



Inspectie van het Onderwijs
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

> Retouradres Postbus 2730 3500 GS Utrecht

Technische Universiteit Delft
t.a.v. het College van Bestuur
p.a. [redacted]@tudelft.nl [redacted]

Locatie Utrecht

St.-Jacobsstraat 200
Postbus 2730
3500 GS Utrecht

T 088 669 6000

www.onderwijsinspectie.nl

Contact

[redacted]
[redacted]

T [redacted]
[redacted]@owinsp.nl

Onze referentie

46770785

Uw referentie

Datum 1 juli 2024
Betreft Beoordeling actieplan TU Delft

Geacht college,

Op 15 mei jl. ontving de inspectie van u het *Plan for Change: op weg naar een sociaal veilige TU Delft* (hierna: *Plan for Change*). Daarnaast ontvingen wij een oplegger van u als college van bestuur en een afschrift van een brief van de raad van toezicht aan de Minister van OCW. De inspectie heeft uw *Plan for Change* beoordeeld. In deze brief leest u onze beoordeling.

Aanleiding

De inspectie concludeerde in het instellingsrapport (16 februari 2024) dat binnen de TU Delft de zorg voor medewerkers wordt verwaarloosd¹. Dit leidde tot de conclusie dat er sprake is van wanbeheer. Opdracht in het inspectierapport was dat u binnen drie maanden een actieplan voor het herstel van de zorg voor medewerkers zou opleveren.

Als onderdeel van de beoordeling van het actieplan is op 17 april en 14 juni 2024 gesproken met de begeleidingscommissie van de TU Delft die het plan opstelde en is op 14 juni 2024 ook met u gesproken.

In het *Plan for Change* valt te lezen dat in de drie maanden tussen vaststelling van het inspectierapport en het opleveren van het plan van de TU Delft aan de inspectie, door de TU Delft verschillende acties zijn uitgevoerd om te komen tot een plan. Zo staat beschreven dat er vijf TU-brede bijeenkomsten zijn georganiseerd voor medewerkers en studenten, deels in aanwezigheid van het college van bestuur en de raad van toezicht. Daarnaast is met andere universiteiten en experts gesproken over hun ideeën om sociale veiligheid te verbeteren en is met veel partijen binnen de TU Delft gesproken. Het ontvangen *Plan for Change* geeft verder aan dat de ondernemingsraad (OR) en de studentenraad (SR) nauw betrokken waren bij de totstandkoming ervan. Tenslotte lezen we in het plan dat een brede vertegenwoordiging vanuit de organisatie (inclusief studenten zo vertelde de begeleidingscommissie) in een klankbordgroep

¹ Gebaseerd op artikel 9.9a WHW over wanbeheer: De zorg voor wat door redelijkheid en billijkheid wordt gevorderd in de omgang met betrokkenen binnen de TU Delft wordt in ernstige mate verwaarloosd.

Locatie Utrecht

Datum

1 juli 2024

Onze referentie

46770785

continu meedacht. Een begeleidingscommissie, waaronder enkele medewerkers van Berenschot, ondersteunde het proces van totstandkoming van het plan.

Inspectie-oordeel

De centrale vraag van de inspectie bij de beoordeling van het plan van de TU Delft is:

Geeft het plan van de TU Delft de inspectie vertrouwen dat de zorg voor wat door redelijkheid en billijkheid wordt gevorderd in de omgang met betrokkenen binnen de TU Delft met de uitvoering van de in het plan opgenomen acties niet meer in ernstige mate wordt verwaarloosd²?

De inspectie constateert dat het door de TU Delft opgeleverde *Plan for Change* veel doelen bevat en daarnaast een klein aantal concrete acties. Van veel doelen en acties in het plan is nog niet duidelijk wat het resultaat moet zijn, wat de concrete uitwerking is, wie verantwoordelijk is voor de daadwerkelijke uitvoering, door welke personen de acties uitgevoerd gaan worden, met welke instrumenten en wat het tijdspad is. Het plan is daarmee een verzameling doelstellingen en nog geen gecoördineerde set van uitgewerkte en SMART³ geformuleerde acties. De inspectie constateert dat het plan daarmee geen actieplan is maar een plan dat zich in een beginstadium bevindt van een lange weg om veelomvattende zaken te bereiken. Dit wordt door de TU Delft ook zo aangegeven.

De beoordeling van het *Plan for Change* is in drie delen opgedeeld. We beoordelen de rol van de medewerkers (en studenten), het plan zelf en we beoordelen de rol van het college van bestuur.

A. Rol van de TU Delft gemeenschap

De inspectie constateerde dat na de oplevering van haar rapport een onrustige periode ontstond bij de TU Delft. Nadat het stof van die periode enigszins was neergedaald, is vanuit de TU Delft gemeenschap en de begeleidingscommissie veel initiatief en bereidheid getoond zaken op te pakken op het vlak van sociale veiligheid en de zorg voor medewerkers. De tijd om een actieplan te leveren was drie maanden en werd mede gezien de onrustige periode als kort ervaren. De inspectie vindt het daarom navolgbaar dat het opgeleverde *Plan for Change* zich in een beginstadium van een actieplan bevindt en grotendeels uit doelstellingen en richtingen bestaat.

De inspectie wil op basis van het aangeleverde plan graag expliciet haar waardering uitspreken voor alle medewerkers (en studenten) van de TU Delft die hebben bijgedragen aan het *Plan for Change* dat is opgeleverd en aan alle

² Gebaseerd op artikel 9.9a WHW over wanbeheer.

³ SMART: specifiek, meetbaar, acceptabel, relevant en tijdgebonden

Locatie Utrecht

Datum

1 juli 2024

Onze referentie

46770785

medewerkers (en studenten) die bijdragen leveren aan de zorg voor medewerkers en daarmee de sociale veiligheid borgen/herstellen.

B. Beoordeling als actieplan

Hoewel de inspectie het navolgbaar vindt dat het *Plan for Change* zich in een beginstadium bevindt, is het plan dat is overgelegd door de TU Delft door de inspectie beoordeeld als actieplan zoals genoemd in het inspectierapport op blz. 85.

De inspectie heeft het plan beoordeeld op de volgende punten:

1. Strategie en aanpak.

Op twee van de elf toetspunten van het onderdeel strategie en aanpak scoort het *Plan for Change* een voldoende en op twee van punten scoort het plan neutraal. De inspectie beoordeelt het *Plan for Change* op zeven van de elf toetspunten van het onderdeel strategie en aanpak als onvoldoende.

2. De uitwerking van de vier verbeterpunten die in het inspectierapport genoemd worden:

- a) *leiderschap;*
- b) *cultuur;*
- c) *sturing;*
- d) *in gesprek gaan met medewerkers.*

Eén van de vier beschreven verbeterpunten in het *Plan for Change* wordt door de inspectie als voldoende beoordeeld (sturing). De andere drie verbeterpunten worden als onvoldoende (leiderschap, cultuur, in gesprek gaan met medewerkers) beoordeeld.

3. De uitwerking van onderwerpen waarop de inspectie de TU Delft negatief beoordeelde in het onderzoek. Dit betreffen onderwerpen gebaseerd op de Code goed bestuur universiteiten:

- a) *Borgingsmechanismen*
- b) *HRM;*
- c) *aanspreken en mening geven;*
- d) *intern toezicht;*
- e) *college van bestuur.*

Over het onderwerp *borgingsmechanismen* in het *Plan for Change* en de daaronder vallende subonderwerpen oordeelt de inspectie zowel positief als negatief. Over het onderwerp *college van bestuur* oordeelt de inspectie grotendeels negatief. De inspectie oordeelt negatief over de onderwerpen: *HRM, aanspreken en mening geven, en intern toezicht.*

Zie voor een meer gedetailleerdere uitwerking van al bovenstaande oordelen bijlage 1.

Gezien het bovenstaande oordeelt de inspectie dat het voorliggende *Plan for Change* nog onvoldoende is uitgewerkt als actieplan maar mogelijk, indien verder

uitgewerkt tot actieplan en daadwerkelijke uitvoering van deze acties, zal kunnen leiden tot het herstellen van de zorg voor medewerkers.

C. Oordeel over het college van bestuur

De inspectie acht u, het college van bestuur, verantwoordelijk voor de nog onvoldoende uitwerking van het plan. Daarbij spelen ook signalen mee die de inspectie ontving na ons onderzoek en de berichten die wij in diverse media lazen.

U, als college, en de raad van toezicht hebben zich verzet tegen de bevindingen van de inspectie, waardoor de indruk ontstond dat u de problemen bij de TU Delft ontkende. Mede hierom heeft u direct na het onderzoek geen acties ondernomen waardoor kostbare tijd en draagvlak verloren is gegaan. U en de raad van toezicht waren vanaf 17 november 2023 op de hoogte van het (concept) inspectieoordeel. Vanaf dat moment en zelfs vanaf het moment dat de inspectie met het onderzoek startte, had u acties kunnen ondernemen om de zorg voor medewerkers te verbeteren. De inspectie heeft niet kunnen constateren dat u en de raad van toezicht voorafgaand aan de vaststelling van het rapport en direct erna, voldoende acties hebben opgestart en/of uitgevoerd om hiertoe te komen. Dit terwijl de aard en omvang van de bevindingen daar wel om vragen.

Daarnaast kan niet worden uitgesloten dat het handelen van het college van bestuur in de periode na het openbaar maken van het rapport het vertrouwen van een deel van de TU Delft gemeenschap geschaad heeft op een wijze die het lastig maakt om met voldoende gezag de zorg voor medewerkers te herstellen.

In de oplegger bij het plan worden door u excuses aangeboden. Concrete reflectie over de rol van het college van bestuur in het ontstaan/voortbestaan van de sociale onveiligheid lijkt echter te ontbreken. Dat geldt zowel voor de verantwoordelijkheid van het college van bestuur voor de sociale veiligheid in de hele organisatie als de verantwoordelijkheid voor de sociale veiligheid van degenen in de directe omgeving van het college. Ook dit leidt tot vertraging van acties om de zorg van medewerkers te herstellen.

De raad van toezicht heeft gedurende het onderzoek en na het vaststellen van het rapport een positie ingenomen die bij de inspectie twijfels oproept over de onafhankelijkheid en voldoende kritische positie van de raad ten opzichte van het college van bestuur.

De inspectie heeft op basis van bovenstaande beoordeling weinig vertrouwen dat de situatie van wanbeheer zoals geschetst in het vastgestelde inspectierapport (16 februari 2024) door u kan en zal worden hersteld.

Vervolg

De inspectie draagt de TU Delft op om het *Plan for Change* verder te concretiseren tot een actieplan en de uitvoering daarvan ter hand te nemen. Daarnaast draagt

Locatie Utrecht

Datum
1 juli 2024

Onze referentie
46770785

de inspectie de TU Delft op om elke drie maanden⁴ schriftelijk aan de inspectie te rapporteren over de voortgang van de verdere uitwerking van het actieplan en de uitvoering ervan.

In februari 2025 volgt het herstelonderzoek door de inspectie waarbij beoordeeld wordt of de uitvoering van het op te stellen actieplan genoeg verbetering realiseert in de zorg voor medewerkers bij de TU Delft.

Tenslotte gaan wij ervan uit dat u het gehele inspectie-oordeel uit deze brief deelt met de TU Delft gemeenschap en in het bijzonder met de medezeggenschap, bijvoorbeeld via de internetpagina waarop alle informatie te vinden is over de uitvoering van het *Plan for Change*.

Met vriendelijke groet,



directeur toezicht middelbaar beroepsonderwijs en hoger onderwijs

⁴ Na dagtekening van deze brief.

Locatie Utrecht

Datum
1 juli 2024

Onze referentie
46770785

Bijlage

1. Strategie en aanpak

De inspectie heeft het *Plan for Change* van de TU Delft beoordeeld op een aantal standaard onderwerpen die een actieplan zou moeten bevatten. Hieronder de bevindingen en oordelen van de inspectie op deze onderwerpen.

a) Probleemanalyse

De inspectie is van oordeel dat geen volwaardige probleemanalyse is uitgevoerd. Er is een aanzet van een analyse gemaakt, maar deze zou nog verder moeten worden uitgewerkt. De aanzet bestaat uit de volgende elementen:

- In het plan wordt aangegeven dat voor organisatieverbeteringen aanpassingen gedaan moeten worden in organisatiestructuur, cultuur en systeem. De bronnen hiervan zijn niet duidelijk.
- In het plan wordt gesproken over 'terugkijken' maar de acties hiervoor worden als acties in de toekomst geschetst en zijn niet SMART opgesteld.

De inspectie oordeelt negatief over het punt.

b) Visie

De TU Delft heeft een tekst die inhoud zou geven aan een visie op sociale veiligheid maar benoemt deze tekst niet zodanig als visie op sociale veiligheid. De TU Delft zou er goed aan doen om een specifieke tekst aan te duiden als visie op sociale veiligheid. Daarnaast zou deze tekst specifiekere moeten zijn en meer toegespitst op universiteit/de TU Delft. Onduidelijk is of een visie op sociale veiligheid nog uitgewerkt gaat worden tijdens de werkconferenties. Omdat er wel inhoud is in het plan die zou kunnen doorgaan als visie op sociale veiligheid oordeelt de inspectie neutraal over dit punt.

c) Doelen acties en uitkomsten

In het plan worden een aantal concrete acties genoemd, maar doelen en acties lopen door elkaar heen. Dit betekent dat sommige doelen nog niet zijn uitgewerkt in acties en van de acties die gegeven zijn niet altijd duidelijk is welk doel deze dienen.

Een heel aantal van de in het *Plan for Change* genoemde 'concrete acties' zijn te interpreteren als algemene doelen zonder dat deze concreet en SMART zijn uitgewerkt tot acties. Sommige acties zijn wel concreet gemaakt maar daarvan is niet duidelijk gemaakt hoe deze acties het vertrouwen van medewerkers herstellen in de zorg voor medewerkers. Bij deze acties is niet duidelijk wie ze uitvoert, welke planning wordt gehanteerd en wie verantwoordelijk is. Te noemen zijn bijvoorbeeld: *License to lead*, herijking van de gedragscode, updaten routekaart en de monitor sociale veiligheid. De inspectie oordeelt negatief over het punt.

d) Randvoorwaarden en risico's

In het plan worden geen randvoorwaarden en risico's beschreven voor de uitvoering van het plan. In het plan worden ook geen maatregelen beschreven om de risico's te mitigeren. In het plan wordt geen analyse gemaakt van kansen en bedreigingen en sterktes en zwaktes ten aanzien van acties om de zorg voor medewerkers te herstellen. Wel wordt in het plan aangegeven dat het college van bestuur voldoende middelen en capaciteit beschikbaar moet stellen. Dat zou ook gelden ook voor directies en faculteiten. Het feit dat capaciteit beschikbaar gesteld moet worden, kan gelezen worden als een maatregel dat een risico moet afdekken. Een bijbehorend risico is echter niet expliciet genoemd in het plan. De inspectie oordeelt negatief over dit punt.

e) Medezeggenschap/instemmingsrecht

Omdat gesproken is met de ondernemingsraad, vakbonden en studenteraad wordt aangenomen dat hun input is gebruikt in het plan, mede omdat zij in het traject tot het komen van het plan wekelijks werden geüpdate door het college van bestuur. Ook in de ontwikkelfase zal met hen worden afgestemd, met name over hun rol in de *governance* en wordt de medezeggenschap betrokken bij het instellen van de adviesgroep voor de uitvoeringsfase, zo staat in het plan. Het is positief dat in het plan verwoord staat dat de medezeggenschap betrokken was bij de totstandkoming van het plan en betrokken wordt bij de uitvoering ervan. De inspectie gaat er vanuit dat het inspectieoordeel over het plan ook wordt gedeeld met de medezeggenschap van de TU Delft.

f) Overige medewerkers

Mede input voor het plan waren vijf TU brede bijeenkomsten voor medewerkers en studenten. We zien punten uit de bijlagen van het plan terugkomen in het plan. Soms zijn punten specifiekier uitgewerkt in de bijlagen dan in het plan zelf. Welke keuzes gemaakt zijn, welke punten gebruikt werden en in welke mate van detail is niet geheel duidelijk. Hoe de punten verder worden uitgewerkt tijdens de uitvoeringsfase is ook nog niet duidelijk. De inspectie oordeelt neutraal over het punt.

g) Planning

Het is onduidelijk welke acties wanneer gaan plaatsvinden en wanneer welk doel behaald moet worden. De inspectie oordeelt negatief op dit punt. Er ontbreekt een duidelijke planning/tijdspad.

h) Evaluatie

Het wordt niet duidelijk in het plan wanneer er evaluatiemomenten zijn voorzien en wie er bij betrokken zullen zijn. De uitwerking van de evaluatiemomenten is daarom onvoldoende.

i) Resources

De TU Delft heeft verschillende resources gebruikt voor de input op dit plan: gesprekken intern en extern, interne en externe onderzoeken. Echter, in het plan wordt niet duidelijk met welke middelen, zowel financieel als capaciteit (tijd, ruimte, bekwaamheid) het plan en de acties uit het plan worden uitgevoerd, behalve dat er in het plan staat dat voor tijd en capaciteit ruimte moet worden gemaakt door of extra

Locatie Utrecht

Datum
1 juli 2024

Onze referentie
46770785

investerings of verleggen van prioriteiten. De inspectie oordeelt negatief over het punt.

j) Communicatie

In het plan staat beschreven dat de TU Delft het plan breed bekend wil maken en wil communiceren gedurende de uitvoering. Hiervoor wordt een internetpagina opgezet. Stakeholders worden middels deze internetpagina meegenomen in voortgang en ontwikkelingen⁵. Ook zullen medewerkers en studenten op de hoogte worden gehouden middels voortgangsrapportages die eens per kwartaal zullen verschijnen. De TU Delft heeft de intentie om informatie omtrent het plan communiceren op een centrale plek. De inspectie oordeelt positief over dit punt.

k) Relatie met andere plannen

Voor het plan zijn plannen van andere initiatieven en ontwikkelingen gebruikt. Zo is gebruikgemaakt van de indeling zoals in het KNAW rapport en de handreiking van de RCGOG: structuur, cultuur, systeem. In het plan wordt aangegeven dat ook interne onderzoeken input hebben geleverd voor dit plan, maar niet duidelijk is welke onderdelen en op welke manier deze zijn gebruikt. De TU Delft had meer onderdelen uit de interne- en externe plannen en adviezen kunnen gebruiken voor het plan. In de plannen en initiatieven staan hele concrete punten die ook van toepassing zijn op de TU Delft maar niet zijn overgenomen in het *Plan for Change*. Ook de gebruikelijke onderdelen van een plan staan hierin beschreven maar deze zijn niet overgenomen in het *Plan for Change*. De inspectie oordeelt negatief over het punt.

2. Verbeterpunten

De inspectie gaf in het rapport over de TU Delft aan dat het plan om de zorg voor medewerkers te herstellen in elk geval de onderwerpen *leiderschap, cultuur, sturing, in gesprek gaan met medewerkers* moet bevatten. De inspectie heeft geoordeeld hoe deze onderwerpen in het plan terug komen en daarover als volgt geoordeeld:

a) Leiderschap

De problemen rondom leiderschap worden slechts in beperkte mate aangehaald in het *Plan for Change*. Daarmee is voor de inspectie niet duidelijk of de daadwerkelijke aard en de omvang van de problemen over leiderschap duidelijk zijn voor de TU Delft. Er wordt wel gesproken over een verschil in kennis tussen leidinggevenden om een sociaal veilige omgeving te bevorderen maar het aandeel van de leidinggevenden in het creëren van sociale onveiligheid wordt niet benoemd.

Het is positief is dat er via onder andere het *License to Lead* wordt gewerkt aan het aanpakken van het gebrek aan leiderschapsvaardigheden. Aan die vaardigheden wil de TU Delft ook meer aandacht besteden bij de aanstelling van leidinggevenden. De invulling van de plannen is alleen niet concreet genoeg om positief te kunnen

⁵ Mogelijk kan ook dit oordeel van de inspectie over het actieplan hier worden opgenomen.

Locatie Utrecht

Datum

1 juli 2024

Onze referentie

46770785

oordelen. Zo mist onder andere een volwaardige probleemanalyse in het plan. Specifiek ten aanzien van de huidige leidinggevenden ontbreekt er voldoende aanpak.

De inspectie ziet geen adequate acties om de problemen met leiderschap aan te pakken om de zorg voor medewerkers te herstellen. De inspectie oordeelt negatief over dit verbeterpunt.

b) Cultuur

De wens om de cultuur te adresseren komt naar voren in het *Plan for Change*. Er wordt in het plan op dit punt vooruit gekeken en doelen gesteld. In het plan wordt niet teruggekeken, er wordt geen analyse gemaakt waarom de cultuur zo is gegroeid. Er worden een aantal concrete acties genoemd om de cultuur aan te passen maar in het *Plan for Change* worden voornamelijk doelen genoemd en wordt verwezen naar de werkconferenties die gaan komen en waar met elkaar bepaald wordt wat nodig is om de sociale veiligheid te verbeteren. Ook om hiërarchie, status en informele machtsposities een minder negatieve rol te laten spelen in de cultuur wordt verwezen naar de werkconferenties. Hoe dit gerealiseerd gaat worden, wordt niet concreet gemaakt. In het *Plan for Change* zien we nog geen adequate aanpak om de cultuur aan te pakken waarmee de zorg voor medewerkers herstelt wordt. De inspectie oordeelt negatief over dit verbeterpunt.

c) Sturing

In het *Plan for Change* wordt toegelicht hoe er gestuurd gaat worden op de uitvoering van het plan, zowel in de tijdelijke als de reguliere fase. Het college van bestuur beslist en stuurt en wordt in de verschillende fases bijgestaan door een uitvoeringsteam. Ook zal veel gevraagd worden van de lijnorganisatie (de directies en faculteiten). Het college van bestuur stuurt op de voortgang en de realisatie van de benodigde veranderingen op het gebied van sociale veiligheid in de ontwikkelfase. In de reguliere fase stuurt het college van bestuur op sociale veiligheid binnen de TU Delft.

De voortgang zal eens per kwartaal worden gemonitord en gepubliceerd in een voortgangsrapportage. Ook vinden er op verschillende niveaus gesprekken plaats over de voortgang. Het team sociale veiligheid wordt verantwoordelijk voor de monitoring in de reguliere fase. Er wordt sturingsinformatie gebruikt, o.a. rapportages, gesprekken en werkconferenties.

Omdat het *Plan for Change* uit algemene doelen bestaat en nog onvoldoende uit concrete acties is nog niet duidelijk welke acties door de lijn en welke door het uitvoeringsteam worden uitgevoerd. Dit zal in de uitwerking verder moeten worden gespecificeerd om te zorgen dat acties niet tussen wal en schip vallen.

De inspectie kan in dit stadium niet beoordelen of het uitvoeringsteam voldoende doorzettingsmacht (zeggenschap, autoriteit, macht) heeft om de lijnorganisatie tot actie te laten overgaan.

Locatie Utrecht

Datum
1 juli 2024

Onze referentie
46770785

Het oordeel op het verbeterpunt sturing is een plantoetsing. Dit wil zeggen dat nog onduidelijk is of de daadwerkelijke sturing zal plaatsvinden zoals gepland is. Een goede planning kan uitmonden in een slechte uitvoering als onvoldoende wordt gestuurd. Of de monitoring aansluit op de doelen is nog onvoldoende duidelijk en kan concreter gemaakt worden. Alles overziend oordeelt de inspectie positief over dit verbeterpunt omdat voldoende duidelijk wordt gemaakt hoe men van plan is te gaan sturen op de veranderingen.

d) In gesprek gaan met medewerkers

Er worden veel doelen gesteld op dit verbeterpunt, deze worden echter nog niet goed omgezet in concrete acties. Bijvoorbeeld het doel dat medewerkers hun zorgen en wensen kunnen delen. De uitwerking hiervan en hoe medewerkers vervolgens vertrouwen krijgen in dit proces, is weinig concreet. De organen die sociale veiligheid moeten borgen worden genoemd in het plan, maar er wordt in het *Plan for Change* niet ingegaan hoe deze organen in gesprek gaan met medewerkers en op welke wijze (en dus ook niet hoe zij het vertrouwen gaan winnen van medewerkers).

In het *Plan for Change* worden een aantal manieren genoemd waarop college van bestuur en raad van toezicht in gesprek kunnen gaan met medewerkers. Een aantal van deze punten bestond al binnen de organisatie.

In het plan staat geschreven dat het in gesprek gaan met medewerkers maatwerk per afdeling is, waarbij afdelingen experts kunnen inzetten om het gesprek over sociale veiligheid te faciliteren. Daarnaast zal er meer aandacht in de Resultaat en Ontwikkelgesprekken (R&O) cyclus komen voor de sociale veiligheid en komen voor verschillende groepen, zoals minderheden maar ook bepaalde afdelingen, die het misschien zwaarder hebben. Eventueel kunnen voor sociale veiligheid ambassadeurs worden ingevoerd, net zoals voor Diversity & Inclusion (D&I) bij de TU Delft.

De intenties van de TU Delft op dit punt zijn goed maar de onderliggende dynamiek en problemen worden niet adequaat geadresseerd. De TU Delft identificeert de belangrijkste groepen om mee in gesprek te gaan over de zorg voor medewerkers. Binnen het college van bestuur en de raad van toezicht worden leden aangewezen die hiervoor verantwoordelijk zijn. Dit mist veelal nog concrete invulling; hoe vaak zijn de gesprekken en wat gebeurt er met de informatie die opgehaald wordt? Daarnaast is het onvoldoende duidelijk hoe het in gesprek gaan met medewerkers in de rest van de organisatie geregeld wordt. Hoe wordt ervoor gezorgd dat alle leidinggevenden het gesprek met medewerkers aangaan? En hoe wordt ervoor gezorgd dat deze gesprekken effectief zijn, veilig zijn, en als veilig worden ervaren? De inspectie oordeelt negatief over dit verbeterpunt.

3. Toetspunten Code goed bestuur universiteiten

De inspectie heeft in het rapport over de TU Delft een aantal principes uit de Code goed bestuur universiteiten (2019) getoetst. Het gaat hierbij om de volgende vijf principes:

- *vrij voelen om elkaar aan te spreken (principe 2);*
- *een veilige omgeving (principe 3);*
- *het college van bestuur bestuurt (principe 4);*
- *intern toezicht (principe 5);*
- *risicobeheersing (principe 9).*

Dit leidde in het rapport tot beoordelingen over de onderwerpen *borgingsmechanismen, HRM, aanspreken en mening geven, intern toezicht en college van bestuur*. De inspectie heeft het *Plan for Change* van de TU Delft bekeken op deze punten en beoordeelt of de zorg voor medewerkers kan worden hersteld met de voorgenomen doelen en acties uit het plan.

a) Borgingsmechanismen

Geeft de optelsom van beschikbare informatie binnen de organisatie een volledig beeld van sociale veiligheid?

De TU Delft heeft haar informatievoorziening op het gebied van sociale veiligheid nog niet aangepast. Wel zijn er plannen om de informatievoorziening aan te passen door middel van o.a. een integrale rapportage, monitoring, en periodieke analyses. Het is niet duidelijk of dit een beter beeld geeft van de situatie, maar het is wel te verwachten. De inspectie oordeelt positief over dit punt.

Hoe is de vindbaarheid en bekendheid van borgingsmechanismen?

Met de voorgenomen concrete acties worden er maatregelen genomen om de vindbaarheid en de bekendheid te vergroten. Zo is de TU Delft van plan om de routekaart te updaten en op de internet pagina voortkomend uit het plan informatie te delen wie er binnen TU Delft aan sociale veiligheid werken en hoe deze personen benaderd kunnen worden. De TU Delft creëert met deze doelen en de concreet genoemde maatregelen de mogelijkheid om bij te dragen aan de vindbaarheid en bekendheid van borgingsmechanismen. De inspectie oordeelt positief over dit punt.

Zijn de borgingsmechanismen effectief?

- Er wordt (nog) niet onderzocht of en zo ja medewerkers met ervaren sociale onveiligheid daadwerkelijk gebruikmaken van de borgingsmechanismen. Hier is daarom geen oordeel over te geven.
- Er staat niets in het plan over de onafhankelijkheid van de Klachtencommissie Ongewenst Gedrag (KOG). De inspectie oordeelt negatief dat in het plan niet is teruggekomen op de werking van de KOG. Er wordt niets geschreven over dit aspect, terwijl onze conclusies over de KOG in het rapport negatief zijn.

b)HRM

Past de TU Delft haar HR beleid aan, en is dit in zulke mate dat HR meer zorg draagt voor de belangen van medewerkers dan voorheen?

Er is geen duidelijke lijn in het plan over veranderingen bij HR. Er wordt indirect aan gerefereerd via de bespreking van R&O, maar HR zelf wordt nauwelijks geadresseerd. De inspectie oordeelt daarom negatief over dit punt.

Welke aanpassingen zien wij in het beleid omtrent de R&O en zorgen deze aanpassingen ervoor dat het R&O beter bijdraagt aan de zorg voor medewerkers?

Er worden meer momenten voor reflectie ingebouwd in de R&O cyclus en sociale veiligheid wordt steviger in de R&O ingebouwd. Dit geldt voor zowel leidinggevenden als medewerkers. Ook 360 graden feedback wordt geopperd als een middel hiervoor. De aanpassingen aan de R&O cyclus zijn echter nog weinig concreet. Bij het gebruik van 360 graden feedback zien we het risico dat dit, in een situatie van sociale onveiligheid, niet als veilig wordt ervaren en daarom geen valide resultaten oplevert. Ook mist er een analyse van wat er mis gaat in de huidige R&O cyclus. De inspectie oordeelt daarom negatief over dit punt.

Wordt er gewerkt naar een praktijk waarin het duidelijk is voor medewerkers dat mensen worden aangenomen of worden bevorderd op hun geschiktheid voor de functie en niet op basis van hun connecties met degenen die gaan over het aannemen/bevorderen?

in het plan wordt niet beschreven of en hoe er meer duidelijkheid voor medewerkers wordt gecreëerd aangaande aanname, bevordering en overplaatsing. De inspectie oordeelt daarom negatief over dit punt.

Welke acties worden ondernomen zodat in conflicten wordt voorkomen dat:

- *Mensen lager in de hiërarchie aan het kortste eind trekken vanwege hun positie.*
- *De veroorzaken van sociale veiligheid niet weg moet omdat hij/zij hoger staat in de hiërarchie.*

In het plan staan geen acties t.a.v. dit aspect. De inspectie oordeelt daarom negatief over dit punt.

Hoe wordt gewerkt aan een cultuur waarin ook meetelt hoe je met anderen omgaat?

Hier wordt onder meer invulling aan gegeven door het organiseren van een leiderschapskwalificatie die lijkt op de BKO. Daarnaast wil de TU Delft via het programma Erkennen en Waarderen ook mensen erkennen die veel doen qua omgangsvormen, als iemand bijvoorbeeld iets goeds heeft gedaan voor de organisatie. Ten slotte wil men doelen op dit vlak bereiken via o.a. werving en selectie en periodieke analyses. Op het programma Erkennen en waarderen, na is veelal onduidelijk hoe hier precies invulling aan wordt gegeven. De inspectie oordeelt daarom negatief op dit punt.

c) Aanspreken en mening geven

Hoe zorgt de TU Delft ervoor dat in de toekomst mensen zich vrij voelen om hun mening te geven en andere aan te spreken, ook als het gaat om niet-wetenschappelijke thema's?

Deze vraag wordt niet concreet beantwoord in het *Plan for Change*. Er wordt een aantal keren aangegeven dat het goed is om elkaar aan te spreken, over gedrag te praten, zich uit te spreken. Ook wordt aangegeven dat men moet kunnen zeggen wat we vinden. Daarbij wordt geen onderscheid gemaakt tussen inhoudelijke wetenschappelijke onderwerpen en onderwerpen zoals hoe dingen gaan, hoe mensen met elkaar omgaan en hoe medewerkers worden aangestuurd. Het was juist op deze drie onderdelen dat de inspectie negatief oordeelde in het rapport. In het plan worden een aantal acties genoemd die zouden kunnen bijdragen aan dit onderwerp. Zo worden genoemd:

- Feed back trainingen;
- Het onderlinge gesprek inbedden in de R&O cyclus;
- Het bieden van externe ondersteuning aan teams om met elkaar in gesprek te gaan;
- Bij aanstelling van leidinggevende meer aandacht hebben voor vaardigheden op het gebied van gedrag in plaats van alleen te kijken naar iemands inhoudelijke kwaliteiten.

Deze acties worden niet verder uitgewerkt. Ook wordt niet aangegeven of het voor iedereen verplicht is of facultatief. De inspectie oordeelt negatief over dit punt.

Heeft de TU Delft een plan hoe om te gaan met de sterke hiërarchische verhoudingen binnen de universiteit?

In het *Plan for Change* wordt gerefereerd aan de hiërarchische structuren, de informele hiërarchie, status en informele machtsposities en wordt aangegeven dat de kwetsbare groepen daarin beschermd moeten worden. Ook wordt aangegeven dat er maatregelen genomen moeten worden op deze punten maar er worden geen acties voor gedefinieerd. Er wordt verwezen naar de werkconferenties. De inspectie oordeelt negatief over dit punt omdat het blijft bij wensen, en concrete uitwerking wordt doorgeschoven naar de werkconferentie.

Bevordert het college van bestuur een cultuur waarin eenieder zich vrij voelt zijn/haar mening te geven en elkaar aan te spreken en geeft het college van bestuur hierin het goede voorbeeld?

Het plan gaat niet in op het college van bestuur en wat zij doet om zo een cultuur te bevorderen. Het gaat ook niet in op het college van bestuur het goede voorbeeld geeft in. De inspectie oordeelt daarom negatief over dit punt.

d) Intern toezicht

Hoe gaat de raad van toezicht in de toekomst haar eigen en onafhankelijke informatievoorziening versterken?

Het contact van de raad van toezicht met de organisatie lijkt iets te vergroten. Er wordt in het plan echter niet expliciet ingegaan op het versterken van de eigen/onafhankelijke informatievoorziening. Er wordt wel gezegd dat de raad van

Locatie Utrecht

Datum

1 juli 2024

Onze referentie

46770785

toezicht zich actief in zal spannen om zichzelf ook via andere (in)formele kanalen te laten informeren over de ontwikkelingen en actualiteiten op het gebied van sociale veiligheid. Dit lijkt ingevuld te worden door een opsomming van contacten. Het is niet bij alle punten duidelijk in welke mate het contact met de organisatie anders is dan in de bestaande situatie. Daardoor blijft de vraag onvoldoende beantwoord. De inspectie oordeelt dat er een stap in de goede richting wordt gezet maar dat de invulling van de plannen nog niet concreet genoeg is om een positief oordeel hierover te kunnen geven. De inspectie oordeelt negatief over dit punt.

Hoe wordt de toegankelijkheid van de raad van toezicht vergroot?

Er wordt in het plan niet expliciet ingegaan op het vergroten van de effectieve toegankelijkheid van de raad van toezicht. De inspectie oordeelt daarom negatief over dit punt.

Hoe zorgt de raad van toezicht ervoor dat zij haar toezichtstaak onafhankelijk kan uitvoeren?

Gedurende het onderzoek en in de periode voor en na het vaststellen van het rapport heeft de raad van toezicht een positie ingenomen die bij de inspectie twijfels oproept over de mate waarin de raad van toezicht onafhankelijk en kritisch ten opzichte van het college van bestuur kan opereren. De inspectie ziet dit als een risico voor het herstellen van de zorg voor medewerkers. Het is positief dat in het plan wordt gesproken over reflectie onder externe begeleiding, maar de uitwerking hiervan is niet genoeg om de zorgen van de inspectie weg te nemen. De inspectie oordeelt negatief over dit punt.

Heeft de raad van toezicht voldoende zicht op sociale veiligheid in directe omgeving van het college van bestuur?

Er wordt in het *Plan for Change* niet ingegaan op de onveiligheid in de buurt van het college van bestuur. De raad van toezicht erkent de problemen in de buurt van het college van bestuur niet. De inspectie heeft daarom geen vertrouwen dat de raad van toezicht dit adequaat op zal pakken en oordeelt negatief over dit punt.

e) College van bestuur

Toont het college van bestuur bewustzijn voor het belang van een sociaal veiligere omgeving?

Het college van bestuur geeft aan dat zij onvoldoende en soms niet goed hebben gereageerd op signalen over sociale onveiligheid. Zij bieden excuses aan en geven aan de TU Delft sociaal veiliger te willen maken. Artikelen in Delta en signalen die bij de inspectie binnen komen wekken de indruk dat het bewustzijn nog niet aanwezig is bij het College van bestuur. Dat roept de vraag op of de acties van het college van bestuur ondernomen worden vanuit een intrinsieke of extrinsieke motivatie. De oplegger van het college bij het plan is een stap in de goede richting. Het in gesprek gaan met medewerkers en het standaard agenderen van sociale veiligheid is ook een goede stap. Het college van bestuur toont bewustzijn van een sociaal veiligere omgeving binnen de organisatie maar het is niet duidelijk of dit bewustzijn ook echt is ingedaald. De inspectie oordeelt neutraal over dit punt.

Locatie Utrecht

Datum
1 juli 2024

Onze referentie
46770785

Wordt in belangenafwegingen waar sociale veiligheid een rol speelt door het college van bestuur het belang van sociale veiligheid tegenwoordig zwaarder meegewogen?
Het belang van sociale veiligheid kan concurrerend zijn met andere belangen binnen de instelling. Het wordt nog onvoldoende duidelijk in het plan hoe het college van bestuur en anderen met een grote machtspositie binnen de TU Delft hiermee om zullen gaan. De inspectie oordeelt hierom negatief over dit punt.

Erkent het college van bestuur/top de gedupeerden/slachtoffers en zet zij zich in om de schade te rectificeren?

Er wordt in de oplegger bij het *Plan for Change* door het college van bestuur gesproken over erkenning van het leed dat mensen hebben ondergaan, maar dit krijgt nog geen handen en voeten. Wordt er verantwoordelijkheid genomen voor de schade door de TU Delft? Wordt er nagedacht over wat mogelijk is om die schade te herstellen? In het plan wordt dit niet duidelijk. Zoals de oplegger aangeeft worden de eerste stappen van erkenning en heling gezet maar is de TU Delft er nog niet. De inspectie is positief dat dit besef er is bij het college van bestuur maar oordeelt negatief vanwege het ontbreken van vervolgstappen.

Neemt het college van bestuur/top neemt verantwoordelijkheid voor de situatie en toont reflectie op haar rol in het ontstaan/voortbestaan daarvan?

Het college van bestuur geeft in het plan aan, te gaan reflecteren op de sturing en de uitkomsten te zullen delen en de oplegger wordt excuses aangeboden. Echte concrete reflectie over de rol van het college van bestuur in het ontstaan/voortbestaan van de sociale onveiligheid lijkt te ontbreken. Dat geldt zowel voor de verantwoordelijkheid van het college van bestuur voor de sociale veiligheid in de hele organisatie als de verantwoordelijkheid voor de sociale veiligheid van degenen in de directe omgeving van het college van bestuur. Het college van bestuur neemt de leidinggevende rol voor het plan maar onvoldoende verantwoordelijkheid voor wat er in het verleden is gebeurd. De inspectie oordeelt daarom negatief over dit punt.

