

Centraal Plan van Aanpak Medewerkersmonitor 2024



HR | Health Safety Environment
12 juni 2025

Inhoud

Managementsamenvatting.....	3
Medewerkersmonitor 2024	3
Drie thema's.....	3
Aanpak	3
1. Inleiding.....	5
2. Achtergrondinformatie	6
2.1 Job Demands Resources model	6
2.2 Verantwoordelijkheden en bevoegdheden	7
2.3 Projectorganisatie	8
2.4 Projectaanpak incl. follow up en monitoring.....	8
3. Resultaten Medewerkersmonitor 2020.....	12
4. Resultaten Medewerkersmonitor 2024.....	13
4.1 Toegepast Job Demands Resources model.....	13
4.2 Plan van aanpak 2024	16
Bijlagen.....	22
Bijlage 1: Resultaten acties Medmon 2020	23
1. Werkdruk (balans werk-privé)	23
2. Sociale veiligheid (respect, feedback).....	27
3. Scholings- en ontwikkelingsmogelijkheden (zelfstandigheid)	30
Bijlage 2: Masterclass werkdruk voor HR-adviseurs.....	32
Bijlage 3: Voorlichting werkdruk voor medewerkers	33
Bijlage 4: Globale projectaanpak License to lead	34

Managementsamenvatting

Medewerkersmonitor 2024

In januari 2024 heeft er voor de derde keer een TU brede meting plaatsgevonden naar werkbeleving en werkbelasting, de Medewerkersmonitor 2024. De respons was 51%. De resultaten zijn over het algemeen gelijk gebleven ten opzichte van de vorige meting in 2020 en laten een positief beeld zien van het werken bij de TU Delft. Medewerkers waarderen de TU Delft als werkgever met een 7,6 (vorige meting 7,4) en werken bij de TU Delft met een 7,9 (vorige meting 7,8).

Medewerkers ervaren de campus van de TU Delft als veilig, waarderen de mate van zelfstandigheid in hun werk en medewerkers vinden dat er een cultuur heerst waarin medewerkers met verschillende achtergronden zich welkom voelen. Tevens zijn medewerkers positief over de manier waarop hun leidinggevende met hen om gaat. Ook zijn er aandachtspunten: ondanks dat de werkdruk niet is toegenomen ten opzichte van 2020, ervaart zowel het WP als het OBP nog steeds een hogere werkdruk dan wenselijk is. Aandacht blijft nodig voor hoe we met elkaar omgaan binnen de TU Delft (sociale veiligheid). Daarom is er voor gekozen om deze twee aandachtspunten en één positief punt in het plan van aanpak 2024 op te nemen en hier de komende periode acties op uit te voeren.

In dit plan is tevens teruggekeken naar het plan van aanpak 2020, welke acties er zijn uitgevoerd op de daarin gedefinieerde drie punten. Ondanks dat daarin werkdruk en sociale veiligheid ook al benoemd waren met bijbehorende actiepunten, blijven dit aandachtspunten c.q. thema's voor de universiteit.

Drie thema's

Sociale veiligheid inclusief feedback; ondanks dat het percentage medewerkers dat te maken heeft gehad met ongewenst gedrag gedaald is, heeft nog steeds 8% van de medewerkers zelf te maken gehad met roddelen, 6% met pesten, 7% met verbale agressie/intimidatie en 5% met discriminatie. Ter vergelijking: in 2024 had 6,9% van de Nederlandse werknemers te maken met enige vorm van intern ongewenst gedrag¹.

Werkdruk; ondanks dat de werkdruk niet is toegenomen ervaart met name het WP nog steeds regelmatig werkdruk en ervaren ze dat ze lange werkdagen moeten maken om loopbaanstappen te kunnen zetten. Wel is het verschil tussen ervaren en wenselijke werkdruk van het WP wat gedaald. Ook is positief dat de werkstress (het gevolg van een te hoge werkdruk) nauwelijks is toegenomen. Persoonlijke kenmerken zijn de grootste oorzaak van werkdruk, met name bij het WP, gevolgd door werk- en organisatiekenmerken en eisen die aan de medewerkers gesteld worden.

Inclusief leidinggeven; de medewerkers zijn zeer positief over de manier waarop hun leidinggevende met hen omgaat en vinden dat er een cultuur heerst waarin werknemers met verschillende achtergronden zich welkom voelen.

Aanpak

De resultaten van de medewerkersmonitor zijn in alle organisatieonderdelen gepresenteerd en besproken. De daaruit resulterende decentrale plannen van aanpak per onderdeel (acht faculteiten,

¹ (Nederlandse Enquête Arbeidsomstandigheden - NEA)

QuTech en twaalf directies) worden in de planning en control-cyclus met het College van Bestuur, de OdC's en de OR besproken.

Daarnaast is er een centraal plan van aanpak ontwikkeld, dat tevens geldt als Risico-Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) voor psychosociale arbeidsbelasting (PSA) (conform Arbowet) en legt deze voor aan het College van Bestuur en de Ondernemingsraad (OR). Het centrale plan van aanpak is onder te verdelen in drie punten en past in het management control systeem van de TU Delft. Een plan van aanpak als onderdeel van de RI&E moet ook geborgd worden in de organisatie. Voor de TU Delft is vastgesteld dat hiervoor gebruik wordt gemaakt van een softwarepakket genaamd Lab Servant.

1. Inleiding

Binnen de TU Delft willen we met elkaar werken aan een prettige werksfeer en positief werkklimaat vanuit de overtuiging dat daarmee de beste prestaties worden behaald. De medewerkersmonitor geeft managementinformatie op het gebied van werkbeleving en Psychosociale arbeidsbelasting (PSA) van medewerkers, zodat zij hier op kunnen sturen. De TU Delft heeft daarom in 2017 en 2020 een TU brede meting (TU Delft Medmon) gehouden. In 2024 is er opnieuw gemeten met een derde meting.

Het doel van de medewerkersmonitor is:

- Een TU brede meting voor zowel Wetenschappelijk Personeel (WP) als Ondersteunend- en Beheers Personeel (OBP);
- Monitoring van werkbeleving en werkbelasting, psychosociale arbeidsbelasting (PSA) zoals bedoeld in de Arbowet;
- De uitkomsten van de medewerkersmonitor vormen de basis voor het ontwikkelen van een set maatregelen om de werkbeleving op het juiste niveau te houden en risico's veroorzaakt door PSA zo goed mogelijk te beheersen.

De rapportages met de TU-brede resultaten “TU Delft Medewerkersmonitor 2024” en de resultaten van de UD “UD Rapportage Medewerkersmonitor 2024” zijn te vinden op het intranet.

[Leeswijzer](#)

Hierna volgt een hoofdstuk met achtergrondinformatie. Daarna zal teruggekeken worden naar het plan van aanpak 2020. Vervolgens wordt er ingegaan op de belangrijkste resultaten van de Medewerkersmonitor 2024 wat resulteert in een geactualiseerd centraal plan van aanpak.

2. Achtergrondinformatie

Dit hoofdstuk geeft een toelichting op de methode achter de Medewerkersmonitor, de verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen het project, de projectaanpak inclusief het doel, de planning en follow-up en monitoring.

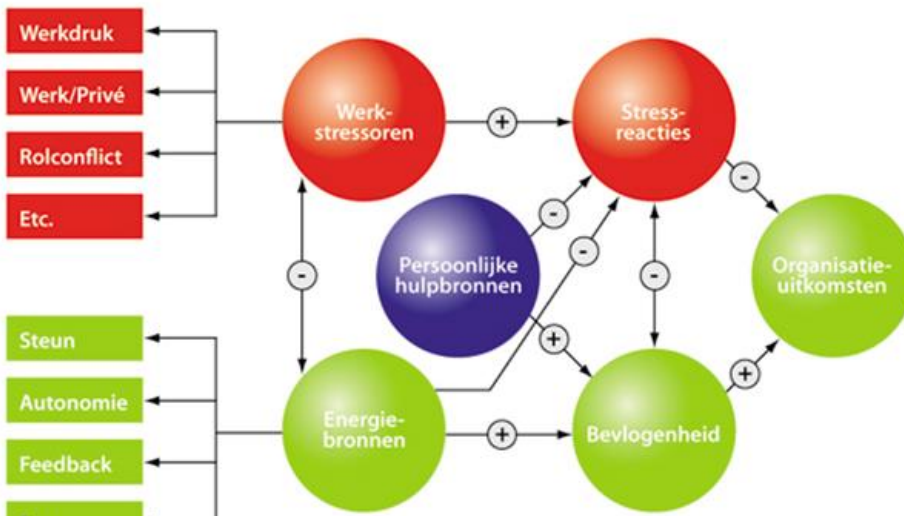
2.1 Job Demands Resources model

De Medewerkersmonitor en daarmee ook het plan van aanpak zijn gebaseerd op het Job Demands Resources model, dat uitgaat van werkstressoren, energie- en persoonlijke hulpbronnen. Bevlogenheid is de uitkomst van een goede balans tussen werk stressoren en energiebronnen. Werkstressoren hebben te maken met de inspanningen die het werk vraagt. Energiebronnen zijn de zaken in het werk die energie geven, bijvoorbeeld steun van collega's, autonomie en ontwikkeling. Persoonlijke hulpbronnen zijn de energiebronnen die in de persoon zelf liggen zoals stressbestendigheid en assertiviteit. Het versterken van energiebronnen leidt ertoe dat medewerkers meer gemotiveerd en bevlogen aan het werk zijn. Stress ontstaat als een resultante van de balans tussen werkstressoren en energiebronnen waarop de persoonlijke hulpbronnen van invloed zijn. Vanuit deze optiek is er geen "goed of fout": naarmate de werkstress hoger is, neemt de behoefte aan energie- en hulpbronnen toe tot er weer een balans is bereikt.

Onderzoek laat zien dat energiebronnen de negatieve werking van stressoren kunnen compenseren. En hiermee als het ware kunnen voorkomen dat er stress en burn-out ontstaat ondanks het aanwezig zijn van werkstressoren. Vaak is het in het werk lastig om bepaalde werkstressoren weg te nemen voor medewerkers. Werkstressoren hangen bijvoorbeeld te sterk samen met gegevenheden in het werk, bijvoorbeeld het werken met agressieve studenten. Om te voorkomen dat deze stressoren leiden tot klachten, stress en burn-out, is het belangrijk om de energiebronnen in beeld te brengen. En vervolgens interventies te richten op het versterken hiervan. Energiebronnen in het werk die sterk bepalend zijn, zijn bijvoorbeeld veiligheid en sociale steun van collega's, feedback en support van leidinggevenden. Hiermee zijn culturele aspecten zoals omgangsvormen en communicatie sterk van invloed op het ontstaan van stress. Persoonlijke hulpbronnen liggen bijvoorbeeld op het vlak van eigen waargenomen effectiviteit en zelfvertrouwen. Uit onderzoek blijkt dat een succesvolle aanpak van stress zich, naast persoonlijke maatregelen, vooral richt op organisatieaspecten (beleid, procedures, maatregelen). Ook is het belangrijk om op zoek te gaan naar de achterliggende oorzaken van stress, de zogeheten grondoorzaken of basisrisicofactoren (BRF). De aanpak kan zich vervolgens zowel richten op het wegnemen of verminderen van werkstressoren, als het versterken van energie- en hulpbronnen.²

² A. Bakker, W. Schaufeli e.a. (2004).

2.2 Verantwoordelijkheden en bevoegdheden



Figuur 1: Job Demands Resources Model – Bakker en Schaufeli

De verantwoordelijkheden en bevoegdheden in het project zijn bepaald met behulp van de RASCI-methode:

	Faculteit/Directie
<u>Responsible:</u> Verantwoordelijk voor de uitvoering van een proces of activiteit. Deze persoon legt verantwoording af aan de persoon die accountable is.	Decaan / Directeur
<u>Accountable:</u> De eindverantwoordelijke die ook goedkeuring moet geven aan het resultaat.	College van Bestuur
<u>Support:</u> De persoon die ondersteuning verleent aan het proces of project en de werkzaamheden uitvoert.	1 ^e lijn: HR Advies 2 ^e lijn: Projectteam Medmon 2024
<u>Consult:</u> De persoon die moet worden geraadpleegd, goedkeuring verleent of input levert aan de 'responsible' persoon, voorafgaand aan een stap in het proces.	OR
<u>Inform:</u> Degene die geïnformeerd wordt over de beslissingen, de voortgang en de bereikte resultaten, zodat er een volgende stap kan worden gezet.	College van Bestuur

2.3 Projectorganisatie

De projectorganisatie ziet er als volgt uit:

Projectorganisatie

Rol	Naam	Functie TU Delft
Opdrachtgever	College van Bestuur	College van Bestuur
Opdrachtnemer	Irene van den Brink	Manager HR HSE
Projectleider	Wendy van Leeuwen	Adviseur HR HSE

Werkgroep vragenlijst en rapportage

Naam	Functie TU Delft
Ardoni Verbiest	Projectleider Integrale veiligheid
Cornel Thill	Lid OR VGWM
Marije Severs	Beleidsadviseur D&I
Marjolein van der Heijden	HR Adviseur EWI
Martin Verwaal	Lid OR VGWM
Petra Jorritsma	Faculteitssecretaris L&R
Rivka van der Schoor-van Mastrigt	Beleidsadviseur sociale integriteit
Sylvia Jansen	Methodoloog

Projectteam resultaten en opvolging

Naam	Functie TU Delft
Wendy van Leeuwen	Adviseur HR HSE en projectleider Medmon
Irene van den Brink	Manager HR HSE

Projectleider leverancier

Naam	Functie
Sanne Smeenk	Onderzoeker IVA Onderwijs

2.4 Projectaanpak incl. follow up en monitoring

Doel en kaders

Het doel van dit project is inzicht krijgen in de werkbeleving en werkbelasting van TU Delft medewerkers en het komen tot effectieve interventies.

Dit in vergelijking met de metingen die in 2017 en 2020 hebben plaats gevonden.

Deze meting vindt plaats conform afspraak met OR, in een cyclus van drie jaar en voldoet aan wetgeving risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E) en Arbocatalogus VSNU.

De randvoorwaarden van Medmon 2024 zijn:

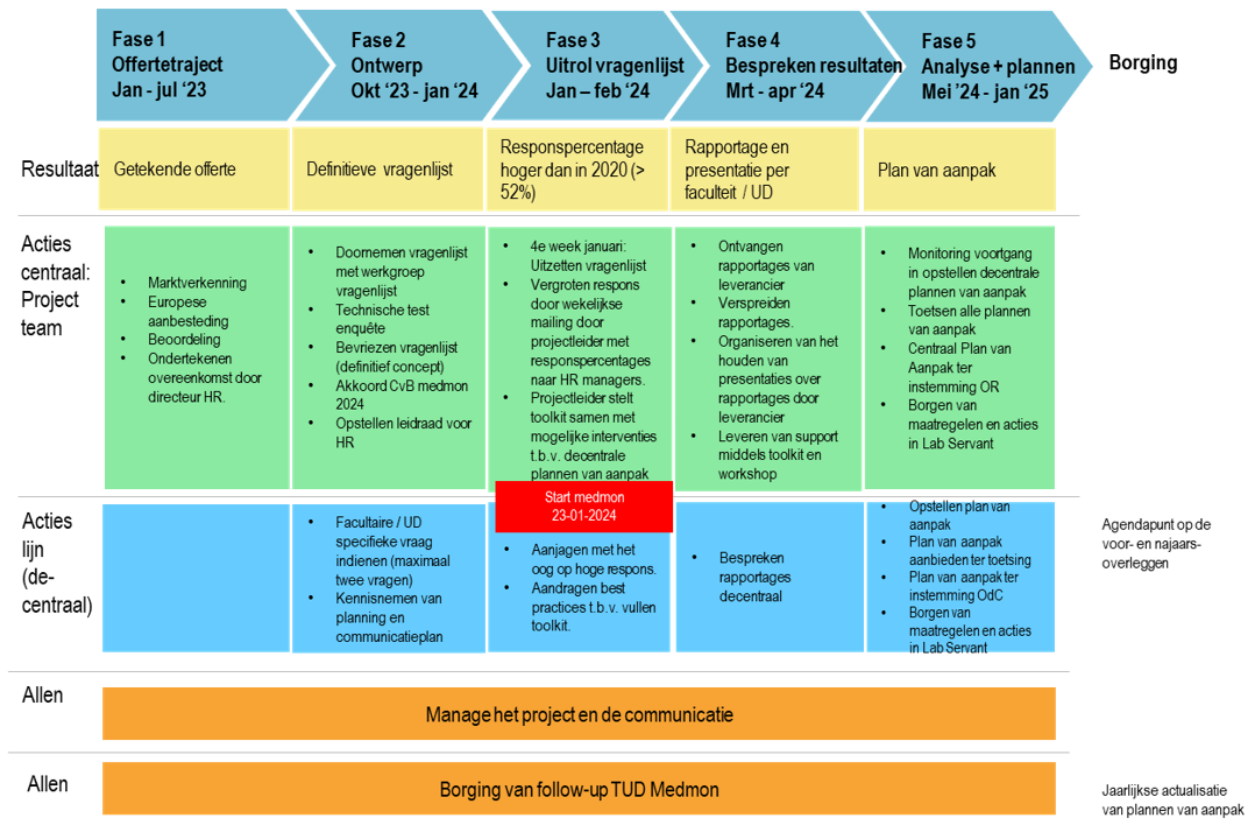
1. Vergelijkbaar met medmon 2017 en 2020
 - Zeer beperkte wijziging in vragen
 - Zelfde leverancier, IVA Onderwijs
2. Leerpunten uit medmon 2020 meenemen.
3. Wel opnemen vragen nieuwe maatschappelijk relevante thema's.
4. De medewerkersmonitor is uitgezet bij een heel brede definitie van medewerkersgroepen. De interne medewerkersgroepen zijn gecategoriseerd naar: Medewerker, Hoogleraar, Marie Curie, PDEng, Promovendus, Oproepkracht, Participatiemedewerker intern, Postdoc, Boventallige, Academic Career Track, Leerling, Trainee.
De enquête is ook onder externe medewerkersgroepen uitgezet. Deze groep is gecategoriseerd naar: Participatiemedewerker extern, Uitzendkracht, Gedetacheerde, Inhuur, Gast promovendus.

Planning

De looptijd van het project is: augustus 2023 tot en met medio 2024. De startdatum van de openstelling van de vragenlijst is 23 januari 2024.

Hieronder staat de planning in de tijd gefaseerd:

Planning TUD Medmon 2024

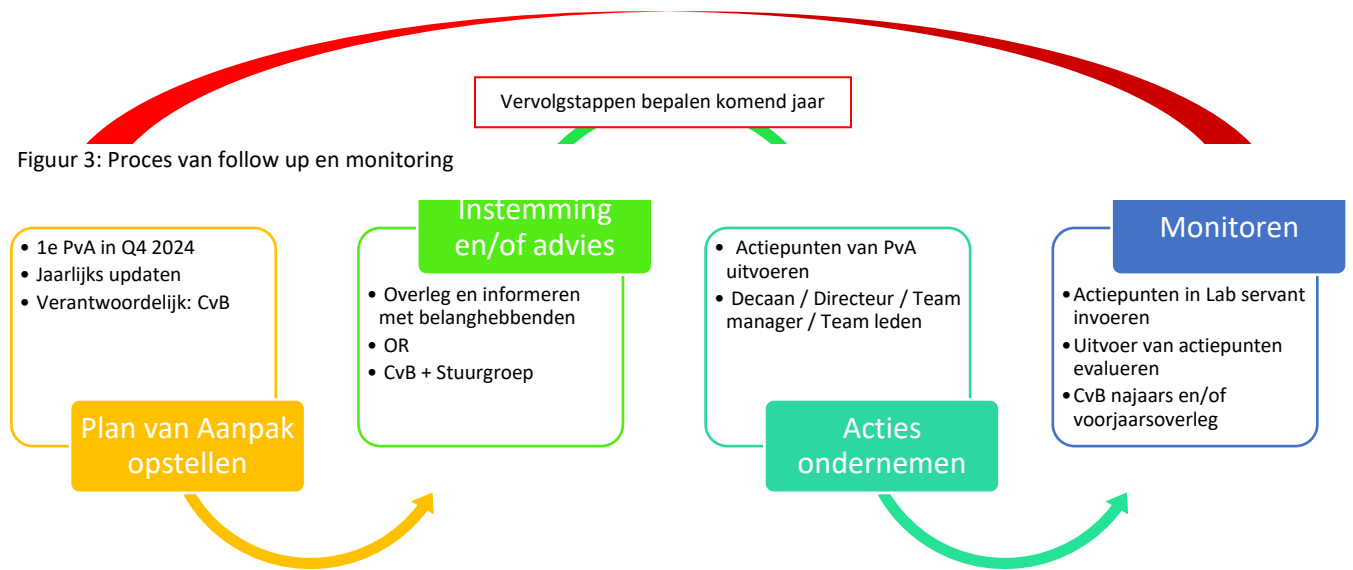


Figuur 2: planning TU Delft Medewerkersmonitor 2024

Dit plan van aanpak maakt onderdeel uit van fase 5 in het project. Zie bovenstaand figuur.

Monitoring

Het proces van follow up en monitoring³ ziet er als volgt uit:



Figuur 3: Proces van follow up en monitoring

³ Uit: 'Handreiking Van Medewerkersmonitor naar plan van aanpak en toetsing' mei 2024

3. Resultaten Medewerkersmonitor 2020

In het plan van aanpak naar aanleiding van de Medewerkersmonitor 2020 zijn zes aandachtspunten geformuleerd met bijbehorende actiepunten. Per actiepunt zijn er in de periode 2020-2024 allerlei acties uitgevoerd. De resultaten hiervan staan in bijlage 1 beschreven.

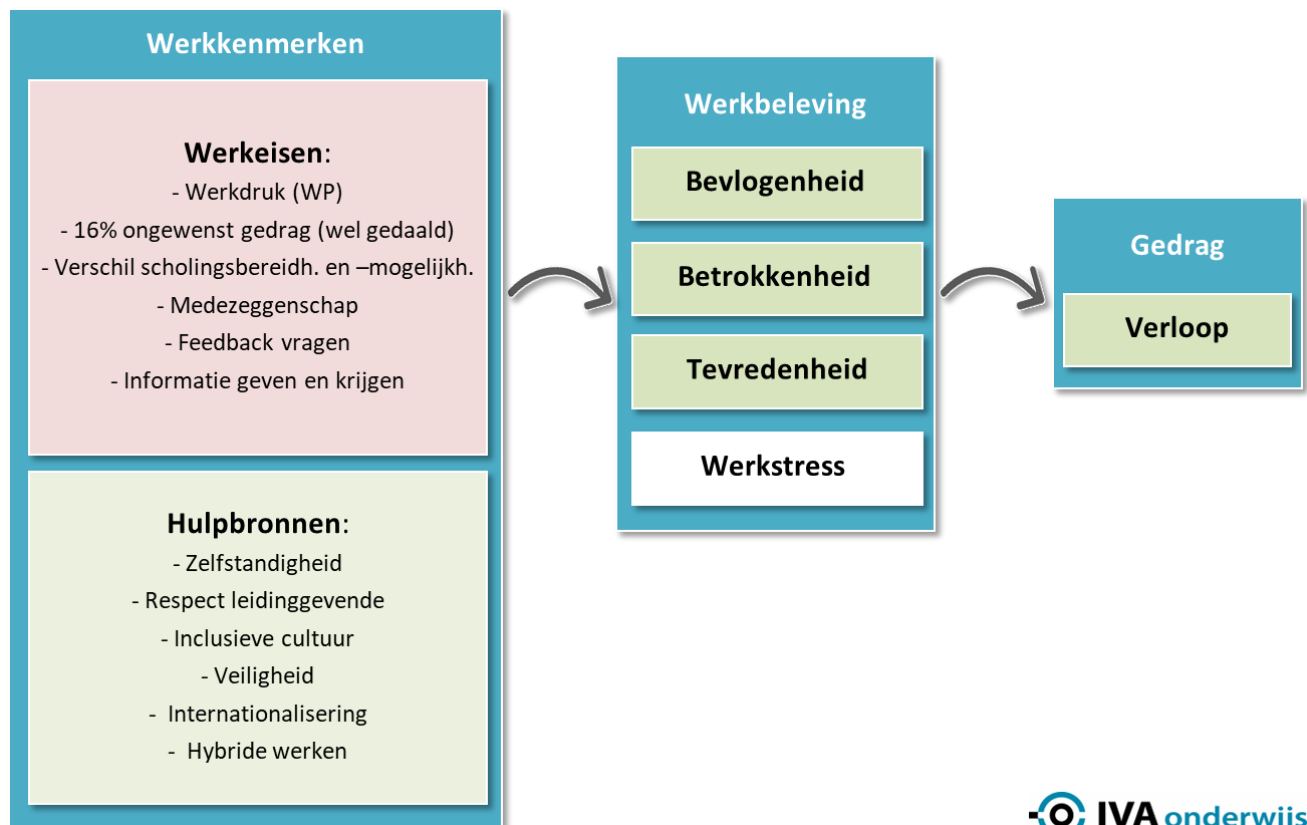
Met een aantal punten zijn we goed op weg. Sociale veiligheid en werkdruk zijn thema's die uit de Medewerkersmonitor 2020 wederom sterk naar voren kwamen. Daar spitsen de actiepunten voor het plan van aanpak 2024 zich dan ook wederom op toe. Ook omdat in de inspectierapporten van de Inspectie van het Onderwijs en de Nederlandse Arbeidsinspectie werkdruk en sociale veiligheid expliciet zijn genoemd als punten van aandacht.

4. Resultaten Medewerkersmonitor 2024

Het overall TU brede plan van aanpak is bedoeld om activiteiten te beschrijven die een bijdrage leveren aan verbetering van TU Delft brede aandachtspunten. Niet alle aandachtspunten uit de Medewerkersmonitor 2024 kunnen opgelost of verbeterd worden door een centraal overall (beheers)activiteit. Deze zullen tevens worden meegenomen in de decentrale plannen van aanpak, afhankelijk van de resultaten van de decentrale organisatieonderdelen.

4.1 Toegepast Job Demands Resources model

Een ingevuld Job-Demands Resources model naar aanleiding van de resultaten van de Medewerkersmonitor 2024 ziet er als volgt uit.



Figuur 4: Toegepast Job Demands Resources model

Hieronder volgt een inhoudelijke toelichting op bovengenoemde werkeisen en hulpbronnen.

Aandachtspunten zijn:

- Werkdruk; ondanks dat de werkdruk niet is toegenomen ervaart met name het WP nog steeds regelmatig werkdruk en ervaren ze dat ze lange werkdagen moeten maken om loopbaanstappen te kunnen zetten. Wel is het verschil tussen ervaren en wenselijke werkdruk van het WP wat gedaald. Ook is positief dat de werkstress (het gevolg van een te hoge werkdruk) nauwelijks is toegenomen. Persoonlijke kenmerken zijn de grootste oorzaak van werkdruk, met name bij het WP, gevolgd door werk- en organisatiekenmerken en eisen die aan de medewerkers gesteld worden.

- Sociale veiligheid; ondanks dat het percentage medewerkers dat te maken heeft gehad met ongewenst gedrag gedaald is, heeft nog steeds 8% van de medewerkers zelf te maken gehad met roddelen, 6% met pesten, 7% met verbale agressie/intimidatie en 5% met discriminatie.
- Medezeggenschap; over het geheel genomen zijn de TU Delft-medewerkers neutraal over de mate waarin zij bekend zijn met wat de medezeggenschapsorganen voor medewerkers kunnen betekenen. Hierbij is het WP nog wat minder positief dan het OBP.
- Feedback; er wordt in beperkte mate feedback gevraagd, met name als het gaat om de leidinggevendenden. Het OBP vraagt nog wat minder feedback dan het WP.
- Loopbaan en scholing; voor wat betreft hun loopbaan willen de medewerkers zich graag verder specialiseren en/of taken en aandachtsgebieden verbreden. De ervaren mogelijkheden hiertoe scoren met name bij het OBP wat lager dan de bereidheid.

Positieve punten zijn:

- Zelfstandigheid; de werknemers zijn zeer positief over de mate waarin ze zelf kunnen bepalen hoe ze hun werk aanpakken en over de mogelijkheden om zelf initiatieven te nemen.
- Veiligheid; de medewerkers voelen zich erg veilig op de campus, met name overdag.
- Internationalisering; met name het WP beschouwt internationalisering als een verrijking. Het is voor hen nauwelijks een probleem om in het Engels te communiceren. Het OBP heeft daar iets meer moeite mee.
- Hybride werken; de medewerkers zijn gemiddeld genomen positief over hybride werken. Ze zijn met name positief over de mate waarin zij met hun leidinggevende hun wensen en behoeftes ten aanzien van de locatie waar zij hun werk uitvoeren bespreken. Ook de faciliteiten op de campus zijn voldoende uitgerust om hun taken te kunnen verrichten.
- Leidinggevende en inclusiviteit; de medewerkers zijn zeer positief over de manier waarop hun leidinggevende met hen omgaat en vinden dat er een cultuur heerst waarin werknemers met verschillende achtergronden zich welkom voelen.
- Sociale veiligheid; ondanks dat elke geval van ongewenst gedrag er één te veel is, is het percentage medewerkers dat te maken heeft gehad met ongewenst gedrag gedaald van 28% in 2017 naar 23% in 2020 en naar 16% in 2024.
- Bevlogenheid, betrokkenheid en tevredenheid; de TU Delft-medewerkers zijn het meest bevlogen en betrokken bij hun universiteit in vergelijking met vijf andere universiteiten⁴. Dit is het meest belangrijk want bevlogenheid is een uitkomstmaat. Zo kunnen medewerkers niet bevlogen zijn als ze bijv. echt te veel hooi op je vork hebben of last hebben van ongewenste omgangsvormen. Daarnaast zijn zij het meest tevreden in vergelijking met de medewerkers bij acht andere universiteiten.

In het centraal plan van aanpak Medmon 2024 wordt gefocust op de volgende drie onderwerpen:

1. Sociale Veiligheid, inclusief Feedback; het onderwerp sociale veiligheid en feedback verdient nadere uitwerking in het centrale plan van aanpak, aangezien het in verschillende rapporten – Rapport Onderwijsinspectie en Rapport Arbeidsinspectie – ook naar voren komt als aandachtspunt dat specifieke aandacht vereist.

⁴ Dit blijkt uit de benchmark van IVA Onderwijs met andere universiteiten waar zij een medewerkersmonitor hebben uitgevoerd.

2. Werkdruk; het onderwerp werkdruk verdient nadere uitwerking in het centrale plan van aanpak omdat het onderwerp ook expliciet is genoemd in het Rapport Arbeidsinspectie. In de CAO NU zijn ook afspraken gemaakt over werkdruk. Medewerkers ervaren dat de werk- en prestatiedruk de afgelopen jaren zijn toegenomen. Vandaar dat is afgesproken dat iedere universiteit een werkplan over werkdruk opstelt in samenspraak met het Lokaal Overleg en daarover afspraken maakt. Het werkplan dient ruimte te bieden aan faculteiten en diensten om zelf de initiatieven verder vorm te geven, zodat zoveel mogelijk rekening wordt gehouden met de diverse omstandigheden op verschillende afdelingen.
3. Leidinggevende en inclusiviteit; het onderwerp leidinggevende en inclusiviteit is in het rapport genoemd is als positief punt, dit willen we ook behouden. Mede ingegeven door het Rapport van de Onderwijsinspectie wordt dit nader uitgewerkt.

4.2 Plan van aanpak 2024

Uit de werkeisen en hulpbronnen die uit de Medewerkersmonitor 2024 naar voren kwamen, is een keuze gemaakt voor drie thema's, namelijk werkdruk, sociale veiligheid en leidinggevende en inclusiviteit.

Per thema zijn verschillende acties benoemd in onderstaand plan van aanpak.

De respons van Medewerkersmonitor 2024 was 51%.

Achtergrond aanpak

In de periode tussen Medewerkersmonitor 2020 en Medewerkersmonitor 2024 is er door de Arbeidsinspectie bij de TU Delft een onderzoek uitgevoerd naar ongewenst gedrag, werkdruk en arbeidstijden. Uit de terugkoppeling hiervan kwam met name naar voren dat ondanks dat TU Delft verschillende maatregelen getroffen heeft, zij nog onvoldoende inzicht heeft in achterliggende oorzaken van zowel werkdruk als ongewenst gedrag. Daarnaast constateerde de Arbeidsinspectie dat de TU Delft maatregelen niet systematisch en consistent borgt en evalueert.

De geleerde lessen nemen we mee in dit plan van aanpak. De verdieping van (decentrale en centrale) grondoorzaken is specifiek opgenomen als actiepunt in het plan. Daarnaast krijgt de systematische borging in de Plan Do Check Act (PDCA)-cyclus een belangrijke plek. Hiermee staat de basis (startpunt) van het plan van aanpak vast, maar het wordt hierdoor een doorlopend evalueer-, verbeter- en bijstel proces.

Wat gaan wij behouden/ veranderen/verbeteren	Grondoorzaak/ grondoorzaken	Wat is de actie/oplossing/ interventie	Wie is verantwoordelijk	Wie gaat het uitvoeren	Wanneer gereed	Evaluatie: wat is gelukt, wat is onze vervolgstap?
Sociale veiligheid inclusief feedback Ondanks dat het percentage medewerkers dat te maken heeft gehad met ongewenst gedrag gedaald is, heeft nog steeds 8% van de medewerkers zelf te maken gehad met roddelen, 6% met pesten, 7% met verbale agressie/intimidatie en 5% met discriminatie.	Sociale veiligheid: Beschermd zijn en voelen door afspraken, procedures, vertrouwenspersoon.	Om overlapping te voorkomen, sluiten wij één op één aan op het Uitvoeringsplan SVI qua activiteiten en evaluatie:				
		• Centraal meldpunt voor medewerkers en studenten	CvB	Integrity Office	Q1 2025	Gedaan
		• Naleven R&O proces , incl. ontwikkelen materialen	CvB	Directie HR	2025	Doen Evaluatie Q4 2025
		• Voorzieningen en regelingen: • Nieuwe gedragscode ontwikkelen en invoeren	CvB CvB	Integrity Office Integrity Office	Q3/Q4 2025 Q1-Q3 2025	Lopend Lopend

Wat gaan wij behouden/ veranderen/verbeteren	Grondoorzaak/ grondoorzaken	Wat is de actie/oplossing/ interventie	Wie is verantwoordelijk	Wie gaat het uitvoeren	Wanneer gereed	Evaluatie: wat is gelukt, wat is onze vervolgstap?
Ter vergelijking: in 2024 had 6,9% van de Nederlandse werknemers te maken met enige vorm van intern ongewenst gedrag (Nederlandse Enquête Arbeidsomstandigheden - NEA). Uit het Plan for change⁵ en het rapport van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW)⁶ komt naar voren dat de organisatiestructuur, cultuur en het systeem oorzaken zijn van ongewenst gedrag bij de TU Delft. Binnen het programma Sociale Veiligheid en Integriteit is een Uitvoeringsplan Sociale Veiligheid en Integriteit (hierna: SVI) geschreven.		• Regeling Klachten Ongewenst Gedrag (KOG) evalueren en actualiseren	CvB	Directie Legal	Q1-Q2 2025	Lopend
		• Sectorale regeling voor meldingen van misstanden ('Klokkenluiders') invoeren	CvB	Directie Legal	Q1-Q3 2025	Lopend
		• Werkwijze van Commissie Wetenschappelijke Integriteit (CWI): herzien	CvB	Integrale veiligheid	Q2-Q3 2025	Lopend
		• Onderzoeksprotocol: actualiseren en vaststellen				
		• Meerjarige beleidsagenda integriteit 2025-2030: opstellen en goedkeuren	CvB	Integrity Office	Q3-Q4 2025	Doen
		• PDCA-cyclus: ontwikkelen en invoeren t.b.v. de meerjarige beleidsagend	CvB	Integrity Office	Q3-Q4 2025	Doen
		• Governancestructuur herzien en optimaliseren met duidelijke rollen, verantwoordelijkheden en taken voor alle betrokkenen	CvB	Integrity Office	Q1-Q3 2025	Lopend
		• RI&E-proces: verbeteren en borgen incl. opvolgen van PSA resultaten 3 jaarlijkse Medmon	CvB	Directie HR	Continu proces	Lopend
		• Pilotproject Share & Care uitvoeren van: • Helende dialoogsessies • Lerende dialoogsessies	CvB	Integrity office	Oktober 2024 t/m februari 2025	Gedaan

⁵ Plan for change: op weg naar een sociaal veilige TU Delft, 15 mei 2024

⁶ Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap – van papier naar praktijk, 2022

Wat gaan wij behouden/ veranderen/verbeteren	Grondoorzaak/ grondoorzaken	Wat is de actie/oplossing/ interventie	Wie is verantwoordelijk	Wie gaat het uitvoeren	Wanneer gereed	Evaluatie: wat is gelukt, wat is onze vervolgstap?
		• Pilot inloopsprekuren bij CvB voor studenten, promovendi en medewerkers	CvB	CvB	Januari-April 2025	Gedaan April 2025 Overleg met het CvB is op afspraak nog steeds mogelijk.
		• Visie op HR ontwikkelen met taakomschrijving van directie HR t.a.v. sociale veiligheid incl. een HR-code en programma voor de HR-community	Directeur HR	Werkgroep Rol Directie HR	Q1 2025: HR-code Q3/Q4 2025: borging	Lopend
	Psychologische veiligheid: Sfeer in teams, relatie met collega's, veilig voelen om fouten te bespreken en van te leren.	• Feedback programma leiderschapspel TU breed als dialoogspel inzetten, incl. training feedback voor medewerkers en plan voor borging van het programma in de organisatie en de verankering bij onboarding van nieuwe medewerkers.	Directeur HR	Werkgroep Feedback	Medio 2025: implementatie	Lopend
		• Mindlab voorstellingen als TU-brede interventie uitvoeren	CvB	Integrity Office	Nov. 2024 en feb. 2025	Gedaan
		• Universiteitsbrede morele beraden om morele kwesties gestructureerd te onderzoeken	CvB	Integrity Office	Continu periodiek	Lopend
	Cultuur/gedrag: Gezamenlijke normen en waarden: niet opvolgen van afspraken, niet aanspreken.	License to Lead programma voor leidinggevendenden ontwikkelen en implementeren door een leiderschapsvisie, een overzicht van trainingen en richtlijnen voor werving en selectie van leidinggevendenden	Directeur HR	Werkgroep License to lead	Q4 2025	Lopend

Wat gaan wij behouden/ veranderen/verbeteren	Grondoorzaak/ grondoorzaken	Wat is de actie/oplossing/ interventie	Wie is verantwoordelijk	Wie gaat het uitvoeren	Wanneer gereed	Evaluatie: wat is gelukt, wat is onze vervolgstap?
Werkdruk: ondanks dat de werkdruk niet is toegenomen ervaart m.n. WP nog regelmatig werkdruk en ervaren ze dat ze lange werkdagen moeten maken om loopbaanstappen te kunnen zetten. Wel is het verschil tussen ervaren en wenselijke werkdruk van WP wat gedaald. Ook is positief dat de werkstress (gevolg van te hoge werkdruk) nauwelijks is toegenomen.	Personeel: Onvoldoende kennis over wettelijke eisen t.a.v. beheersing van werkdruk.	A&O expertise Investeren in beschikbaarheid van arbeids- en organisatiedeskundige expertise binnen het HSE-team om de beheersing van werkdruk verder te optimaliseren.	Directeur HR	HSE	Q1 2026	Doen Manager HSE evalueert inzet A&O expertise met stakeholders eind 2026
		Vastlegging werkdrukbeleid: voeg bestaande beleidsonderdelen op het vlak van werkdruk samen op een centrale plek op intranet, zoals: meting Medmon, workshop werkdruk voor leidinggevenden, voorlichting werkdruk aan medewerkers, preventief spreekuur bedrijfsarts, inzet behandelaars zoals bedrijfsmaatschappelijk werk etc.	Directeur HR	HSE	Q4 2025	Doen Procesevaluatie: in Q2 2026 door HR bij een steekproef van medewerkers: - alle onderdelen overzichtelijk geclusterd - bekendheid met beleid bij medewerkers
	Cultuur/gedrag: Het is nog onvoldoende gangbaar om als leidinggevende werkdruk bespreekbaar te maken.	Opname in R&O-cyclus van leidinggevende: opname in taakomschrijving en beoordeling van leidinggevenden Bij WP dient reële taakbelasting onderwerp te zijn van het R&O gesprek.	Directeur HR	T&D	Q4 2025	Doen Effectmeting in Medmon 2027 door middel van extra vraag

Wat gaan wij behouden/ veranderen/verbeteren	Grondoorzaak/ grondoorzaken	Wat is de actie/oplossing/ interventie	Wie is verantwoordelijk	Wie gaat het uitvoeren	Wanneer gereed	Evaluatie: wat is gelukt, wat is onze vervolgstap?
	Personeel: HR-adviseurs kunnen beter geëquipeerd worden in de ondersteuning van leidinggevenden bij (het beheersen van) werkdruk, waardoor lokale expertise nog versterkt kan worden.	Masterclass werkdruk voor HR-adviseurs: workshop (4 uur) voor HR-adviseurs over (beheersing) van werkdruk en facilitering met een tool voor medewerkers gebaseerd op het JDR-model (voor een indruk van de inhoud zie bijlage 2). Door het volgen van deze workshop kunnen HR-adviseurs de leidinggevenden goed ondersteunen bij de beheersing van PSA.	Directeur HR	HSE	Q4 2025	Doen Schriftelijke evaluatie van waardering door deelnemers op einde workshops (online poll)
	Personeel: leidinggevenden kunnen beter geëquipeerd worden in (het beheersen van) werkdruk. (Hoe mentale overbelasting kan ontstaan en hun rol en mogelijkheden om dat risico te beheersen).	Training werkdruk leidinggevenden Module Verzuim als onderdeel van Leidinggeven@TUDelft waar werkdruk onderdeel van is verder onder de aandacht brengen	Directeur HR	T&D	Q1 2026	Doen Deelnameregistratie in Mycareer Schriftelijke evaluatie van waardering door deelnemers op einde workshops (online poll)
	Leiderschap De leidinggevenden kunnen pro-actiever hun medewerkers ondersteunen als het gaat om werkdruk.	Voorlichting werkdruk aan medewerkers: jaarlijkse voorlichting door leidinggevende in werkoverleg aan het team over werkdruk aan de hand van een leaflet over werkdruk (zie bijlage 3 voor voorbeeld). Als de leidinggevende deze voorlichting zelf verzorgt, versterkt dat zijn rol op dit punt, draagt dat bij aan het goede voorbeeld geven en wordt de bespreekbaarheid van werkdruk en -stress vergroot.	Decanen/ directeuren	Leidinggevende	Q2 2026	Doen Schriftelijke evaluatie van waardering door deelnemers op einde workshops (online poll)

Wat gaan wij behouden/ veranderen/verbeteren	Grondoorzaak/ grondoorzaken	Wat is de actie/oplossing/ interventie	Wie is verantwoordelijk	Wie gaat het uitvoeren	Wanneer gereed	Evaluatie: wat is gelukt, wat is onze vervolgstap?
		Hierbij kan gebruik worden gemaakt van de werkdrukcampagne van Sofokles.				
Werkdruk: de Medmon resultaten laten zien dat de beleefde werkdruk voor een belangrijk deel ook samenhangt met persoonlijke kenmerken.	Personeel: Medewerkers kunnen beter geëquipeerd worden bij het mentaal weerbaarder worden voor werkdruk en het aangeven van hun werkdruk grens.	Workshops mentale weerbaarheid: - Bied facultatieve workshops op het gebied van mentale weerbaarheid structureel aan zodat medewerkers beter leren omgaan met werkdruk en -stress. - Week van de werkstress	Directeur HR	T&D i.s.m. HSE	Q1 2026	Doen Deelnameregistratie in Mycareer Schriftelijke evaluatie van waardering door deelnemers op einde workshops (online poll)
Inclusieve stijl van leidinggeven (leidinggevende en inclusiviteit) De medewerkers zijn zeer positief over de manier waarop hun leidinggevende met hen omgaat en vinden dat er een cultuur heerst waarin werknemers met verschillende achtergronden zich welkom voelen.	Leiderschap Steun, waardering, zorgen voor randvoorwaarden om werk goed te kunnen doen. Psychologische veiligheid Sfeer in teams, relatie met collega's, veilig voelen om fouten te bespreken en van te leren (sociale interactie).	Leidinggeven@TU Delft - Sociale onveiligheid door onduidelijkheid handelen leidinggevenden. Inclusieve stijl van leidinggeven, die in de Medmon 2024 als positief wordt ervaren, behouden. - Doel: kundige en toegewijde leidinggevenden - Middel: verder ontwikkelen en uitrollen van programma Leidinggeven@TUDelft en voor nieuwe leidinggevenden het Licence to lead programma. Zie bijlage 4.	Directeur HR	T&D	Q4-2025	Doen Deelnameregistratie in Mycareer Schriftelijke evaluatie van waardering door deelnemers op einde workshops (online poll) Effectevaluatie: resultaten Medmon 2027
Respons Medewerkersmonitor Respons van de Medewerkersmonitor (51%) is net boven de vereiste 50%.	Cultuur/gedrag Medewerkers zijn nog onvoldoende overtuigd om de Medmon in te vullen.	Communicatie Nadenken over effectievere communicatie naar medewerkers en in het bijzonder de onderdelen waar de respons (ver) onder het gemiddelde lag.	CvB	HSE	Q4 2026	Doen Effectevaluatie: resultaten Medmon 2027

Bijlagen

Bijlage 1: Resultaten acties Medmon 2020

In het plan van aanpak naar aanleiding van de Medewerkersmonitor 2020 zijn drie aandachtspunten geformuleerd met bijbehorende actiepunten. Per actiepunt zijn er in de periode 2020-2024 allerlei acties uitgevoerd. De resultaten hiervan staan in onderstaande tabellen beschreven.

1. Werkdruk (balans werk-privé)

De werkdruk in algemene zin is met een 2.8 (schaal 1-5) gelijk gebleven ten opzichte van 2017. Met name het WP ervaart nog steeds regelmatig werkdruk. Daarnaast is het verschil tussen feitelijke en wenselijke werkdruk van het WP wat gestegen. Positief is wel dat de werkstress (het gevolg van te hoge werkdruk) niet is toegenomen.

De werk- en organisatiekenmerken (bijv. onduidelijke taakomschrijving, taakconflict onderwijs/onderzoek, snel veranderende technologie/ICT) zijn in grotere mate een oorzaak van werkdruk dan in 2017.

Actiepunt 2020	Resultaat actie
1. Het VSNU/TU Delft project 'Erkennen en Waarderen'7; differentiëren van carrièrepaden en focus t.a.v. de vier aandachtsgebieden onderzoek, onderwijs, valorisatie en leiderschap (Link met project 22 HR meerjarenplan)	November 2021: Q1 dialoogsessies zijn afgerond. 13 april 2021 in CvB en programmavoorstel met 15 projecten goedgekeurd, inclusief budget en bezetting. Personeel geworven. Stuurgroep geïnstalleerd. Programma loopt tot jan 2023. 18-5-2022: Programma loopt op koers. Er wordt o.a. gewerkt aan beleid (academic career track, nieuwe criteria voor WP), talent development en monitoring (R&O, SPP) en tools (postdoc framework, teams, early career teaching) 22-1-2023: Programma loopt met een aantal projecten nog door in 2023 en worden opgenomen in de lijnorganisatie. De stuurgroep blijft in 2023 de voortgang nog monitoren en de aansluiting met Universiteiten van Nederland blijft. 19-1-2024: Fase 2 van het programma Erkennen en waarderen is opgestart. Focus is op het implementeren en verder brengen van reeds ingezette interventies in 2024. Het Academic Career track beleid en het ontwikkelprogramma is gelanceerd en Talent development & monitoring (R&O, SPP) zijn in gebruik genomen in de lijn. De 360-feedback tool is ontwikkeld en beschikbaar gesteld en als tool geïntegreerd in de diverse leiderschapstrainingen. De samenwerking met Universiteiten van Nederland is geformaliseerd met een contract.
2. R&O gesprekken: Werkdruk standaard ter sprake brengen in de R&O gesprekken. (Link met project 20 HR meerjarenplan)	November 2021: Bij R&O-gesprekken een 'how to' om te bepalen waar het gesprek over gaat. Kan worden opgenomen in de leidinggevende toolkit.

	18-5-2022: Voor R&O 2022 zijn nieuwe communicatie, gesprekskaarten, checklists en enkele aanpassingen in Talent Services gemaakt. Hier is werkdruk in opgenomen. Nu loopt gesprek met OR over grotere aanpassingen aan R&O. 22-1-2023: Voor R&O is er wijziging doorgevoerd m.b.t. afschaffen van de kwalificaties en meer focus op het ontwikkelgesprek. De workflow in Talent Management Systeem is aangepast, gesprekskaarten zijn ge-update en trainingen voor medewerkers en leidinggevend worden gratis aangeboden. Verder zijn er voor HR inloopsessies voor uitleg Talent Services. 19-1-2024 In de gesprekken en communicatie over de R&O cyclus wordt de "Reële taakopdracht" als gespreksonderwerp opgenomen om werkdruk nog meer bespreekbaar te maken. De inrichting van een nieuw Talent Management systeem is in volle gang met de verwachting dat dit een positieve invloed zal hebben op de gebruikerstevredenheid. In Februari 2024 zal het systeem in gebruik worden genomen.
3. Het bespreekbaar maken door leidinggevend van het verdelen van werk en monitoren van werkdruk. Daarbij tevens aandacht voor snel veranderende technologie en maatschappelijke ontwikkelingen (Hybride en remote leidinggeven) Onderdeel van managementvaardigheden.	3-11-2021: Managementvaardigheden modules in ontwikkeling. Sommige modules worden vereist voor nieuwe leidinggevend. 18-5-2022: Managementvaardigheden modules in ontwikkeling. R&O gesprekken behandelt werkdruk 22-1-2023: In ontwikkeling is onboarding programma voor nieuwe leidinggevend gericht op de vaardigheden. 19-1-2024: Start pilot van het programma leidinggeven is gepland voor Q1 2024. Het gesprek over werkdruk vindt plaats in het kader van de R&O en wordt meegenomen in trainingen i.h.k.v. de R&O cyclus voor leidinggevend.
4. Onboarding: een goed begin is het halve werk. Verbeteren van de onboarding voor medewerkers en speciale doelgroepen waaronder o.a. leidinggevend: hoe zorg ik dat mijn medewerkers zich welkom en verbonden voelen en succesvol kunnen zijn in hun nieuwe functie/rol? (Link met project 10 HR meerjarenplan)	4-11-2021: Q1/Q2: Use stories zijn net afgerond. Met diensten in gesprek over input op basis waarvan programma wordt ontwikkeld. Start is begin mei. Afspraak met Tinqwise om programma neer te zetten. Q4: Opnemen onboarding programma in TU Delft Learning Hub 16-5-2022: Informatie opgehaald uit 2021 afstemmen met HRMT en uitdragen aan de bredere organisatie.

	22-1-2023: Beleid geaccepteerd door CvB als HR beleid - wordt voorbereid voor DT/Faculteiten. 19-1-2024: Intranetpagina onboarding met beleid en handleiding voor leidinggevendenden is Q1 2024 gereed.
5. Verdere professionalisering van het recruitmentproces waardoor vacatures sneller vervuld gaan worden; snellere invulling zorgt voor sneller meer capaciteit beschikbaar, wat zorgt voor minder werkdruk. (Link met project 2 uit HR meerjarenplan)	4-11-2021: Attraction: - Tudelft.nl/careers - Challenge, Change, Impact - Thema campagnes - Online events - Jobmarketing - Inclusieve teksten Eerste rapportages gemaakt Q3 2021, data nog niet gereed voor nulmeting vanwege verschillen in invoer. Recruitment: - Grip op proces - Searching - UD Starters - Vendor Management - Interne Trainingen/Toolkits 31-12-2023: Attraction: - Tudelft.nl/careers + LinkedIN + Academic Transfer - Thema campagnes (algemene werkgevers communicatie) - opzetten van profiel specifieke Talentpools (vanaf medio 2023) - Online en offline events (carerr fairs etc) - Jobmarketing campagnes - Inclusieve teksten - orientatie strategische Werkgeverscommunicatie (vanaf Q3 2023) Eerste rapportages gemaakt Q3 2021, data nog niet gereed voor nulmeting vanwege verschillen in invoer. Door inzicht in data uit het ATS is beter zicht op doorloop van vacatures. Hierdoor zijn bottlenecks in zicht, is eerder duidelijk wanneer een TAS wordt ingezet en wordt beter gestuurd op verkorten Time to Hire Recruitment: - Grip op proces door structurele invoering Recruitment Assistent (vanaf Q1 2023) - Searching door TAS in diverse databases (LinkedIn, ResearchGate, Global Campus) (vanaf Q1 2023) - Duidelijke "menukaart" waarop alle wervingskanalen goed in beeld zijn (medio 2023) - Interne Trainingen/Toolkits voor vacaturehouders, management assistenten en HR adviseurs (vanaf medio 2023)

6. Gebruik maken van preventieve mogelijkheden die worden geboden op het gebied van welzijn, vitaliteit en mentale weerbaarheid.	16-5-2022: De aanbesteding vitaliteitscoaching is gedaan en gegund. Het vitaliteitsprogramma (HCP) hebben we hernieuwd onder de aandacht gebracht. Summercourses zijn voor het eerst aangeboden in 2021. Voor-onderzoek naar draagvlak en methodes PMO is gerealiseerd. Verder onderzoek t.b.v. besluitvorming volgt in 2022. 8-3-2023: Tijdens de Summercourses en Week van de werkstress in 2022 zijn oude en nieuwe workshops aangeboden op het gebied van vitaliteit, welzijn en mentale weerbaarheid. Het inrichtingsvoorstel voor een Preventief Medisch Onderzoek (PMO) is uitgewerkt en akkoord bevonden door het College van Bestuur met instemming van de Ondernemingsraad. Het is een instrument om actief en laagdrempelig een digitale individuele gezondheidscheck aan de medewerkers aan te bieden. 31-12-2023: De Vitality check-up (PMO) is Europees Aanbesteed. ➤ Tijdens de Nationale vitaliteitsweek (25 t/m 29 september 2023) is de Vitality check-up bij TU Delft gelanceerd en voor minimaal 2 jaar beschikbaar gesteld.
7. Werkdruk verlagen door een deel van de taken te beleggen bij participatie medewerkers.	8-3-2023: Deze interventie wordt meegenomen in de communicatie over het inzetten van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Een campagne loopt, waaronder een promotiefilmpje. 31-12-2023: In oktober 2023 is de 100e fte participatiemedewerker bij TU Delft te werk gesteld. Hiermee draagt TU Delft bij aan haar maatschappelijke verantwoordelijkheid voor oog en zorg voor medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt, bijdrage aan de diversiteit van haar werknemerspopulatie, als ook werkdruk verlagen door taken en werkzaamheden te laten uitvoeren door participatiemedewerkers.

2. Sociale veiligheid (respect, feedback)

14% van de medewerkers heeft zelf te maken gehad met roddelen (is niet uitgevraagd of dit positief of negatief was), 7% met pesten, 9% met verbale agressie/intimidatie en 6% met discriminatie.

In 2020 komt roddelen iets minder voor dan in 2017 terwijl de categorie 'Anders' wat vaker voorkomt.

Onder 'Anders' zijn met name genoemd: nepotisme, kleinerend gedrag, negeren en machtsmisbruik.

De overige vormen van ongewenst gedrag komen ongeveer even vaak voor.

Actiepunt 2020	Resultaat actie
1. Voortzetten inrichting integrity office met: - Beleidsadviseur sociale integriteit die binnen het Integrity Office die de betreffende werkagenda in de Vision on Integrity zal gaan behartigen. - Voortzetten ombudsfunctionaris personeel en de organisatie van de inbedding van de vertrouwenspersonen binnen de integriteitsinfrastructuur. - Adequaat equiperen van vertrouwenspersonen voor hun taak.	8-3-2023: - Het College van Bestuur heeft naar aanleiding van de TU Vision on Integrity 2018-2024 een breed samengestelde werkgroep de opdracht gegeven de Code of Conduct te herzien. Na consultatie van de conceptversie is de huidige gedragscode in werking getreden. - Via verschillende onboarding-programma's worden studenten, PhD-kandidaten, gast-onderzoekers en medewerkers op de hoogte gebracht van de TU Delft Gedragscode en de integriteitsinfrastructuur. Na onboarding zijn er diverse modules die nieuwe medewerkers kunnen nemen voor verdieping op het gebied van integriteit. - De Integrity Roadmap is vernieuwd, maar verdere aanpassingen zijn nog gewenst (staat op de agenda). - Via het Leiderschapsprogramma is er aandacht voor integriteit en sociale veiligheid; aan versterking van het aanbod van trainingen wordt continu gewerkt. - Voor studenten is er via de studentpsychologen een training beschikbaar over seksueel grensoverschrijdend gedrag. Daarnaast wordt gewerkt aan het inrichten van een fonds dat trainingen over sociale veiligheid voor studenten structureel breder beschikbaar maakt. De verwachting is dat dit uiterlijk eind 2023 gereed is. - Vanuit de Integrity Board wordt, in overleg met het Integrity Office, samengewerkt met de Erasmus Universiteit om een nieuwe versie van het 'Dilemma Game' te lanceren. - Tijdens de Owee is er actief aandacht voor sociale veiligheid. Dit wordt gedaan via de mentoren en voorlichting. - Sinds 1 januari 2022 kent TU Delft een ombudsfunctionaris voor studenten en een ombudsfunctionaris voor personeel (beide 0,5 fte). - Per 15 oktober 2021 zijn vier medewerkers door het College van Bestuur benoemd in de rol van interne vertrouwenspersonen sociale en organisatorische integriteit (ieder voor 0,1 fte). Een van hen verliet kort daarop de universiteit; de andere drie vormen samen met de externe vertrouwenspersoon en de twee vertrouwenspersonen wetenschappelijke integriteit een team. Op de website van de TU Delft staan portretten met contactinfo, jaarverslagen en een FAQ. - De nieuwe interne vertrouwenspersonen hebben in 2022 een vierdaagse opleiding gevolgd. Het team voert regelmatig werkoverleg en doet aan intervisie. In 2022 werd daarnaast

	ook een teamdag georganiseerd. Er is een interne werkb beschrijving opgesteld, die jaarlijks een update krijgt. - In 2023 zal aan het CvB worden voorgesteld om het VP-team op sterkte te brengen door ten minste één nieuwe interne vertrouwenspersoon te werven (mogelijk meer). - Sinds zijn oprichting heeft het Integrity Office enkele personele en managementwisselingen gekend, maar als in Q2 2023 een nieuwe beleidsadviseur academische integriteit in dienst treedt, is het team weer op sterkte. - In 2023 wordt gewerkt aan een midterm evaluatie van het Integrity office, alsmede aan een nieuw meerjarenbeleidsplan dat kan dienen als opvolger voor de Vision on Integrity 2018-2024. 22-3-2024 - Er zijn per 14 december 2023 drie medewerkers door het College van Bestuur benoemd in de rol van interne vertrouwenspersonen sociale en organisatorische integriteit (ieder voor 0,1 fte). Ook zijn er per 15 december 2023 drie medewerkers door het College van Bestuur benoemd in de rol van interne vertrouwenspersonen wetenschappelijke integriteit (ieder voor 0,1 fte). - Sinds 1 januari 2022 kent TU Delft een ombudsfunctionaris voor studenten en een ombudsfunctionaris voor personeel (beide 0,5 fte). - In oktober 2023 is er door een externe partij gestart met de analyse van het integriteitssysteem van TU Delft. De oplevering van dit rapport met aanbevelingen wordt verwacht in april 2024. - De trainingen voor vertrouwenscontactpersonen bij studie- en studentenverenigingen zijn uitgebreid waardoor elke vereniging minimaal twee getrainde vertrouwenscontactpersonen kan aanbieden aan haar leden. - Vanuit de Integrity Board is er gewerkt aan een advies rondom de Majorana casuïstiek. Deze wordt in 2024 aan het College van Bestuur aangeboden. - Gezamenlijk met het team vertrouwenspersonen, de ombudsfunctionaris en de medewerkers van het Integrity Office is er aandacht besteedt aan de zichtbaarheid van de integriteitsinfrastructuur, bijvoorbeeld tijdens informatiemarkten of tijdens medewerkersbijeenkomsten. - Tijdens de Owee is er actief aandacht besteedt aan sociale veiligheid. Ook zijn er trainingen geweest over seksueel grensoverschrijdend gedrag tijdens de eerstejaarsweekenden. - In 2023 is er een nieuwe beleidsadviseur wetenschappelijke integriteit in dienst getreden. Daarnaast heeft een extra beleidsmedewerker zich bij het team gevoegd om de morele beraadkamer voor fossiele samenwerking TU-breed op te zetten.
2. Evalueren bouwstenen sociale veiligheid. Nu kan al geconstateerd worden dat de bouwstenen wel aangereikt worden maar dat er	4-1-2021: Ongoing want gelinkt met en onderdeel van managementvaardigheden.

beperkt gebruik van wordt gemaakt. Dat is ook logisch; daar waar het onveilig is zal men minder makkelijk open in gesprek gaan hierover met elkaar. T&D is hiervan bewust en gaat in overleg met het HR MT kijken wat de juiste interventie is om wel de juiste en een grotere doelgroep te bereiken. (Link met project 23 uit HR meerjarenplan)	Nog te doen: workshop MT HR over dit onderwerp. Timing: Q2 2022 16-5-2022 Voorstel Framework voor Soc. Veiligheid wordt mei 2022 getoetst met: HSE, HRA, integrity Office, Integrale Veiligheid, D&I Office, Communication. Tooling en (nieuwe) leveranciers in kaart gebracht. 22-1-2023 Sociale veiligheid als thema in leiderschapstrainingen expliciet opgenomen door leveranciers. Voorstel is getoetst met meerdere partijen - nog geen akkoord op aanpak. 19-1-2024: Sociale veiligheid komt binnen het T&D aanbod in de leiderschapstrainingen terug.
3. Met elkaar onderzoeken waarom men niet met elkaar in gesprek gaat (root-cause analysis sessie met HR MT inclusief Bedrijfs Maatschappelijk Werker en Ombudsfunctionaris). Wat is de oorzaak en wat wordt gemist. In HR team bespreken en dan met elkaar bepalen wat de juiste interventie zou moeten zijn. In een onveilige setting hebben feedback trainingen namelijk geen zin, sterker nog, daar wordt het over het algemeen niet veiliger van. Dit wordt tevens gekoppeld aan de kernwaarden uit de Code of Conduct: DIRECT; Diversity Integrity, Respect, Engagement, Courage, Trust. Elkaar op gaan aanspreken.	4-11-2021: Onderwerp ongoing. Sociale veiligheidsteam vanuit verschillende kanten van de organisatie (HRC/T&D/Veiligheid) overlegt informeel om dit onderwerp bespreekbaar te maken en op de agenda te krijgen. Regulier overleg over stand van zaken. Uitkomsten zijn input voor Sociale cohesie strategische response team. Uiteindelijk is deze input informatie voor de workshop HR MT (zie 2). Vertraging vanwege Corona en vertrek directeur. Nieuwe planning eind Q4 2021 om "landschap" helder te krijgen en in Q1 2022 in HR MT verder te bespreken. 16-5-2022: Leiderschap dialoogspel is beschikbaar (feb 2022) en alle HR adviseurs hebben train de trainer gehad (maart/ mei) om dialoog over (persoonlijk) leiderschap aan te zwengelen. 19-1-2024: Leiderschapsdialoogspel wordt gebruikt binnen de faculteiten.
4. Deelnemen aan training sociale veiligheid.	4-11-2021: Week van de veiligheid is geweest. Is goed geëvalueerd. Gewaardeerd met een 7,2. Zeer lage opkomst (13 medewerkers).
5. Evaluatie recruitmentproces: n.a.v. signalen via SZW dat er sprake zou zijn van discriminatie.	4-11-2021: Attraction: - Inclusieve teksten - We verwijzen op internet naar de NVP code. Er is een klachtenprocedure. - Recruitment team deed begin april een training inclusieve teksten schrijven en heeft die training nu als aanbod beschikbaar (NE/En) voor elke vacaturehouder/Hr adviseur op aanvraag.

3. Scholings- en ontwikkelingsmogelijkheden (zelfstandigheid)

Medewerkers zijn in hoge mate bereid iets aan scholing en ontwikkeling te doen. De scholingsmogelijkheden scoren echter wat lager.

Voor wat betreft hun loopbaan willen medewerkers zich vooral verder specialiseren. De ervaren mogelijkheden hiertoe scoren bij het OBP lager dan de bereidheid. Daarnaast hebben ze beperkte mate interesse in om in een andere functie of bij een ander organisatieonderdeel te werken.

Net als in 2017 Zijn medewerkers redelijk positief over de R&O gesprekken, al wordt er relatief weinig stilgestaan bij professionalisering en ontwikkelingsmogelijkheden (terwijl scholingsbereidheid over het algemeen hoog is). Ook wordt het R&O gesprek matig motiverend en beperkt zinvol gevonden. Hierdoor kunnen medewerkers het gevoel krijgen dat er niet volledig gebruikt wordt gemaakt van hun kennis en vaardigheden.

Actiepunt 2020	Resultaat actie
1. Scholings- mogelijkheden ten aanzien van professionalisering in het vakgebied is een aandachtsgebied voor de directies/faculteiten in samenspraak met HR advies. Belangrijk is om hier leren in het werk en andere scholingsmogelijkheden dan alleen een training aan te gaan bieden. Dat vraagt kennis en kunde van de manager: (zie ook onderdeel 5 van het leiderschapsprofiel) alsook eigenaarschap van de medewerker zelf: persoonlijk leiderschap voor iedereen (onderdeel 3 en 6). (Link met project 17 in HR meerjarenplan)	4-11-2021: Vaardigheden R&O en toekomstgerichte gespreksvoering verbeteren. Aanbod in vorm van trainingen en informatie is beschikbaar en wordt uitgebreid in 2022 (zie ook link met SPP). 16-5-2022: Lancering van de Learning Hub (jan 2022) als onderdeel van R&O cyclus draagt bij aan zichtbaarheid van ontwikkelingsmogelijkheden. 22-1-2023: E-learning toegevoegd over omgaan met grensoverschrijdend gedrag.
2. Voortzetting strategische personeelsplanning. Doel is het gesprek met medewerkers over hun inzetbaarheid en over de richting waarin zij zich kunnen of moeten ontwikkelen om inzetbaar te zijn en blijven binnen de TU Delft. Tijdens het R&O gesprek kan de leidinggevende toelichten hoe de toekomst van de afdeling, de inhoud van het werk en de functie van de medewerker binnen de afdeling eruit ziet, zodat de medewerker zich een helder beeld kan vormen over zijn huidige en toekomstige inzetbaarheid. Op basis daarvan kan de medewerker bepalen of die richting past bij zijn ambitie en worden afspraken over de ontwikkeling van de medewerker gemaakt. (link met project 20 en 21 HR Meerjarenplan)	4-11-2021: Masterclass SPP voor nieuwe HR adviseurs 22 november 2021. 16-5-2022: Masterclass SPP voor nieuwe HR adviseurs 22 november 2021 en Maart 2022 georganiseerd. Wordt vanaf nu 1 x per jaar aangeboden voor nieuwe HR adviseurs (vereist) en afdelingssecretarissen/afdelingsvoorzitters/leidinggevend en op basis van behoefte. Er wordt in Q2/3 2022 een toolkit ontwikkeld voor HR door Talent & Development. Best practices gaan gedeeld worden in het MT HR. 16-1-2023: Teamkanaal voor HR beschikbaar gesteld met de toolkit rondom SPP. Verdere implementatie SPP is verantwoordelijkheid van HR. 2023 Best practices gaan delen met MT HR.
3. Evaluatie van R&O gesprekken. Op basis van bevindingen en advies zullen in aansluiting daarop	4-11-2021: Q1: Prioriteit bepalen (her-) ontwerp vaardigheidstrainingen

de trainingen R&O worden aangepast met sowieso meer focus op de O (en niet alleen de R). (Link met project 20 HR meerjarenplan)	In prioriteit (her-) ontwerpen vaardigheidstrainingen. Nieuw: R&O gesprekken training leidinggevenden medewerkers: 11 februari en 2 maart kick-off voor eerste groepen (24 deelnemers). In 2022 aanpassing van R&O formulier in Talentlink om meer focus op ontwikkeling te leggen, communicatie daarop aanpassen en ondersteuning, trainingen uitbreiden en lancering van Learning Hub (Q1 2022). Beleid gewijzigd, accent meer op ontwikkeling in plaats van resultaat. Geen scores. Er zijn gesprekskaarten beschikbaar voor medewerkers en leidinggevenden, denk aan sociale veiligheid, reële taakopdracht. 16-5-2022: Op basis van de shift naar ontwikkeling zijn de trainingen in 2022 nogmaals versterkt en is de evaluatie gaande. 22-1-2023: Training aangepast naar nieuwe veranderingen in R&O.
--	--

Bijlage 2: Masterclass werkdruk voor HR-adviseurs

Deze workshop van vier uur is bedoeld voor alle HR-adviseurs om eenmalig te volgen. Doel is om hen uit te rusten met specialistische kennis ten aanzien van werkdruk en hun concrete tools te geven die ze kunnen gebruiken in de advisering van de leidinggevenden. Uiteindelijk doel is om de leidinggevenden hiermee te ondersteunen bij het voorkomen en verminderen van mentale overbelasting (overspannenheid, burn-out) bij hun medewerkers. De inhoud is als volgt:

- Informatie over wettelijke eisen ten aanzien van de beheersing van PSA door de werkgever
- Verheldering van de rol van de leidinggevende bij het beheersen van PSA binnen de teams
- Uitleg over hoe leidinggevenden met een leaflet werkdruk voorlichting kunnen geven in hun team
- Wetenschappelijke kennis over o.a. werkstress, werkplezier en het Job Demands-Resources model
- Introductie van de Persoonlijke Batterij (zelfreflectie tool voor medewerkers), uitleg van toepassingen
- Individueel invullen van de Persoonlijke Batterij en het bespreken in tweetallen van elkaars Batterij
- Uitleg over het bespreekbaar maken van (mogelijke) werkdruk in de groep inclusief oefening
- Evaluatie van de workshop met een beoordeling van de workshop door de deelnemers

Voorbeeld van de Persoonlijke Batterij:

Persoonlijke Batterij											
1. Omkreek eerst je energieniveau. 2. Vul in de vinkjeskolommen in wat jou laatste maand energie kost/geeft. 3. Geef in de pijljeskolommen aan wat nodig is om je batterij op te laden											
Leeg (burn-out)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Vol (bevoegen)
Stressbronnen (ontladings)	✓	↓									
Werkhoeveelheid / werkt tempo	✓										
Taakduidelijkheid	✓	↓									
Geestelijke belasting											
Emotionele belasting											
Samenwerkingsproblemen											
Conflicten											
Extern ongewenst gedrag											
Intern ongewenst gedrag											
Frustraties en ergernissen											
Verloop personeel											
Werk-privé verstoring	✓										
Stress privé-situatie	✓	↓									
.....											

De Batterij is gebaseerd op het Job Demands Resources model (JDR), meer info over JDR, bijl. Schaefli et al. (2004, 2009); Llorens et al. (2006); Hu et al. (2010); Schaefli (2015)

Persoonlijke Batterij: toelichting											
1. Omkreek in de horizontale balk boven hoe leeg/vol jouw batterij de laatste maand gemiddeld was: 1 = helemaal leeg, 10 = helemaal vol, of er tussendoor 2. Vink (✓) bij de Stressbronnen die zaken aan die jouw batterij de laatste maand lang trekken, die je energie kosten (ontladings) 3. Vink (✓) bij de Energiebronnen die zaken aan die jouw batterij de laatste maand opvullen, die je energie geven (opladings) 4. Omkreek in de horizontale balk boven hoe vol jij zou willen dat je batterij is, op dezelfde schaal van 1 = helemaal leeg tot 10 = helemaal vol 5. Geef aan welke Stressbronnen (voor) vermindering behoeven (✓) moeten worden om te voorkomen dat je batterij (verder) leeg trekt 6. Geef aan welke Energiebronnen hiervoor (voor) vermindering behoeven (✓) moeten worden zodat je weer (meer) kan opladen											
Leeg (burn-out)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Vol (bevoegen)
Stressbronnen (ontladings)											
Werkhoeveelheid / werkt tempo											
Taakduidelijkheid											
Geestelijke belasting											
Emotionele belasting											
Samenwerkingsproblemen											
Conflicten											
Extern ongewenst gedrag											
Intern ongewenst gedrag											
Frustraties en ergernissen											
Verloop personeel											
Werk-privé verstoring											
Stress privé-situatie											
.....											

Bijlage 3: Voorlichting werkdruk voor medewerkers

Voorbeeld (!) leaflet werkdruk voor voorlichting door leidinggevende

Tip voor leidinggevende: laat je medewerkers deze leaflet lezen, geef ruimte voor vraag en antwoord, gebruik bijvoorbeeld stellingen om de dialoog te stimuleren (zie de Sofokles campagne over werkdruk voor voorbeelden: [link](#)) en nodig indien gewenst de HR-adviseur uit ter ondersteuning van het proces.

Definitie

TNO omschrijft werkdruk als: 'Een situatie waarin er een disbalans is ontstaan tussen de werkeisen wat betreft inhoud van het werk en de context van het werk en de mogelijkheden van de werknemer om het werk goed uit te voeren.'

Risico's

Een te hoge werkdruk kan leiden tot werkstress. Je lijf reageert op stress met een vecht/vlucht/bevries-reactie: stresshormonen verhogen je bloeddruk, stuwen bloed naar je spieren etc. Dat is gezond: je bent daardoor scherp en kan snel handelen. Het is het overlevingsmechanisme van de oermens en heeft zich nog niet aangepast aan onze moderne relatief veilige wereld. Als stress bij onvoldoende tussentijds herstel te lang duurt kunnen er klachten ontstaan als piekeren, hoofdpijn, hartkloppingen, 'een kort lontje'. Langdurige mentale overbelasting kan het immuunsysteem aantasten waardoor je sneller infecties krijgt wat vaak zal leiden tot frequent verzuim. Het kan zelfs leiden tot onomkeerbare fysiologische effecten en een vergrote kans op hart- en vaatziekten. Soms is uitval door overspannenheid of burn-out het gevolg. Om psychisch leed en verzuim te voorkomen is het nodig om je bewust te zijn van stressklachten en vroegtijdig met je leidinggevende hierover te praten. Maar dat is niet zo vanzelfsprekend want ca. 40% van alle werknemers in Nederland durft niet tegen hun leidinggevende te zeggen dat men last heeft van stress uit schaamte of angst dat de leidinggevende denkt dat men het werk niet aan kan. Het wetenschappelijke Job Demands Resources model (JDR) laat echter zien dat oorzaken kunnen zitten in werk (stress- en/of energiebronnen, bijv. te weinig regelmogelijkheden), privé (bijv. financiële problemen), de persoon (bijv. perfectionisme) of de leidinggevende (bijv. maakt stress niet bespreekbaar). Het is belangrijk een cultuur te creëren waarin men open over werkdruk en -stress kan praten. Voorlichting met deze leaflet kan helpen.

Maatregelen van de TU Delft (vraag evt. de betrokken HR-adviseurs voor meer informatie: [mailadres](#))

1. Voorlichting aan leidinggevend en in het herkennen van risico's (voorkomen) op werkstress (beperken)
2. Dialogische voorlichting door leidinggevende over werkdruk aan medewerkers (tip: gebruik dit document)
3. Periodieke bespreking in het persoonlijk overleg (tip: bespreek ook 'energie', 1=burn-out, 10=bevlogen)
4. Periodieke bespreking van de werkdruk (indien nodig ook: workload/werkverdeling) in werkoverleggen
5. Zelfanalyse met de Persoonlijke Batterij, evt. gebruik van een wetenschappelijke vragenlijst (bijv. de BAT)
6. Individueel advies en begeleiding door bedrijfsarts (ook indien niet verzuimend)
7. Bedrijfsmaatschappelijk werk (ook indien niet ziek verzuimend)
8. Andere behandelaars via werkgever of bedrijfsarts, bijv. psycholoog (ook indien niet ziekgemeld)
9. Medmon waarin ook werkdruk periodiek gemeten wordt, op organisatie en afdelingsniveau
10. Evaluatie van het beleid met 9. en in 2. of 4.: wat kan er beter? Evt. HR-adviseur ter ondersteuning aanwezig

Meer informatie

- Intranet: (waaronder contactinfo preventiemedewerker, bedrijfsarts, BMW)
- Arboportaal (arbo-site van overheid): <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/werkdruk>
- Branche informatie: [.....](#)
- Nederlandse Arbeidsinspectie: <https://www.inspectieszw.nl/publicaties/richtlijnen/2017/04/05/bim---werkdruk>

Registratie

- Datum voorlichting aan medewerkers:
- Door leidinggevende:
- Afdeling overstijgende tips:
- Mail dit formulier naar de preventiemedewerker:

Bijlage 4: Globale projectaanpak License to lead

Fasering	1. Voorbereiding	2. Ontwikkeling	3. Uitrol	4. Overig
Activiteiten	- Uitrollen Leidinggeven@TUDelft aan alle startende leidinggevendenden - Opstellen generieke profielen leidinggevendenden (WP/OBP)	- Schrijven visie leidinggeven bij de TU Delft (positionering) - In kaart brengen basisvaardigheden leidinggevendenden o.b.v. profiel - Samenstellen gehele aanbod (continu leren, theoretische organisatiekennis) - Herzien procedure werving en selectie - Samenstellen interview guides/gesprekskaarten	- Inventariseren en evalueren huidig aanbod leidinggevendenden - Koppelen aanbod aan bestaande leergangen - Opstellen planning Leidinggeven@TUDelft voor zittende populatie	Opstellen visiedocument inzet ontwikkelassessments
Deliverables	- Implementatieplan voor het programma voor iedere startende leidinggevende - Generieke profielen leidinggevendenden	- Visiedocument leidinggeven bij de TU Delft - Samengesteld aanbod van trainingen voor leidinggevendenden 1^{ste} versie procedure werving & selectie voor leidinggevende rollen - Interview guides selectie van leidinggevende rollen	- Integraal overzicht nieuw/huidig aanbod - Plan uitrol license-to-lead voor zittende populatie leidinggevendenden	Visiedocument inzet ontwikkelassessments
Planning	Q4-2024	Q1-2025	Q1/Q2-2025	Q2-2025