrouwenspersonen hierbij interessant, omdat dit na de informele route de meest gekozen wegen waren bij gevallen van sociale onveiligheid. Daarvoor hebben wij gekeken naar de volgende bronnen:

- Medewerkersmonitor 2020;
- Jaarverslag TU Delft 2022;
- Jaarverslag ombudsfunctionaris 2022;
- Jaarverslag team vertrouwenspersonen 2022;
- Jaarverslag externe vertrouwenspersoon 2021;
- Jaarverslag bedrijfsmaatschappelijk medewerker 2021;
- Rapportages Risico-Inventarisatie en Evaluatie 2022.

De rapporten van de TU Delft onderschrijven grotendeels het beeld dat de inspectie heeft op basis van de meldingen als het gaat om de soorten ervaren sociale onveiligheid en de groepen die het meeste met sociale onveiligheid te maken krijgen.

Uit deze TU Delft bronnen vallen verder de volgende dingen op:

- Het team vertrouwenspersonen (interne en externe) constateert dat het aantal meldingen over seksuele intimidatie stijgt (Jaarverslag team vertrouwenspersonen 2022).
- Medewerkers ervaren dat leidinggevenden dominant en respectloos communiceren bij arbeidsvoorwaardelijke kwesties (Jaarverslag team vertrouwenspersonen, 2022).



## Definitief

- De meeste meldingen vallen in de categorie onveilig werkklimaat en sociale onveiligheid (Jaarverslag 2022 van de ombudsfunctionaris personeel).
- 23 procent van de medewerkers heeft één of meerdere gevallen van ongewenste persoonlijke bejegening door collega's, leidinggevende(n), studenten en/of onbekenden meegemaakt (medewerkersmonitor (maart 2020)).

De meest voorkomende gevallen van ongewenst gedrag op het werk zijn roddelen, gevolgd door verbale agressie/intimidatie, zo blijkt uit de medewerkers monitor van de TU Delft. Vergelijkbare resultaten zijn zichtbaar bij de universiteitsdienst: 20 procent van de medewerkers heeft een of meerdere gevallen van ongewenste persoonlijke bejegening meegemaakt. Uit risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) van verschillende universiteitsdiensten blijkt dat het werk belastend is door ongewenste omgangsvormen<sup>6</sup>.

Gebrek aan leiderschap wordt door zowel de ombudsfunctionaris als vertrouwenspersonen besproken, zowel onveilig gedrag door leidinggevenden als problemen omtrent gebrekkig leiderschap. Zo staat er in het verslag van de vertrouwenspersonen dat *"de indruk bestaat dat een deel van de casuïstiek verergert doordat er vanuit de lijn onvoldoende op signalen wordt gereageerd en geacteerd. Als leidinggevenden het laten afweten, groeien gevoelens van onveiligheid en defaitisme"*. Ook de ombudsfunctionaris roept op tot een grotere betrokkenheid en transparantie van leidinggevenden: *"In het algemeen raadt de ombudsfunctionaris het management aan om transparanter in de besluitvorming te zijn en de tijd ervoor uit te trekken om beslissingen helder naar de medewerkers te communiceren"*. Verder neemt het aantal gesprekken toe dat vertrouwenspersonen voeren over de manier waarop leidinggevenden communiceren.

Ook gaat de ombudsfunctionaris in op het belang van een goed functionerende resultaat & ontwikkel cyclus, waarbij de leidinggevende meer aandacht kan geven aan de communicatie richting de medewerkers. Deze beelden worden onderschreven door de gesprekken met de melders en de meldingen die door de inspectie zijn ontvangen, en benadrukken het belang van sterker leiderschap aan de TU Delft.

Sommige geïnterviewden geven aan dat het lastig is om in te schatten wat er qua sociale onveiligheid speelt aan de TU Delft. Deze geïnterviewden benoemen ook bepaalde elementen niet, die de inspectie wel terugziet in haar inventarisatie, bijvoorbeeld de oververtegenwoordiging van vrouwen bij gevallen van sociale onveiligheid. Toch verwacht de inspectie dat de TU Delft zicht heeft op het type problematiek waar melders mee te maken

---

<sup>6</sup> Ongewenste omgangsvormen worden in de RI&E beschreven als: agressief gedrag, geweld, pesten door collega's, seksuele intimidatie of discriminatie op grond van geslacht, nationaliteit of andere voor het werk niet relevante kenmerken.

## Definitief

krijgen, gezien alle rapportages die de TU Delft heeft van de ombudsfunctionaris en vertrouwenspersonen. Uit de gesprekken met de melders blijkt overigens dat niet iedereen die met sociale onveiligheid geconfronteerd wordt naar een vertrouwenspersoon of ombudsfunctionaris toe gaat. Dit is zorgwekkend, voor de persoon in kwestie, maar ook omdat het betekent dat de TU Delft geen beeld heeft van de totale omvang van sociale onveiligheid binnen de organisatie en daardoor mensen buiten zicht blijven.

### 4.2.5

#### *Verwachtingen van de TU Delft over meldpunt*

De inspectie heeft in interviews met directeuren, decanen, college van bestuur en raad van toezicht gevraagd welke meldingen zij verwachten dat de inspectie zou ontvangen bij het meldpunt. Dit hebben we gedaan om te kijken of het beeld dat deze geïnterviewden bij de TU Delft hebben over sociale veiligheid overeenkomt met het beeld dat naar voren komt uit de meldingen bij de inspectie. Hier kwamen drie opvallende zaken uit naar voren.

1. Meerdere van deze groep geïnterviewden verwachtte meldingen van promovendi. Ze weten dat promovendi problemen ervaren in de manier waarop anderen hen zien en behandelen, onder andere door tijdelijke contracten en de sterke afhankelijkheidspositie ten opzichte van hun promotoren.
2. De geïnterviewden noemden een aantal specifieke casussen die aan de universiteit hebben gespeeld op het gebied van sociale veiligheid. Veelal speelden deze casussen zich af in de directe omgeving van de geïnterviewden.
3. De geïnterviewden verwachtte een breed scala aan 'generieke' sociale onveiligheid. Dit wordt toegeschreven aan de grootte van de organisatie en de diversiteit van de mensen die er rondloopt. De geïnterviewden denken dat er verschillende soorten sociale onveiligheid zullen zijn aan de TU Delft, maar niet dat deze wijdverspreid is. In de interviews geven bestuurders aan dat het onvermijdelijk is dat er soms frictie ontstaat als er grote groepen mensen, zeker met verschillende achtergronden, samenwerken. Hier moeten ze scherp op zijn, maar ze verwachten niet dat dit ernstiger is of uniek aan de TU Delft ten opzichte van andere organisaties.

### 4.3

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

Naast de ontvangen meldingen en gesprekken met melders heeft de inspectie op een tweede manier informatie verzameld over de ervaren sociale onveiligheid binnen de TU Delft. Hiervoor zijn 62 gesprekken gevoerd. Dit betroffen onder andere gesprekken met:

- Raad van toezicht;
- College van bestuur;
- Decanen;
- Directeuren;
- Vertrouwenspersonen;

## Definitief

- Individuele leden van de medezeggenschapsorganen waaronder de voorzitter van de OR;
- Klachtencommissie Ongewenst Gedrag;
- Integrity Office/-Board;
- Ombudsfunctionaris;
- Secretaris college van bestuur/raad van toezicht;
- Overige (oud-)medewerkers.

Tijdens de interviews die in de periode januari 2023 tot april 2023 zijn gevoerd is deze medewerkers gevraagd of zij te maken hebben gehad met een onveilige werkomgeving of een onveilige situatie op de werkvloer. Het gaat hierbij om drie categorieën: zelf ervaren sociale onveiligheid, situaties van sociale onveiligheid gehoord van anderen en situaties van sociale onveiligheid vernomen vanuit de eigen functie. De situaties die hieronder worden genoemd zijn in ieder geval in meerdere gesprekken naar voren gekomen.

### *Zelf ervaren sociale onveiligheid*

De geïnterviewden hebben verschillende situaties genoemd die door hen zelf als sociaal onveilig zijn ervaren. Dit waren:

- Bedreiging;
- Intimidatie;
- Onder druk gezet worden;
- Vertrouwelijke informatie wordt doorverteld;
- Niet worden uitgenodigd voor overleggen;
- Medewerkers worden tegen elkaar uitgespeeld;
- Medewerkers worden gekleineerd;
- Hogere leidinggevende doet niets in situaties waar medewerkers worden afgebrand door leidinggevenden:
- Leidinggevenden zitten te dicht op het werk van medewerkers (micromanagement);
- Leidinggevenden komen zonder uitleg of communicatie terug op genomen besluiten;
- In verslagen staat iets anders dan is besproken tijdens een overleg;
- Roddelen.

### *Direct vernomen van anderen*

Daarnaast zijn er geïnterviewden die direct van andere medewerkers hebben gehoord over sociaal onveilige situaties bij de TU Delft. In deze lijst worden de volgende situaties beschreven.

- Machtsrelaties, bijv. hoogleraar t.o.v. promovendi;
- Studenten die zich ongepast gedragen;
- Medewerkers die door cultuurverschillen dingen anders opvatten;
- Hoogleraren zijn controlerend of veeleisend;
- Mensen worden in een kwaad daglicht gezet om te komen tot het ontbinden van de arbeidsovereenkomst;
- Bestuur reageert fel naar medewerkers tijdens een bijeenkomst.

## Definitief

### *Vernomen van de vertrouwenspersonen /ombudsfunctionaris/ klachtencommissie*

Ook hebben medewerkers voorbeelden van situaties van sociale onveiligheid genoemd die zij vernomen hebben vanuit hun functie. Deze voorbeelden komen ook terug in hun rapportages. Genoemd zijn:

- Intimidatie;
- Uitsluiting;
- Seksisme en seksuele intimidatie;
- Discriminatie;
- Pesten;
- Denigrerende opmerkingen;
- Niet serieus worden genomen;
- Agressie;
- Geweld.

#### **4.4 Drie groepen uitgelicht**

Het blijkt dat er drie groepen medewerkers binnen de TU Delft zijn die vaker sociaal onveilige situaties ervaren op de werkvloer. Dit volgt uit zowel de meldingen, de interviews met melders, de overige interviews, en uit documenten (waaronder rapportages). De drie groepen zijn: promovendi, internationale medewerkers en vrouwen.

##### *Promovendi*

Ook al zijn veel promotoren trots op hun promovendi, het blijkt dat promovendi vaker dan andere medewerkers ervaringen hebben met een sociaal onveilige werkomgeving. Dit blijkt uit de meldingen en uit de gesprekken die wij voerden. Dit wordt bevestigd door documenten van de TU Delft. Deze kwetsbare positie wordt onder meer veroorzaakt door een verschil in macht tussen de promovendi en de promotor/begeleider. Andere redenen voor deze kwetsbare positie die uit de gesprekken naar voren kwamen zijn:

- Niet worden gezien als personeel;
- Afhankelijk zijn;
- Overvraagd worden/onder druk staan om meer te doen;
- Kortlopende contracten.

De onveilige situatie voor promovendi kenmerkt zich vaak door intimidatie, bijvoorbeeld het dreigen met het verwoesten van de carrière. De verantwoordelijken zijn bijna altijd begeleiders en leidinggevenden van de promovendi. Uit de gesprekken met de vertrouwenspersonen blijkt dat ook zij de groep promovendi een kwetsbare groep vinden gezien de meldingen die zij krijgen over intimidatie. In het jaarverslag (2021) van de externe vertrouwenspersoon staat dat promovendi ervaren dat hun verantwoordelijken in de hiërarchische lijn hen respectloos en kwetsend bejegenen. Dit gedrag van hun verantwoordelijken wordt omschreven als machtsmisbruik of machtsvertoon. In het jaarverslag van de bedrijfsmaatschappelijk medewerker (2021) staat dat er sprake is van

## Definitief

machtsverschillen tussen de promovendi en de promotor. Dit maakt promovendi kwetsbaar voor ongewenste omgangsvormen. Het bestuur en management erkennen deze kwetsbare positie.

### *Internationale medewerkers*

Een andere groep medewerkers die genoemd is in de gesprekken zijn medewerkers uit het buitenland. Deze medewerkers zouden meer dan andere werknemers een sociaal onveilige werkomgeving kunnen ervaren. Zo geven geïnterviewden aan dat culturele verschillen een reden kunnen zijn voor het ontstaan van een sociaal onveilig omgeving. Allerlei (sociale) regels zijn minder bekend of duidelijk, het geven van feedback is anders, en internationale medewerkers denken anders over hiërarchie en machtsverhoudingen in vergelijking met Nederlandse werknemers. Ook wordt in de gesprekken en door melders aangegeven dat sommige werknemers zich racistisch uitlaten over buitenlandse medewerkers of over het buitenland in het algemeen. Internationale medewerkers kunnen daarnaast waarschijnlijk minder goed hun weg vinden in de mechanismen om sociale onveiligheid te melden.

### *Vrouwen*

Net als internationale medewerkers en promovendi, worden ook vrouwen in veel gesprekken genoemd als groep die vaker een sociaal onveilige werkomgeving meemaken dan andere werknemers. De TU Delft en de cultuur van de instelling wordt door veel geïnterviewden vanuit verschillende lagen van de organisatie omschreven als een 'mannenbolwerk'. In de gesprekken worden veel voorbeelden beschreven van situaties waarin vrouwen zich sociaal onveilig kunnen voelen. Vrouwen krijgen slechtere beoordelingen door studenten, vrouwen hebben minder kansen op hogere functies, over vrouwen worden meer dan over mannen onware verhalen verteld, ze groeien bij gelijke prestaties minder door en er leeft soms het idee dat vrouwen niet kunnen excelleren in exacte wetenschappen. Een vergelijkbaar beeld is terug te zien in het jaarverslag (2022) van de vertrouwenspersonen.

## 5 Borgingsmechanismen sociaal veilige omgeving

### 5.1 Conclusie

In dit hoofdstuk beantwoorden we deelvraag twee:

Functioneren de borgingsmechanismen voor een sociaal veilige omgeving bij de TU Delft?

Met de borgingsmechanismen bedoelen we de regelingen, voorzieningen en trainingen van de TU Delft, die van belang zijn voor het realiseren en behouden van een sociaal veilige omgeving voor medewerkers.

**De inspectie concludeert dat de borgingsmechanismen voor een sociaal veilige omgeving aanwezig zijn en dat via de borgingsmechanismen wordt gerapporteerd aan het college van bestuur. De borgingsmechanismen functioneren voor de medewerkers echter onvoldoende, zijn beperkt bekend en vindbaar, en onvoldoende effectief. Ook heerst er angst bij sommige medewerkers om te melden.**

De inspectie komt tot deze conclusie door onderstaande deelconclusies:

1. De TU Delft heeft regelingen en voorzieningen voor het bevorderen van een sociaal veilige omgeving voor medewerkers, waar zij terecht kunnen met vragen, meldingen en klachten over ervaren sociaal onveilige situaties. De TU Delft beschikt over een klachtenregeling, een klokkenluidersregeling, interne en externe vertrouwenspersonen en ombudsfunctionaris en heeft daarnaast aanvullende voorzieningen en regelingen. Ook beschikt de TU Delft over verschillende trainingen en cursussen voor medewerkers op het gebied van sociale veiligheid.
2. De vertrouwenspersonen en ombudsfunctionaris rapporteren direct aan het college van bestuur middels jaarverslagen en gesprekken. Of ze ook aan de raad van toezicht rapporteren als er vermoede onregelmatigheden zijn over het college van bestuur hebben we niet kunnen constateren. Op verschillende plekken in de organisatie is veel informatie beschikbaar over wat er speelt op het vlak van sociale veiligheid. Dit voor zover die sociale onveiligheid gemeld is. De optelsom van al die informatie en gegevens zou het bestuur en management een volledig beeld kunnen geven van de (gemelde) sociale veiligheid binnen de organisatie.
3. Veel van de geïnterviewden geven aan dat regelingen en voorzieningen niet altijd goed te vinden zijn. De inspectie vindt dit zorgelijk. Er zijn nog stappen te zetten om de vindbaarheid en bekendheid te verbeteren.
4. De ervaringen van een deel van de medewerkers met bepaalde regelingen en voorzieningen zijn veelal negatief. Voor een deel van de medewerkers zijn de borgingsmechanismen onvoldoende effectief. Er

## Definitief

zijn met name negatieve ervaringen met leidinggevenden en de klachtencommissie ongewenst gedrag. Binnen de TU Delft wordt verwacht dat medewerkers hun leidinggevende eerst benaderen indien ze een sociaal onveilig situatie ervaren. Echter, de ervaringen van melders die dit doen zijn overwegend negatief, omdat de leidinggevende niet adequaat kan en/of wil omgaan met de situatie. Daarnaast heersen er twijfels over de onafhankelijkheid van de klachtencommissie ongewenst gedrag. Bij medewerkers heerst angst voor wat er kan gebeuren nadat zij een melding doen, zoals mogelijke nadelige gevolgen voor de loopbaan of zelfs dreiging met ontslag. Deze angst blijkt in een aantal gevallen ook terecht, omdat er bijvoorbeeld bedreigende uitspraken worden gedaan. De ervaringen van de melders en geïnterviewden met de borgingsmechanismen zijn anders dan de ervaringen van het college van bestuur en de raad van toezicht. Het college van bestuur en de raad van toezicht zijn overwegend positief over de borgingsmechanismen en hebben de indruk dat de procedures en het systeem voor sociale veiligheid werken. Dit verschil is opvallend, omdat de kritische geluiden van de melders en geïnterviewden het college van bestuur en de raad van toezicht ook bereiken. Onder andere via de jaarverslagen van bijvoorbeeld de vertrouwenspersonen, ombudsfunctionaris en bedrijfsmaatschappelijk werker. De inspectie vindt dat de ervaringen van medewerkers en geïnterviewden met de regelingen en voorzieningen aanleiding tot zorg geven. De veelal negatieve ervaringen zorgen er mogelijk voor dat medewerkers hun ervaringen met sociaal onveilige situaties minder snel zullen melden. Hierdoor verliest de TU Delft mogelijk het zicht op de sociale onveiligheid en wordt sturen op het realiseren en behouden van een sociaal veilige omgeving steeds lastiger.

Bovenstaande betekent dat de TU Delft onderdelen van principe 3 van de Code goed bestuur universiteiten onvoldoende naleeft. De bevindingen uit het onderzoek zijn afgezet tegen het derde algemene principe van de Code goed bestuur universiteiten (2019) en in het bijzonder een specifiek onderdeel uit principe 3, namelijk principe 3.3. In het derde algemene principe staat dat de universiteit bevordert dat er een veilige omgeving wordt gerealiseerd waar studenten en medewerkers zich kunnen ontplooiën en zich professioneel kunnen ontwikkelen. Principe 3.3 vermeldt onder meer: *Medewerkers moeten zonder risico van hun positie (vermoedens van) misstanden of zorgen over integriteit kunnen melden. De universiteit beschikt hiertoe in ieder geval over een klachtenregeling, een klokkenluidersregeling en minimaal één goed vindbare vertrouwenspersoon of ombudsfunctionaris die direct rapporteert aan het college van bestuur.*

De hierboven genoemde deelconclusies worden in de paragrafen hieronder verder toegelicht, waarbij de Code goed bestuur wordt gebruikt om de bevindingen tegen af te zetten.

### 5.2 Welke borgingsmechanismen zijn er voor een sociaal veilige omgeving?

In deze paragraaf onderzoekt de inspectie welke mechanismen aanwezig zijn bij de TU Delft om een sociaal veilige omgeving voor medewerkers te borgen. We onderscheiden hierbij regelingen en voorzieningen en kijken ook naar trainingen en cursussen. We gaan na bij wie medewerkers terecht kunnen, van welke regelingen zij gebruik kunnen maken en of medewerkers zichzelf kunnen professionaliseren op het vlak van sociale veiligheid.

Binnen de TU Delft is het beleid om een klacht zo laag mogelijk in de organisatie – en dus zo dicht mogelijk bij de direct betrokkenen – op te lossen. Dit blijkt uit de gesprekken en de interne documentatie. Er wordt geadviseerd eerst in gesprek te gaan met degenen die het betreft of om het te melden en te bespreken met je leidinggevende.

#### *Regelingen en voorzieningen*

Op basis van de documentatie en de gesprekken, zien we dat de TU Delft veel regelingen en voorzieningen heeft. Daaronder vallen onder meer:

- De TU Delft beschikt over een klachtenregeling ongewenst gedrag. Deze regeling beschrijft de procedure die een persoon kan volgen indien geconfronteerd met ongewenst gedrag. Onderdeel van deze regeling is de klachtencommissie ongewenst gedrag die bestaat uit zes leden. De voorzitter en de plaatsvervangend voorzitter van de klachtencommissie ongewenst gedrag zijn niet werkzaam bij de TU Delft.
- TU Delft Gedragscode beschrijft voor alle leden van de TU Delft de beste manieren om te handelen en te reageren op mogelijke integriteitskwesties.
- De TU Delft heeft sinds 2019 een ombudsfunctionaris personeel. Medewerkers kunnen bij de ombudsfunctionaris personeel terecht voor zaken die de werkrelatie verstoren of dreigen aan te tasten. In februari 2024 heeft de TU Delft aangegeven dat er 3 ombudsfunctionarissen zijn.
- De TU Delft heeft een team van vertrouwenspersonen:
  - Vijf interne vertrouwenspersonen. De vertrouwenspersonen zijn er voor kwesties op het gebied van wetenschappelijke -, sociale - en organisatorische integriteit. Zij geven steun en advies aangaande ongewenste omgangsvormen of vermoeden van een integriteitsschending.
  - Een externe vertrouwenspersoon voor (oud-)medewerkers en (oud-)studenten. De externe vertrouwenspersoon is niet in dienst bij de TU Delft.
  - In december 2023 zijn er extra vertrouwenspersonen aangesteld waarmee het totaal aantal op 10 uitkomt.
  - In februari 2024 heeft de TU Delft aangegeven dat er 12 vertrouwenspersonen zijn.



## Definitief

- De TU Delft heeft een ondernemingsraad die meepraat over beslissingen van het college van bestuur die direct of indirect de belangen van de medewerkers raken.
- De TU Delft heeft een graduate school; Enige jaren geleden zijn de graduate schools opgericht binnen de TU Delft. Er is een centrale graduate school en er zijn graduate schools per faculteit die promovendi ondersteunen in hun promotieproces. De graduate school wordt door meerdere geïnterviewden aangemerkt als een goede stap voor een sociaal veiligere omgeving voor promovendi.
- Bij de TU Delft werken psychologen, (praktijkondersteuner) een bedrijfsarts (incl. klachtenregeling bedrijfsarts), en bedrijfsmaatschappelijk medewerkers.
- De TU Delft heeft een diversity & inclusion office ingericht; dit houdt zich bezig met diversiteit en inclusiviteit.
- TU Delft Women in Science (DEWIS) is het vrouwen netwerk van wetenschappers aan de TU Delft die o.a. als doel heeft meer vrouwen aan te trekken en een inclusieve, veilige omgeving te creëren.
- Afdelingen van de universiteitsdienst zoals Human Resources (HR) (o.a. HR-adviseur) en Legal Services.
- De TU Delft kent een integrity board; deze adviseert het college van bestuur en agendeert vraagstukken aangaande integriteit. Het integrity office werkt aan thema's ten aanzien van wetenschappelijke, organisatorische en sociale integriteit.
- Bij de TU Delft bestaat een afdeling integrale veiligheid. Deze afdeling lichten we hieronder verder toe.

De afdeling integrale veiligheid van de TU Delft is door meerdere geïnterviewden genoemd. De inspectie gaat specifiek in op deze afdeling omdat uit de interviews geen eenduidig beeld naar voren komt over wat de taken en verantwoordelijkheden van deze afdeling zijn. Ook sociale veiligheid wordt genoemd. Verder is het opvallend dat er beperkt publiek toegankelijke informatie beschikbaar is over deze afdeling op de website van de TU Delft.

In het jaarverslag (2022) van de TU Delft staat dat de afdeling integrale veiligheid zich richt op: fysieke veiligheid, kennisveiligheid, het adviseren van universiteitsdiensten over veiligheid in brede zin, en zorgwekkend gedrag van studenten. Uit eerdere jaarverslagen (2020 en 2021) blijkt dat deze afdeling werd geraadpleegd tijdens de coronapandemie. De inspectie heeft twee documenten ontvangen van de TU Delft die afkomstig lijken te zijn van deze afdeling. In één document staat beschreven wat er wordt verstaan onder agressie en geweld en ongewenst gedrag. In het andere document, beschikbaar via het intranet, wordt beschreven dat je als medewerker, in het geval van agressie en geweld, advies kunt inwinnen bij de afdeling integrale veiligheid indien je melding wilt doen bij de politie. Uit de gesprekken met geïnterviewden blijkt dat de afdeling integrale veiligheid onder de directie Legal Services valt. Volgens de directeur richt

## Definitief

deze afdeling zich o.a. op incident- en crisismanagement. De afdeling is gericht op het in beeld krijgen van risico's, deze te adresseren en mitigeren. Veel andere geïnterviewden weten niet wat de precieze rol en bevoegdheden van de afdeling integrale veiligheid zijn en hebben een verschillend beeld bij wat de afdeling precies doet. Genoemd worden onder meer:

- Er mogen klachten worden ingediend over sociale veiligheid.
- Het gaat over alle veiligheid, persoonlijke veiligheid, bedreigingen in de persoonlijke sfeer.
- Fysieke veiligheid, bijvoorbeeld brand of geweldpleging.
- Integrale Veiligheid doet alle meldingen rond agressie en geweld, ook ongewenste omgangsvormen.

### *Trainingen en cursussen*

Naast voorzieningen en regelingen voor sociale veiligheid worden er binnen de TU Delft ook trainingen en cursussen verzorgd op het gebied van sociale veiligheid. Medewerkers kunnen zich hiervoor aanmelden. Uit de gesprekken met de geïnterviewden en beschikbare documentatie blijkt dat de TU Delft beschikt over diverse trainingen en cursussen. De volgende werden o.a. genoemd:

- Diversiteitscursus;
- Communicatiecursus;
- Unconscious biastraining;
- Feedback training;
- Leiderschapsprogramma/leiderschapsontwikkeling;
- Conflictmanagement training;
- Intervisie.

Leidinggevenden krijgen tijdens trainingen de Code of conduct van de TU Delft mee. HR biedt trainingen aan voor medewerkers om ze te ondersteunen om op een goede manier de resultaat & ontwikkel gesprekken (functioneringsgesprekken) aan te gaan met hun leidinggevende. De TU Delft denkt momenteel na over een training die ingaat op het 'bystander effect': hoe kan iemand die aanwezig is bij, maar geen onderdeel uitmaakt van, een situatie waar ongewenst gedrag speelt, het beste handelen. Uit aangeleverde documentatie blijkt dat er ook een training wordt aangeboden voor supervisors en leidinggevenden over sociale veiligheid. Het wordt beschreven als een integraal programma rondom de aanpak van ongewenst gedrag door de aandacht te richten op het samen werken aan een positieve en veilige werkomgeving voor iedereen. Door de geïnterviewden werden ook trainingen en cursussen genoemd voor specifieke directies en faculteiten. Bijvoorbeeld een leiderschapspel (op heidagen), train de trainer programma, en een opleiding voor feedback geven en ontvangen.

### **5.3 Rapporteren de vertrouwenspersoon en ombudsfunctionaris aan het college van bestuur en/of de raad van toezicht?**

In de Code goed bestuur universiteiten (principe 3.3) staat dat de vertrouwenspersoon of ombudsfunctionaris direct rapporteren aan het college van bestuur. Wanneer het gaat om vermoede onregelmatigheden aangaande het college van bestuur richten de vertrouwenspersonen of ombudsfunctionaris zich tot de voorzitter van de raad van toezicht. Voor het realiseren en behouden van een sociaal veilige omgeving is de informatie van vertrouwenspersonen en ombudsfunctionaris dus een belangrijke bron voor het college van bestuur en de raad van toezicht.

Over de ombudsfunctionaris personeel lezen we o.a. het volgende in de regeling ombudsfunctionaris personeel TU Delft (2022):

- De ombudsfunctionaris rapporteert aan het college van bestuur.
- De ombudsfunctionaris personeel brengt jaarlijks verslag van diens werkzaamheden uit aan het college van bestuur.
- Indien voorlichting, advisering of bemiddeling niet tot een verbetering leidt, kan de ombudsfunctionaris personeel knelpunten of patronen melden aan het college van bestuur, al dan niet voorzien van aanbevelingen voor verbetering.

In het reglement is niet opgenomen dat de ombudsfunctionaris personeel zich richt tot de voorzitter van de raad van toezicht wanneer vermoede onregelmatigheden het college van bestuur betreffen. Op basis van onderdelen van principe 3.3. van de Code goed bestuur universiteiten zou je verwachten dat dit ook opgenomen staat in het reglement van de ombudsfunctionaris personeel. Dit betekent echter niet dat de ombudsfunctionaris personeel zich in de praktijk niet tot de raad van toezicht wendt als er vermoede onrechtmatigheden zijn vanuit het college van bestuur.

De ombudsfunctionaris personeel geeft aan gesprekken te voeren met het college van bestuur en contact met het college van bestuur op te nemen indien nodig. In het jaarverslag (2022) van de vertrouwenspersonen staat dat het team vertrouwenspersonen contact en/of afstemming heeft met het college van bestuur. Ook voert het college van bestuur gesprekken met de vertrouwenspersonen. Dit komt ook in de gesprekken met de vertrouwenspersonen naar voren.

Op verschillende plekken in de organisatie is veel informatie beschikbaar over wat er speelt op het vlak van sociale veiligheid. Dit voor zover die sociale onveiligheid gemeld is. De optelsom van al die informatie en gegevens zou het bestuur en management een volledig beeld kunnen geven van de (gemelde) sociale onveiligheid binnen de organisatie.

### **5.4 Zijn de borgingsmechanismen voor een sociaal veilige omgeving vindbaar en bekend bij medewerkers?**

De vindbaarheid van borgingsmechanismen voor medewerkers en de bekendheid onder medewerkers is van groot belang voor het realiseren van een sociaal veilige omgeving. De inspectie heeft onderzocht of medewerkers met vragen, meldingen en/of klachten over sociale onveiligheid, weten waar zij terecht kunnen. We hebben hierbij onderzocht of de regelingen en voorzieningen vindbaar en bekend zijn voor de medewerkers van de TU Delft.

Op de website van de TU Delft en het intranet is informatie beschikbaar voor medewerkers waar zij terecht kunnen met vragen en/of meldingen over ervaren sociaal onveilige situaties. Daarnaast heeft de TU Delft onder meer een interne routekaart integriteit en een schema dat medewerkers aangeeft hoe om te gaan met ethische dilemma's. De routekaart geeft o.a. een overzicht van de beschikbare faciliteiten voor medewerkers om hulp te krijgen indien er sprake is van ongewenst gedrag. De TU Delft beschikt ook over een schema dat beknopt aangeeft wat je als medewerker kunt doen als er sprake is van een ethisch dilemma.

Verschillende jaarverslagen melden iets over de vindbaarheid en bekendheid van borgingsmechanismen onder medewerkers. In het jaarverslag van bedrijfsmaatschappelijk werk (2021) wordt geschreven dat bedrijfsmaatschappelijk werk steeds meer op de kaart komt te staan in de organisatie als een borgingsmechanisme. Medewerkers kunnen anderen hiernaar verwijzen of hier rechtstreeks om hulp vragen.

In het jaarverslag (2022) van de ombudsfunctionaris staat dat de functionaris onder veel medewerkers nog onbekend is. Medewerkers reageren verrast als ze horen dat er een ombudsfunctionaris (of een vertrouwenspersoon) bestaat. Onder meer via nieuwbrieven is er wel aandacht gegeven aan de ombudsfunctionaris personeel. De ombudsfunctionaris constateert dat de vindbaarheid van de ombudsfunctionaris beter kan en moet en heeft actief contact gezocht met verschillende delen van de TU Delft om zich daar te presenteren en vragen te beantwoorden. Over de vindbaarheid van de borgingsmechanismen in het algemeen staat in het jaarverslag dat er bij medewerkers behoefte is aan een beslisboom die informatie biedt bij wie zij het beste terecht kunnen met hun vraag. Er is volgens de ombudsfunctionaris namelijk een veelheid aan mogelijkheden binnen de instelling.

Het jaarverslag (2022) van de vertrouwenspersonen beschrijft dat er op verschillende manieren informatie is verstrekt aan medewerkers over de vertrouwenspersonen. Dit is o.a. gedaan door interviews, presentaties en bijdragen te leveren aan bijeenkomsten. Uit een verdubbeling van het aantal adviesgesprekken dat de vertrouwenspersonen voerden, blijkt ook dat zij beter gevonden worden. Wel merkt het team regelmatig op dat

## Definitief

medewerkers en leidinggevenden niet op de hoogte zijn van organisatieonderdelen als de diversity & inclusion office of het integrity office. Ook ontbreekt het medewerkers aan inzicht en samenhang tussen de verschillende initiatieven die ondersteuning en informatie bieden op het gebied van sociale veiligheid. Hierdoor worden de routes die melders kunnen volgen niet duidelijker.

Uit het merendeel van de gesprekken met geïnterviewden blijkt dat zij vinden dat de communicatie over en de bekendheid met de procedures en voorzieningen, beter kan. Geïnterviewden geven aan dat er nog onvoldoende gecommuniceerd wordt over procedures, de vertrouwenspersonen en de ombudsfunctionaris. Op intranet zijn de verschillende procedures en voorzieningen ook niet altijd goed te vinden. Volgens een aantal geïnterviewden zijn veel mensen onbekend waar ze naar toe kunnen als zij problemen ervaren en welke procedures ze kunnen gebruiken, hoe de procedures werken, en of de procedures effectief zijn. Mensen die de weg naar hulp niet goed kunnen vinden worden vaak doorverwezen naar HR. Ook zijn er procedures die niet altijd helder en gebruiksvriendelijk zijn.

Vanuit de gesprekken met de raad van toezicht en het college van bestuur komt een gemengd beeld naar voren over de vindbaarheid en bekendheid van de procedures en regelingen. Een aantal leden geeft aan dat de regelingen en voorzieningen goed te vinden zijn, anderen zeggen dat het best ingewikkeld is voor medewerkers om te weten waar ze moeten aankloppen en dat de drempel om te melden daardoor hoger is. De procedures kunnen volgens hen beter vindbaar zijn. In mei 2023 heeft het college van bestuur een reactie aan studenten en collega's gestuurd na het verschijnen van de rapportages van de vertrouwenspersonen en de ombudsfunctionaris personeel. In deze reactie spreekt het college van bestuur o.a. haar zorgen uit over de vindbaarheid en geeft ze aan dat de vindbaarheid de komende tijd hoog op de agenda moet staan.

### **5.5 Hoe ervaren medewerkers de borgingsmechanismen voor een sociaal veilige omgeving?**

In deze paragraaf beschrijft de inspectie de ervaring van medewerkers met de borgingsmechanismen voor een sociaal veilige omgeving.

#### *Ervaringen van raad van toezicht en college van bestuur*

Zowel het college van bestuur als de raad van toezicht heeft de indruk dat de procedures en het systeem voor sociale veiligheid werken. Wel kan het volgens het college van bestuur in de praktijk nog beter. De leden van het college van bestuur en van de raad van toezicht zijn niet bekend met hoe medewerkers deze ervaren. Een aantal denkt dat medewerkers wel vertrouwen hebben in het systeem en veilig kunnen melden. Het is opvallend dat het college van bestuur en de raad van toezicht overwegend positief zijn. Ze zijn immers bekend met de jaarverslagen van de

## Definitief

ombudsfunctionaris en vertrouwenspersonen waarin ook kritische geluiden over de ervaringen van medewerkers zijn opgenomen.

### *Ervaringen van andere geïnterviewden*

Andere geïnterviewden (niet zijnde de gesprekken met melders) die de inspectie heeft gesproken laten positieve en negatieve geluiden horen over de borgingsmechanismen. De positieve ervaringen zijn:

- Bij de afdeling zit een goede HR-adviseur en er heerst vertrouwen om daar in eerste instantie naar toe te gaan, als medewerkers er met hun management niet uit komen;
- Voor sommige melders bieden de officiële procedures en voorzieningen wel een uitkomst;
- Individuen bij de gremia (dus niet zozeer de procedures zelf), bijvoorbeeld die vertrouwenspersoon zijn, hebben een aantal van de melders goed geholpen.

Uit de gesprekken met geïnterviewden (niet zijnde de gesprekken met melders) horen we de volgende kritische punten naar voren komen over de borgingsmechanismen:

- Procedures werken pas als de leidinggevende(n) daar open voor staan, en er daadkrachtig en integer mee omgaan.
- Het grootste deel van de procedures werken niet, o.a. omdat mensen zich niet aan de procedures houden.
- De procedures zijn niet altijd gebruiksvriendelijk.
- De procedures worden niet door iedereen gelezen: er zijn afspraken gemaakt over de procedures, maar soms zijn medewerkers niet bekend met het bestaan van deze procedures.
- Er zijn weinig meldingen op de enorme populatie. Dit wekt de indruk dat melden geen zin heeft of dat melden niet veilig is.

### *Ervaringen van melders*

De melders die zich bij de inspectie hebben gemeld, hebben verschillende ervaringen met de procedures, maar zijn over het algemeen negatief over de manier waarop ze door de diverse organen worden geholpen. De cultuur maakt dat procedures en voorzieningen niet altijd kunnen doen wat ze beogen te doen en door de manier waarop ze zijn ingericht, valt de hulp voor de melders tegen.

Een groot aantal melders heeft gebruik gemaakt van de officiële voorzieningen die er zijn aan de TU Delft om sociale onveiligheid aan te kaarten. De gekozen procedures variëren, maar de meest voorkomende zijn de vertrouwenspersonen, ombudsfunctionaris, bedrijfsarts en de graduate school. De melders geven aan dat de interactie met de personen achter deze voorzieningen prettig is en dat ze een luisterend oor ontvangen. Echter de hulp die ze uiteindelijk krijgen valt tegen omdat de functionarissen beperkte speelruimte hebben, zo geven de medewerkers aan.

## Definitief

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 terecht komen die ze niet willen; de meeste melders vinden hun werk inhoudelijk erg leuk en blijven liever hetzelfde doen.

Een heel aantal melders heeft twijfels over de neutraliteit en betrouwbaarheid van de verschillende instanties. Ze vrezen dat zaken als een boemerang bij ze terugkomen als ze een melding doen. Dat komt ook omdat deelnemers van de klachtencommissie soms nauw betrokken zijn bij de afdeling van de melders of zelfs de verantwoordelijken van de sociale onveiligheid zijn. Meerdere melders geven aan dat na het doen van een melding bij een van de instanties van de TU Delft, de informatie van de melding via een omweg bij hen terugkwam of dat ze erop werden aangesproken.

Naast bovengenoemde punten, horen we verder van de melders:

- Incidenteel lijken de voorzieningen en regelingen te werken, maar naarmate de klacht 'zwaarder' wordt, wordt er minder opgelost.
- Er mist terugkoppeling over wat er gebeurt met een melding of klacht.
- De systemen zijn er op papier, maar in de praktijk gebeurt er weinig.
- Het niet geholpen of kwetsbaar voelen wanneer er iets wordt aangekaart.
- Een echte oplossing blijft uit.
- In sommige gevallen heeft het doen van een melding geleid tot negatieve consequenties.
- Er heerst angst en wantrouwen in de procedures.
- Er wordt gevreesd voor je loopbaan als je iets aankaart.

De negatieve ervaringen met de regelingen en voorzieningen en de angst om te melden zorgen ervoor dat de melders mogelijk minder geneigd zijn om via officiële routes hun problemen aan te kaarten. Immers, melders hebben het gevoel dat deze niet effectief zijn of dat melden mogelijk nadelige consequenties voor hen heeft. Hierdoor verliest de TU Delft mogelijk het zicht op ervaren sociale onveiligheid en wordt sturen op het realiseren en behouden van een sociaal veilige omgeving lastiger.

### *Ervaringen beschreven in rapportages*

Verschiedende documenten, waaronder de jaarverslagen (2021 en 2022) van de vertrouwenspersonen en ombudsfunctionaris personeel, geven ook

## Definitief

inzicht in de ervaringen van medewerkers, die veelal ingaan op angst bij sommige medewerkers om te melden. In enkele gevallen is de angst ook terecht gebleken. Hieronder sommen we een aantal van deze ervaringen op:

- (Eind)verantwoordelijken doen zorgelijke en dreigende uitspraken naar melders, bijvoorbeeld dat er nadelige gevolgen voor de medewerker zullen zijn als deze zich meldt bij een ombudsfunctionaris of een vertrouwenspersoon of het wordt hen verboden een officiële klacht in te dienen.
- Melders durven hun ontevredenheid niet bespreekbaar te maken, uit angst dat dit gevolgen kan hebben voor hun toekomstige carrière. Soms hangt deze angst samen met bepaalde uitspraken door verantwoordelijken die worden ervaren als een dreigement.
- Medewerkers durven niet uit de anonimiteit te stappen, uit vrees voor nadelige consequenties voor bijvoorbeeld hun loopbaan.
- Melders vrezen te worden afgerekend door hun leidinggevende als zij iets aanklaagt of melding maken als iets niet goed gaat.
- Het college van bestuur heeft in mei 2023 een reactie met de universiteit gedeeld waarin zij aangeeft het zorgwekkend te vinden dat er aanhoudende signalen zijn dat medewerkers de stap naar vertrouwenspersonen en ombudsfunctionaris niet durven te zetten, omdat zij bang zijn dat dit schadelijk is voor hun positie, loopbaan of welzijn.

### *Ervaringen van geïnterviewden en melders over specifieke voorzieningen en regelingen*

We gaan in onderstaande paragrafen in op de ervaringen van geïnterviewden en melders met een aantal specifieke voorzieningen en regelingen. Deze informatie komt uit beschikbare documentatie en/of gesprekken met geïnterviewden (o.a. melders).

*Klachtenprocedure:* Het doorlopen van de klachtenprocedure kost medewerkers veel energie en moeite en het is vooraf niet duidelijk of het iets oplevert. Wat klagers ook tegenhoudt is het feit dat ze dan niet meer anoniem zijn en de procedure lang duurt omdat een klacht eerst ontvankelijk moet worden verklaard. Soms wordt het ook ontmoedigd om een klacht in te dienen.

*Leidinggevende(n):* Zoals eerder beschreven, is het beleid bij klachten binnen de TU Delft om een klacht zo laag mogelijk in de organisatie op te lossen. Zo laag mogelijk is voor de medewerkers, de direct betrokkene(n) en vervolgens hun leidinggevend(en) of hun manager. De ervaringen van medewerkers met hun leidinggevend(en) als het gaat om sociale veiligheid blijkt vaak negatief. In hoofdstuk 4 hebben we geconstateerd dat veel van de melders die zich bij de inspectie hebben gemeld, sociale onveiligheid ervaren door een gebrek aan leiderschap door de leidinggevende, maar ook sociale onveiligheid ervaren vanuit de leidinggevende zelf. Dit beeld wordt



## Definitief

bevestigd door jaarverslagen en de medewerkersmonitor. Uit het jaarverslag van de ombudsfunctionaris (2022) blijkt dat er meldingen zijn gedaan over ongewenst gedrag vertoond door leidinggevenden. In het jaarverslag van de vertrouwenspersonen (2022) staat dat de indruk bestaat dat een deel van de meldingen verergert omdat er vanuit de lijn (leidinggevenden) onvoldoende op signalen wordt gereageerd of geacteerd. Medewerkers geven aan een passende vorm van leiderschap te missen, en dat er handelingsverlegenheid of onbekwaamheid wordt ervaren bij leidinggevenden. In een ander document is te lezen dat het gedrag van leidinggevenden richting melders teleurstellend is. Uit de medewerkersmonitor (2020) blijkt dat medewerkers die een melding hebben gedaan over ongewenst gedrag het minst tevreden zijn over de HR-adviseur en daarna het minst tevreden zijn over de afhandeling door hun leidinggevende van meldingen van ongewenst gedrag.

Uit de meldingen en de gesprekken met de melders worden de ervaringen met de leidinggevenden die in de documenten beschreven staan bevestigd en verder ingekleurd. De gesprekken bevestigen dat het inderdaad gebruik is om meldingen zo laag mogelijk in de organisatie op te lossen.

De stap die melders het vaakst zetten is naar hun leidinggevende stappen. Dit is voor melders een logische stap omdat het informeler is dan de officiële procedures en ze hun leidinggevende doorgaans goed kennen. Wat betreft het aanklaarten van sociaal onveilige situaties bij de leidinggevende zijn de melders bijna allemaal negatief, omdat de leidinggevende niet adequaat kan en/of wil omgaan met het probleem. Leidinggevenden stellen zich volgens een aantal melders wel ontvankelijk op, maar weten niet hoe ze moeten reageren of willen dit niet omdat het voor conflict zou zorgen. Kort samengevat zijn de punten die door melders genoemd zijn:

- Leidinggevende is handelsverlegen in sociaal onveilige situaties.
- Leidinggevende kiest voor behoud van harmonie, in plaats van het oplossen van een probleem (en daarmee de kant kiest van de verantwoordelijke voor het onveilige gedrag).
- Situatie verslechtert door naar leidinggevende te stappen, doordat het vaak het conflict in de directe omgeving escaleert.
- Gebrek aan sturing door leidinggevende.
- Weinig aandacht van leidinggevende voor de sociale aspecten van werk en de diversiteit van mensen die aan de TU Delft werkzaam zijn.
- Terugkoppeling van leidinggevende ontbreekt, na het aanklaarten horen ze niks meer van hun leidinggevende.

Deze punten komen volgens veel melders niet voort uit kwade opzet, het komt voornamelijk door een gebrek aan kennis en kunde bij veel leidinggevenden als het gaat om sociale kwesties. De leidinggevenden zitten doorgaans sterk op de inhoud, maar een stuk minder sterk op de sociale- en managerial kant van het werk.

## Definitief

Vanuit de gesprekken met geïnterviewden kwamen o.a. de volgende punten naar voren:

- Een medewerker is afhankelijk van hoeveel begrip zijn/haar leidinggevende heeft als de medewerker iets bespreekbaar wil maken. Als dat begrip er niet is, kan een medewerker eigenlijk alleen maar escaleren.
- Er heerst ongemak en onkunde bij veel leidinggevendenden als het gaat om diversiteit en sociale veiligheid.
- Als iemand aangeeft dat hij hulp nodig heeft op een bepaald vlak dan wordt al snel gezegd dat hij naar de ombudsfunctionaris of vertrouwenspersoon moet gaan, zonder dat wordt gekeken hoe het anders kan worden opgelost.

Zowel uit de gesprekken als uit de documentatie valt op te maken dat het niet altijd de meest logische stap is om de leidinggevende of manager te benaderen als je als medewerker te maken hebt met een sociaal onveilige situatie. Aan de ene kant, omdat het soms de leidinggevende is die sociaal onveilige situaties veroorzaakt door een gebrek aan leiderschap. Aan de andere kant omdat leidinggevendenden niet altijd in staat zijn adequaat om te gaan met medewerkers die een sociaal onveilige situatie aankaarten.

*Vertrouwenspersonen:* Voor de melders is de weg naar de vertrouwenspersoon één van de meest gekozen procedures. Wel kwam naar voren dat de vertrouwenspersonen niet veel kunnen doen, ze zijn een eerste aanspreekpunt waar een medewerker anoniem over ervaringen kan praten. Deze anonimiteit wordt ook als prettig ervaren. Wanneer een medewerker officieel een klacht wil indienen, houdt de anonimiteit op. Vanuit de melders kwam ook naar voren dat zij de interactie met de vertrouwenspersoon prettig vinden, maar dat ze zich niet altijd geholpen voelen wanneer ze iets aankaarten bij de vertrouwenspersoon. Wel blijkt uit de medewerkersmonitor (2022) dat medewerkers die melding van ongewenst gedrag hebben gedaan gemiddeld tevreden<sup>7</sup> zijn met de afhandeling door de vertrouwenspersoon.

Vanuit de geïnterviewden kwam ook zowel een positief als een minder positief beeld naar voren over de vertrouwenspersonen. Als positief werd genoemd dat de vertrouwenspersonen sociale veiligheid bevorderen en dat je in vertrouwen met hen in gesprek kunt. Als positief werd verder genoemd dat de vertrouwenspersonen integer zijn. Echter werd ook genoemd dat deze interne hulplijn de problemen niet echt oplost, omdat vertrouwenspersonen alleen een gesprek kunnen aangaan met de betrokkene(n).

*Ombudsfunctionaris personeel:* In het jaarverslag van de ombudsfunctionaris personeel staat beschreven dat medewerkers bij de

---

<sup>7</sup> 3,4 op een schaal van 1 (zeer ontevreden) tot 5 (zeer tevreden)

## Definitief

functionaris terecht kunnen voor zaken die gerelateerd zijn aan ongewenst, onbehoorlijk of onprofessioneel gedrag. Uit de interviews blijkt dat de ombudsfunctionaris personeel ook doorverwijst en bemiddelt.

Voor de melders is de ombudsfunctionaris personeel één van de meest gekozen wegen. De melders geven aan dat zij de interactie met de ombudsfunctionaris prettig vinden, maar dat de hulp die ze uiteindelijk krijgen, tegenvalt. In het jaarverslag (2022) van de ombudsfunctionaris wordt ook gereflecteerd op hoe medewerkers de ombudsfunctionaris ervaren. Er wordt geschreven dat er soms teleurstelling heerst omdat de zaak van een medewerker niet altijd door de ombudsfunctionaris in behandeling wordt genomen. Er wordt dan uitgelegd wat wel en niet verwacht kan worden van de ombudsfunctionaris.

*Klachtencommissie ongewenst gedrag:* Volgens de documentatie behandelt en adviseert de klachtencommissie ongewenst gedrag over klachten die gaan over ongewenst gedrag. Over het functioneren van de klachtencommissie zijn geïnterviewden veelal negatief. Ze ervaren dat de klacht niet objectief en niet onafhankelijk is behandeld. Ook vinden de geïnterviewden dat de commissie onkundig handelt. Zo wordt door de geïnterviewden aangegeven dat leden van de klachtencommissie direct of indirect, iets met de klacht te maken hebben. Hiermee is volgens hen de commissie niet onafhankelijk. Ook melders spreken zich negatief uit. Ze hebben twijfels over de onafhankelijkheid van leden van de klachtencommissie, die soms worden gezien als verlengstuk van de organisatie.

## 6 Het HRM proces

### 6.1 Conclusie

In dit hoofdstuk beantwoorden we deelvraag drie:

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

**De inspectie concludeert dat het HRM proces bij de TU Delft onvoldoende bijdraagt aan de zorg voor medewerkers.**

Dit inspectie komt tot deze conclusie door onderstaande deelconclusies:

1. De afdeling HR fungeert volgens medewerkers als een extensie van leidinggevenden aan de TU Delft en is er vooral voor het organisatiebelang, niet voor medewerkers. Het HRM proces is ingericht op het behoud van de organisatie en de bestaande machtsstructuur. De ervaring van medewerkers met HR is vaak negatief. De medewerkers ervaren het resultaat & ontwikkelgesprek niet altijd als negatief, maar het proces kent een grote variatie in hoe het door leidinggevenden wordt uitgevoerd. Daarnaast heeft het resultaat & ontwikkelgesprek volgens de melders geen prioriteit bij veel leidinggevenden. Het beleid is er, maar er zijn door de organisatie heen nog veel problemen met de goede uitvoering van het resultaat & ontwikkelgesprek. Dit kan leiden tot sociaal onveilige situaties.
2. Uit de interviews komt veel onduidelijkheid naar voren over aanname, overplaatsing en ontslag. Bijvoorbeeld waarom mensen bepaalde posities krijgen, ondanks mindere prestaties. Daarnaast ontvangt de inspectie veel zorgwekkende signalen over de manier waarop mensen aan het kortste eind trekken als er een conflict is. Daarbij horen we van geïnterviewden dat deze problemen niet lijken te liggen aan het beleid dat gevoerd wordt, maar aan de cultuur die er bij de TU Delft heerst en horen we van geïnterviewden dat de TU Delft vaak gebruik maakt van een vaststellingsovereenkomst: medewerkers die in conflict zijn met hun leidinggevenden moeten de TU Delft verlaten met een vaststellingsovereenkomsten inclusief een geheimhoudingsplicht. Ook verplaatsing lijkt een middel voor het behoud van harmonie op afdelingen en wordt met name gebruikt tegen mensen lager in de hiërarchie, ook al zijn zij niet de aanstichters van problemen.
3. De processen voor HR, zoals de resultaat & ontwikkelgesprekcyclus en aanname /ontslag zijn ingericht. Dit betekent dat er sturing is op het gebied van HRM processen vanuit het college van bestuur. Het beleid wordt op punten ook aangepast. Zo is het geven van cijfers afgeschaft in het resultaat & ontwikkelgesprek. Maar monitoring en evaluatie van deze processen mist deels omdat er een groot verschil is tussen wat het beleid van de TU Delft is, en hoe dit in de praktijk lager in de organisatie

## Definitief

uitwerkt. Dit zien we onder andere terug in de resultaat & ontwikkelcyclus, waar veel variatie bestaat in hoe dit wordt uitgevoerd door leidinggevendenden. Dit betekent dat het beleid op verschillende plekken binnen de TU Delft verschillend wordt geïmplementeerd. Het zicht van het college van bestuur en raad van toezicht van de TU Delft op deze uitvoering is beperkt. Het gebrek aan monitoring, evaluatie en dus gebrek aan sturing gaat ten koste van het welzijn van met name medewerkers die geen leidinggevende functie bekleden. Uit de interviews komt een cultuur naar voren waarbij status en prestaties meer meetellen dan de manier waarop je met anderen omgaat. Door het beperkte zicht van het college van bestuur en raad van toezicht is de risicobeheersing en controle op de HRM processen beperkt of niet aanwezig (principe 9 van de Code goed bestuur universiteiten). Het HRM proces draagt daarom onvoldoende bij aan het realiseren van een veilige omgeving (principe 3 van de Code goed bestuur universiteiten).

Bovenstaande betekent dat de TU Delft de principes 3 en 9 van de Code goed bestuur universiteiten onvoldoende naleeft. De bevindingen uit het onderzoek zijn afgezet tegen het derde en het negende algemene principe van de Code goed bestuur universiteiten (2019) Derde principe: *De universiteit bevordert een veilige omgeving waar medewerkers zich kunnen ontplooiën en ontwikkelen.* Negende principe: *De universiteit beschikt over professionele interne risicobeheersings- en controlesystemen.* Dit principe gaat over het beheersen van risico's op de TU Delft, in het bijzonder de risico's die er zijn op het gebied van sociale veiligheid en een goede werkomgeving voor personeel. Deze risico's worden beheerd in het HRM proces en krijgen vorm door de afdeling HR (human resources), het R&O gesprek (resultaat & ontwikkelgesprek) en de ontslag en aannamepraktijk. We onderzoeken het functioneren van deze verschillende onderdelen van het HRM proces en de sturing vanuit het college van bestuur hierop.

De hierboven genoemde deelconclusies worden in de paragrafen hieronder verder toegelicht, waarbij de Code goed bestuur wordt gebruikt om de bevindingen tegen af te zetten.

### **6.2 Hoe ervaren medewerkers het functioneren van de afdeling HR en de resultaat & ontwikkelcyclus?**

De onderdelen van het HRM proces waar medewerkers mee te maken krijgen aan de TU Delft zijn met name de afdeling HR - op centraal niveau de directie HR en de HR-adviseurs op de faculteiten - en het resultaat & ontwikkelgesprek. In dit stuk bespreken we deze twee aspecten van het HRM proces en met name hoe deze door medewerkers worden ervaren.

#### *De afdeling HR*

We hebben in nagenoeg alle interviews gesproken over de rol van de afdeling HR en de ervaring die medewerkers hebben met de afdeling HR. Dit hebben we gedaan omdat HR primair verantwoordelijk is voor

## Definitief

personeelszaken, zowel volgens de afdeling zelf als volgens medewerkers en leidinggevenden.

Uit de interviews en de meldingen blijken positieve en negatieve ervaringen met de afdeling HR. De positieve ervaringen die genoemd worden zijn:

- Ondersteuning bij rapportages;
- Ondersteuning bij ontslag;
- Ondersteuning bij de inrichting van de resultaat & ontwikkelcyclus;
- Advies rondom personeelszaken;
- Organisatie van trainingen.

Waar het in de gesprekken aan bod kwam, blijkt uit de interviews dat op het niveau van de faculteit de HR-adviseurs voornamelijk als positief worden ervaren. Bijvoorbeeld dat er vertrouwen heerst om naar de HR-adviseur te gaan of dat de HR-adviseur met vragen komt vanuit de decaan over de *onboarding* van nieuwe medewerkers.

Maar er zijn ook negatieve geluiden uit de interviews en meldingen over de afdeling HR:

- HR is er vooral voor het behoud van harmonie in de organisatie en is eerder een extensie van leidinggevenden aan de TU Delft, dan een orgaan dat de processen waarborgt.
- Melders en geïnterviewden geven aan huiverig te zijn om HR op te zoeken als er problemen zijn op het gebied van sociale veiligheid. Bijna geen enkele melder heeft zelf HR opgezocht, maar HR is wel vaak betrokken geraakt bij de situatie waar melders mee zaten: melders geven aan dat HR de situatie vervolgens verergerde. Melders gaven aan dat dit vooral kwam omdat HR bijna altijd kant kiest van de persoon hoger in de hiërarchie, ongeacht wat er is gebeurd.
- HR handelt volgens de melders conflict vermijdend en negeert in sommige gevallen meldingen.
- De terugkoppeling vanuit HR mist als er iets wordt aangekaart.
- HR is op de hoogte van problematiek die medewerkers lager in de organisatie ervaren, bijvoorbeeld omtrent kwetsbare posities van promovendi, maar ze doet hier te weinig mee.

De negatieve punten van de geïnterviewden geven het idee dat HR er is voor de belangen van de organisatie en niet voor de belangen van de medewerker. Dit beeld blijkt ook uit de resultaten van de medewerkersmonitor (2020); medewerkers geven aan dat wanneer ze melding maakten van ongewenst gedrag, ze het minst tevreden waren over de afhandeling door de HR-adviseur. Uit de monitor blijkt verder dat als het gaat om interne dienstverlening, medewerkers o.a. het minst tevreden zijn over de kwaliteit van de HR-dienstverlening.

## Definitief

### *De resultaat & ontwikkelcyclus*

Het resultaat & ontwikkelgesprek/ de resultaat & ontwikkelcyclus is het moment in het jaar voor medewerkers om samen met hun leidinggevende terug te blikken en vooruit te kijken. Dit zien we ook terug in de resultaat & ontwikkelregeling van de TU Delft, waarin wordt aangegeven dat werknemer en beoordelaar spreken over 'welbevinden, interactie en samenwerking in het team'. Het gesprek zou daarmee bij moeten dragen aan de zorg voor medewerkers. In de gesprekken hebben we gevraagd naar het resultaat & ontwikkelgesprek, omdat dit het voornaamste moment in het jaar is voor de meeste medewerkers om met hun leidinggevende te praten over hoe het gaat en waar ze naartoe willen. Uit de gesprekken blijkt dat niet alle medewerkers elke jaar een gesprek hebben. Er zijn legitieme uitzonderingen voor de jaarcyclus, maar niet in alle gevallen worden de gesprekken jaarlijks gevoerd terwijl dat wel zou moeten.

Uit de interviews en de meldingen blijken positieve en negatieve ervaringen met de cyclus van resultaat & ontwikkelgesprekken. De positieve ervaringen zijn:

- Het resultaat & ontwikkelgesprek is begin 2023 aangepast; waar er vroeger meer nadruk lag op evalueren, ligt de nadruk van het resultaat & ontwikkelgesprek nu meer op vooruitkijken, waar het voorheen meer een afrekening was. Ook is het geven van een cijferbeoordeling uit het resultaat & ontwikkelgesprek gehaald. Hiermee werkt het prettiger dan voorheen.
- Het resultaat & ontwikkelgesprek wordt meer dan vroeger gezien als een moment waarop iemand ook feedback kan geven aan de leidinggevende.
- De leidinggevendenden die we hebben geïnterviewd ervaren het resultaat & ontwikkelgesprek doorgaans als prettig en open.

De inspectie vindt dat veel geïnterviewden en melders aangeven dat er ook negatieve ervaringen zijn met het resultaat & ontwikkelgesprek<sup>8</sup>:

- Het resultaat & ontwikkelgesprek is toch nog sanctionerend, er zit een sterk oordelend karakter in de gesprekken en vooruitkijken gebeurt nog te weinig, ook al is dat wel de bedoeling.
- Vaak wordt niets met het resultaat & ontwikkelgesprek gedaan, het gaat het dossier in, maar aan de besproken weg om verder te komen op de carrière ladder wordt door de leidinggevende geen opvolging gegeven. Ook niet als aan de voorwaarden wordt voldaan.
- Het is lastig om feedback te geven aan leidinggevendenden tijdens het resultaat & ontwikkelgesprek en gelijkwaardigheid wordt in veel van deze gesprekken gemist.

Veel geïnterviewden geven aan dat tijdens het resultaat & ontwikkelgesprek sociale veiligheid geen onderwerp van gesprek is. De

---

<sup>8</sup> Dit heeft betrekking op de R&O gesprekken die voor 2023 gevoerd zijn.

## Definitief

inspectie vindt dit opvallend, omdat het wel een uitgelezen moment zou zijn om sociale kwesties te bespreken met een leidinggevende.

De resultaat & ontwikkelgesprekcyclus functioneert beleidsmatig of op papier goed, maar er zijn door de organisatie heen nog veel problemen met de goede uitvoering ervan. Zo heeft het resultaat & ontwikkelgesprek volgens de melders geen prioriteit bij veel leidinggevenden, en doet de TU Delft te weinig met de resultaten en de afspraken voor het komende jaar. Door deze problemen kunnen medewerkers zich sociaal onveilig voelen.

### **6.3 Hoe wordt omgegaan met aanneme, overplaatsing en ontslag?**

In de gesprekken die we hebben gevoerd, hebben we ook het onderwerp overplaatsing en ontslag besproken. Deels hebben we hier expliciet naar gevraagd, in het bijzonder bij leidinggevenden. Ook hebben we gesproken met mensen die zelf overgeplaatst of ontslagen zijn, veelal melders die door hoe met het conflict wordt omgegaan niet meer op hun plek konden blijven zitten.

De leidinggevenden die we hebben geïnterviewd hebben allen wel eens te maken gehad met ontslag of overplaatsing van een eigen medewerker. De leidinggevenden geven aan dat soms blijkt dat je met iemand niet kan samenwerken, iemand professioneel niet goed functioneert of dat door andere zaken zoals een persoonlijk conflict het echt niet meer mogelijk is om samen te blijven werken. Het wordt gezien als betreurenswaardig, maar ook onvermijdelijk in zo'n grote organisatie. Waar mogelijk worden mensen binnen de TU Delft overgeplaatst, maar als dat echt niet gaat, gaat de werkgever over tot ontslag. Leidinggevenden grijpen het vertrek van een medewerker aan als een leermoment en reflecteren hierbij ook op hun eigen rol en wat er beter kan. Leidinggevenden zijn tevreden over hoe dit proces verloopt.

De voornaamste kritiekpunten liggen op het vlak van overplaatsing en ontslag:

- Een medewerker ontslaan als deze verantwoordelijk is voor problematisch gedrag is erg lastig en ook iets wat te vaak vermeden wordt. Dit leidt er vaak toe dat de melder en niet de verantwoordelijke voor het problematische gedrag wordt overgeplaatst. Deze overplaatsing is vaak binnen de TU Delft, maar het zorgt ervoor dat melders ergens moeten werken waar hun expertise niet ligt en dat het probleem niet bij de bron wordt aangepakt. Hierbij lijkt ook, zo geven de melders en geïnterviewden aan, hoe hoger in de organisatie en hoe beter je netwerk, hoe minder snel je wordt overgeplaatst of ontslagen, ongeacht wat je hebt gedaan.
- Het valt de inspectie op dat er uit de interviews kritische geluiden zijn over het gebruik van de vaststellingsovereenkomst en dat er vaak tot zo'n overeenkomst wordt gekomen. De inspectie heeft een groot aantal vaststellingsovereenkomsten ingezien, waarbij een



## Definitief

geheimhoudingsplicht bijna altijd onderdeel is van de overeenkomst. Hierin spreken beide partijen af elkaar niet te schaden, en niet met derden te praten over de afspraken die er onderling gemaakt zijn. Uit de interviews ontstaat bij de inspectie het beeld dat conflicten uit de weg worden gegaan en dat het HRM proces is gericht op behoud van (zogenaamde) harmonie.

- Bij een aantal geïnterviewden bestaat de indruk dat er al op voorhand besloten is wie bepaalde posities gaan bekleden en dat de keuze voor deze persoon erdoorheen wordt gedrukt, ondanks wat commissies adviseren. Ook wordt genoemd dat er onduidelijke criteria voor aannames zijn.

De inspectie constateert veel zorgwekkende signalen over overplaatsing, aanname en ontslag. Deze problemen lijken volgens de geïnterviewden niet te liggen aan het beleid dat gevoerd wordt, maar aan de cultuur die er bij de TU Delft is. Ook maakt de TU Delft vaak gebruik van een vaststellingsovereenkomst. Medewerkers in conflict met hun leidinggevenden moeten de TU Delft verlaten of worden overgeplaatst.

### **6.4 Hoe wordt (bij)gestuurd op het HRM proces?**

Een belangrijk aspect van het goed functioneren van het HRM proces is de sturing die plaatsvindt op dit proces. De eindverantwoordelijkheid hiervan ligt bij het college van bestuur.

Het college van bestuur geeft in de gesprekken aan zich als primair verantwoordelijk te zien voor het HRM proces. Dit proces heeft als doel de omstandigheden voor medewerkers van de TU Delft zo prettig mogelijk te maken en de kerntaken van de universiteit – onderwijs en onderzoek – te faciliteren. Het college stuurt op de grote lijnen, zoals de vorm die de resultaat & ontwikkelcyclus of een contract moet hebben. Deze grote lijnen worden uitgezet bij de directeurs en decanen, die een zekere mate van autonomie genieten binnen hun afdeling of faculteit. Het college van bestuur monitort op meerdere momenten in het jaar en met verschillende tools, zoals de medewerkersmonitor, of dit HRM proces succesvol is.

Het college van bestuur heeft een aantal voorbeelden van bijsturing met ons besproken, zoals het terugdringen van de periode waarin een wetenschappelijk medewerker op een tijdelijk contract werkt, zodat deze sneller over kan naar een vast contract. Dit geeft meer zekerheid aan medewerkers. Andere voorbeelden zijn een meer specifieke focus op vrouwelijk talent en het aanpassen van de formats van het elektronische resultaat & ontwikkelformulier.

De geïnterviewden geven in gesprekken met ons aan dat het college van bestuur naar ze luistert bij bepaalde hiaten in het proces. Zo zijn bijvoorbeeld de cijferbeoordelingen afgeschaft. De autonomie die verschillende onderdelen van de TU Delft hebben in de invulling van het

## Definitief

HRM proces wordt door leidinggevenden ook als iets positiefs gezien. Deze autonomie zorgt er volgens hen namelijk voor dat er maatwerk geleverd kan worden. Zo kan een faculteit zelf bedenken dat een bepaalde training nodig is voor haar medewerkers, zonder dat de hele organisatie hier direct in mee moet.

Er kwam uit het onderzoek ook een aantal kritiekpunten naar voren over de sturing op HRM. Ten eerste dat er meer aandacht kan zijn in het HRM proces voor sociale veiligheid. Ten tweede, dat op dit moment de rapporten van de ombudsfunctionarissen, vertrouwenspersoon, bedrijfsmaatschappelijk werker enzovoorts niet integraal worden besproken. Dit zou een goede verbetering zijn voor de monitoring en sturing van het HRM proces. Ten derde dat een stuk implementatie van het beleid mist. Veel mensen binnen de TU Delft geven hun eigen invulling aan het beleid, waardoor medewerkers niet het type ondersteuning krijgen die ze nodig hebben, of zelfs afgeschrikt worden om hulp te zoeken. Dit beeld wordt onderschreven door de gesprekken met de melders die sterk uiteenlopende ervaringen hebben met waar het HRM toe dient en wat er daadwerkelijk voor ze is gedaan. De melders spreken ook van een weinig consequent beleid, incidenteel worden ze goed geholpen, maar dat ligt dan aan de persoon, niet aan het beleid.

Het college van bestuur stuurt op het HRM proces, maar lager in de organisatie wordt het beleid niet goed uitgevoerd. Dit blijkt uit de gesprekken die we hebben gevoerd, maar ook uit de medewerkersmonitor van de TU Delft.

## 7 Cultuur van mening geven en aanspreken

### 7.1 Conclusie

In dit hoofdstuk beantwoordt de inspectie deelvraag vier. Deze deelvraag luidt:

Heeft de TU Delft een cultuur waarin medewerkers hun mening durven te geven en zich vrij voelen om elkaar aan te spreken?

**De inspectie concludeert dat voor een te groot deel van de medewerkers er geen cultuur is waarin medewerkers hun mening durven geven en zich vrij voelen om elkaar aan te spreken als het gaat om sociale onderwerpen. Het college van bestuur zet stappen, maar stuurt en monitort hierop onvoldoende.**

Dit inspectie komt tot deze conclusie door onderstaande deelconclusies:

1. Medewerkers voelen zich vaak niet vrij om hun mening te geven. Uit ons onderzoek komt naar voren dat het geven van een eigen mening op andere vlakken dan de inhoud lastig is binnen de TU Delft. Medewerkers voelen zich met name beperkt in bespreken van zaken over hoe dingen gaan, de manier waarop mensen met elkaar omgaan, maar ook hoe medewerkers worden aangestuurd. Dit komt vooral voor of wordt veroorzaakt als er een (informele) hiërarchische relatie tussen mensen speelt. De geïnterviewden zijn minder positief over de cultuur van elkaar aanspreken binnen de TU Delft dan over de cultuur van een eigen mening geven.
2. Medewerkers voelen zich vaak niet vrij om elkaar aan te spreken. Elkaar aanspreken op sociale onderwerpen kan schadelijk zijn voor de eigen carrière en mensen hoger in de hiërarchie lijken weinig ontvankelijk voor kritiek en andere meningen op het sociale vlak. In de aanspreekcultuur spelen machtsverhoudingen en daaraan gerelateerde spanningen een rol, zo bleek uit alle gesprekken. De spanning in een organisatie tussen aan de ene kant het verwerven van nieuwe kennis door het primaire wetenschapsproces en aan de andere kant het vasthouden aan oude werkwijzen die een informele hiërarchie ondersteunen en waardoor veranderingen op cultuurvlak blijven liggen. Om strategische doelen te bereiken zou de samenwerking tussen directies, tussen faculteiten en tussen directies en faculteiten verbeterd moeten worden, zo blijkt uit de interviews.
3. Het bestuur bevordert onvoldoende een sociaal veilige omgeving waarin medewerkers hun mening kunnen geven en elkaar kunnen aanspreken. De sturing van het college van bestuur is beperkt gezien de vele autonome beslissers dieper in de organisatie zoals binnen de faculteiten. Deze verschillende vormen van hiërarchie en daarmee spanning, maken dat het voor het college van bestuur moeilijk is om de

## Definitief

sociale veiligheid te bevorderen. Er is beleid maar er is nog onvoldoende actieve bijsturing daarop. Uit de gesprekken komt naar voren dat de geïnterviewden de stijl van leiderschap van grote invloed vinden op een veilige omgeving en daarmee op de sociale veiligheid. Het blijkt dat machtsstructuren erg aanwezig zijn en erg hiërarchisch zijn. Uit de gesprekken komt naar voren dat er een onderscheid is tussen formele en informele hiërarchie, in de zin dat op papier alles vrij plat is, maar in de realiteit je reputatie, wie je bent en wie je kent heel erg meetelt. De inspectie vindt dat er ruimte is voor verbeteringen en dat het college van bestuur kansen laat liggen om een cultuur te bevorderen waarin ieder zijn mening durft te geven en zich vrij voelt om elkaar aan te spreken als het gaat om sociale onderwerpen. Uit ons onderzoek blijkt dat er met name behoefte is aan verbeteringen op het vlak van communicatie over sociale verhouding en proactief handelen hierop.

Bovenstaande betekent dat de TU Delft de principes 2 en 4 van de Code goed bestuur universiteiten onvoldoende naleeft. De bevindingen uit het onderzoek zijn afgezet tegen het tweede en het vierde algemene principe van de Code goed bestuur universiteiten (2019). Principe twee: *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.* Een cultuur waarin je je mening kunt geven, elkaar kunt aanspreken en de verantwoordelijkheid van het college van bestuur om daar een rol in te vervullen, vormt de kern van de deelvraag. Principe vier: *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.

De hierboven genoemde deelconclusies worden in de paragrafen hieronder verder toegelicht, waarbij de Code goed bestuur wordt gebruikt om de bevindingen tegen af te zetten.

### **7.2 Voelen medewerkers zich vrij om hun mening te geven?**

De vraag die de inspectie aan geïnterviewden stelde over het vrij voelen om een mening te kunnen geven over sociale onderwerpen, leverde in een aantal gevallen een heel ander antwoord op. Menig geïnterviewde vatte de vraag toch vanuit een (wetenschappelijke) inhoudelijke insteek op en ging voorbij aan het sociale aspect. Daarbij was de insteek als volgt: *juist een universiteit, waar kennis wordt gemaakt en doorgegeven, staat erom bekend dat medewerkers elkaar inhoudelijk uitdagen en elkaar bevragen op kennisinhoudelijke onderwerpen. Het geven van eigen meningen hoort bij het wetenschappelijk discours. Door het geven van meningen komen ideeën naar voren en wordt kennis opgebouwd.* Het geven van je mening

## Definitief

(op inhoudelijk gebied) zou daarmee in het DNA van de organisatie zitten. In de interviews wordt verder aangegeven dat het geven van een eigen mening versterkt wordt door het feit dat de TU Delft een technische universiteit is. De 'fietsmakersmentaliteit', de 'wij kunnen het'-mentaliteit (het maakbare), zorgt ervoor dat medewerkers zeggen waar het op staat, zonder (politieke) opsmuk. De open cultuur van onderwijs en onderzoek maakt dat sommige geïnterviewden ervan overtuigd zijn dat het kunnen geven van je mening overal in de organisatie op alle vlakken, inclusief op sociaal vlak, goed zou moeten gaan.

Toch hebben we ook veel antwoorden gekregen, zeker na doorvragen, die wel ingingen op het geven van je mening over sociale onderwerpen. Daaruit kwam naar voren dat veel geïnterviewden vinden dat er eigenlijk geen cultuur is om je eigen mening te geven over andere zaken dan de inhoud. En daarmee kan het geven van een eigen mening over sociale onderwerpen leiden tot sociale onveiligheid. De onderwerpen die hierbij het meest worden genoemd zijn:

- Hoe medewerkers met elkaar omgaan;
- De aansturing van medewerkers;
- Leiderschap en verantwoordelijkheid nemen.

Medewerkers voelen zich beperkt in het benoemen en bespreken van hoe dingen gaan, de manier waarop mensen met elkaar omgaan, maar ook hoe zij worden aangestuurd. Dit hangt samen met de (informele) hiërarchische relatie tussen mensen. Deze samenhang blijkt uit zowel de gesprekken met de geïnterviewden, de meldingen en de gesprekken met de melders.

Uit de gesprekken blijkt dat geïnterviewden hoog in de officiële hiërarchie van de organisatie vaak vinden dat je je mening kunt geven over sociale onderwerpen en dat medewerkers lager in de organisatie veel minder vaak vinden dat je je mening kunt geven over dit onderwerp. Directeuren lijken zich relatief goed te realiseren dat het geven van je mening op sociale onderwerpen moeilijker is als degene aan wie je die mening geeft, hoger in de (informele) hiërarchie staat. Bij het college van bestuur, raad van toezicht en decanen kwam die realisatie veel minder in de gesprekken naar voren. In deze laatste groepen kwam ook een aantal maal naar voren dat hen niet duidelijk was waarom medewerkers niets durven te zeggen over sociale onderwerpen als er iets aan de hand is. We merken uit de gesprekken ook dat er onderscheid te maken is tussen mensen die al langer bij de TU Delft werken en mensen die er nog niet zo lang werken. De eerste groep geeft aan minder problemen te zien en te ervaren met het geven van een eigen mening op sociale onderwerpen en vertellen dat het hebben van een eigen mening over het algemeen goed gaat bij de TU Delft.

De melders bij het meldpunt noemden het geven van een mening, over inhoudelijke en sociale onderwerpen, ook vaak. Promovendi kunnen volgens hen, over sociale zaken moeilijker hun eigen mening geven. Maar

## Definitief

er blijken in de gesprekken wel verschillen te zijn tussen faculteiten. Bij de ene faculteit is het gemakkelijker om je eigen mening te geven op het sociale vlak dan bij een andere faculteit.

### 7.3 **Voelen medewerkers zich vrij om elkaar aan te spreken?**

De vraag of medewerkers zich vrij voelen om elkaar aan te spreken op sociale onderwerpen is positief en negatief beantwoord. De geïnterviewden die positief waren hebben de vraag beantwoord met antwoorden als: het elkaar aanspreken kan, hier is aandacht voor, hier wordt op gestuurd, er is veel verbeterd de laatste jaren. Maar er komt wel vaak een *maar* achter aan. Namelijk die van '*het kan altijd beter*'. Jongere werknemers en werknemers die nog niet zo lang bij de TU Delft werken voelen zich vrijer om elkaar aan te spreken op sociale onderwerpen dan medewerkers die al langer bij de TU Delft werken. Degenen die minder positief zijn over de mogelijkheden om elkaar aan te spreken op sociale onderwerpen zijn meestal *erg* negatief over dit onderwerp. Elkaar aanspreken op sociale onderwerpen ervaren de geïnterviewden als gevaarlijk, het kan schadelijk zijn voor de eigen carrière. Nog meer dan je eigen mening geven. Dit komt voornamelijk naar voren in de gesprekken met de melders.

Elkaar aanspreken op sociale onderwerpen, direct of via de leidinggevende, wordt vaak als een risico gezien of zelfs achterwege gelaten. Geïnterviewden geven aan dat het op papier allemaal lijkt te kunnen, maar zodra echt lastige gesprekken gevoerd moeten worden, gebeurt het niet. Als het wel gebeurt, wordt het verhaal van de melder vaak in twijfel getrokken of tegengesproken. Dit leidt ertoe dat mensen voorzichtiger worden om iets te zeggen. Dat gebeurt ook omdat ze eerder ervaren hebben dat er niets gebeurt met wat ze aankaarten. Of een leidinggevende zegt open te staan voor situaties waarin medewerkers elkaar aanspreken op sociale onderwerpen, maar als het aanspreken daadwerkelijk plaatsvindt kan de leidinggevende er een stuk minder goed mee omgaan. Er komt een beeld naar voren 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. De inspectie merkt dat in de interviews regelmatig wordt aangegeven dat de cultuur wat dit punt betreft ongezonder is.

In veel gesprekken worden ook de ongelijkwaardige verhoudingen waarin promovendi zich bevinden genoemd: Van alle medewerkers, is het voor promovendi het moeilijkst om anderen aan te spreken op sociale onderwerpen. De sociale werkomstandigheden van promovendi binnen de TU Delft zijn verbeterd, maar er zou nog steeds sprake zijn van een *laissez-faire* houding: '*Het is nu eenmaal zo in de academische wereld*'. Dit wordt onderschreven doordat in meerdere gesprekken de *meester-gezel* relatie genoemd wordt als de geïnterviewden spreken over hoogleraren en promovendi.

## Definitief

Als we de vraag over het je vrij voelen om elkaar aan te spreken op sociale onderwerpen vergelijken met de vraag over het vrij voelen om je eigen mening te geven over sociale onderwerpen, dan vallen twee dingen op:

- Geïnterviewden zijn minder positief over het vrij voelen om elkaar aan te spreken dan over het je vrij voelen om je eigen mening te geven.
- De antwoorden van geïnterviewden (op beide onderwerpen) liggen erg ver uit elkaar. Mensen zijn juist heel positief of heel negatief over je mening geven of elkaar aanspreken op sociale onderwerpen. Het lijkt of de TU Delft uit verschillende organisaties bestaat.

In de gesprekken werden vaak nog twee gerelateerde onderwerpen genoemd. Deze zullen we daarom hieronder bespreken. Het gaat over het onderwerp (informele) hiërarchie en over een spanningsveld dat zich voordoet in de organisatie. Met hiërarchie bedoelen we hier dat er groepen meerderen en minderen zijn. Met informele hiërarchie bedoelen we dat de meerderen en minderen respectievelijk meer of minder invloed hebben, zonder dat bepaalde mensen/functies/afdelingen officieel als meerdere of mindere zijn aangewezen in de organisatie.

### *Hiërarchie*

Niet in alle gesprekken is specifiek naar hiërarchie gevraagd, maar dit onderwerp is wel genoemd door de meeste geïnterviewden. Wat opvalt zijn de verschillen in de ervaringen. Sommigen geïnterviewden geven aan dat de TU Delft een platte organisatie is en ook zo functioneert. Er zijn korte lijnen, medewerkers kunnen zaken goed aanklaarten met de bovengelige hiërarchische laag, ook als het gaat om niet-inhoudelijke zaken. Anderen geven juist aan dat de TU Delft een sterk (informeel) hiërarchische organisatie is. Dit laatste komt ook uit de meldingen naar voren. We vinden binnen de TU Delft verschillende vormen van hiërarchie.

De vorm van informele hiërarchie die het meest sociaal onveilig wordt ervaren is de hiërarchie tussen leden van het wetenschappelijk personeel op de faculteiten. De ene medewerker is hoger in rang dan de andere. Uit de meldingen en uit de gesprekken met de melders komt naar voren dat het fout gaat als (informele) hiërarchie samengaat met het gebruik van macht. Dat wil zeggen dat diegenen die hoger in de (informele) hiërarchie staan hun positie gebruiken en hun macht laten gelden om zaken te laten gebeuren zoals zij dat willen. Ook als dat ten koste van anderen gaat of zelfs ten koste van de carrière van anderen. Melders ervaren daarnaast dat mensen met een machtspositie worden beschermd vanuit de (informele) hiërarchie en vrezen voor hun eigen positie. Vooral medewerkers die al lang bij de TU Delft werken, en met name mensen die vanaf hun eigen studie of promotie bij de TU Delft werken, hebben een machtigere positie t.o.v. nieuwere medewerkers. Er ontstaat een beeld dat mensen met macht te 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

## Definitief

veld moet ruimen om zo de situatie op te lossen. Wetenschappelijk presteren geeft hierbij de doorslag, niet sociaal veilige handelen.

De tweede vorm van hiërarchie die uit het onderzoek naar voren komt, is de informele hiërarchie tussen de universiteitsdiensten enerzijds en de faculteiten anderzijds. Medewerkers ervaren hierbij een hiërarchie waarbij de faculteiten hoger in aanzien lijken te staan. De diensten realiseren zich dat zij ondersteunend zijn aan het primaire proces, maar hebben te maken met regelgeving en werkwijzen vanuit bepaalde vakgebieden die randvoorwaardelijk zijn aan de ondersteuning die zij het primaire proces leveren of die zelfs bepalen binnen welke lijnen het primaire proces moet acteren. Denk aan juridische procedures, huisvestingsnormen, HR werkwijzen etc. Deze randvoorwaarden lijken, vanuit het perspectief van de faculteiten, door de universiteitsdienst gesteld te worden aan de faculteiten maar komen voort uit (inter)nationale wetgeving, regelgeving en afspraken waar universiteiten als Nederlandse, en internationaal opererende organisaties aan moeten voldoen. Deze 'regels' zijn er ook zodat de ondersteunende processen voor elke faculteit hetzelfde zijn en dat randvoorwaarden voor de ene faculteit niet anders worden ingezet dan voor een andere faculteit. Dit gelijkheidsprincipe is een van de redenen geweest om de diensten, die voorheen binnen de faculteiten waren opgehangen, in het begin van deze eeuw centraal te positioneren. De universiteitsdienst moet ervoor zorgen dat de spelregels voor iedereen gelijk worden toegepast, maar ook door iedereen worden nageleefd zodat de randvoorwaarden overal gelijk zijn. Dit wordt door de faculteiten nog wel eens als lastig gezien omdat zij zich aan specifieke procedures, termijnen of randvoorwaarden moeten houden.

Andere vormen van hiërarchie die naar voren komen uit de gesprekken en meldingen zijn:

- De informele hiërarchie tussen faculteiten. Sommige faculteiten worden als belangrijker gezien dan andere, bijvoorbeeld de faculteit TNW. Uit de gesprekken komt naar voren dat twee van de huidige leden van het college van bestuur en een (recent) oud-lid van het college van bestuur komen uit deze faculteit komen.
- Hiërarchische verhoudingen binnen een faculteit. De hiërarchie tussen wetenschappelijk en niet-wetenschappelijk personeel is hiervan een voorbeeld. Ook langs andere lijnen zijn er hiërarchische lijnen binnen een faculteit. Genoemd zijn fusies van faculteiten waardoor verschillende bloedgroepen ontstaan waarbij één van de groepen als belangrijker wordt gezien dan de andere binnen de faculteit. Daarbij spelen grootte en groei van verschillende onderdelen binnen de faculteit ook een rol. Door grootte en groei is de bekostiging en daarmee het uiteindelijk budget voor een faculteit hoger/lager.



## Definitief

### *Spanningsveld*

In veel interviews wordt daarnaast gesproken over zaken die we kunnen duiden als organisatorische spanningen. Deze organisatorische spanningen dragen bij aan het ontstaan van sociale onveiligheid, zo wordt aangegeven. Het belangrijkste spanningsveld dat genoemd wordt is de spanning tussen het oude en het nieuwe. Het 'nieuwe' kan in dit geval beste uitgelegd worden als de organisatie die zich naar buiten toe richt. Dit doet de organisatie om zich internationaal te meten en de wetenschap voort te stuwen met nieuwe kennis. Wetenschap en misschien in iets mindere mate onderwijs, zijn concepten die op nieuwe kennis en daarmee op de toekomst zijn gericht. Het 'oude' kan uitgelegd worden als werkwijzen in de organisatie die al lang bestaan en een gewoonte zijn geworden. Sommige medewerkers willen hieraan vasthouden en deze niet inruilen voor nieuwe werkwijzen die mogelijk beter zouden passen bij de huidige omgeving waarin de organisatie functioneert. Mensen hangen aan manieren en werkwijzen zoals die altijd al werden uitgevoerd en waar geen vernieuwing wordt getolereerd omdat dit hun verworven rechten aantast. Deze oude werkwijzen ondersteunen de informele hiërarchie waardoor veranderingen op cultuurvlak blijven liggen.

Uit de interviews komt naar voren dat deze spanning tussen 'oud' en 'nieuw' er al lang is in de organisatie. Medewerkers hebben de informele macht om de nieuwe werkwijzen niet door te voeren en de oude werkwijzen te behouden. Uit de interviews komt ook naar voren dat bestuurders binnen de TU Delft niet voorop bij het aanpassen van hun werkwijzen en vaak zelf hangen aan de oude werkwijzen. Hierdoor wordt ook niet actief gestuurd op het aanpassen van de werkwijzen in de rest van de organisatie.

De genoemde spanning tussen oud en nieuw zou volgens sommigen ook de meer strategische doelen van de universiteit saboteren, omdat de activiteiten om die strategische doelen te bereiken worden ondermijnd door de oude werkwijzen.

#### **7.4 Bevordert het bestuur een sociaal veilige omgeving waarin medewerkers hun mening kunnen geven en elkaar kunnen aanspreken?**

In deze paragraaf staat de vraag centraal of het bestuur een sociaal veilige omgeving bevordert. In de Code goed bestuur universiteiten staat namelijk ook bij principe 2: *'Alle bestuurders binnen de universiteit dragen de waarden van de eigen universiteit actief uit en sturen erop dat in alle lagen van de organisatie naar deze waarden wordt gehandeld'*. We gebruiken dit deel van het principe in combinatie met het principe 4 (het college van bestuur, bestuurt de universiteit) om op zoek te gaan naar hoe het college van bestuur, decanen en directeuren sturen op een sociaal veilige omgeving voor medewerkers.

## Definitief

### *Acties van directeuren en decanen om sociale veiligheid te bevorderen*

Uit de gesprekken komt naar voren dat onder directeuren en decanen over het algemeen een goed idee leeft wat sociale veiligheid omvat en zij hebben aandacht voor het onderwerp. De directeuren en decanen hebben de overtuiging dat het goede voorbeeld geven één van de beste manieren is om de sociale veiligheid te bevorderen; zij vinden ook leiderschap hier een belangrijk element in. Ze geven aan de sociale veiligheid op verschillende manieren te bevorderen. Voorbeelden die genoemd worden zijn onder meer: het organiseren van sociale evenementen om elkaar beter te leren kennen, berichten van het college van bestuur over het onderwerp sociale veiligheid delen in de afdelingen en de functies en rollen van de diversity & integrity officer en de externe vertrouwenspersoon te bespreken tijdens werkoverleggen.

De decanen geven aan dat hun voorbeeldfunctie erg belangrijk is en geven allemaal aan op hun voorbeeldfunctie te letten. Ze proberen dat op meerdere manieren in de praktijk te brengen, o.a. door zelf aanspreekbaar te zijn, maar ook begrip te tonen voor de situatie waarin medewerkers zitten. De decanen hebben een cultuurveranderingsprogramma opgezet op basis van de uitkomsten van de medewerkersmonitor. Dit programma gaat volledig over cultuur, de aanspreekcultuur en hoe mensen met elkaar omgaan. Ook geven ze meer informeel invulling aan hun voorbeeldfunctie door te vragen om feedback en sociale veiligheid onderwerp te laten zijn in bijvoorbeeld de resultaat & ontwikkelgesprekken. Onderling creëren ze mogelijkheden om elkaar op een goede manier te kunnen aanspreken. Maar sommige decanen geven aan dat het goede voorbeeld geven in hun situatie zijn grenzen kent gezien de afstand tussen decanen en andere medewerkers.

Uit de verhalen van directeuren en decanen komt naar voren dat acties om de sociale veiligheid te bevorderen nog incidenteel zijn. Uit de gesprekken die de inspectie heeft gevoerd ontstaat het beeld dat onder medewerkers het gevoel heerst dat het beleid nog niet bestendig wordt.

### *Acties van het college van bestuur om sociale veiligheid te bevorderen*

We constateren dat het college van bestuur probeert om inzicht te verkrijgen in de sociale veiligheid van medewerkers binnen de organisatie om de sociale veiligheid vervolgens te kunnen bevorderen. Het college van bestuur verkrijgt inzicht in sociale (on)veiligheid op de volgende manieren:

- Rapportages op universiteitsniveau;
- Medewerkersmonitor;
- Actieplannen medewerkersmonitor;
- Jaarverslagen (o.a. vertrouwenspersonen, ombudsfunctionaris, HR, bedrijfsmaatschappelijk werker);
- Gesprekken en overleggen met decanen, afdelingsvoorzitters, directeuren, raad van toezicht, integrale veiligheid,

## Definitief

vertrouwenspersonen, ombudsfunctionaris, integrity office/ integrity officer/ integrity board, ondernemingsraden en lokaal overleg.

- Bijeenkomsten met leidinggevenden;
- Gesprekken en intervisie met rectoren van andere universiteiten;
- Rondes langs de faculteiten.

Uit onze gesprekken met geïnterviewden komt naar voren dat het college van bestuur de afgelopen jaren structurele borgingsmaatregelen heeft ingesteld om sociale veiligheid te bevorderen. Zo heeft het college van bestuur het integrity office en het diversity & inclusion office opgericht. Deze staan toegelicht in ons hoofdstuk over borgingsmechanismen. Daarnaast heeft het college van bestuur gestuurd op de professionalisering van vertrouwenspersonen door trainingen en intervisie en het neerzetten van een ombudsfunctionaris. Op het vlak van training vindt er coaching van leidinggevenden plaats, onder andere door rollenspellen over hoe dingen voor een ander kunnen overkomen. Directeuren krijgen een leiderschapsprogramma aangeboden. Er wordt aandacht besteed aan de *onboarding* voor nieuwe medewerkers, waarbij medewerkers op de hoogte worden gesteld van de verschillende trainingen en coachingsmogelijkheden. Op dit moment wordt er een training opgezet over het *bystander effect*.

Het college van bestuur ondersteunt initiatieven om het bewustzijn over sociale veiligheid te vergroten. Als onderdeel van de communicatie en voorlichting wordt het jaarverslag van de vertrouwenspersonen gedeeld met de hele universiteit. Op de website van de TU Delft zijn de jaarverslagen vanaf 2020 beschikbaar. Ook is het college van bestuur n.a.v. *The Voice* naar buiten getreden en roept zij mensen op naar de vertrouwenspersoon en ombudsfunctionaris te gaan als er iets aan de hand is. In mei 2023 heeft het college van bestuur haar reactie gedeeld op de rapportages van vertrouwenspersoon en ombudsfunctionarissen. In deze reactie spreekt het college van bestuur haar zorgen uit over de vindbaarheid en afrekencultuur, en moedigt ze medewerkers aan zich uit te spreken. Hier komt uit voort dat de TU Delft de regelingen en procedures rondom sociale veiligheid beter op elkaar wil afstemmen en hiervoor heeft het college van bestuur een extern bureau opdracht gegeven voor een analyse.

Het college van bestuur vindt dat ze het goede voorbeeld geeft door aandacht te hebben voor de mens in plaats van de inhoud, door met mensen te praten over het bereiken van een betere cultuur, en door zelf voldoende open te zijn.

In de gesprekken met geïnterviewden is ook een andere kant van de medaille naar voren 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

## Definitief

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 en anderen aan te spreken op hun gedrag.

De inspectie vindt dat in relatief veel gesprekken geïnterviewden aangeven dat goede wetenschappers niet per se goede bestuurders zijn. Mensen die ver komen in de wetenschap op een specialistisch vakgebied, bouwen niet automatisch ook de kennis en kunde op om goede bestuurders te zijn. Eén van de geïnterviewden gaf aan dat *alleen slim zijn op de vierkante meter niet voldoende is*. Met name als het gaat om het herkennen, adresseren en sturen van sociale onderstromen, in plaats van deze via de band van de inhoud aan te pakken. Als dit laatste wordt gedaan worden zaken niet echt besproken. In de gesprekken geven geïnterviewden vaak aan dat ze verwachten dat dit waarschijnlijk uit onvermogen is en niet zozeer uit onwil omdat veel mensen het beste met de organisatie voor hebben. Omdat er binnen de TU Delft weinig gesproken wordt over de menselijke verhoudingen, kunnen onenigheden of kan wrijving, sneller escaleren en ontstaan er sneller arbeidsgeschillen dan in een organisatie die sociale verhoudingen wel adresseert.

Uit de gesprekken constateren we dat het onderwerp sociale veiligheid bij decanen en directeuren meer leeft dan bij het college van bestuur en zij er ook meer concreet mee bezig zijn. Omdat binnen de TU Delft op veel plekken niet gesproken wordt over zaken die niet over de inhoud gaan, worden kansen om bij te sturen hiermee gemist.

In tegenstelling tot een aantal jaar geleden wordt het college van bestuur als één opererend orgaan ervaren. Dit wordt als positief gezien omdat besluiten eenduidig zijn, al zijn er ook mensen die aangeven dat 'de gelederen nu gesloten worden' en beslissingen niet meer worden toegelicht. Ondanks deze eenheid hebben sommige geïnterviewden niet het gevoel dat de besluitvorming binnen het college van bestuur altijd evenwichtig is, omdat twee personen uit dezelfde faculteit komen en er één lid van het college van bestuur van buiten komt. Deze maar ook andere verschillen zouden grond voor onenigheid kunnen zijn.

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 weggewerkt. 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

## Definitief

onderzoekperiode hebben we recente ervaringen gehoord van medewerkers die hier op lijken.

## 8 Intern toezicht

### 8.1 Conclusie

De inspectie bespreekt in dit hoofdstuk de rol van de interne toezichthouder, de raad van toezicht, over sociale veiligheid. De deelvraag die in dit hoofdstuk wordt beantwoord is deelvraag 5:

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

**De inspectie concludeert dat het intern toezicht door de raad van toezicht te beperkt bijdraagt aan de sociale veiligheid voor medewerkers.**

De inspectie komt tot deze conclusie door de deelconclusies:

1. De raad van toezicht heeft op basis van de stukken die zij ontvangt deels de middelen om zicht te krijgen op de sociale veiligheid van medewerkers aan de TU Delft. De inspectie concludeert daarmee dat de minimale informatiestructuur aanwezig is voor het houden van toezicht. Maar de raad van toezicht slaagt er onvoldoende in om een eigen en onafhankelijke aanvullende informatievoorziening te realiseren omdat de voornaamste bronnen de formele stukken zijn die via het college van bestuur komen. De inspectie vindt dat de raad van toezicht een grotere inzet zou kunnen tonen voor het verkrijgen van informatie op het gebied van sociale veiligheid dan nu is waargenomen. Een sterkere informatiepositie versterkt het toezicht en kan bijdragen aan het zicht op de impact van de sociale onveiligheid op de medewerkers. Op basis van de beperkte mate van contact en de afstand die wordt beschreven door de geïnterviewden, concludeert de inspectie dat de effectieve toegankelijkheid te beperkt is. Daarom is de inspectie van mening dat op het vlak van sociale veiligheid winst te behalen valt als de effectieve toegankelijkheid van de raad van toezicht voor medewerkers groter zou zijn.
2. De inspectie concludeert dat de structuur aanwezig is voor de raad van toezicht om het functioneren van de individuele leden van het college van bestuur en van het college van bestuur als geheel (principe 5.14) te bewaken. De raad van toezicht lijkt echter in meerdere gevallen onvoldoende zicht te hebben gehad op sociale veiligheid voor degenen in de directe omgeving van het college van bestuur. Door een beter contact en/of toegankelijker te zijn, had de raad signalen die de inspectie in haar onderzoek tegenkwam, mogelijk wel ontvangen. De inspectie constateert dat de raad van toezicht zijn eigen informatievoorziening niet goed geregeld heeft (principe 5.8 Code goed bestuur universiteiten) en daardoor het functioneren van (individuele leden van) het college van bestuur onvoldoende kan bewaken (principe

## Definitief

- 5.14 Code goed bestuur universiteiten). Hieruit volgt ook dat de raad van toezicht niet goed toezicht kan houden op de naleving door het college van bestuur van wettelijke verplichtingen als in artikel 9.8, eerste lid, onderdeel e van de WHW.
3. De inspectie constateert dat er een goede relatie is tussen de huidige raad van toezicht en het college van bestuur. De relatie lijkt constructief waarbij er ruimte is om te spreken over fouten en dingen die minder goed gaan.

Bovenstaande betekent dat de TU Delft onderdelen van de principes 2 en 5 van de Code goed bestuur universiteiten onvoldoende naleeft. Het onderzochte onderdeel van principe 3 wordt wel voldoende nageleefd. De bevindingen uit het onderzoek zijn afgezet tegen het tweede, derde en het vijfde algemene principe van de Code goed bestuur universiteiten (2019) en in het bijzonder bepaalde onderdelen uit deze principes, namelijk 2.3, 3.2, 5.8 en 5.14. Principe 2.3: *De leden van de raad van toezicht zijn toegankelijk voor de medewerkers.* Principe 3.2: *De raad van toezicht heeft onder andere als taken om met het college van bestuur te spreken over goed werkgeverschap en het fysieke en mentale welzijn van medewerkers.* Principe 5.8: *Van de raad van toezicht regelt in overleg met het college van bestuur zijn eigen informatievoorziening.* Principe 5.14: *De raad van toezicht bewaakt de kwaliteit en het functioneren van de individuele leden van het college van bestuur en van het college van bestuur als geheel.*

Als interne toezichthouder heeft de raad van toezicht een belangrijke positie om toe te zien dat het college van bestuur goed functioneert en effectief sturing geeft aan de organisatie. Voor dit onderzoek hebben we onderzocht hoe de raad van toezicht zijn taak uitvoert met het oog op sociale veiligheid en daarbij de vraag gesteld of dit voldoende is om toe te zien op de sociale veiligheid van medewerkers.

Vanuit de raad van toezicht wordt benadrukt dat op het vlak van sociale veiligheid de rol primair bij het college van bestuur ligt en de raad zelf een beperkte rol heeft. De raad van toezicht heeft bijvoorbeeld weinig zicht op decanen en directeuren het goede voorbeeld geven op het vlak van sociale veiligheid. Vanuit die rolopvatting is een reactieve houding te begrijpen als het gaat om het toezicht op het beleid van het college van bestuur. De raad van toezicht wil niet op de stoel van de bestuurder gaan zitten. Op twee punten is sociale veiligheid wel de verantwoordelijkheid van de raad van toezicht:

- Toezicht houden op de systemen en reglementen bij de TU Delft, op de rapportage hierover en of deze worden nageleefd.
- Sociale onveiligheid door een lid van het college van bestuur.

De hierboven genoemde deelconclusies worden in de paragrafen hieronder verder toegelicht, waarbij de Code goed bestuur wordt gebruikt om de bevindingen tegen af te zetten.

### 8.2 **Hoe krijgt de raad van toezicht haar informatie over de sociale veiligheid onder medewerkers?**

De raad van toezicht krijgt informatie en documenten over sociale veiligheid via het college van bestuur. Ook spreekt de raad van toezicht met het college van bestuur over het beleid op het vlak van sociale veiligheid (principe 3.2). De raad van toezicht is volgens het college van bestuur goed op de hoogte van de systemen die de TU Delft heeft om sociale veiligheid te waarborgen.

Uit het onderzoek blijkt dat de raad van toezicht verschillende informatiebronnen heeft over het onderwerp sociale veiligheid. Te noemen zijn:

- Ombudsfunctionaris Personeel: Jaarverslag.
- Ondernemingsraad: Jaarverslag. Een lid van de raad van toezicht is een aantal keer per jaar ook aanwezig bij de vergadering van de ondernemingsraad en daarbuiten heeft de raad van toezicht ook contact met de voorzitter van de ondernemingsraad.
- Klachtencommissie.
- Contact met faculteiten: De raad van toezicht vergadert ongeveer vijfmaal per jaar en gaat dan naar een faculteit om daar zijn vergadering te houden. Daarbij horen ze bijvoorbeeld iets over het onderzoek op de faculteit. Dat zijn momenten dat de raad van toezicht bijvoorbeeld een promovendus kan spreken.
- Contact met directeuren: De raad van toezicht ziet directeuren tijdens zijn vergaderingen als er een onderwerp besproken wordt waar de aanwezige directeur verantwoordelijk voor is. Sporadisch is daarbuiten contact.
- Integrale veiligheidsrapportage met een apart deel over veiligheid en grensoverschrijdend gedrag: de raad van toezicht voert gesprekken met de functionaris integrale veiligheid voor het bespreken van de integrale veiligheidsrapportage.
- Jaarverslag vertrouwenspersonen.
- Informatie over integrity en diversity & inclusion.

Uit de interviews blijkt dat het bij een deel van deze contacten, niet of maar zeer beperkt over sociale veiligheid gaat. De raad van toezicht geeft aan dat het contact met de organisatie beperkt is. Daarbij wordt door de raad van toezicht ook het dilemma benoemd van afstand houden versus de juiste informatie verkrijgen. De inspectie wil graag benoemen dat bij meerdere gesprekken leden van de raad van toezicht het antwoord op vragen niet wisten terwijl de inspectie deze kennis wel bij de leden verwachtte. Ook kwamen er antwoorden die geen relatie hadden met de gestelde vragen.

Geïnterviewden, niet zijnde het college van bestuur, geven aan dat zij de raad van toezicht niet of maar beperkt zien. Dat is ook het geval voor geïnterviewden dichterbij het college van bestuur waarbij de inspectie een



## Definitief

grotere mate van interactie met de raad van toezicht zou verwachten. Het contact dat plaatsvindt is voornamelijk formeel. Informele momenten die benoemd worden zijn de Dies en de opening van het academische jaar. Soms zijn er vaste contactmomenten zoals de behandeling van de begroting en jaarrekening, maar dat zijn geen momenten die in het teken van sociale veiligheid staan. Anderen geven aan niet te weten wat de raad van toezicht doet met betrekking tot sociale veiligheid of geven aan dat de raad van toezicht te weinig doet en meer zicht binnen de organisatie zou moeten hebben. Er wordt door sommige geïnterviewden ook gezegd dat sociale veiligheid niet in het takenpakket zit van de raad van toezicht.

De Code goed bestuur universiteiten beschrijft het principe dat de raad van toezicht in overleg met het college van bestuur zijn eigen informatievoorziening regelt (principe 5.8). Uit het onderzoek komt naar voren dat het contact van de raad van toezicht met de organisatie beperkt is en op het gebied van sociale veiligheid afhankelijk is van de informatiestroom via het college van bestuur.

Een ander principe vanuit de Code goed bestuur universiteiten is dat de raad van toezicht toegankelijk is voor de medewerkers (principe 2.3). Uit het onderzoek komt een grote afstand tussen de raad van toezicht en de medewerkers in de organisatie naar voren. Hoewel deze afstand verdedigbaar is vanuit de rol van de raad van toezicht, creëert de afstand ook een risico. Als de raad van toezicht niet als toegankelijk wordt ervaren dan zullen medewerkers in de omgeving van het college van bestuur zich mogelijk niet veilig genoeg voelen om sociaal onveilig gedrag door het college van bestuur te melden.

### **8.3 Hoe houdt de raad van toezicht qua sociale veiligheid toezicht op het college van bestuur?**

Omdat de raad van toezicht ook werkgever is van het college van bestuur, kijkt de inspectie ook naar het toezicht van de raad van toezicht als het gaat om sociale veiligheid voor degenen in de directe omgeving van het college van bestuur. De raad van toezicht is namelijk de hoofdverantwoordelijke om op te treden wanneer het college van bestuur zelf niet sociaal veilig handelt of nalaat te handelen bij sociale onveiligheid in de directe omgeving.

Uit de interviews komen de volgende vier manieren naar voren waarmee de raad van toezicht op dit onderwerp toezicht houdt.

- De raad van toezicht ziet het college van bestuur regelmatig via onder andere de reguliere vergadering van de raad van toezicht.
- Informatie via groep(en) die verantwoordelijk zijn voor de borging van sociale veiligheid bij de TU Delft. Een aantal geïnterviewden geeft namelijk aan te weten dat er zorgen zijn doorgegeven aan de raad van toezicht via deze groepen. Daaruit ontstaat het beeld dat de raad van toezicht zicht heeft op het functioneren van het college van bestuur

## Definitief

door middel van signalen die met hen gedeeld worden door gremia als de ondernemingsraad en klachtencommissie ongewenst gedrag. Dit betreft dan signalen, bijvoorbeeld als er sprake is van ongemak of wrijving door het handelen van een lid van het college van bestuur. Wat de raad van toezicht vervolgens met deze signalen doet is de geïnterviewden niet bekend.

- Jaarlijks evaluatiegesprek tussen college van bestuur en de raad van toezicht. De input uit gesprekken met medezeggenschap, decanen, en directeuren wordt gebruikt voor deze evaluatiegesprekken. De leden van het college van bestuur worden door de raad van toezicht ook zelf gepolst voor de jaargesprekken van de andere collegeleden.
- Persoonlijke observaties door raad van toezichtsleden. Uit de interviews blijken de volgende onderwerpen een indicator voor de raad van toezicht als het gaat om sociale veiligheid van mensen in de directe omgeving van het college van bestuur:
  - Houding en de toon van de collegeleden;
  - Relatie van het college van bestuur met de medezeggenschap;
  - Houding en stemming van medewerkers;
  - Slecht nieuws kunnen delen.

Het onderwerp 'sociale veiligheid voor degenen in de directe omgeving van het college van bestuur' is met veel mensen besproken tijdens het inspectieonderzoek. Uit deze gesprekken komen positieve geluiden over het college van bestuur naar voren maar ook zorgen en/of negatieve geluiden. Deze laatste betekenen dat er (oud-)medewerkers zijn die aangeven dat zij sociaal onveilig gedrag door het college van bestuur hebben ervaren. Uit het onderzoek komt naar voren dat één casus door de raad van toezicht is opgepakt waarbij onderzoek is gedaan binnen de organisatie. Andere casuïstiek die door interviews bekend is bij de inspectie, wordt niet genoemd in de gesprekken die wij met de raad van toezicht hadden. Geïnterviewden geven aan in de loop van de jaren meerdere gevallen van sociale onveiligheid door het college van bestuur te hebben ervaren, die de raad van toezicht pas later of niet heeft opgemerkt. Principe 5.14 stelt dat de raad van toezicht de kwaliteit en het functioneren van de individuele leden van het college van bestuur en van het college van bestuur als geheel moet bewaken. De raad van toezicht zorgt er alleen niet voor dat zij de juiste informatiepositie heeft om daar op het vlak van sociale veiligheid goed invulling aan te geven. Hieruit volgt dat de raad van toezicht niet goed toezicht kan houden op de naleving door het college van bestuur van wettelijke verplichtingen als in artikel 9.8, eerste lid, onderdeel e van de WHW.

De gesprekken over sociale veiligheid tussen raad van toezicht en college van bestuur (principe 3.2) lijken voornamelijk te gaan over de rapportages vanuit de verschillende borgingsmechanismen die bestaan binnen de TU Delft. Uit het onderzoek blijkt daarom niet dat het onderwerp 'sociale veiligheid voor degenen in de directe omgeving van het college van

## Definitief

bestuur' tussen college van bestuur en raad van toezicht voldoende besproken wordt en er voldoende op geacteerd wordt indien nodig.

### **8.4 Functioneert de relatie tussen raad van toezicht en college van bestuur dusdanig dat dit bijdraagt aan een sociaal veilige omgeving?**

Om als raad van toezicht goed te kunnen opereren moet er een gezonde relatie zijn tussen de raad van bestuur en het college van bestuur. Dit is van belang om effectief te kunnen praten over het sociale veiligheidsbeleid en indien nodig om leden van het college van bestuur aan te spreken op sociaal onveilig gedrag.

Zowel het college van bestuur als de raad van toezicht zijn erg te spreken over hun onderlinge relatie. Er wordt aangegeven dat er open met elkaar gesproken kan worden en dat de discussies constructief zijn. Daarbij geven zij aan de ruimte te voelen om ook over dingen te praten die minder goed gaan. Ook geven ze onderling feedback aan elkaar.

Geen van de leden van het huidige college van bestuur en de raad van toezicht heeft een situatie meegemaakt in de onderlinge relatie waardoor zij zich onveilig voelde. De raad van toezicht geeft aan dat er weinig situaties zijn geweest waarin het nodig was dat de raad van toezicht een lid van het college van bestuur aansprak op gedrag. In het verleden is er wel een casus geweest waarbij de raad van toezicht een toenmalig lid van het college van bestuur heeft aangesproken.

## **9 Intimidatie of bedreiging van medewerkers door een bestuurder of toezichthouder**

In dit hoofdstuk wordt de zesde deelvraag van het onderzoek beantwoord. Het betreft de vraag of er sprake is van intimidatie of bedreiging van medewerkers bij de TU Delft door een bestuurder of toezichthouder. Intimidatie of bedreiging door een bestuurder of toezichthouder is het enige voorbeeld dat in de WHW wordt gegeven voor het verwaarlozen van de zorg. De inspectie heeft het verwaarlozen van de zorg daarnaast geoperationaliseerd door de Code goed bestuur van universiteiten. Zie hiervoor de hoofdstukken 5 – 8. Mede omdat het voorbeeld van intimidatie of bedreiging specifiek in de WHW is gegeven, hebben we ook dit onderzocht.

### **De inspectie heeft een aantal incidenten van ervaren intimidatie en/of bedreiging geconstateerd door (een) (voormalig) bestuurder(s) en een voormalig toezichthouder.**

Mede omdat we de anonimiteit van medewerkers willen waarborgen is het moeilijk vast te stellen of er sprake is van een patroon van intimidatie of bedreiging. Echter op basis van de conclusies in de vorige hoofdstukken stelt de inspectie vast dat er een verhoogd risico is voor dergelijke incidenten.

Uit ons onderzoek komt namelijk naar voren dat acties en uitspraken door het college van bestuur voor geïnterviewden 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 en anderen aan te spreken op hun gedrag. Ook leeft het onderwerp sociale veiligheid meer bij directeuren en decanen dan bij het college van bestuur (zie blz. 68, paragraaf 7.4). Voor een deel van de medewerkers zijn de borgingsmechanismen onvoldoende effectief (zie blz. 38-39, paragraaf 5.1). Daarnaast heerst er bij sommige medewerkers angst om te melden (zie blz. 47-48, paragraaf 5.5) maar ook angst voor wat er kan gebeuren nadat zij een melding doen, zoals mogelijke nadelige gevolgen voor de loopbaan of zelfs dreiging met ontslag (zie blz. 39 paragraaf 5.1). De raad van toezicht slaagt er onvoldoende in om een eigen en onafhankelijke aanvullende informatievoorziening te realiseren (zie blz. 70, paragraaf 8.1) en lijkt in meerdere gevallen onvoldoende zicht te hebben gehad op de sociale veiligheid voor degenen in de directe omgeving van het college van bestuur (zie blz. 70, paragraaf 8.1).

## **10 Verbeterpunten voor sociale veiligheid vanuit de TU Delft**

### **10.1 Inventarisatie**

In dit hoofdstuk beantwoordt de inspectie deelvraag zeven. Deze deelvraag luidt:

Welke verbeterpunten worden er vanuit de TU Delft aangegeven voor sociale veiligheid?

#### **De door de TU Delft geopperde verbeterpunten gaan over leiderschap en procedures voor sociale veiligheid.**

In de meeste interviews heeft de inspectie gevraagd welke verbeteringen de geïnterviewden hebben voor de TU Delft om de sociale veiligheid te vergroten. Hierbij hoefden de geïnterviewden geen rekening te houden met de directe haalbaarheid van deze punten. In dit hoofdstuk zijn de verbeterpunten opgenomen die door meerdere geïnterviewden zijn genoemd. Geïnterviewden uit alle lagen van de organisatie het belang van beter leiderschap en benoemen dit als een kans voor de TU Delft, zeker als het gaat om de rol van leidinggevenden bij sociale veiligheid. Daarnaast zien alle lagen van de TU Delft mogelijkheid tot verbetering in de processen omtrent sociale veiligheid en dat er meer gedaan kan worden om de processen te stroomlijnen.

### **10.2 Verbeterpunten vanuit de TU Delft over leiderschap**

Veel geïnterviewden hebben verbeterpunten genoemd die gaan over leiderschap bij de TU Delft. Veel geïnterviewden zien een belangrijke rol voor leidinggevenden als het gaat om sociale veiligheid. De voornaamste verbeterpunten zijn:

- Meer trainingen en cursussen voor leidinggevenden, in het bijzonder over de thema's leiderschap, feedback geven en het begeleiden van promovendi.
- Een sterkere focus op managementvaardigheden; leidinggevende functies worden veelal toegekend op basis van wetenschappelijke prestaties maar een goede wetenschapper is nog geen goede leidinggevende.
- Betere communicatie vanuit leidinggevenden over sociale onveiligheid; wees als leidinggevende open over dat er soms onprettige situaties voorkomen.
- Communiceer niet alleen over wat er misgaat, bespreek als leidinggevende ook de ambities die je als team deelt als het gaat om de omgang met elkaar.
- Geef als leidinggevende meer terugkoppeling op het moment dat sociale onveiligheid wordt aangekaart.

## Definitief

- Meer transparantie over bevorderingen; het beeld bestaat bij een deel van de geïnterviewden dat er een *'old boys network'* is aan de TU Delft.

### **10.3 Verbeterpunten vanuit de TU Delft over procedures sociale veiligheid**

In de interviews werden vaak verbeterpunten genoemd voor de procedures over sociale veiligheid. De voornaamste verbeterpunten voor de procedures zijn:

- De vindbaarheid van de verschillende procedures kan nog beter, vaak waren geïnterviewden zich niet bewust van het bestaan van bepaalde procedures. Dit wordt genoemd in de gesprekken, maar o.a. ook beschreven in de jaarverslagen van de vertrouwenspersonen. Meer en toegankelijke communicatie zou hierbij kunnen helpen.
- Terugkoppeling aan de melder na het doen van een melding mist te vaak; het is onduidelijk wat er met een melding/klacht gebeurt nadat deze is ingediend.
- In het huidige systeem komen klachten op verschillende plekken binnen en hierdoor worden de verschillende klachten niet met elkaar in verband gebracht. De infrastructuur omtrent klachten en meldingen kan beter worden geïntegreerd.
- Het zou goed zijn om een vertrouwenspersoon aan te nemen met een internationale achtergrond omdat op dit moment internationale medewerkers minder geneigd zijn zich te melden.
- Er moet een mogelijkheid komen voor medewerkers om zich te melden op het moment dat een student zich onveilig gedraagt.
- Anonieme meldingen moeten in behandeling worden genomen, om zo melders beter te beschermen.
- Er is behoefte aan een externe klachtencommissie, die bestaat uit leden die ervaring hebben in het adviseren en behandelen van klachten.
- Betere ondersteuning als iemand beschuldigd wordt van onveilig gedrag; op dit moment staat de beklaagde vaak alleen.

### **10.4 Algemene verbeterpunten vanuit de TU Delft**

Een aantal van de verbeterpunten kan niet onder een specifieke noemer geschaard worden, maar is wel relevant om te bespreken. De voornaamste algemene verbeterpunten zijn:

- De TU Delft is niet meer het mannenbolwerk dat het ooit was, desondanks is er nog veel te winnen als het gaat om (het omgaan met) diversiteit onder medewerkers.
- Wat voor de een grappig is, kan voor een ander beledigend of intimiderend zijn. Het bewustzijn hierover kan verbeterd worden onder medewerkers. Verantwoordelijken voor sociale onveiligheid hebben vaak niet door dat wat ze doen voor anderen vervelend is.
- Elkaar aanspreken op sociaal onveilig gedrag kan nog beter, er heerst het gevoel dat niet alle sociale kwesties boven tafel komen door ongemak of spanningen.

## Definitief

- Betere *onboarding*, bijvoorbeeld in de vorm van een tutorsysteem, zou de sociale veiligheid kunnen bevorderen.
- De cultuur aan de TU Delft moet onder de loep genomen worden, er worden nu nog te weinig fundamentele vragen gesteld over de mores die op de universiteit lijken te gelden. Met name de hiërarchische verhoudingen en de machtige posities van mensen die in Delft gestudeerd hebben ('gekweekt zijn') worden hierbij genoemd als problematisch.
- Kritischer zijn op de verhouding tussen wetenschappers en de rest van de organisatie, met name hoogleraren lijken onaantastbaar.
- De monitoring op alle processen rondom sociale veiligheid kan een stuk beter; het is te vaak onduidelijk wie de hoeder van de regels is.
- Vrouwen hebben nog steeds een achtergestelde positie, veelal door oubollige ideeën over vrouwen in de exacte wetenschap en de rol van vrouwen in de samenleving.
- Zorg voor meer momenten naast het resultaat & ontwikkelgesprek waar zaken bespreekbaar kunnen worden gemaakt.
- Een actievere rol vanuit het college van bestuur op sociale veiligheid.

## 11 Conclusie verwaarlozen van de zorg voor medewerkers

### 11.1 Conclusie

De inspectie heeft de zorg voor de medewerkers bij de TU Delft onderzocht en uit het onderzoek blijkt dat meerdere principes van de Code goed bestuur universiteiten door de TU Delft niet worden nageleefd. De borgingsmechanismen voor een sociaal veilige omgeving zijn aanwezig, maar functioneren onvoldoende voor de medewerkers en het HRM proces draagt onvoldoende bij aan de zorg voor medewerkers. Voor een te groot deel van de medewerkers is er geen cultuur waarin medewerkers hun mening durven te geven en zich vrij voelen om elkaar aan te spreken als het gaat om sociale onderwerpen. Het college van bestuur stuurt en monitort onvoldoende op deze punten en het intern toezicht door de raad van toezicht draagt te beperkt bij aan de sociale veiligheid voor medewerkers.

De inspectie concludeert daarom **dat de zorg voor wat door redelijkheid en billijkheid wordt gevorderd in de omgang met betrokkenen binnen de TU Delft in ernstige mate wordt verwaarloosd. Dit leidt tot de conclusie dat er sprake is van wanbeheer.**

Bovenstaande betekent dat de zorg voor medewerkers wordt verwaarloosd. Het gaat hierbij niet om geïsoleerde incidenten maar om een patroon waarbij verwaarlozing van de zorg kan blijven bestaan. **Dit brengt een verhoogd risico op sociale onveiligheid voor alle medewerkers met zich mee.** Deze uitkomst geeft de inspectie reden tot grote zorg. De minister van OCW kan de raad van toezicht van de instelling een aanwijzing geven nu er sprake is van wanbeheer (artikel 9.9a WHW).

Wij horen de wil bij alle lagen van de TU Delft om meer aandacht te hebben voor sociale veiligheid en een diverse, open universiteit te zijn. Die wil horen we in de gesprekken en zien we terug in het beleid dat de universiteit uitdraagt. Desondanks schiet de uitvoering van het beleid ernstig tekort en moet er veel verbeterd worden.

De impact van de ervaren sociale onveiligheid is op sommige medewerkers groot. De negatieve gevolgen voor melders zijn verregaand. Veel melders kampen met (heftige) negatieve gevolgen van sociaal onveilig gedrag. Deze gevolgen gaan verder dan persoonlijk welzijn en hebben effect op het functioneren en de directe omgeving van de melders, ook binnen de TU Delft.

Om de hoofdvraag te beantwoorden hebben we een aantal onderdelen van de TU Delft onder de loep genomen. We hebben onder meer onderdelen



## Definitief

van de Code goed bestuur universiteiten gebruikt om te oordelen of de zorg voor medewerkers bij TU Delft verwaarloosd wordt. Eerst is een inventarisatie gemaakt van de meldingen die de inspectie ontving via het meldpunt. In de daaropvolgende hoofdstukken zijn de volgende onderwerpen besproken: de borgingmechanismen voor een sociaal veilige omgeving, het HRM proces, de cultuur van je mening geven en elkaar aanspreken over sociale onderwerpen en het interne toezicht.

### *Ervaren medewerkers van de TU Delft sociaal onveilige situaties op de werkvloer en hoe ziet die sociale onveiligheid eruit?*

Wij constateren dat veel medewerkers van de TU Delft sociale onveiligheid ervaren. Dit speelt door de gehele organisatie en met name bij medewerkers die hiërarchisch lager staan zoals promovendi. Ook vrouwelijke medewerkers ervaren dit disproportioneel veel. De verantwoordelijken voor onveilige situaties zijn bijna altijd mensen die een hogere positie bekleden, bijvoorbeeld een hoogleraren en management.

Uit de meldingen komt naar voren dat leidinggevendenden vaak niet goed om kunnen gaan met een sociaal onveilige situatie die bij hen gemeld wordt (en waar zij niet zelf bij betrokken zijn). In een aantal gevallen verergeren zij de situatie juist. Oplossingen door mensen in leidinggevende posities zijn veelal gericht op conflictvermijding en mensen die situaties aankaarten worden vaak overgeplaatst, terwijl de verantwoordelijke voor de situatie op zijn functie kan blijven. Uit de interviews komt naar voren dat er een soort 'laissez-faire' beleid is en er lijkt weinig sturing en leiderschap op het gebied van sociale veiligheid.

### *Functioneren de borgingsmechanismen voor een sociaal veilige omgeving bij de TU Delft?*

De borgingsmechanismen voor een sociaal veilige omgeving zijn aanwezig maar functioneren onvoldoende. De universiteit beschikt over een klachtenregeling, een klokkenluidersregeling en een vertrouwenspersoon of ombudsfunctionaris die direct rapporteert aan het college van bestuur. Echter, de borgingsmechanismen zijn beperkt bekend en vindbaar, onvoldoende effectief en er heerst angst bij sommige medewerkers om te melden. Op verschillende plekken in de organisatie is veel informatie beschikbaar over wat er speelt op het vlak van sociale veiligheid. De optelsom van al die informatie en gegevens zou het bestuur en management een volledig beeld kunnen geven van de (gemelde) sociale onveiligheid binnen de organisatie.

Bovenstaande betekent dat de TU Delft principe 3.3 van de Code goed bestuur universiteiten onvoldoende naleeft: *medewerkers moeten zonder risico van hun positie (vermoedens van) misstanden of zorgen over integriteit kunnen melden.*

## Definitief

De TU Delft leeft principe 3.3 onvoldoende na omdat:

De verschillende regelingen en voorzieningen, zoals de ombudsfunctionaris personeel en de vertrouwenspersonen, voor een deel van de medewerkers onvoldoende vindbaar en bekend zijn. Daarnaast zijn de ervaringen van een deel van de medewerkers met bepaalde regelingen en voorzieningen veelal negatief. Ze voelen zich bijvoorbeeld kwetsbaar en niet geholpen wanneer zij ervaringen van sociaal onveilige situaties aankaarten. Voor een deel van de medewerkers zijn de procedures en regelingen onvoldoende effectief. Met name de ervaringen met leidinggevend en de klachtencommissie ongewenst gedrag geven aanleiding tot zorg. Zo heerst er bij een deel van de leidinggevend een gebrek aan kennis en kunde om sociale kwesties op te pakken en is er soms sprake van onwil om dit te doen. De onafhankelijkheid van de klachtencommissie ongewenst gedrag wordt door sommigen in twijfel getrokken. Tot slot is het zorgelijk dat er medewerkers zijn die geen melding van een sociaal onveilige situatie durven te doen, omdat ze bang zijn dat dit nadelige consequenties voor hen kan hebben. Er zijn regelingen en voorzieningen omtrent sociale veiligheid, maar een deel van de medewerkers heeft niet het gevoel dat zij zonder risico voor hun positie kunnen melden. Dit ligt niet zozeer aan de borgingsmechanismen maar aan de cultuur bij de TU Delft.

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

Het HRM proces bij de TU Delft draagt onvoldoende bij aan de zorg voor medewerkers.

Dit betekent dat de TU Delft de principes 3 en 9 van de Code goed bestuur universiteiten onvoldoende naleeft. *Principe 3: De universiteit bevordert een veilige omgeving waar medewerkers zich kunnen ontplooiën en ontwikkelen. Principe 9: De universiteit beschikt over professionele interne risicobeheersings- en controlesystemen.*

De TU Delft leeft de principes 3 en 9 onvoldoende na omdat:

De afdeling HR fungeert als een extensie van leidinggevend aan de TU Delft en er vooral is voor het organisatiebelang, niet voor medewerkers. De ervaring van medewerkers met HR is nagenoeg altijd negatief. De medewerkers ervaren het resultaat & ontwikkelgesprek niet altijd als negatief, maar het proces kent een grote variatie in hoe het door leidinggevend wordt uitgevoerd. Zowel HR als de resultaat & ontwikkel gesprekcyclus missen adequate monitoring en consistente uitvoering.

Ten slotte is de uitvoering van aanname, overplaatsing en ontslag van personeel aan de TU Delft niet transparant. Er is veel onduidelijkheid over waarom mensen bepaalde posities krijgen, ondanks mindere prestaties. De TU Delft stuurt volgens de geïnterviewden vaak aan op het sluiten van vaststellingsovereenkomsten. Deze hebben meestal een geheimhoudingsplicht. Overplaatsing is een middel voor het behoud van

## Definitief

harmonie op afdelingen, en wordt met name gebruikt tegen mensen lager in de hiërarchie, ook al zijn zij niet de aanstichters van problemen.

*Heeft de TU Delft een cultuur waarin medewerkers hun mening durven te geven en zich vrij voelen om elkaar aan te spreken?*

Voor een te groot deel van de medewerkers is er geen cultuur waarin ze hun mening durven geven en zich vrij voelen om elkaar aan te spreken als het gaat om sociale onderwerpen. Het college van bestuur zet stappen maar stuurt en monitort hierop onvoldoende.

Dit betekent dat de TU Delft de principes 2 en 4 van de Code goed bestuur universiteiten onvoldoende naleeft. *Principe 2: De universiteit bevordert een open cultuur waarin ieder onderwerp ter sprake kan komen en waarin bestuurders, medewerkers en studenten zich vrij voelen om elkaar aan te spreken. Principe 4: Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het bestuur van de universiteit.*

De TU Delft leeft de principes 2 en 4 onvoldoende na omdat:

Als het gaat om het geven van je mening en elkaar aanspreken op sociale onderwerpen is er veel te winnen bij de TU Delft. Nagenoeg alle geïnterviewden vinden het vrij kunnen geven van je mening essentieel in de wetenschap maar ook op sociaal gebied. Elkaar aanspreken op gedrag wordt door velen aan de TU Delft gezien als lastig, en soms ook als risico voor de carrière. Alhoewel het college van bestuur stappen zet om een open cultuur te bevorderen, stuurt en monitort de TU Delft op dit onderwerp nog niet genoeg. In het bijzonder mist volgens veel geïnterviewden het zicht op hoe zaken gaan binnen faculteiten en afdelingen. Een cultuur waarin je je mening kunt geven en, in grotere mate, een cultuur waarin je collega's kunt aanspreken, wordt gehinderd door de (informele) hiërarchie in de organisatie. Mensen met macht zijn nagenoeg altijd de verantwoordelijken van een onveilige situatie. Dit speelt door de hele organisatie heen.

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

Het intern toezicht door de raad van toezicht draagt te beperkt bij aan de sociale veiligheid voor medewerkers.

Dit betekent dat de TU Delft de principes 2.3, 5.8, en 5.14 van de Code goed bestuur universiteiten onvoldoende naleeft en ook dat de raad van toezicht artikel 9.8, eerste lid, onderdeel e, van de WHW niet naleeft. *Principe 2.3: De leden van de raad van toezicht zijn toegankelijk voor de medewerkers. Principe 5.8: Van de raad van toezicht regelt in overleg met het college van bestuur zijn eigen informatievoorziening. Principe 5.14: De raad van toezicht bewaakt de kwaliteit en het functioneren van de individuele leden van het college van bestuur en van het college van bestuur als geheel.*

## Definitief

De TU Delft leeft deze principes onvoldoende na omdat:

De ervaren afstand tussen de raad van toezicht en de organisatie groot is en daarmee de effectieve toegankelijkheid te beperkt. Op dit moment is de raad van toezicht sterk afhankelijk van algemene indrukken vanuit vluchtig contact met de organisatie en de informatievoorziening vanuit het college van bestuur. Hierdoor heeft de raad van toezicht te weinig zicht op zaken die zich afspelen in de directe omgeving van het bestuur en de organisatie. Hierdoor kan de raad van toezicht, op het vlak van sociale veiligheid, onvoldoende de kwaliteit en het functioneren van de individuele leden van het college van bestuur en van het college van bestuur als geheel waarborgen.

De raad van toezicht zorgt er niet voor dat zij de juiste informatiepositie heeft om op het vlak van sociale veiligheid goed invulling te geven aan het bewaken van de kwaliteit en het functioneren van de individuele leden van het college van bestuur en van het college van bestuur als geheel. Hieruit volgt dat de raad van toezicht niet goed toezicht kan houden op de naleving door het college van bestuur van wettelijke verplichtingen als in artikel 9.8, eerste lid, onderdeel e van de WHW.

De raad van toezicht zegt het juiste te willen doen voor sociale veiligheid in de organisatie, maar de inspectie merkt uit alle interviews dat het onderwerp niet bovenaan het prioriteitenlijstje staat.

De principes van de Code goed bestuur universiteiten vragen een grotere inzet dan dat de inspectie waarneemt bij de uitvoering van de toezichttaak door de raad van toezicht.

*Is er sprake van intimidatie of bedreiging van personeel door een bestuurder of toezichthouder?*

De inspectie heeft een aantal incidenten van ervaren intimidatie en/of bedreiging geconstateerd door (een) (voormalig) bestuurder(s) en een voormalig toezichthouder. Mede omdat we de anonimiteit van medewerkers willen waarborgen is het moeilijk vast te stellen of er sprake is van een patroon van intimidatie en bedreiging. Echter op basis van de conclusies stelt de inspectie vast dat er een verhoogd risico is voor dergelijke incidenten.

### **11.2 Vervolgtoezicht en aanbevelingen**

De conclusie dat er sprake is van verwaarlozing van de zorg en daarmee wanbeheer betekent ook dat sprake is van vervolgtoezicht door de inspectie.

De inspectie draagt de TU Delft op om de zorg voor medewerkers te herstellen zodat de organisatie sociale veiliger is en zodat de organisatie sociaal kan groeien. Wanneer medewerkers zich veilig voelen zal dit

## Definitief

positief bijdragen aan het onderwijs en de wetenschap. Hiervoor dient de TU Delft binnen drie maanden na vaststelling van het definitieve rapport een actieplan opgesteld te hebben. De inspectie zal beoordelen of zij vertrouwen heeft dat dit plan kan leiden tot verbeteringen in de zorg voor medewerkers.

Een jaar na de vaststelling van het definitieve rapport zal de inspectie een herstelonderzoek uitvoeren en beoordelen of het actieplan en de uitvoering daarvan genoeg verbetering realiseren voor de zorg voor medewerkers bij de TU Delft.

Onderdeel van het actieplan dienen in elk geval de volgende onderwerpen te zijn:

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

Hieronder geven wij op elk van deze punten een toelichting.

### *Leiderschap*

Gebrek aan leiderschapsvaardigheden op meerdere plekken in de organisatie is een bron van ervaren sociale onveiligheid en de TU Delft mist adequate sturing om dit aan te pakken. Binnen universiteiten vinden veel bevorderingen plaats op basis van vakinhoudelijke kwaliteiten, niet op leiderschapskwaliteiten. Het probleem dat hierdoor kan ontstaan, is dat er mensen in posities komen waar ze taken moeten uitvoeren waarvan het onzeker is of ze in staat zijn deze uit te voeren. Dit zien we bijvoorbeeld terug bij wetenschappers die opklimmen naar posities die naast wetenschappelijke vaardigheden ook managementvaardigheden vereisen, zoals hoogleraar of decaan. Als leidinggevenden de managementkant van hun functie niet goed uitvoeren, is er geen mechanisme dat dit opvangt. Ook is er geen mechanisme dat hen kan ontzien van de taken waar zij niet geschikt voor zijn. Dit is iets wat we veel terugkregen in de interviews; er zijn goede mensen aan de TU Delft, geen goede systemen.

Waar sinds 2008 de basiskwalificatie onderwijs verplicht is aan universiteiten als garantie dat basale onderwijsvaardigheden bij alle docenten aan de universiteit aanwezig zijn, bestaat er geen equivalent voor personen in leidinggevende functies. De TU Delft dient het leiderschap op het punt voor de zorg voor medewerkers te verbeteren. Dit kan bijvoorbeeld door alle leidinggevenden de belangrijkste vaardigheden omtrent academisch leiderschap bij te brengen. Dit kan in verschillende vormen, maar belangrijk is hierbij dat het niet facultatief is. Uit de interviews ontstond vaak een beeld van een blinde vlek bij het wetenschappelijk personeel voor wat er nodig is voor goed leiderschap. Dit betekent dat opleiding op dit vlak niet facultatief kan zijn – immers zijn

## Definitief

veel leidinggevenden zich niet bewust van wat ze nog missen. Dit klinkt dwangmatig, maar vanuit de interviews kregen we ook terug dat aan meer trainingen en cursussen op dit gebied behoefte is; daarnaast is er ook bij leidinggevenden een sterk wil om hier meer mee te doen. Wij krijgen het idee dat een deel van het personeel aan de TU Delft op het gebied van leiderschap en sociale veiligheid onkundig is, maar niet onwillig.

### *Cultuur*

Zolang de onderliggende cultuur in stand wordt gehouden kan de zorg voor medewerkers niet verbeterd worden. De TU Delft dient kritisch te kijken naar de cultuur van de TU Delft. Dit hangt deels samen met het punt van leiderschap – beter leiderschap creëert ook een betere cultuur – maar verdient op zichzelf ook aandacht. De wens om niet meer het mannenbolwerk te zijn van vroeger en een grotere diversiteit aan achtergronden te verwelkomen aan de TU Delft, horen wij terug uit alle onderdelen van de organisatie. Er zijn succesvolle stappen gezet in dit domein, maar de onderliggende hiërarchische verhoudingen tussen verschillende medewerkers blijft voor delen van de organisatie onverminderd bestaan. Deze verhoudingen spelen een te grote rol in de omgang tussen medewerkers onderling, in het bijzonder informele netwerken en de groep mensen die 'gekweekt' is in Delft en vaak de dienst uitmaakt. Het is logisch dat prestaties gevierd worden en mooi werk beloond, maar dit mag er nooit voor zorgen dat bepaalde mensen anderen niet goed behandelen. De toenemende aandacht voor diversiteit en inclusiviteit waar de TU Delft zich mee bezighoudt is lovenswaardig, maar mogelijk niet effectief. In de onderliggende cultuur zijn hiërarchie en afkomst van centraal belang waardoor bepaalde groepen mensen geen kans maken om door te groeien ongeacht hun prestaties. Dit moet eerst worden geadresseerd.

### *Sturing*

Alle verbeteringen hangen samen met sturing vanuit de bovenlaag van de universiteit. Er is beleid op het gebied van sociale veiligheid, maar er mist monitoring en prioritering vanuit de top. De universiteit biedt nog te weinig garanties dat het beleid wat ze uitdraagt ook wordt nageleefd en bijgestuurd. Dat geldt niet alleen voor de bestaande systemen van borging en de HR processen. Ook alle benodigde verbeteringen voor sociale veiligheid op het vlak van cultuur en leiderschap, hangen samen met sturing vanuit de bovenlaag van de universiteit. De sturingsbehoefte geldt ook voor de informatievoorziening over sociale veiligheid. De interviews met leidinggevenden en melders gaven soms een dusdanig uiteenlopend beeld van hoe het eraan toe gaat op de universiteit, dat het idee ontstaat dat er te weinig informatievoorziening is naar boven.

### *In gesprek gaan met medewerkers*

De informatie over aard en omvang van sociale onveiligheid wordt op verschillende manieren in kaart gebracht bij de TU Delft. Informatie

## Definitief

vergaren over sociale veiligheid is complex, een gevoel van veiligheid is lastig te vatten in jaarverslagen en cijfers. Dit betekent dat op dit gebied een grote verantwoordelijkheid ligt bij de afdeling HR, maar ook bij het college van bestuur en de raad van toezicht. Informatie over het welbevinden en de omgangsvormen binnen de organisatie kunnen alleen begrepen worden door in gesprek te gaan met medewerkers en te leren van hun ervaringen. Daarbij is het belangrijk dat de medewerkers er ook op kunnen vertrouwen dat ze hun zorgen en ideeën veilig kunnen delen. Bijvoorbeeld via één-op-één gesprekken en exitgesprekken over sociale veiligheid met personen die niet hun directe leidinggevende zijn of waren. De indruk bestaat bij ons dat dit nog te weinig gebeurt en dat meerdere organen die de sociale veiligheid moeten hoeden, nog niet genoeg in gesprek gaan met mensen in de organisatie. Binnen de TU Delft moet hierover het gesprek met medewerkers worden aangegaan. Verwacht mag worden dat bestuurders en leidinggevendenden ook lager in de organisatie aandacht hebben voor sociale onderwerpen.

### **11.3 Reflectie en discussie**

Sociale veiligheid en wat acceptabele omgangsvormen zijn, is een steeds actueler thema in de maatschappelijke discussie en aan ontwikkeling onderhevig, ook in het onderwijs. Het is de wettelijke taak van de inspectie om aandacht aan dit thema te besteden. Tegelijkertijd is sociale veiligheid een complex onderwerp waarbij grote verschillen zitten in de persoonlijke opvattingen die mensen erover hebben. Tijdens dit onderzoek naar sociale veiligheid aan de TU Delft zagen wij dat ook terug. Veel van de geïnterviewden vonden het onderzoek een goede zaak, omdat er zo meer aandacht komt voor het onderwerp. Het wordt aan de andere kant ook een slechte zaak genoemd dat op deze manier aandacht nodig is voor sociale veiligheid. Vanuit veel leidinggevendenden was er meer aandacht voor het organisatiebelang en vanuit de melders meer aandacht voor de persoonlijke impact van de sociale onveiligheid. Leidinggevendenden gaven ook meermaals aan bang te zijn dat medewerkers roepen dat het sociaal onveilig is wanneer de medewerkers worden aangesproken op hun functioneren. Geïnterviewden die negatief verrast waren door het onderzoek, vreesden dat de sociale onveiligheid door een onderzoek juist wordt aangewakkerd, omdat mensen bang zijn of onzeker of dat het onderzoek op basis van misinterpretatie van signalen plaatsvindt. Vanuit de melders kwam juist vaker het tegenovergestelde beeld naar voren. Zij kregen plotseling te horen dat hun functioneren niet goed genoeg was na een situatie van sociale onveiligheid ook wanneer er geen indicatie voor was. Zo kunnen situaties van sociale onveiligheid overgaan in arbeidsconflicten en andersom.

Veel van de geïnterviewde leidinggevendenden gaven aan dat het openen van het meldpunt voor sociale onveiligheid vlak voor kerst 2022 een ongelukkige keuze was en dat dit voor onrust heeft gezorgd onder medewerkers. Situaties van sociale onveiligheid zijn niet altijd even voor

## Definitief

de hand liggend. Soms is er reflectie en afstand tot de werkvloer nodig om in te zien dat een bepaalde situatie niet acceptabel was. Dit is de reden waarom wij het meldpunt vlak voor de kerstvakantie hebben geopend; we wilden medewerkers de tijd geven om in alle rust te reflecteren op de mogelijke ongewenste omgangsvormen waarmee zij op de werkvloer te maken hebben of hebben gehad. Het belang van medewerkers om gehoord te worden woog daarom zwaarder mee. Vanuit de groep die zich meldde bij het inspectiemeldpunt na de oproep, waren medewerkers unaniem blij dat er een meldpunt was geopend waar zij hun verhaal kwijt konden. Allemaal hadden zij de hoop dat door hun verhaal te delen met de inspectie zaken gaan veranderen binnen de organisatie.

Tot slot is het proces van onderzoek doen, in het bijzonder het interviewen, prettig verlopen. De medewerkers van de TU Delft hebben zich constructief opgesteld, hebben meegewerkt met het onderzoek en spraken vaak hun steun uit voor ons werk. Daarnaast willen we nogmaals benadrukken dat de pijn van medewerkers juist over de sociale omgangsvormen gaat. Medewerkers zijn namelijk enorm enthousiast over de vakinhoudelijke kant van hun werk. De reden dat velen ondanks alles blijven, is de enorme drive die zij hebben voor onderwijs en wetenschap. Wij hopen dat de TU Delft dit ook ziet, en de extra stappen weet te zetten richting een sociaal veiligere universiteit.



## 12 Financiële signalen

### 12.1 Conclusie

In de vorige hoofdstukken bespraken we de eerste hoofdvraag van het onderzoek over de zorg voor de medewerkers. In dit hoofdstuk ligt de focus op de tweede hoofdvraag van het onderzoek. Deze betrof:

*Is er bij de TU Delft sprake van het door een bestuurder of toezichthouder ongerechtvaardigd verrijken van de rechtspersoon die de instelling in stand houdt, zichzelf of een derde door een bestuurder of toezichthouder?*

**De inspectie concludeert dat er geen aanwijzingen zijn voor ongerechtvaardigde verrijking.**

Dit inspectie komt tot deze conclusie door de deelconclusies op de deelvragen acht en negen:

*Deelvraag 8: Is er bij de TU Delft sprake van het door een bestuurder of toezichthouder ongerechtvaardigd verrijken van de rechtspersoon die de instelling in stand houdt, zichzelf of een derde?*

De inspectie concludeert op grond van de ons overlegde documenten en verklaringen dat er bij de TU Delft geen sprake is van ongerechtvaardigde verrijking, al dan niet beoogd, van een bestuurder of toezichthouder zelf dan wel een derde.

*Deelvraag 9: Zijn de belangen van de TU Delft bij de transacties en verantwoordingen voldoende in acht genomen?*

De inspectie concludeert op grond van de aan ons overlegde documenten en verklaringen dat de belangen van de TU Delft bij de transacties en verantwoordingen voldoende in acht zijn genomen. De inspectie heeft geen aanwijzingen gevonden dat voor het genoemde signaal de belangen van de TU Delft niet voldoende in acht zijn genomen. Conform de voorschriften van artikel 2.9, eerste en tweede lid van de WHW heeft de TU Delft jaarlijks verantwoordingen opgesteld. Wel hebben wij vastgesteld dat de financiële omvang en risico's (zoals de financiële impact en afhankelijkheid van derde geldschieters van afzonderlijke projecten) voor de TU Delft als geheel niet scherp in beeld waren binnen het college van bestuur, de audit commissie en de raad van toezicht.

De hoofdvraag naar aanleiding van de signalen kwam voort uit artikel 9.9a, tweede lid onderdeel c van de WHW genoemde vorm van wanbeheer te verbreden met meer algemene vereisten van financiële rechtmatigheid, op grond van artikel 2.9, eerste en tweede lid van de WHW.

## Definitief

Vanuit de signalen die de inspectie voorafgaand aan het onderzoek ontving kwamen drie onderwerpen naar voren die aanleiding vormden voor het onderzoek. De drie onderwerpen betreffen:

- a) De verkoop van het vastgoed aan de Mijnbouwstraat 120;
- b) Het financieel beheer van de projecten in opdracht van derden, waarvan met name het onderzoeksproject naar de Majoranadeeltjes van de universitaire organisatie-eenheid QuTech;
- c) De inhuur van een adviesorganisatie waarvan een (later benoemd) lid van de raad van toezicht mede-eigenaar is.

Hieronder worden de twee deelvragen aan de hand van de drie onderwerpen verder toegelicht.

### **12.2 Is er bij de TU Delft sprake van het door een bestuurder of toezichthouder ongerechtvaardigd verrijken van de rechtspersoon die de instelling in stand houdt, zichzelf of een derde?**

Voor deze vraag hebben wij twee onderwerpen onderzocht, de hierboven genummerde onderwerpen a en c. Het betreft onderdelen van meldingen die de inspectie voorafgaande het onderzoek heeft ontvangen, dan wel is tegengekomen. Het betreft een signaal over te goedkoop verkocht vastgoed en een signaal over een verstrekte opdracht aan een adviesorganisatie waarvan een van de intern toezichthouders tevens partner/ mede-eigenaar is.

#### *Vastgoed*

Bij dit onderwerp speelt niet alleen de eerste<sup>9</sup> deelvraag van het onderzoek maar ook de tweede<sup>10</sup>. We bespreken dit onderwerp niet bij beide deelvragen maar behandelen beide deelvragen in deze paragraaf over het onderwerp Vastgoed.

De inspectie heeft meldingen ontvangen dat het gebouw aan de Mijnbouwstraat 120 in Delft voor veel minder is verkocht aan een ingenieursbureau dan dat het werkelijk waard was. Dit ingenieursbureau financiert een leerstoel bij de TU Delft. Hierbij zou het gaan om een financiële benadeling van de TU Delft ten gunste van een bevriende relatie van het bestuur.

Om het signaal te onderzoeken hebben wij gesprekken gevoerd met (voormalige) leden van de raad van toezicht, het college van bestuur, enkele directeuren en medewerkers en de externe accountants. Ook heeft de inspectie diverse documenten ingezien, waaronder het taxatierapport van een externe taxateur, de (ver)koopovereenkomst met allonges en het interne rapport "evaluatieproces verkoop Mijnbouwstraat 120". Uit het onderzoek van de inspectie blijkt het volgende:

---

<sup>9</sup> Is bij de TU Delft sprake van ongerechtvaardigde verrijking, al dan niet beoogd, van een bestuurder of toezichthouder zelf dan wel een derde.

<sup>10</sup> Zijn de belangen van de TU Delft bij de transacties en verantwoordingen maximaal in acht genomen?

## Definitief

De TU Delft heeft een meerjarig huisvestingsplan opgesteld waarbij oude gebouwen in het noorden van de campus worden afgestoten en waarin wordt voorzien in uitbreiding in het zuidelijke gedeelte van de campus. Onder de af te stoten oude gebouwen in het noorden van de campus vielen onder andere de gebouwen Gele Scheikunde, Mijnbouw, Biotech en de Botanische Tuin. In het kader hiervan is het gebouw Mijnbouw aan de Mijnbouwstraat 120 in juni 2017 in opdracht van de TU Delft door een externe taxateur getaxeerd. Dit bij de NVM ingeschreven regionaal kantoor van makelaars en taxateurs heeft in een rapport van juni 2017 de verkoopwaarde van het gebouw Mijnbouw getaxeerd op € 2.150.000.

Uit de notulen van het college van bestuur blijkt dat op 12 juni 2018 opdracht is gegeven de oude gebouwen Mijnbouw, Biotech en mogelijk de Botanische Tuin af te stoten als één geheel. Hiervoor heeft het college van bestuur eind augustus 2018 een zogenoemde mededingingsprocedure gestart. Hier werden de drie objecten als één pakket op de markt gezet. Uit de interviews en documenten blijkt dat hier gesprekken over waren met potentiële partijen, maar dat geen daarvan aan alle criteria van de mededingingsprocedure voldeed en er nog geen sprake was van verkoopafspraken.

In maart 2019 heeft het college van bestuur de mededingingsprocedure voortijdig beëindigd vanwege een mogelijke verkoop aan een groot ingenieursbureau. Dit ingenieursbureau, dat ook een zakelijke partner van de TU Delft is, was geïnteresseerd in het gebouw aan de Mijnbouwstraat 120, het voormalige faculteitsgebouw Mijnbouw. Dit ingenieursbureau heeft in maart 2020 afspraken gemaakt met de TU Delft over de koop van het gebouw aan de Mijnbouwstraat in maart 2020, waarna nog onderhandelingen volgden over de kosten van eventuele sanering van asbest en vervuilde grond. De twee andere objecten (Biotech en de Botanische Tuin) zijn niet verkocht. Uiteindelijk is het gebouw Mijnbouwstraat 120 in 2021 geleverd voor € 4.000.000 onder voorwaarde dat de TU Delft de kosten van asbest- en grondsanering zal vergoeden tot een bedrag van maximaal € 975.000. Daarmee is uiteindelijk de opbrengst in 2021 voor dit gebouw € 3.025.000 (€ 4.000.000 -/- € 975.000). Dit bedrag dat is overgemaakt op de rekening van de TU Delft en dit bedrag is hoger dan de eerder in 2017 getaxeerde waarde van € 2.150.00.

Uit de gesprekken met meerdere interne betrokkenen blijkt dat zij het college van bestuur voor het stopzetten van de mededingingsprocedure intern juridisch advies heeft ingewonnen en zich heeft laten adviseren door interne experts op het gebied van vastgoed. Daarbij zouden er geen juridische bezwaren zijn om de mededingingsprocedure voortijds stop te zetten omdat het geen negatieve gevolgen kon hebben voor de TU Delft. Bij de verkoop waren diverse directies en medewerkers van de TU Delft betrokken. Daarbinnen was niet iedereen het eens met de uiteindelijke

## Definitief

verkoopprijs vanwege het oudere taxatierapport (uit 2017) en andere waarderingsbedragen van de gemeente Delft (de WOZ-waarde). Binnen de TU Delft circuleerde schattingen over de mogelijke waarde van het pand Mijnbouwstraat 120, variërend van € 0 tot € 5,5 mln. Uit de opgevraagde stukken is ons niet gebleken dat die interne schattingen onderbouwd zijn met rapporten.

Uit de hiervoor genoemde documenten en verklaringen in de gesprekken bleek dat de status van rijksmonument, achterstallig onderhoud en mogelijke kosten voor sanering van asbest en vervuilde grond een grote rol speelden bij de prijsbepaling van het gebouw. Daarnaast bleek het gebouw achterstallig onderhouden wat leidde tot aanzienlijke hoge lasten voor de TU Delft. Zo was het pand onder andere slecht geïsoleerd, wat zorgde voor hoge stookkosten. Daar kwam bij dat het gebouw ook niet meer nodig was in het primaire proces. Dit alles drukte de waarde van het pand.

Het verkoopproces van de Mijnbouwstraat 120 is intern door de TU Delft beoordeeld met als doel leerpunten en aanbevelingen te geven voor de toekomst. In het rapport hierover zijn diverse leerpunten vastgesteld en aanbevelingen gedaan tot verbeteringen van verkoop van vastgoed in de toekomst. Hierin is geen onderzoek gedaan naar de prijsstelling. Het verkoopproces is wel door de externe accountant beoordeeld, en die heeft hierbij geen onrechtmatigheden geconstateerd.

Op grond van het onderzoek over het onderwerp *Vastgoed* zijn er geen aanwijzingen gevonden dat sprake is van ongerechtvaardigde verrijking, al dan niet beoogd, van een bestuurder of toezichthouder zelf dan wel een derde.

Daarnaast zijn de belangen van de TU Delft voldoende in acht genomen. Bij de verkoop van Mijnbouwstraat 120 zijn namelijk interne en externe experts betrokken, zijn de risico's zorgvuldig afgewogen en is de prijs na onderhandelingen met ondersteuning van interne directies van de TU Delft tot stand gekomen.

### *Nevenfuncties*

Vanuit de ontvangen meldingen van de signalen waren aanwijzingen dat één van de nevenfuncties van een van de toezichthouders binnen de raad van toezicht niet zou stroken met de belangen van de universiteit. Dit raakt de eerste deelvraag, te weten: 'Is er sprake van ongerechtvaardigde verrijking, al dan niet beoogd, van een bestuurder of toezichthouder zelf dan wel een derde?' Dit betekent dat het belang van de TU Delft bij zakelijke transacties met een partij waar die nevenfunctie een rol speelt, ondergeschikt kan raken aan een belang van die (derde) partij.

Om het signaal te onderzoeken hebben wij gesprekken gevoerd met (voormalige) leden van de raad van toezicht, het college van bestuur, en

## Definitief

enkele directeuren. Ook hebben wij diverse documenten ingezien en aanvullende vragen gesteld aan een betrokken wetenschappelijk medewerker (hoogleraar).

Uit het onderzoek van de inspectie blijkt het volgende. Voor het college van bestuur en de raad van toezicht geldt de publicatieplicht van hun nevenfuncties in het jaarverslag van de TU Delft. Bij de benoeming van toezichthouders maakt de TU Delft afspraken over het op afstand zetten van de betrokkenheid van de desbetreffende toezichthouder en de relatie van de TU Delft met diens nevenfunctie(s). Uit de gesprekken blijkt dat de raad van toezicht dit ook zo heeft geregeld bij de benoeming van de desbetreffende toezichthouder binnen de raad van toezicht. In 2019, 2020 en 2021 - voorafgaande aan de benoeming in juli 2021 van de desbetreffende toezichthouder - had de TU Delft een aantal zakelijke contracten met het adviesbureau waar de desbetreffende toezichthouder leiding aan geeft. Uit een opgave van de TU Delft blijkt dat dit adviesbureau in die jaren voor drie opdrachten heeft gefactureerd en is in 2022 nog een vierde afzonderlijke opdracht verstrekt.

Gezien de datum van benoeming van 1 juli 2021 van de desbetreffende toezichthouder hebben de drie opdrachten en facturen van de jaren 2019 tot en met 2021 de inspectie geen aanleiding gegeven tot nader onderzoek. Van de vierde opdracht van 2022 heeft de inspectie navraag gedaan bij de betrokken wetenschappelijke medewerker (hoogleraar), die de opdracht aan het adviesbureau heeft verstrekt. Uit het gesprek heeft de betrokken medewerker verklaard dat die niet beïnvloed is door het bestuur of de toezichthouder. Voorts blijkt uit een vergelijking van de betaalde bedragen van de diverse opdrachten dat er geen reden was om aan te nemen dat er voor de opdracht na 1 juli 2021 onterecht (hoge) bedragen werden gefactureerd. Tenslotte heeft de toezichthouder verklaard dat een andere tak van het adviesbureau dan waar hij leiding aan geeft, zich bezig houdt met opdrachten van universiteiten. De toezichthouder was daarmee zowel aan de kant van de TU Delft als aan de kant van het adviesbureau niet betrokken bij de opdracht. Hieruit blijkt dat er geen sprake is van eventuele betrokkenheid van de raad van toezicht bij de totstandkoming van de opdracht aan het adviesbureau waar hij als partner werkzaam is.

Ten aanzien van het onderwerp 'nevenfuncties' zijn er geen aanwijzingen gevonden dat sprake is van ongerechtvaardigde verrijking, al dan niet beoogd, van een bestuurder of toezichthouder zelf, dan wel een derde.

### **12.3 Zijn de belangen van de TU Delft bij de transacties en verantwoordingen voldoende in acht genomen?**

Bij deze vraag hebben wij twee onderwerpen onderzocht, de hiervoor als b en c genummerde onderwerpen. Het betreft onderdelen van meldingen die de inspectie voorafgaande aan het onderzoek heeft ontvangen, dan wel is tegengekomen. Het betreft een signaal over te goedkoop aan een bevriende

## Definitief

relatie verkocht vastgoed. Ook is er een signaal over het financieel beheer van contractonderzoek (werk in opdracht voor/met derden) en daarbij het niet tijdig informeren van de raad van toezicht en het verantwoorden over financiële risico's van met name het onderzoeksproject naar de Majoranadeeltjes van de universitaire beheerseenheid QuTech. Dit heeft verband met onduidelijkheid over de validiteit van gepubliceerde onderzoeksresultaten daarvan.

Met betrekking tot het signaal over te goedkoop aan een bevriende relatie verkochte vastgoed verwijzen wij naar de beantwoording van de bovenstaande (eerste) vraag waar – vanwege de samenhang van het signaal - in de conclusie ook de conclusie voor de tweede vraag is verantwoord.

*Opdrachten in werk voor/met derden: Onderzoek naar Majoranadeeltjes*  
De inspectie heeft een signaal ontvangen dat er grote financiële risico's waren met betrekking tot het onderzoek naar Majoranadeeltjes.

Om het signaal te onderzoeken hebben wij gesprekken gevoerd met (voormalige) leden van de raad van toezicht, het college van bestuur, enkele directeuren en de externe accountants. Ook heeft de inspectie diverse accountantsrapporten, managementletters van de accountants, alsmede de notulen van het college van bestuur, Audit commissie (hierna ac) en raad van toezicht ingezien.

*De omvang van de onderzoeken van de TU Delft*

De TU Delft is een grote organisatie van meer dan 6.600 medewerkers en met een totale baten in 2021 van € 825 mln., waarvan bijna 30 procent werk voor derden - de zogenoemde derde geldstroom – die de TU Delft uitvoert in opdracht voor en soms met derden, vooral bedrijven, overheden en aan overheden gerelateerde instituties. De universiteiten zijn hiertoe in de jaren tachtig van de vorige eeuw door het ministerie van OCW gestimuleerd.

Inmiddels betreft dit bij de TU Delft jaarlijks honderden contractprojecten waar vele medewerkers en studenten aan werken en die voor de TU Delft omvangrijke baten generen. De totale baten van dergelijke opdrachten worden in de jaarrekening vermeld als 'werk in opdracht van derden' (en ook wel derde geldstroom genoemd) en bedroegen bij de TU Delft in de jaren 2017 tot en met 2021 jaarlijks circa € 200 mln. en in 2022 € 228 mln. En daarmee vormt werk in opdracht van derden een kwart van de totale baten van de TU Delft. In bijlage 2 hebben we enkele financiële gegevens van de omvang van deze contractprojecten voor onderzoek uit de jaarrekeningen 2017 tot en met 2021 weergegeven.

De administratieve organisatie en interne beheersing die de TU Delft hiervoor heeft ingericht wordt jaarlijks door een externe accountant

## Definitief

beoordeeld die daarover rapporteert. Daaruit blijkt dat het financieel beheer van de TU Delft op orde is, maar ook dat op bepaalde aspecten ruimte is voor verbetering, zoals bij de contractonderzoeken. Deze punten zijn vooral algemeen en niet gericht op specifieke projecten en/of op bepaalde bedragen. Naast het fundamenteel onderzoek dat wordt gefinancierd via de jaarlijkse rijksbijdrage (de zogenoemde eerste geldstroom) en door het Nederlands Wetenschappelijke Organisatie (de zogenoemde tweede geldstroom), heeft de TU Delft toegepast wetenschappelijk onderzoek in opdracht van bedrijven, overheden en instanties (de zogenoemde derde geldstroom). De TU Delft heeft de wetenschappelijke aanpak en sturing van onderzoek – en waaronder ook de contractonderzoeken voor/met derden – belegd bij de hoogleraren van de respectievelijke faculteiten. Het college van bestuur voert hier op geen sturing, anders dan het bepalen van de financiële kaders voor de begroting en de verantwoording. Voor de projectadministratie en de financiële verantwoording van de contractonderzoekenprojecten heeft de TU Delft centraal vastgelegde procedures en wordt periodiek de voortgang en de daaraan gerelateerde ontwikkeling van baten en lasten van de door de directie Finance besproken met de projectleiders. Dit wordt vervolgens ook beoordeeld door de externe accountant voor de controle van de jaarrekening. Daarnaast geeft de externe accountant jaarlijks bij diverse afgesloten contractonderzoeken een afzonderlijke controleverklaring af.

De doorlooptijd van onderzoeken is zeer verschillend en kan soms vele jaren omvatten. Ook de financiële omvang van de contractonderzoeken zijn zeer verschillend. Daarbij kunnen contractonderzoeken publicitair spraakmakend zijn. Het onderzoek naar Majoranadeeltjes van de universitaire beheerseenheid QuTech was een contractonderzoek van vele jaren, financieel omvangrijk, én was publicitair spraakmakend. Dit betreft namelijk een onderzoek waarvan de mogelijke uitkomsten zeer bepalend kunnen zijn voor de computer van de toekomst, de zogenoemde quantumcomputer. Voor het onderzoek naar het bestaan van Majoranadeeltjes en aanverwante onderzoeken hebben enkele buitenlandse ICT-bedrijven en aan overheden gerelateerde instituties over meerdere jaren financiële bijdragen verstrekt van vele tientallen miljoenen euro's. De TU Delft heeft het onderzoek naar Majoranadeeltjes ondergebracht bij een afzonderlijke beheerseenheid QuTech. Daar zijn meer dan 300 (veelal wetenschappelijke) medewerkers en experts in loondienst.

TU Delft loopt met grote contractprojecten verschillende risico's waaronder de wetenschappelijke reputatie en financiële risico's. Die laatste kunnen bestaan uit bijvoorbeeld eventuele claims van financiers en negatieve financiële resultaten als gevolg van wegvallen van baten tegenover lasten (vooral loonkosten) waar minder snel door de TU Delft op kan worden bijgestuurd.

## Definitief

Onder leiding van een hoogleraar van de TU Delft heeft een team van onderzoekers in 2012 mogelijk eerste aanwijzingen van het bestaan van die Majoranadeeltjes ontdekt. In 2018 is vanuit de TU Delft over uitkomsten van dit onderzoek een wetenschappelijke publicatie verschenen in een internationaal wetenschappelijk tijdschrift. Deze publicatie is in 2021 door de TU Delft weer ingetrokken omdat de wetenschappelijke aanpak van dit onderzoek betwist werd.

In de jaren voordat het onderzoek naar de Majoranadeeltjes publicitair ter discussie kwam, hebben het college van bestuur en de raad van toezicht zich niet zichtbaar gebogen over eventuele risico's van dit financieel omvangrijk onderzoeksproject. Nadat het onderzoek naar de Majoranadeeltjes publicitair ter discussie kwam heeft het college van bestuur afzonderlijk de volgende acties ondernomen:

- Het in 2020 instellen van een Commissie Wetenschappelijke Integriteit met de opdracht tot een wetenschappelijk integriteitsonderzoek naar de onderzoeks aanpak en uitkomsten van het bestaan van Majoranadeeltjes en de publicatie van de uitkomsten daarvan. Deze commissie heeft in 2022 een rapport uitgebracht. De conclusie en adviezen van dat rapport vallen buiten het kader van ons onderzoek.
- In 2020 zijn de directies Finance en Legal betrokken en is extern juridisch advies ingewonnen en is met de raad van toezicht contact geweest over de voortgang van deze casuïstiek.
- De accountant is in 2020 en 2021 intensief betrokken geweest voor zijn controle op de financiële ontwikkelingen en risico's van dit project en de verantwoording hiervan in de desbetreffende jaarverslagen.

Het college van bestuur en de raad van toezicht zijn in 2020 tot de slotsom gekomen dat er geen financiële risico's voor mogelijke claims zijn, mede omdat de betrokken hoogleraar in de periode van publicatie en terugtrekking van de publicatie niet (meer) in dienst was van de TU Delft, maar bij één van de financiers van dit onderzoeksproject.

Verder blijkt niet dat andere financiële risico's van dit project, zoals bijvoorbeeld de afhankelijkheid van derde geldschieters voor de organisatie, onderdeel zijn geweest van een interne discussie binnen het college van bestuur en de raad van toezicht.

Er zijn geen aanwijzingen gevonden dat voor het genoemde signaal de belangen van de TU Delft niet zijn nageleefd. Dit op grond van de verantwoordingen en beoordeling van aanvullende opgevraagde documenten, ter inzage voorgelegde deel van het controledossier van de accountant en toelichtingen van de bovenstaande betrokkenen.

De financiële omvang en risico's (zoals de financiële impact en afhankelijkheid van derde geldschieters van afzonderlijke projecten) voor de



## Definitief

TU Delft als geheel waren niet scherp in beeld bij het college van bestuur, de audit commissie en de raad van toezicht.

## **BIJLAGE 1 Overzicht geraadpleegde bronnen**

### **Documenten en websites**

1. Jaarverslagen Technische Universiteit Delft 2022, 2021 en 2020
2. Jaarverslagen Ombudsfunctionaris Personeel 2022, april 2020-september 2021 en maart 2019-maart 2020
3. Jaarverslag Team Vertrouwenspersonen 2022
4. Jaarverslagen externe vertrouwenspersonen, 2021 en 2020
5. Jaarverslagen Bedrijfsmaatschappelijk werk 2021
6. Rapportages Risico-Inventarisatie en Evaluatie 2022.
7. Reactie college van bestuur op jaarverslagen vertrouwenspersonen en ombudsfunctionarissen 2022
8. Reactie college van bestuur op jaarverslagen vertrouwenspersonen en ombudsfunctionarissen 2021
9. Overzicht aantal vaststellingsovereenkomsten (incl. eventuele geheimhoudingsplicht) afgelopen drie jaar
10. Regeling resultaat- en ontwikkelingscyclus werknemers TU Delft
11. Onderwerpen m.b.t. sociale veiligheid die besproken zijn tussen college van bestuur en medezeggenschap
12. Melden agressie en geweld - Document psychosociale arbeidsbelasting
13. Ombudsfunctionaris Personeel - Document Regeling Ombudsfunctionaris Personeel TU Delft
14. Medewerkersmonitor 2020
15. Medewerkersmonitor UD 2020
16. Regeling melding onregelmatigheden Technische Universiteit Delft (klokkenluidersregeling)
17. Regeling klachten ongewenst gedrag TU Delft
18. Klachtenregeling Wetenschappelijke Integriteit TU Delft 2020
19. Klachtenregeling bedrijfsarts 2018
20. Interim Routekaart Integriteit Medewerkers
21. Integriteit: hoe ga je om met ethische dilemma's?
22. TU Delft Gedragscode
23. Bestuurs- en beheers reglement TU Delft (BBR)
24. Verdeling aandachtsgebieden en activiteiten college van bestuur
25. Mandaatregeling TU Delft 2007
26. Evaluatie bestuursmodel TU Delft
27. TU Delft Vision on Integrity 2018-2024
28. Reglement Raad van Toezicht TU Delft
29. Feiten en Cijfers TU Delft
30. Artikel n.a.v. start Academic Career Track
31. Taxatierapport Mijnbouwstraat 120
32. Rapport "evaluatieproces verkoop Mijnbouwstraat 120"
33. Notulen van de het College van Bestuur: 2018 tot en met 2021
34. Notulen van de Audit Commissie: 2018 tot en met 2021
35. Notulen van de Raad van Toezicht: 2018 tot en met 2021

## Definitief

36. Accountantsrapporten 2018 tot en met 2021 en managementletters 2018 tot en met 2021 van de externe accountant

### **Intranet:**

1. Intranet: Ongewenst gedrag
2. Intranet: Klokkenluidersregeling
3. Intranet: Ombudsfunctionaris
4. Intranet: Melden agressie en geweld

### **Ontvangen documentatie van melders**

#### **Gesprekken:**

1. Het college van bestuur
2. De raad van toezicht
3. Secretaris raad van toezicht/college van bestuur (vorige en huidige secretaris)
4. Decanen
5. Directeuren Universiteitsdienst
6. Externe vertrouwenspersoon
7. Interne vertrouwenspersonen sociale en organisatorische integriteit
8. Ombudsfunctionaris personeel (huidige en vorige)
9. Plaatsvervangend voorzitter klachtencommissie ongewenst gedrag
10. Integrity Board: voorzitter
11. Integrity Officer: beleidsadviseur sociale integriteit
12. Ondernemingsraad (vorige voorzitter en huidige voorzitter)
13. Externe accountant (vorige en huidige)
14. Melders
15. Mensen die de inspectie heeft opgeroepen naar aanleiding van interviews

## **BIJLAGE 2 Overzicht gebruikte wetsartikelen**

### **Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek**

#### **Artikel 9.9a. Aanwijzing (geldend voor 1 juli 2023)**

1. Indien sprake is van wanbeheer van een of meer bestuurders of toezichthouders kan Onze Minister de raad van toezicht een aanwijzing geven. Een aanwijzing omvat een of meer maatregelen en is evenredig aan het doel waarvoor zij wordt gegeven.
2. Onder wanbeheer wordt verstaan:
  - a. financieel wanbeleid;
  - b. ernstige nalatigheid om, in ieder geval in strijd met [artikel 1.18](#), maatregelen te treffen die noodzakelijk zijn voor het waarborgen van de kwaliteit en goede voortgang van het onderwijs aan de instelling en om te voorkomen dat de kwaliteit van het stelsel van wetenschappelijk onderwijs in gevaar komt;
  - c. ongerechtvaardigde verrijking, al dan niet beoogd, van de rechtspersoon die de instelling in stand houdt, een bestuurder of toezichthouder zelf dan wel een derde;
  - d. onrechtmatig handelen waaronder wordt verstaan het in de hoedanigheid van bestuurder of toezichthouder handelen in strijd met wettelijke bepalingen waarmee financieel voordeel wordt behaald ten gunste van de rechtspersoon die de instelling in stand houdt, een bestuurder of toezichthouder zelf dan wel een derde, en
  - e. het in ernstige mate verwaarlozen van de zorg voor wat door redelijkheid en billijkheid wordt gevorderd in de omgang met betrokkenen binnen de instelling, waaronder wordt verstaan intimidatie of bedreiging van personeel of studenten door een bestuurder of toezichthouder.
3. In de aanwijzing geeft Onze Minister met redenen omkleed aan op welke punten sprake is van wanbeheer alsmede de in verband daarmee te nemen maatregelen.
4. Een aanwijzing bevat de termijn waarbinnen de raad van toezicht aan de aanwijzing moet voldoen.
5. Voordat Onze Minister een aanwijzing als bedoeld in het eerste lid geeft:
  - a. heeft de inspectie een onderzoek als bedoeld in artikel 12a van de Wet op het onderwijstoezicht verricht;
  - b. heeft de inspectie daarover een rapport als bedoeld in artikel 20, eerste lid, van de Wet op het onderwijstoezicht uitgebracht; en
  - c. stelt Onze Minister de raad van toezicht gedurende vier weken in de gelegenheid zijn zienswijze met betrekking tot de voorgenomen aanwijzing naar voren te brengen.
6. Indien het onderzoek, bedoeld in het vijfde lid, onder a, mede de kwaliteit van het onderwijs omvat, betreft de inspectie het accreditatieorgaan bij haar onderzoek.

## Definitief

### **Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek**

#### **Artikel 9.9a. Aanwijzing (geldend na 1 juli 2023)**

1. Onze Minister kan de raad van toezicht een aanwijzing tot het nemen van een of meer maatregelen geven, indien sprake is van wanbeheer.
2. Onder wanbeheer wordt verstaan:
  - a) financieel wanbeleid;
  - b) het in ernstige mate of langdurig nalaten om, in ieder geval in strijd met artikel 1.18, maatregelen te treffen die noodzakelijk zijn voor het waarborgen van de kwaliteit en de goede voortgang van het onderwijs, waaronder de deugdelijke afsluiting daarvan;
  - c) het door een bestuurder of toezichthouder ongerechtvaardigd verrijken van de rechtspersoon die de instelling in stand houdt, zichzelf of een derde;
  - d) het in de hoedanigheid van bestuurder of toezichthouder handelen in strijd met wettelijke bepalingen waardoor financieel voordeel wordt behaald ten gunste van de rechtspersoon die de instelling in stand houdt, zichzelf of een derde;
  - e) het in ernstige mate verwaarlozen van de zorg voor wat door redelijkheid en billijkheid wordt gevorderd in de omgang met betrokkenen binnen de instelling, waaronder in ieder geval wordt verstaan intimidatie of bedreiging van personeel of studenten door een bestuurder of toezichthouder.
3. Onze Minister motiveert in de aanwijzing waarom het doel van de aanwijzing niet met een minder zwaar middel kan worden bereikt.
4. De aanwijzing vermeldt de termijn waarbinnen zij moet worden uitgevoerd.
5. Voordat Onze Minister een aanwijzing geeft heeft de inspectie een onderzoek als bedoeld in artikel 12a van de Wet op het onderwijstoezicht verricht en daarover een inspectierapport uitgebracht als bedoeld in artikel 20, eerste lid, van de Wet op het onderwijstoezicht, waaruit volgt dat sprake is van wanbeheer als bedoeld in het tweede lid.
6. Indien het onderzoek, bedoeld in het vierde lid, mede de kwaliteit van het onderwijs betreft, betreft de inspectie het accreditatieorgaan bij haar onderzoek.

### **Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek**

#### **Artikel 9.8. Taken raad van toezicht**

1. De raad van toezicht houdt, met het oog op de taken van de universiteit, bedoeld in artikel 1.3, eerste lid, toezicht op de uitvoering van werkzaamheden en de uitoefening van bevoegdheden door het college van bestuur en staat dit college met raad ter zijde. De raad van toezicht is in elk geval belast met:
  - a. het benoemen, schorsen, ontslaan en vaststellen van de beloning van de leden van het college van bestuur;
  - b. het goedkeuren van het bestuurs- en beheersreglement;

## Definitief

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

### **Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek** **Artikel 2.9 lid 1 en 2**

1. Het instellingsbestuur dient jaarlijks voor 1 juli bij Onze minister een verslag in. Het verslag bestaat uit de jaarrekening met bijbehorende begroting, het bestuursverslag en overige financiële gegevens, alsmede een verantwoording over de wijze waarop van een branchecode voor goed bestuur is afgeweken, voor zover een zodanige Code overeenkomstig artikel 2.14 is aangewezen. Uit het verslag dient te blijken in hoeverre sprake is van een behoorlijke uitvoering van de werkzaamheden ten behoeve waarvan de rijksbijdrage is verleend en van een doelmatige aanwending van de rijksbijdrage, mede in het licht van het instellingsplan. Van niet doelmatige aanwending van de rijksbijdrage is in ieder geval sprake, voorzover bedragen daaruit worden aangewend voor het uitvoeren van de procedure voor erkenning van verworven competenties of het op enigerlei wijze compenseren van studenten of extraneï voor collegegeld, examengeld, cursusgeld of voor de bijdrage bedoeld in artikel 7.50, tweede lid, tenzij er sprake is van een financiële ondersteuning als bedoeld in de artikelen 7.50, derde lid, of 7.51 tot en met 7.51k.
2. In de jaarrekening wordt rekening en verantwoording afgelegd van het financiële beheer van de instelling over het voorafgaande begrotingsjaar. Het bestuursverslag omvat mede het voorgenomen beleid ten aanzien van de werkzaamheden van de instelling, mede in het licht van de uitkomsten van kwaliteitsbeoordeling als bedoeld in

## Definitief

artikel 1.18 en andere gegevens omtrent de kwaliteit van de werkzaamheden van de instelling.

### **Wet op het onderwijstoezicht**

#### **Artikel 3 en 12a WOT**

WOT artikel 3 lid 1 onderdelen a en c:

De inspectie heeft de volgende taken:

- a. het toezien op:
- 1°.de naleving van de bij of krachtens een onderwijswet gegeven voorschriften,
- c. het toezien op en bevorderen van de financiële rechtmatigheid door in ieder geval het verrichten van onderzoek naar de rechtmatige verkrijging van de bekostiging, naar de controlerapporten van de door het bestuur aangewezen accountant, naar de rechtmatigheid van de bestedingen en naar de rechtmatigheid van het financieel beheer, alsmede het toezien op en bevorderen van de financiële doelmatigheid en de financiële continuïteit van de bekostigde instellingen, de samenwerkingsverbanden en de Samenwerkingsorganisatie beroepsonderwijs bedrijfsleven,

WOT artikel 12a lid 1:

Ter uitvoering van de in artikel 3, eerste lid, onderdelen a en c, bedoelde taken onderzoekt de inspectie met inachtneming van artikel 4 de naleving van de wettelijke voorschriften en de financiële rechtmatigheid bij instellingen voor hoger onderwijs.

Definitief

### **BIJLAGE 3 Lijst met gebruikte afkortingen**

FTE	Full Time Equivalent
HR	Human Resources
HRM	Human Resource Management
ICT	Informatie & Communicatie Technologie
OCW	Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OR	Ondernemingsgraad
RI&E	Risico-inventarisatie & Evaluatie
R&O	Resultaat- en ontwikkelingsgesprekken
TU Delft	Technische Universiteit Delft
WHW	Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek
WOT	Wet op het Onderwijstoezicht



## **BIJLAGE 4 Code Goed Bestuur Universiteiten**

De Code goed bestuur universiteiten is geldig vanaf 1 januari 2020 en herzien ten opzichte van de versie die er voorheen bestond. De belangrijkste vernieuwingen in de nieuwe Code goed bestuur universiteiten ten opzichte van zijn voorganger die voor dit onderzoek van belang zijn<sup>11</sup>:

- Er is gekozen om de reikwijdte van de Code goed bestuur universiteiten uit te breiden. In de oude Code goed bestuur universiteiten werden enkel college van bestuur- en raad van toezicht-leden aangesproken op hun verantwoordelijkheden. In de nieuwe Code goed bestuur universiteiten worden ook decanen en faculteitsbesturen, die zowel wettelijk als in de praktijk een grote bestuurlijke verantwoordelijkheid hebben binnen de universiteit, aangesproken.
- De nieuwe Code goed bestuur universiteiten besteedt expliciet aandacht aan het belang van een open cultuur en een veilige omgeving. Beide zaken zijn van groot belang binnen universiteiten en daarbij ligt er een belangrijke verantwoordelijkheid bij bestuurders en toezichthouders om hieraan bij te dragen.
- De medezeggenschap heeft in de afgelopen jaren meer bevoegdheden gekregen. Zij krijgt daarom ook ruimer aandacht in de nieuwe Code goed bestuur universiteiten. Een goed functionerende medezeggenschap en een goede relatie tussen het college van bestuur en de medezeggenschap zijn cruciaal voor goed bestuur van universiteiten.

Vastgesteld op 22 november 2019

1 De maatschappelijke opdracht van de universiteit is het verzorgen van wetenschappelijk onderwijs, het verrichten van wetenschappelijk onderzoek en het in nauwe interactie met de samenleving ontwikkelen en delen van wetenschappelijke kennis. Elke universiteit geeft hier in lijn met haar eigen karakter en haar eigen identiteit invulling aan en legt daarover verantwoording af. WHW-artikelen 1.3, 1.18, 2.2, 9.2, 9.6, 9.8, 9.9 en 9.32 raken aan deze uitwerkingen.

1.1. De universiteit verzorgt wetenschappelijk onderwijs en verricht wetenschappelijk onderzoek dat voldoet aan nationale en internationale standaarden en kwaliteitseisen. Het college van bestuur draagt zorg voor de inrichting van een hierop gericht systeem van kwaliteitszorg en voor de naleving van de zorgplichten zoals verwoord in de Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> <https://www.universiteitenvannederland.nl/code-goed-bestuur-universiteiten>

<sup>12</sup> Deze Code is te vinden op de website van de VSNU/UNL.

## Definitief

1.2. Het college van bestuur is verantwoordelijk voor de continuïteit van de universiteit, voor het ontwikkelen van een visie op de invulling van de maatschappelijke opdracht en voor de vorming en uitvoering van een daarbij passende strategie. Het college van bestuur voert hierover regelmatig overleg met de raad van toezicht, de decanen en de medezeggenschap.

1.3. De universiteit bevindt zich in een complexe maatschappelijke omgeving en kent een grote diversiteit aan belangen en belanghebbenden. De bestuurders van de universiteit en de raad van toezicht zijn zich hiervan bewust. Zij gaan bij het uitvoeren van de maatschappelijke opdracht zorgvuldig om met deze verschillende belangen en in dialoog met belanghebbenden over de strategie en het beleid van de universiteit. Het college van bestuur maakt bij het voorbereiden en het vaststellen van de strategie van de instelling en van het beleid expliciet welke afwegingen worden gemaakt.

1.4. Het college van bestuur en de raad van toezicht leggen, ieder voor zich en vanuit hun eigen rol, verantwoording af over de invulling van de maatschappelijke opdracht en over de uitvoering van de strategie van de universiteit; in ieder geval in het jaarverslag.

2. Aan de universiteit worden waarden gehanteerd die passen bij haar maatschappelijke opdracht. De universiteit bevordert een open cultuur waarin ieder onderwerp ter sprake kan komen en waarin bestuurders, medewerkers en studenten zich vrij voelen om elkaar aan te spreken. Die cultuur wordt uitgedragen binnen en buiten de organisatie. WHW-artikelen 1.7, 9.2 en 9.14 raken aan deze uitwerkingen.

2.1. Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het definiëren van de waarden die passen bij de maatschappelijke opdracht en het karakter en de identiteit van de eigen universiteit. Deze waarden komen tot stand in samenspraak met de universitaire gemeenschap en met andere belanghebbenden, en zijn na vaststelling vindbaar voor eenieder.

2.2. Alle bestuurders binnen de universiteit dragen de waarden van de eigen universiteit actief uit en sturen erop dat in alle lagen van de organisatie naar deze waarden wordt gehandeld. Het college van bestuur bevordert het gesprek hierover in de organisatie. De raad van toezicht ziet toe op de praktische toepassing van de waarden en draagt deze ook zelf uit.

2.3. Alle bestuurders van de universiteit en leden van de raad van toezicht zijn toegankelijk voor de medewerkers en voor de studenten. Zij dragen bovendien uit dat het vanzelfsprekend is elkaar aan te spreken. Zij laten dit ook in hun eigen gedrag zien. Gezamenlijk dragen zij zo bij aan een omgeving waarin men open staat voor het herkennen en leren van gemaakte fouten en voor verwerven van nieuwe inzichten.

2.4. Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het doen naleven van de voor de instelling geldende wettelijk voorgeschreven en door haar zelf vastgestelde gedragscodes. Het college van bestuur stelt procedures vast die er voor zorgen dat vermeende misstanden gemeld worden en dat van

## Definitief

misstanden geleerd wordt. Het college van bestuur en de raad van toezicht bevorderen het gesprek over zowel het naleven van voor de instelling geldende gedragscodes als over de omgang met gesignaleerde misstanden.

2.5. Alle bestuurders van de universiteit sturen op een doelmatige en rechtmatige besteding van middelen. Zij laten dit ook in hun eigen gedrag zien.

3. De universiteit bevordert het realiseren van een veilige omgeving waar studenten en medewerkers zich kunnen ontplooiën en zich professioneel kunnen ontwikkelen. Arbowet artikel 3, WHW-artikelen 1.7, 7.59a en 9.14 en Wet Huis voor klokkenluiders artikel 2 raken aan deze uitwerkingen.

3.1. Alle bestuurders van de universiteit zijn verantwoordelijk voor het creëren van een omgeving waar mensen met diverse achtergronden, oriëntaties en opvattingen de kans krijgen zich voluit te ontwikkelen. Gezamenlijk zorgen zij voor een veilige en inclusieve cultuur.

3.2. Alle bestuurders werken vanuit het principe van goed werkgeverschap en zijn alert op het fysieke en mentale welzijn van medewerkers en studenten. Zij sturen op het realiseren van een veilige omgeving voor medewerkers en studenten, goede arbeidsomstandigheden en studeerbaarheid. Hierover voeren bestuurders regelmatig het gesprek met elkaar en de medezeggenschap. Ook de raad van toezicht en het college van bestuur voeren hierover het gesprek.

3.3. Medewerkers en studenten moeten zonder risico voor hun positie (vermoedens van) misstanden of zorgen over integriteit kunnen melden. De universiteit beschikt hiertoe in ieder geval over een klachtenregeling, een klokkenluidersregeling en minimaal één goed vindbare vertrouwenspersoon of ombudsfunctionaris die direct rapporteert aan het college van bestuur. Wanneer vermoede onregelmatigheden het college van bestuur betreffen, richt deze vertrouwenspersoon of ombudsfunctionaris zich tot de voorzitter van de raad van toezicht. Het college van bestuur legt in het jaarverslag verantwoording af over de wijze waarop er met klachten is omgegaan en bespreekt met de raad van toezicht en de centrale medezeggenschap hoe het universitaire beleid op basis van gerapporteerde signalen verbeterd kan worden.

4. Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het bestuur van de universiteit. Het college is zodanig samengesteld en ingericht dat zijn leden hun taken naar behoren kunnen vervullen. WHW-artikelen 2.9, 9.2, 9.3, 9.4 en 9.6 raken aan deze uitwerkingen.

4.1. Het college van bestuur bestuurt de universiteit en is aldus bestuurder in de zin van de wet. Het college van bestuur richt zich op het belang en de maatschappelijke opdracht van de universiteit (principe 1) en op de waarden die zijn geformuleerd (principe 2). Het college van bestuur rapporteert hierover in het jaarverslag.

4.2. Het besluitvormingsproces van het college van bestuur is zorgvuldig, en inzichtelijk voor de raad van toezicht. Het college van bestuur zorgt

## Definitief

ervoor dat het proces rondom advies, afweging en besluitvorming begrijpelijk en traceerbaar is.

4.3. Het college van bestuur legt verantwoording af aan de raad van toezicht en geeft de raad van toezicht tijdig alle informatie die de raad nodig heeft voor de uitoefening van zijn functie. Het college van bestuur en de raad van toezicht leggen vast welke besluiten van het college van bestuur goedkeuring behoeven van de raad van toezicht.

4.4. Het college van bestuur vertegenwoordigt de universiteit naar buiten toe en fungeert als eerste gesprekspartner voor externe belanghebbenden en contacten.

4.5. De leden van het college van bestuur zorgen ervoor dat zij voldoende toegerust zijn voor hun functie. Zij zorgen ervoor dat zij hun professionele kwaliteiten als bestuurder blijven ontwikkelen. Zij maken hierover afspraken met de raad van toezicht.

5. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het intern toezicht op het college van bestuur van de universiteit. De raad is zodanig samengesteld en ingericht dat zijn leden hun taken naar behoren en in onafhankelijkheid kunnen vervullen. WHW-artikelen 9.3, 9.7, 9.8, 9.9 en 9.33 en de Wet Normering Topinkomens raken aan deze uitwerkingen.

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

5.2. De raad van toezicht is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het college van bestuur, en welke ander belanghebbende dan ook, onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.

5.3. De raad van toezicht doet, met in achtneming van het wettelijk voordrachtsrecht van de medezeggenschap, voorstellen voor (her)benoeming, schorsing en ontslag van zijn leden. De raad van toezicht maakt de algemeen geldende procedure voor de totstandkoming van voorstellen voor (her)benoeming, schorsing en ontslag van zijn leden inzichtelijk en hoort de medezeggenschap hierover. De voorzitter en de andere leden van de raad van toezicht van de openbare universiteiten worden door de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap benoemd, geschorst en ontslagen.

5.4. De raad van toezicht stelt minimaal eens per vier jaar een profiel op voor de samenstelling van de raad. Daarbij wordt aandacht besteed aan de verschillende deskundigheden en kwaliteiten die de raad in zijn midden wil hebben, waaronder de benodigde kennis van en ervaring met hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek. De raad besteedt aandacht aan diversiteit in brede zin, waarbij diversiteit meer omvat dan alleen een evenwichtige verdeling van zetels over vrouwen en mannen.

## Definitief

5.5. De raad van toezicht bewaakt de kwaliteit en het functioneren van de individuele leden en de raad van toezicht als geheel. Jaarlijks vindt daartoe een zelfevaluatie van de raad van toezicht plaats, waarbij regelmatig gebruik wordt gemaakt van externe begeleiding. Het college van bestuur wordt betrokken bij de evaluatie. De raad van toezicht als geheel investeert in zijn eigen ontwikkeling, bespreekt regelmatig of zijn leden over voldoende kennis, vaardigheden en tijd beschikken om hun taak te vervullen en of aanvullende scholing nodig en wenselijk is.

5.6. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn eigen werkwijze, vergaderagenda en frequentie van bijeenkomen met en zonder het college van bestuur. De voorzitter van de raad van toezicht draagt hierin de eerste verantwoordelijkheid.

5.7. De raad van toezicht kan met commissies werken voor de vervulling van zijn taken. In dat geval stelt de raad hiervoor een reglement op en wordt over de commissie(s) gerapporteerd in het verslag van de raad van toezicht.

5.8. De raad van toezicht regelt zijn eigen informatievoorziening in overleg met het college van bestuur. Naast de formele vergaderstukken gebruikt de raad van toezicht ook andere bronnen van informatie binnen en buiten de universiteit.

5.9. De raad van toezicht bepaalt in overleg met het college van bestuur hoe de raad van toezicht het wettelijk bepaalde contact met de medezeggenschap en met andere vertegenwoordigingen en functionarissen in de organisatie, vorm geeft. Met het oog op de gewenste eenheid van bestuur, vindt contact tussen de raad van toezicht en externe belanghebbenden plaats in goed overleg met het college van bestuur.

5.10. De raad van toezicht wijst een externe accountant aan. De raad van toezicht evalueert regelmatig het functioneren van de externe accountant, daartoe geadviseerd door het college van bestuur. De accountant wordt na een termijn van maximaal zeven jaar vervangen. Opdrachtverlening buiten de controlewerkzaamheden om wordt, na overleg met het college van bestuur, goedgekeurd door de raad van toezicht. Hiervan wordt melding gemaakt in het jaarverslag.

5.11. De raad van toezicht (her-)benoemt en ontslaat de leden van het college van bestuur. De raad van toezicht maakt de algemeen geldende procedure voor besluitvorming over (her)benoeming en ontslag van de leden van het college van bestuur inzichtelijk en hoort de medezeggenschap hierover. De raad van toezicht hoort voorafgaand aan het besluit tot (her)benoeming of ontslag van een lid van het college van bestuur de centrale medezeggenschap en betreft in ieder geval ook de overige leden van het college van bestuur en de decanen hierbij. De raad van toezicht heeft de verantwoordelijkheid om een evenwichtig college van bestuur samen te stellen dat toegerust is op zijn taken en dat als een team kan functioneren. Bij de samenstelling wordt gestreefd naar diversiteit in brede zin, waarbij diversiteit meer omvat dan alleen een evenwichtige verdeling van zetels over vrouwen en mannen.

## Definitief

5.12. Als werkgever bepaalt de raad van toezicht de arbeidsvoorwaarden van de leden van het college van bestuur.

5.13. De raad van toezicht overlegt met enige regelmaat met het college van bestuur over de onderlinge samenwerking binnen het college en over de samenwerking tussen het college en de raad van toezicht.

5.14. De raad van toezicht bewaakt, onder meer met een jaarlijkse evaluatie, de kwaliteit en het functioneren van de individuele leden van het college van bestuur en van het college van bestuur als geheel. De raad van toezicht zorgt voor een verslag van de evaluatiegesprekken.

5.15. De raad van toezicht en het college van bestuur spreken met elkaar af hoe zij omgaan met een situatie waarin een geschil tussen beide organen ontstaat.

6. Het overleg tussen bestuurders en medezeggenschap is zo ingericht dat de medezeggenschap invloed kan uitoefenen op de koers van de universiteit. Artikel 393 van boek 2 van het burgerlijk wetboek en WHW-artikelen 9.8, 9.32, 9.37 en 9.48 raken aan deze uitwerkingen.

6.1. Bestuurders betrekken de medezeggenschap<sup>13</sup> als strategische gesprekspartner, zorgen ervoor dat de diverse medezeggenschapsorganen gebruik kunnen maken van hun instemmings- en adviesbevoegdheden, en stimuleren het eigen initiatief van de medezeggenschap. Zowel de raad van toezicht als de bestuurders investeren in hun relatie met de medezeggenschap.

6.2. Bestuurders zorgen voor goede facilitering van medezeggenschap op centraal en decentraal niveau en voor vastlegging hiervan in procedures. Bestuurders spreken jaarlijks met de medezeggenschap over de optimale inrichting, de werkwijze en de facilitering van de medezeggenschap binnen de universiteit. De verkozen medewerkers en studenten worden in de gelegenheid gesteld om actief aan de medezeggenschap deel te nemen.

6.3. Bestuurders dragen zorg voor tijdige informatievoorziening aan de medezeggenschap.

6.4. Universiteiten kunnen in een apart convenant de bevoegdhedenverdeling en onderlinge afstemming tussen de centrale medezeggenschap en de werknemersorganisaties, vertegenwoordigd in het lokaal overleg, vastleggen.

6.5. De raad van toezicht ziet toe op de goede relatie tussen de centrale medezeggenschap en het college van bestuur. Daartoe heeft de raad van toezicht (of een vertegenwoordiging daarvan) tenminste twee keer per jaar een overleg met de centrale medezeggenschap. Raad van toezicht en medezeggenschap zijn de agenderende partijen. Het overleg kan buiten aanwezigheid, maar niet buiten medeweten, van het college van bestuur plaatsvinden. Te denken valt aan bespreking van de volgende onderwerpen: invulling van maatschappelijke opdracht, de relatie tussen het college van bestuur en de medezeggenschap, de informatievoorziening

---

<sup>13</sup> Voor de begripsbepaling van medezeggenschap sluit deze Code aan bij WHW artikel 9.38c

## Definitief

en het afleggen van de benodigde verantwoording over het handelen van het college van bestuur.

7. Voor de begripsbepaling van medezeggenschap sluit deze Code aan bij WHW artikel 9.38c 15 7. Bestuurders en toezichthouders dragen er zorg voor dat elke vorm van persoonlijk tegenstrijdig belang wordt vermeden, inclusief de schijn daarvan. WHW-artikel 9.7 raakt aan deze uitwerkingen.<sup>14</sup>

7.1. Bestuurders en toezichthouders dragen er zorg voor dat zij zelf elke vorm of schijn van een persoonlijk belang dat tegenstrijdig is met het belang van de universiteit, inbegrepen gelieerde instellingen, vermijden. Het college van bestuur draagt daartoe zorg voor een regeling, en de raad van toezicht ziet toe op het naleven van deze regeling.

7.2. De universiteit verstrekt aan bestuurders of aan leden van de raad van toezicht geen persoonlijke leningen, of andersoortige financiële diensten.

7.3. Leden van het college van bestuur vragen voorafgaand aan de aanvaarding van een nevenfunctie toestemming aan de raad van toezicht; decanen en andere faculteitsbestuurders vragen op hun beurt toestemming aan het college van bestuur. Er wordt - in ieder geval - geen toestemming verleend als er sprake is van een persoonlijk belang dat tegenstrijdig is met het belang van de universiteit, inbegrepen gelieerde instellingen, of van de schijn daarvan. Nevenfuncties van bestuurders en van toezichthouders worden opgenomen in het jaarverslag.

7.4. Een lid van het college van bestuur meldt een mogelijk optredend persoonlijk belang dat tegenstrijdig is met het belang van de universiteit, inbegrepen gelieerde instellingen, direct aan de voorzitter van de raad van toezicht en aan de overige leden van het college van bestuur. De raad van toezicht bespreekt buiten aanwezigheid van het betrokken lid van het college van bestuur het mogelijke bestaan van een persoonlijk belang dat tegenstrijdig is met het belang van de universiteit, inbegrepen gelieerde instellingen, en hoe hiermee wordt omgegaan. Dit artikel is ook van toepassing op decanen en andere leden van de faculteitsbesturen, waarbij geldt dat zij een mogelijk optredend persoonlijk belang dat tegenstrijdig is met het belang van de universiteit, inbegrepen gelieerde instellingen, melden aan de voorzitter van het college van bestuur en het college van bestuur dit vervolgens bespreekt.

7.5. Bestuurders en toezichthouders nemen niet deel aan de beraadslaging en de besluitvorming over een onderwerp waarbij er sprake is van een mogelijk persoonlijk belang dat tegenstrijdig is met het belang van de universiteit, inbegrepen gelieerde instellingen.

7.6. Over besluiten over een onderwerp of transactie waarbij een bestuurder of toezichthouder een persoonlijk belang heeft dat tegenstrijdig is met het belang van de universiteit, inbegrepen gelieerde instellingen, die van materiële betekenis zijn voor de universiteit, de bestuurder en/of de toezichthouder, wordt melding gedaan in het jaarverslag.

---

<sup>14</sup> Conform uitwerking 8.6 maken universiteiten en daaraan gelieerde umc's afspraken over de toepassing van de bepalingen uit dit principe en soortgelijke bepalingen uit de GovernanceCode Zorg op de decanen van medische faculteiten.

## Definitief

7.7. De leden van de raad van toezicht: i. ontvangen geen financiële vergoeding van de universiteit of van een aan haar gelieerde rechtspersoon, anders dan de vergoeding als lid van de raad van toezicht; ii. zijn geen bestuurslid van een rechtspersoon, waarin een lid van het college van bestuur van de universiteit lid van de raad van de commissarissen of de raad van toezicht is; iii. hebben geen financieel belang in een aan de universiteit gelieerde vennootschap of andere rechtspersoon. Conform uitwerking 8.6 maken universiteiten en daaraan gelieerde umc's afspraken over de toepassing van de bepalingen uit dit principe en soortgelijke bepalingen uit de Governance Code Zorg op de decanen van medische faculteiten.

7.8. Het college van bestuur stuurt erop dat medewerkers melding maken van een mogelijk optredend persoonlijk belang dat tegenstrijdig is met het belang van de universiteit, inbegrepen gelieerde instellingen. Het college van bestuur geeft hiertoe in ieder geval uitvoering aan hetgeen bepaald is in de sectorale regeling nevenwerkzaamheden<sup>15</sup>.

8. De universiteit beschikt over een adequate en deugdelijke governance voor samenwerkingen en verbindingen, waaronder die met universitair medische centra.

### A. Algemeen

8.1. Het vervullen van de maatschappelijke opdracht van de universiteit vereist vaak een nauwe samenwerking en verbinding met andere partijen. De bijdrage aan die opdracht is leidend in de keuzes over en inrichting van deze samenwerkingen en verbindingen.

8.2. Het college van bestuur draagt er zorg voor dat bij het aangaan van financiële en/of bestuurlijke betrokkenheid bij een rechtspersoon en/of samenwerkingsverband duidelijk is hoe dit bijdraagt aan de uitvoering van de strategie van de universiteit. Het college van bestuur zorgt ervoor dat deze bijdrage periodiek geëvalueerd wordt.

### B. Contractuele samenwerkingsverbanden

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

### C. Verbonden rechtspersonen

8.4. Het college van bestuur formuleert beleid voor het aangaan van en de omgang met verbonden rechtspersonen. Hierin zijn ten minste kaders opgenomen voor de omgang met verbonden rechtspersonen waar wél respectievelijk géén sprake is van beslissende bestuurlijke zeggenschap. Ten aanzien van rechtspersonen waar sprake is van bestuurlijke betrokkenheid, bevat het beleid in ieder geval richtlijnen over de verantwoording van de namens de universiteit bestuurlijk betrokkenen bij

---

<sup>15</sup> Deze regeling is te vinden op de website van de VSNU/UNL



## Definitief

die rechtspersoon aan het college van bestuur, en vervolgens van het college van bestuur aan de raad van toezicht.

D. Universitair medische centra

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

Deze regeling is te vinden op de website van de UNL (voorheen VSNU).

9. De universiteit beschikt over professionele interne risicobeheersings- en controlesystemen. WHW-artikelen 2.10 en 9.8 raken aan deze uitwerkingen.

9.1. Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het identificeren en beheersen van de risico's verbonden aan de strategie en de uitvoering van de activiteiten van de universiteit.

9.2. Het college van bestuur is verantwoordelijk voor de aanwezigheid en werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen. Onderdeel van dit systeem zijn in ieder geval:

i. een beschrijving van de belangrijkste risico's die zijn verbonden aan de realisatie van de strategie of die van invloed kunnen zijn op de continuïteit van de universiteit;

ii. het bepalen van in welke mate er bereidheid is risico's te nemen op de belangrijkste strategische thema's en activiteiten ('risicobereidheid') en rapportering hierover in het jaarverslag;

iii. systematische beheersing van risico's in alle investerings- en innovatieprojecten. Besluitvorming, inclusief de daarbij gebruikte adviesnotities, worden vastgelegd;

iv. adequaat ingerichte processen en bedrijfsvoeringssystemen, gericht op de beheersing van risico's bij de uitvoering van de activiteiten van de universiteit.

9.3. Het college van bestuur monitort de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en voert ten minste jaarlijks een systematische beoordeling uit van de opzet en de werking van de systemen. Het college van bestuur legt in het jaarverslag verantwoording af over de inrichting, het functioneren, de belangrijkste resultaten en eventuele aanpassingen van de interne risicobeheersings- en controlesystemen.

9.4. Het college van bestuur is verantwoordelijk voor de interne auditfunctie. De interne auditfunctie beoordeelt de opzet en werking van het interne risicobeheersings- en controlesystemen. De raad van toezicht houdt toezicht op de interne auditfunctie en heeft regelmatig contact met de interne auditor. Indien er geen interne auditfunctie is ingericht, beoordeelt de raad van toezicht jaarlijks of adequate alternatieve maatregelen zijn getroffen.

9.5. Het college van bestuur bespreekt de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen in ieder geval één keer per jaar met de raad van toezicht. Daarnaast bespreekt de raad van toezicht in ieder geval één keer per jaar de meerjarenprognoses

## Definitief

en beoordeelt hij of de financiële continuïteit van de organisatie daarin geborgd wordt.