

Jaarverslag 2025

Meldpunt Integriteit & Sociale Veiligheid

Voorwoord

Sinds april 2025 staat het [Meldpunt Integriteit & Sociale Veiligheid](#) open voor studenten, medewerkers en anderen die een ervaring van grensoverschrijdend gedrag, een mogelijke andere integriteitsschending of een potentiële misstand binnen de TU Delft onder de aandacht willen brengen. Het meldpunt is onafhankelijk en onpartijdig. Het wordt bemenst door een klein team van gespecialiseerde adviseurs die deel uitmaken van het Integrity Office.

In dit eerste jaarverslag blikt het meldpuntteam terug en vooruit. We reflecteren op de manier waarop het meldproces is ingericht, bieden inzicht in de ervaringen van melders en presenteren aanbevelingen en aandachtspunten voor de universiteit.

Totstandkoming van het meldpunt

In het najaar van 2024 werd een begin gemaakt met de voorbereidingen voor het meldpunt. Waar in veel andere organisaties in de publieke sector vergelijkbare meldpunten al langer functioneerden, betrad TU Delft nieuw terrein: binnen de universitaire sector bestond (en bestaat tot op heden) nog geen vergelijkbaar meldproces. Dit maakte goede interne afstemming en samenwerking des te belangrijker. Vanuit het programma Sociale Veiligheid en Integriteit nam een projectteam bestaande uit medewerkers van het Integrity Office, Legal Affairs en Integrale Veiligheid het voortouw.

Dit projectteam werkte aan de ontwikkeling van een toegankelijk meldproces dat zou voldoen aan gangbare professionele standaarden, dat het vertrouwen van melders verdiende en dat niet alleen voor hen van toegevoegde waarde zou zijn, maar ook voor andere betrokkenen en de universiteit als geheel.

De projectgroep overlegde met veel verschillende functionarissen, vertegenwoordigers en organisatieonderdelen. Daarbij werd zichtbaar dat verwachtingen, zorgen en belangen soms ver uiteen lagen. Tegelijkertijd kon iedereen zich vinden in hetzelfde doel: het meldproces zo inrichten dat recht kon worden gedaan aan iedereen die direct of indirect bij een melding betrokken is. Ruimte voor melders om hun ervaringen te delen was essentieel, net als het borgen van de vertrouwelijkheid en maatwerk bij het formuleren van adviezen voor vervolgstappen.

Het resultaat van alle afstemming en afwegingen werd neergelegd in het document [Meldprocedure Integriteit en Sociale Veiligheid](#). De tekst werd in een vraag/antwoord-vorm gezet, met het oog op toegankelijkheid en gebruiksgemak. Omdat aankloppen bij het meldpunt niet de enige route is die openstaat bij signalen, vragen of problemen op het gebied van integriteit en sociale veiligheid, werd behalve de meldprocedure ook een [hulpwijzer](#) ontwikkeld. Die wijst studenten, medewerkers en anderen de weg naar informatie, tips, ondersteuning en advies.

Van papier naar praktijk

Nadat de meldprocedure Integriteit en Sociale Veiligheid op 18 maart 2025 formeel was vastgesteld door het CvB, nam het Integrity Office de verdere implementatie op zich. Een compact team werd klaargezet om het meldpunt te bemensen. Op 3 april ging het open. Aangezien aantallen meldingen fluctueren en geen twee meldingen (of melders) gelijk zijn, wordt van het meldpuntteam naast betrokkenheid en deskundigheid ook een grote mate van flexibiliteit gevraagd.

Elk meldproces bestaat uit een reeks kleine en grote keuzes. Bij het maken van afwegingen laten wij ons leiden door de kernbeginselen vertrouwelijkheid, onpartijdigheid en onafhankelijkheid. Nu we na een klein jaar meldpunt de balans opmaken, kunnen we constateren dat de meldprocedure niet alleen op papier staat, maar ook in de dagelijkse praktijk goed is gaan werken. Op verschillende niveaus kan dit bijdragen aan herstel en verandering: tussen mensen die samen iets hebben meegemaakt en binnen TU Delft als organisatie.

Natuurlijk zoeken we ook gericht naar ruimte voor verbeteringen. Zo blijft goede communicatie over wat het meldpunt wel en niet kan betekenen essentieel. Dit is belangrijk om mensen te bereiken die een melding zouden willen overwegen, maar ook om verwachtingen goed te laten aansluiten bij de mogelijkheden. Een voorbeeld: dat het meldpunt zelf niet aan hoor en wederhoor doet, brengt met zich mee dat we melders weliswaar steun en advies, maar nooit ‘gelijk’ kunnen geven. De komende tijd gaan we extra inzetten op voorlichting en communicatie, zowel richting medewerkers en studenten in het algemeen als in gesprekken met melders.

Maatwerk en samenwerking

Wij willen onze dankbaarheid uitspreken voor het vertrouwen dat de mensen die wij in de afgelopen maanden hebben gesproken in het nieuwe meldpunt hebben gesteld. Dank ook aan allen die op welke manier dan ook hebben bijgedragen aan een goed verloop van de verschillende meld- en opvolgingstrajecten. Het meldpuntteam vormt een schakel in een groter geheel. Ons doel voor komend jaar blijft om binnen de kaders die de meldprocedure biedt telkens weer, bij elke melding die binnenkomt, op een zorgvuldige en betrouwbare manier maatwerk te leveren.

Mocht je na het lezen van dit jaarverslag vragen hebben of van gedachten willen wisselen over hoe jij zelf kunt bijdragen aan een sociaal veilige en integere werk- en studieomgeving, neem dan gerust contact met ons op. Ook als je zelf een melding wilt doen of daar nog over twijfelt, ben je natuurlijk van harte welkom.

Leeswijzer

Dit jaarverslag informeert de TU Delft gemeenschap over de ontwikkelingen en bevindingen van het meldpuntteam met betrekking tot het Meldproces Integriteit en Sociale Veiligheid. Het is opgezet als een magazine: je kunt er eenvoudig doorheen bladeren en direct naar de onderdelen gaan die voor jou het meest relevant zijn.

Dat neemt niet weg dat de inhoud bewust logisch is geordend, om lezers de nodige context en praktische informatie te bieden. Voor een goed begrip raden we je dan ook aan om het verslag in deze volgorde te lezen:

Melden bij het Meldpunt Integriteit & Sociale Veiligheid, hoe gaat dat?

> Van eerste signaal tot zorgvuldige opvolging: het proces op papier en ervaringen uit de praktijk.

Wie melden er?

> Over de mens achter de melding.

Wat gebeurt er na de intake?

> Wat het meldpunt kan betekenen voor melders en andere betrokkenen en waar de grenzen liggen.

Thema's in de meldingen

> Wat we zien terugkeren: patronen, spanningen en signalen uit de praktijk.

Leren en verbeteren

> Hoe het meldpunt leert, reflecteert en continu werkt aan verbeteringen.

Reflecties en adviezen

> Hoe te bewegen van 'uitspreken' naar bespreken, afspreken en, waar nodig, aanspreken?

Melden bij het Meldpunt Integriteit & Sociale Veiligheid, hoe gaat dat?

In dit schema staat het meldproces kort samengevat. Gedetailleerde informatie over wie er kunnen melden, wat er gemeld kan worden en hoe de verschillende stappen in de procedure eruitzien, is te vinden in de [Meldprocedure Integriteit en Sociale Veiligheid TU Delft](#).



Melders benaderen het meldpunt via het online meldplatform SpeakUp, telefonisch, per mail of per post (Melding ontvangen). Dit kan ook anoniem. Melders krijgen een ontvangstbevestiging, waarna een casemanager binnen twee werkdagen contact opneemt. Dit is een deskundige medewerker van het Integrity Office, met specifieke expertise in het begeleiden van meldingen. De casemanager geeft een toelichting op het meldproces en de rol en werkwijze van het meldpunt. Uiteraard worden eventuele vragen van de melder zo helder mogelijk beantwoord.

De volgende stap is het inplannen van een intakegesprek (uitnodiging). Intakes hebben als doel om het verhaal van melders in kaart te brengen en hun perspectief goed te begrijpen. Voor de intake is een rustige, speciaal ingerichte kamer beschikbaar, die geschikt is voor vertrouwelijke gesprekken. Hier kan het gesprek ongestoord plaatsvinden. De gesprekken duren over het algemeen anderhalf tot twee uur. We nemen de tijd voor iemands verhaal.

Voordat de daadwerkelijke melding wordt besproken, legt de casemanager eerst nogmaals kort de meldprocedure uit (intakegesprek). Vervolgens krijgt de melder expliciet de vraag of die inderdaad een melding wil doen. Het is belangrijk dat de melder zich ten volle realiseert wat het doen



van een melding inhoudt. Het meldpunt is onpartijdig en onafhankelijk en de melders moeten zelfstandig hun afwegingen kunnen maken. Kiest iemand vervolgens voor het doen van een melding, dat kiest diegene er bewust voor om een deel van de regie over te dragen aan het meldpunt – en daarmee ook een deel van de last van de verantwoordelijkheid voor het verbeteren van de situatie. In die zin kan het doen van een melding, hoe moeilijk soms ook, mensen verlichting brengen.

Tijdens de intake stelt de casemanager vragen om de situatie zo goed mogelijk te begrijpen. Een notulist maakt aantekeningen (Gespreksverslag). Ook de notulisten zijn integriteitsadviseurs die beschikken over de expertise om zorgvuldig en vertrouwelijk met dit soort gesprekken om te gaan. Van het verhaal dat de melder deelt, wordt na afloop een samenvatting gemaakt die de melder kan nalezen en, zo nodig, corrigeren op feitelijke onjuistheden. Op basis van het intakeverslag bepaalt het meldpunt wat een passende vervolgstap (intern overleg) kan zijn. De behoeftes en verwachtingen van de melder worden daarbij zorgvuldig betrokken, maar hoeven niet doorslaggevend te zijn. De casemanager licht altijd toe waarom voor een bepaalde vervolgstap is gekozen.

Een vervolgstap kan zijn dat de melder advies krijgt over welke acties deze zelf kan ondernemen, op welke manier en met welke ondersteuning (doorverwijzen van de melder). De melder is vrij om zo'n advies al dan niet op te volgen. Als de melder dat wil, kan het meldpunt zorgen voor een zogenoemde 'warme overdracht'. Het advies wordt mondeling toegelicht en daarnaast ook schriftelijk vastgelegd en gedeeld via SpeakUp of e-mail. Dit stelt melders in staat het advies later nog eens door te nemen en het eventueel met anderen te delen.

Als er naar aanleiding van de intake aanleiding is te denken dat niet de melder maar de organisatie moet worden geadviseerd, wordt een multidisciplinaire duidingstafel ingericht waar de melding wordt besproken. De melder wordt geïnformeerd over het moment waarop dit gebeurt. De inhoud van het opvolgingsadvies dat uit de duidingstafel voortkomt, is gericht aan de beslisser. Bij een dergelijk opvolgingsadvies geldt het 'pas toe, of leg uit'-principe. Een beslisser is de persoon binnen de TU Delft die verantwoordelijkheid draagt voor het functioneren van een persoon of een proces waar de melding over gaat. Als de beslisser zelf onderwerp is van de melding, richt het meldpunt zich tot de eerstvolgende hiërarchisch verantwoordelijke. De melder verneemt wie deze beslisser is en wanneer het advies wordt overgedragen. Vervolgens wordt de beslisser verzocht om de melder te informeren over eventuele vervolgstappen. De casemanager deelt het opvolgingsadvies niet met de melder.

Inzichten uit de praktijk

Tot dusver hebben de meeste melders het meldpunt via SpeakUp benaderd. Een voordeel van deze manier van melden is de online chatfunctie. Melders kunnen vragen stellen of zorgen delen zonder hun identiteit direct bekend te maken. We zien dat veel meldingen via SpeakUp anoniem beginnen, maar dat melders na verloop van tijd alsnog persoonlijk in gesprek besluiten te treden met het meldpunt. Als zij hun identiteit kenbaar maken vergroot dit het handelingsperspectief van het meldpunt. Op dat moment kunnen we de situatie beter in kaart brengen en gericht verdiepende vragen stellen over de situatie en verwachtingen van de melder.

De meeste melders zijn bereid met het meldpunt in gesprek te gaan en een intake te plannen; soms ziet iemand daarvan af. Als daar een reden voor wordt gegeven, ligt die soms in gevoelens van angst, stress of beperkte belastbaarheid. Het komt ook voor dat mensen enkel een signaal willen afgeven en aangeven geen behoefte te hebben aan verdere stappen.

Ondersteuning door bijvoorbeeld een van de vertrouwenspersonen van TU Delft kan de drempel om te melden verlagen. Zij zijn welkom om mee te komen naar een intake. De vertrouwenspersoon kan vooraf vertellen hoe een intake werkt, fungeert tijdens het gesprek als steun voor de melder, houdt in de gaten of die een pauze nodig heeft en kan na afloop met de melder napraten. Voor melders blijkt deze ondersteuning bij de intake vaak waardevol, vooral als zij veel spanning voelen.

Na het gesprek maakt de notulist een conceptversie van de samenvatting van de intake. Het komt voor dat melders voorstellen om nieuwe informatie toe te voegen die niet tijdens de intake is besproken, of om meer details op te nemen dan de casemanager en notulist raadzaam achten. Daarbij is het belangrijk dat de kern van het verhaal niet verloren gaat in een veelheid aan informatie. In dergelijke gevallen lichten wij onze afwegingen toe aan de melder. Uiteraard wordt zorgvuldig gekeken naar voorgestelde tekstwijzigingen. Een enkele keer wordt aan het verslag een kort addendum of een bijlage toegevoegd, zodat aanvullende gedachten van de melder toch een plek krijgen en deze zich voldoende gehoord voelt.

Geregeld geven melders na het intakegesprek aan dat dit een belangrijk moment voor hen is geweest, ook als zij er vooraf tegenop zagen. Het rustig kunnen uiteenzetten van observaties en ervaringen kan opluchting bieden. Melders beschrijven dat een last die op hun schouders drukte wordt verlicht of zelfs verdwijnt, al kan dit proces ook confronterend zijn. Het doen van een melding kan een gevoel van eenzaamheid of zwaarte doorbreken. Het besef ‘mijn verhaal doet ertoe’ maakt vaak al een groot verschil.

Sommige melders benadrukken tijdens de intake dat zij de stap naar het meldpunt niet alleen voor zichzelf zetten, maar ook voor collega's, medestudenten en de bredere academische gemeenschap, inclusief mensen die na hen zullen komen. Het melden kan gepaard gaan met emoties zoals spanning, verdriet, wantrouwen, boosheid of frustratie.

We merken dat de doorlooptijd van meldingen varieert, al naar gelang de complexiteit ervan. Zorgvuldigheid gaat altijd boven snelheid. Dit betekent onder meer dat wij het belangrijk vinden dat melders de tijd krijgen om een meldverslag grondig door te nemen en daar ook mentaal de ruimte voor hebben. Daarnaast is het bij het organiseren van een duidingstafel van belang dat die goed wordt voorbereid en dat de betrokken experts voldoende gelegenheid hebben om de stukken te bestuderen. We werken steeds zo voortvarend als de vereiste precisie toelaat. Melders worden gedurende het gehele proces door hun casemanager geïnformeerd over de verwachte duur van processtappen.

Wie melden er?

In de periode van 3 april tot en met 31 december 2025 zijn er bij het meldpunt 135 eerste contactmomenten geregistreerd. Van de berichten die binnenkwamen, kwalificeerden er 109 als meldingen passend binnen het mandaat van het meldpunt. Deze meldingen gaan over ervaren grensoverschrijdend gedrag of andere mogelijke integriteitsschendingen binnen de werk- en studieomgeving. Daarnaast waren er testcases en non-cases. Testcases zijn berichten die door melders of het meldpuntteam werden aangemaakt om het SpeakUp-systeem te testen. Bij non-cases gaat het bijvoorbeeld om mensen die na het indienen van hun initiële melding niet reageerden op verzoeken en berichten van het meldpunt, om kwesties die geen relatie hadden met de werk- of studieomgeving of vragen die niet aan het meldpunt gericht waren.

	Binnen in 2025	Afgesloten in 2025	Doorlopend in 2026
Meldingen binnen scope	109	100	9
Testcase	14	14	0
Non-case / out of scope	12	12	0
Totaal	135	126	9

Figuur 1 - Totaal meldingen april-december 2025

Dit jaarverslag is gebaseerd op de informatie uit het totaal van 100 meldingen die binnen de scope van het meldpunt vielen én in het kalenderjaar 2025 zijn afgerond. Wij rapporteren enkel op hoofdlijnen, opdat de vertrouwelijkheid geborgd blijft en herleidbaarheid naar personen of specifieke casuïstiek wordt vermeden.

De betreffende verzameling van 100 meldingen omvat ervaringen van grensoverschrijdend gedrag en/of mogelijke andere integriteitsschendingen, maar omvat geen casuïstiek betreffende mogelijke misstanden. Van dergelijke meldingen zijn er in 2025 wel een aantal ontvangen (< 3), maar die werden niet voor de jaarwisseling afgesloten. Daarom vallen deze meldingen buiten dit jaarverslag.

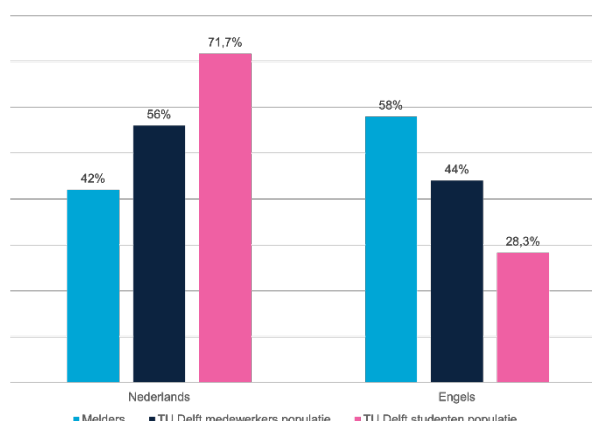
Subcategorieën

Bij onze analyse van de meldingen zien wij een aantal bijzonderheden die wij expliciet willen toelichten. Die betreffen de volgende groepen melders: internationale melders, promovendi, vrouwen en studenten.

Relatief groot is [de subcategorie internationale melders](#), zoals is terug te zien in het percentage mensen dat bij het meldpunt als voorkeurstaal Engels heeft opgegeven.

Figuur 2 - Voertaal bij meldingen

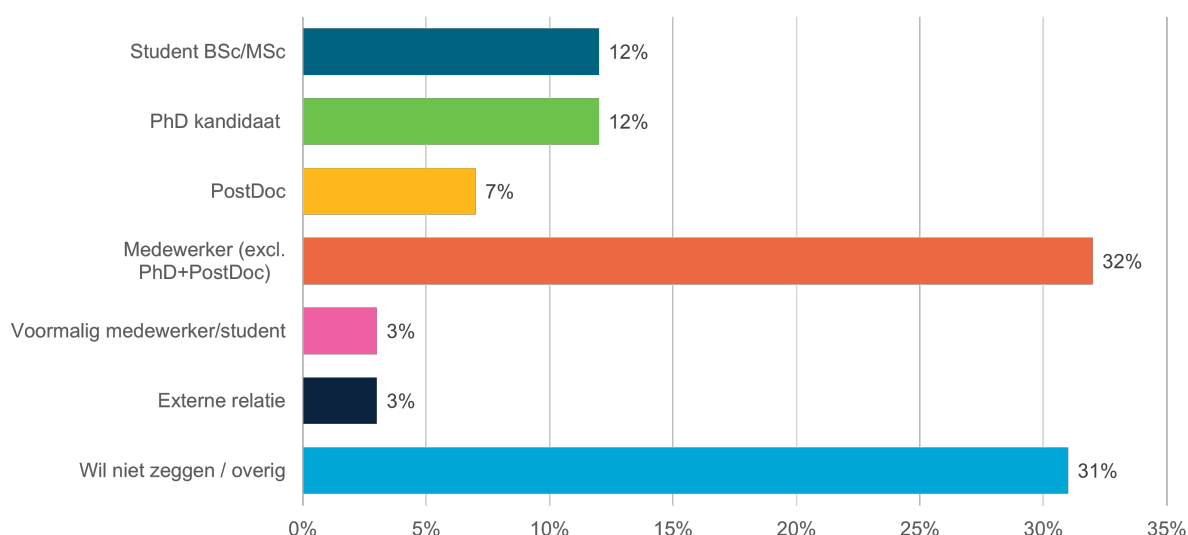
Deze grafiek toont de verdeling van de voorkeurstaal van melders afgezet tegen die van de TU Delft-gemeenschap als geheel.



In een deel van deze meldingen zien we dat uiteenlopende verwachtingen met betrekking tot gedrag en omgangsvormen een rol spelen.

Hierdoor begrijpen mensen elkaar onvoldoende en worden verwachtingen soms niet ingelost. Een andere factor is onbekendheid met specifiek Nederlandse wet- en regelgeving. Bij een thema als (ziekte)verzuim en re-integratie blijkt dat onduidelijkheid over kaders, rechten en plichten kan bijdragen aan misverstanden en verharding in de relatie tussen medewerkers en leidinggevenden. Dit leidt dan vervolgens tot een melding.

Een tweede categorie melders die opvalt, zijn [promovendi](#). Van de melders geeft 12% aan promovendus te zijn. Ook in meldingen van medewerkers met andere functies gaat het regelmatig over het promotietraject.

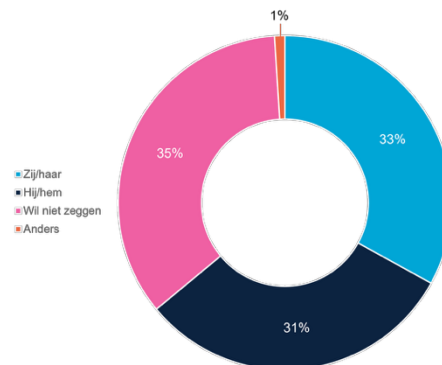


Figuur 3 - Categorieën melders

Deze grafiek laat zien welke relatie melders hebben met de TU Delft.

Elders in dit jaarverslag wordt ingegaan op terugkerende thema's in de meldingen die promovendi doen (zie 'Promotietrajecten', pagina 22).

We zien dat vrouwen zich naar verhouding vaker tot het meldpunt wenden dan mannen. Van alle melders die SpeakUp benaderen geeft 33% aan zich te identificeren als vrouw en 31% geeft aan zich te identificeren als man. Ruim een derde wil aan de start van het meldproces deze vraag nog niet beantwoorden. Binnen [TU Delft](#) als geheel worden twee genders geadministreerd. De cijfers (december 2025) zijn als volgt: 33,9% vrouwelijke medewerkers, 31,4% vrouwelijke studenten, 60,7% mannelijke medewerkers en 68,6% mannelijke studenten.



Figuur 4 - Gender

Melders geven zelf bij een melding via SpeakUp optioneel hun voornaamwoorden op. De figuur laat de verdeling zien.

Een deel van de vrouwen die een melding doet, geeft aan dat het functioneren in een relatief masculiene werkomgeving hen voor extra uitdagingen plaatst. Benoemd wordt dat risico's die samenhangen met (impliciete of expliciete) vooroordelen of vooringenomenheid vaak wel bekend zijn, maar dat er in praktijk onvoldoende aandacht wordt besteed aan manieren om die risico's te mitigeren. Als preventie binnen teams onvoldoende wordt herkend als een gedeelde verantwoordelijkheid, zijn individuele medewerkers onnodig kwetsbaar. Ervaringen van sociale uitsluiting, discriminatie of intimidatie kunnen vervolgens een reden zijn om naar het meldpunt te gaan.

Van de melders in 2025 gaf 53% aan medewerker te zijn, 13% was student. Gegeven [de opbouw](#) van de TU Delft gemeenschap als geheel, zou het logischer zijn geweest als de verdeling andersom was. Een mogelijke verklaring voor het relatieve kleine aandeel studenten onder de melders bij het meldpunt is dat andere loketten (zoals studieadviseurs, examencommissies en het centrale klachtenloket) goed worden gevonden. Daardoor worden problemen mogelijk al opgelost voordat een stap naar het meldpunt in beeld komt. Er kunnen echter ook andere verklaringen zijn, die mogelijk om gerichte actie vragen. Belangrijk is om te achterhalen of het relatief lage aantal meldingen door studenten samenhangt met een geringe meldbehoefte, met onbekendheid met het meldpunt of met een lage meldingsbereidheid. De komende periode willen we hier meer inzicht in krijgen.

Redenen om te melden

Melders voeren verschillende redenen aan om de stap naar het meldpunt te zetten, waarvan sommige relatief vaak worden genoemd. Een opvallende terugkerende factor is de sterke betrokkenheid bij werk of studie. Veel melders zijn inhoudelijk gedreven en

hechten grote waarde aan presteren. Dit doen ze voor hun eigen toekomst, maar ook in het belang van de TU Delft en met het oog op bredere maatschappelijke impact. Om te kunnen werken en studeren zoals zij dat willen, hebben ze ruimte, vertrouwen en autonomie nodig. Als dit in het geding komt, zoeken ze hulp of advies.

Meldende medewerkers voelen zich vaak sterk verbonden met TU Delft als instituut. Hun werk als onderzoeker, docent of ondersteunend medewerker maakt onderdeel uit van hun professionele identiteit. Deze mensen kiezen er bewust voor om een stap naar het meldpunt te zetten om een situatie te veranderen, in plaats van zich eraan te onttrekken.

Studenten die melden laten een breder en diverser beeld zien. De aard van hun meldingen en de context waarin deze ontstaan verschillen sterk, net als de onderliggende redenen voor het doen van een melding. Wel komt een gevoel van onrecht regelmatig terug in de meldingen van studenten, evenals een duidelijke behoefte om serieus genomen te worden als zij hun zorgen uitspreken.

Daarnaast is er bij een aanzienlijk deel van de melders sprake van zorgen over de eigen toekomst. Die zorgen hangen vaak samen met een ervaren afhankelijkheidsrelatie in de professionele context. Met name binnen specialistische academische vakgebieden speelt ook angst voor roddelen en reputatieschade een rol. Melders achten de kans reëel dat zij mensen met wie zij in conflict raken of van wie zij het handelen ter discussie stellen, in hun verdere loopbaan opnieuw zullen tegenkomen. Als zij besluiten de stap naar het meldpunt te zetten, geven zij vaak aan dat hun doel is om herhaling van ervaren grensoverschrijdend gedrag of andere mogelijke schendingen te voorkomen, zowel voor henzelf als voor hun omgeving en voor anderen die na hen komen.

Medewerkers en studenten die bij het meldpunt komen, hebben uiteenlopende verwachtingen. Sommigen geven aan vooral hun werk of studie zonder belemmeringen te willen kunnen voortzetten. Anderen willen eraan bijdragen dat anderen niet hetzelfde overkomt. Weer anderen beschouwen het delen en laten vastleggen van hun ervaring als een doel op zich. Een deel van de melders verlangt expliciet naar erkenning van wat zij als onrecht ervaren. Zij geven aan op zoek te zijn naar rechtvaardige oordeelsvorming en herstel.

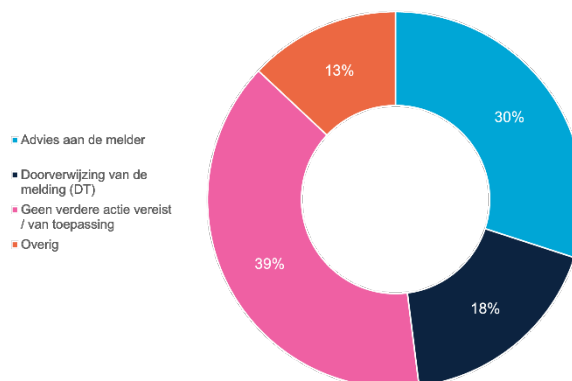
Het komt voor dat melders wensen uitspreken waar het meldpunt niet aan kan voldoen, zoals verzoeken om onderzoek in te stellen of ervoor te zorgen dat bepaalde personen arbeidsrechtelijke maatregelen krijgen opgelegd. In deze gevallen licht de casemanager toe wat het meldproces kan betekenen en wat buiten de mogelijkheden valt.

Wat gebeurt er na de intake?

Het meldpunt beoordeelt iedere melding zorgvuldig. Daarna wordt er een passende vervolgstap voorgesteld in de vorm van een advies aan de melder of aan de organisatie.

Figuur 5 - Uitkomst meldingen

Na het intakegesprek overlegt het meldpuntteam over de volgende stap. De uitkomsten staan weergegeven in de figuur.



In het tweede geval ontvangt de beslisser van de casemanager een toelichting op het opvolgingsadvies van de duidingstafel.

Het meldpunt en, indien van toepassing, de duidingstafel streven altijd naar maatwerk; geen twee situaties zijn immers gelijk. Ook bij de opvolging van een melding, dus nadat het meldtraject bij het meldpunt is afgerond, blijven maatwerk en een stapsgewijze aanpak noodzakelijk.

Melder ontvangt vrijblijvend advies

In het grootste deel van de gevallen ontvangt de melder zelf een advies, meestal in de vorm van een doorverwijzing naar een of meer contactpersonen of hulpkolletten binnen en/of buiten TU Delft. Gaandeweg zijn we zoveel mogelijk gaan werken met een ‘warme overdracht’.

Warme overdracht

Een warme overdracht werkt als volgt. Wanneer wordt geadviseerd om contact op te nemen met bijvoorbeeld een van de ombudsfunctionarissen van TU Delft, een leidinggevende of een HR-adviseur, leggen wij, met expliciete toestemming van de melder, zelf het eerste contact. We schetsen de context en delen zowel het intakeverslag als ons schriftelijke advies aan de melder. Op die manier beschikt iedereen over dezelfde informatie en wordt de drempel om daadwerkelijk dit contact te zoeken lager. Daarna zetten wij een stap achteruit en neemt de melder het stokje over.

De aanleiding voor het actief promoten van een warme overdracht was een casus waarin we zagen dat het simpelweg informeren van de melder over mogelijke vervolgstappen te weinig houvast bood. Een extra tussenstap van onze kant leek van toegevoegde waarde. Dat bleek goed te werken, waarna we besloten om melders vaker zo’n aanbod te doen.

Wij hebben gemerkt dat melders deze aanpak waarderen. Zij geven aan dat het meldpunt niet alleen duidelijkheid biedt over wat zij kunnen verwachten bij de partij(-en) naar wie zij worden doorverwezen en over hoe ze daar kunnen komen, maar het zetten van die stap beter haalbaar maakt. Vaak valt de eerste stap naar hulp het zwaarst en helpt de gedachte dat mensen al op de hoogte zijn van de kern van hun verhaal. Een voordeel voor de persoon naar wie wordt doorverwezen is dat die zich beter geïnformeerd kan voorbereiden op een gesprek. Wij doen dit alleen als de melder er zelf voor kiest. Deze houdt dus de regie over wat er gebeurt in deze fase.

Organisatie ontvangt opvolgingsadvies

In bepaalde situaties constateert het meldpunt dat niet de melder, maar de organisatie verantwoordelijkheid moet nemen voor de eerste vervolgstap. Voorbeelden zijn situaties waarin de lijn verandering moet initiëren, er sprake is van een mogelijke misstand, een multidisciplinaire afweging nodig is en/of persoonsgericht feitenonderzoek een route kan zijn. In die gevallen richten we een duidingstafel in. Daarin komen experts samen met kennis van integriteit, wet- en regelgeving, feitenonderzoek en zo nodig ook andere specialismen. In de periode waarop dit jaarverslag betrekking heeft zijn er acht duidingstafels geweest.

Het is voorgekomen dat we meerdere meldingen ontvangen die aan hetzelfde thema raken en/of over eenzelfde persoon of organisatieonderdeel gaan. Als bredere verbanden of patronen mogelijk aandacht verdienen (naast de individuele aspecten van elke melding), brengen wij zo'n verzameling intakeverslagen in één keer naar de duidingstafel. De bedoeling is dat op die manier de kern van de problematiek in beeld wordt gebracht. Dit maakt het voor betrokkenen beter mogelijk om de casuïstiek integraal aan te pakken en te leren van wat niet goed blijkt te zijn gegaan, zodat structurele verbeteringen kunnen worden gerealiseerd die herhaling helpen voorkomen.

Op basis van het overleg aan de duidingstafel wordt er een opvolgingsadvies op schrift opgesteld voor de beslisser, gericht op de eerste stap in het opvolgingsproces. Dit advies biedt handelingsperspectief en is uitsluitend bestemd voor de beslisser. In een gesprek licht de casemanager het advies aan de beslisser toe. Hierop is het 'pas toe of leg uit'-principe van toepassing.

'Pas toe of leg uit'-principe uitgelegd

Het is belangrijk om in gedachten te houden dat de duidingstafel het opvolgingsadvies baseert op de per definitie beperkte informatie die een of meer melders hebben aangereikt. Vaak is het zo dat de beslisser zicht heeft op aanvullende contextinformatie, die bij de besluitvorming over vervolgstappen ook moet worden meegenomen. Het maken van een juiste afweging is en blijft de verantwoordelijkheid van de beslisser. Beargumenteerd afwijken van een opvolgingsadvies is mogelijk als de situatie daarom vraagt.

Wij vragen beslissers om melders zo goed mogelijk mee te nemen in de keuzes die zij maken met betrekking tot de opvolging. Sommige melders vinden het lastig dat zij zelf geen zicht hebben op de precieze tekst van het advies dat de beslisser ontvangt. Belangrijk blijft dat beslissers de ruimte hebben om zorgvuldig, proportioneel en rechtvaardig te handelen. Als zij expliciet verantwoordelijkheid nemen voor de keuzes die zij maken en daarover in contact treden met melders, kan dit het vertrouwen in de lijn versterken.

In de afgelopen periode reageerden alle beslissers positief op de opvolgingsadviezen die zij ontvingen. Zij stelden gerichte vragen, konden met het geschetste handelingsperspectief uit de voeten en ondernamen daadwerkelijk actie. Het ‘pas toe of leg uit’-principe heeft er tot dusver dan ook niet toe geleid dat beslissers hebben aangegeven op belangrijke punten af te willen wijken van een advies van de duidingstafel.

Grenzen aan de rol van het meldpunt

Soms zien we dat melders gelijktijdig meerdere routes bewandelen. Ze leggen dan bijvoorbeeld een klacht neer bij de Klachtencommissie Ongewenst Gedrag (KOG), vragen de ombudsfunctionaris om hulp en doen een melding bij het meldpunt. In dit soort gevallen raden wij sterk aan om één route tegelijk te bewandelen. Het kan negatieve effecten hebben voor melders en andere betrokkenen als verschillende procedures door elkaar gaan lopen. We leggen uit waarom dit zo is, zodat melders een weloverwogen keuze kunnen maken.

Bij een deel van de meldingen die binnenkomen is het handelingsperspectief van het meldpunt beperkt. Vaak gaat het dan om situaties waarin melders al veel verschillende stappen binnen de organisatie hebben gezet. Er is dan al wel gehandeld, maar niet op een manier die aansluit bij de verwachtingen van de melder. Een melder kan meestal niet goed worden terugverwezen naar een entiteit die al gehandeld heeft. In dit soort situaties geven melders vaak blijk van boosheid of vertwijfeling. Soms zijn zij bang om aan het kortste eind te trekken in een conflict of hun baan te verliezen.

In deze situaties biedt het meldpunt alsnog ruimte om het hele verhaal te delen. Dat er oprecht wordt geluisterd is voor sommige melders op zichzelf al van waarde, in combinatie met het feit dat hun signaal wordt geregistreerd, mede met het oog op eventuele toekomstige vergelijkbare meldingen.

Een voorbeeld van een type meldingen waarbij het handelingsperspectief van het meldpunt doorgaans beperkt is, zijn situaties die draaien om vastgelopen arbeidsrelaties. Het beeld is dan dat betrokkenen elkaar gaandeweg zijn kwijtgeraakt en dat de communicatie steeds moeizamer is gaan verlopen. Melders vertellen dan bijvoorbeeld dat zij zich niet gezien en niet gehoord voelen, dat zij geen ruimte krijgen om zich over bepaalde onderwerpen uit te spreken of dat hun leidinggevende hen met een verbeterplan heeft overvallen. Gesprekken die richting ontbinding van de

arbeidsrelatie gaan, worden als intimiderend ervaren en soms voelen mensen zich weggepest.

Iets wat in dit soort contexten regelmatig naar voren komt, is een gevoel van eenzaamheid bij melders. Medewerkers in conflictsituaties of beoordelingstrajecten hebben vaak het idee dat zij er alleen voor staan en moeilijk steun kunnen vinden, bijvoorbeeld bij HR. Medewerkers van HR worden veelal door melders gezien als partijdig aan de lijn. Als een medewerker van HR een leidinggevende vergezelt tijdens mediatie-sessies wordt dit beeld des te sterker. Als medewerkers aangeven het gevoel te hebben dat HR een kant kiest, is het belangrijk dat dit bespreekbaar wordt, zodat het geen factor wordt die de relatie alleen maar verder ondermijnt. Goede communicatie is essentieel, ook om medewerkers van HR te beschermen tegen onterechte beschuldigingen.

Als de kern van het vraagstuk ligt in functioneren of loopbaanontwikkeling, valt dat aspect buiten het mandaat van het meldpunt. Heldere communicatie over wat het meldpunt wel en niet doet is dan essentieel. Dit doen we in directe gesprekken met de melders en in onze persoonlijke adviezen. Als een melding over een arbeidsconflict ook concrete aanwijzingen bevat voor mogelijke integriteitsschendingen, richt het advies van het meldpunt zich specifiek op dat aspect.

Als het meldpunt niet de uitkomst of oplossing kan bieden waar een melder op hoopte, kan dat een reden zijn voor boosheid, onbegrip of teleurstelling. We proberen dan zo goed mogelijk uit te leggen dat er grenzen zijn aan het palet aan adviesrichtingen waarmee we kunnen werken.

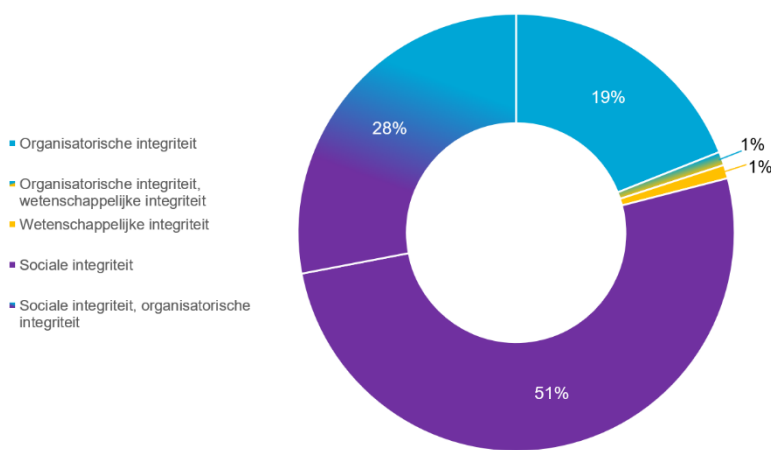
Thema's in de meldingen

De 100 meldingen die het meldpunt tussen begin april en eind december 2025 heeft ontvangen en afgerond, beschrijven mogelijk niet-integer handelen dat varieert in aard, ernst en reikwijdte. Van sommige keuzes en gedragingen kunnen gevolgen tot buiten de universiteit worden gevoeld, andere meldingen betreffen situaties waarvan de impact zich vooral in kleine kring doet gelden.

Ongeveer de helft van de meldingen betreft casuïstiek op het gebied van sociale integriteit, een vijfde gaat over casuïstiek op het vlak van organisatorische integriteit en ruim een kwart betreft een mengvorm van deze twee velden.

Figuur 6 - Typen integriteit

'De casemanager van het meldpunt noteert welk type integriteit een melding betreft. Sommige meldingen raken aan meerdere categorieën.



Naar verhouding is het aantal meldingen gerelateerd aan het themagebied

wetenschappelijke integriteit tot dusver gering. Een mogelijke verklaring is dat al langer bestaande loketten, zoals de Commissie Wetenschappelijke Integriteit (CWI) en de vertrouwenspersonen wetenschappelijke integriteit, goed vindbaar en gepositioneerd zijn.

Binnen de verzameling van 100 meldingen komen bepaalde onderwerpen, zorgen en patronen vaker terug. Hieronder worden enkele van die thematische lijnen en clusters toegelicht.

Verweven casuïstiek

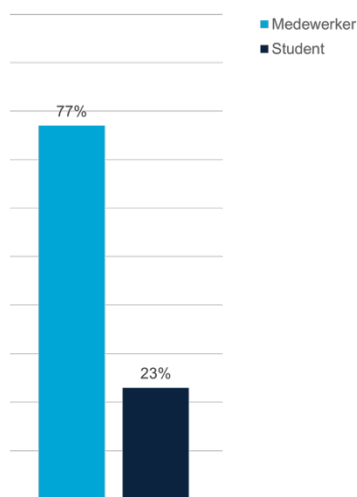
Het komt voor dat verschillende aspecten van een melding met elkaar verweven zijn. Denk aan een medewerker die vertelt over vermeend niet integer-handelen door een leidinggevende waarbij machtsmisbruik (organisatorische integriteit) en intimidatie (sociale integriteit) samenkomen. Of aan een wetenschapper die zich door een collega onder druk gezet voelt (sociale integriteit) om een artikel te herschrijven op een manier die niet in orde lijkt (wetenschappelijke integriteit). Een andere, veelvoorkomende vorm van verwevenheid zijn meldingen uit de categorie sociale integriteit die hun oorsprong vinden in escalerende arbeidsconflicten (zie 'Grenzen aan de rol van het meldpunt', pagina 15).

Belangrijk is dat het meldpunt telkens zorgvuldig onderscheid maakt tussen de verschillende elementen die een melding kan bevatten. Binnen de kaders van de meldprocedure spannen wij ons in om ruimte te bieden voor het verhaal van de melder, de kern daaruit te halen en alle doorverwijs- en/of opvolgingsopties af te wegen. Daarbij zijn wij ook duidelijk over wat wij niet kunnen bieden. Melders reageren er in het algemeen begripvol op als wij uitleggen waarom we bepaalde keuzes maken. Bij complexe problemen herkennen zij vaak dat er niet alleen aandacht nodig is voor overlap en samenhang, maar ook voor onderscheidende deelaspecten.

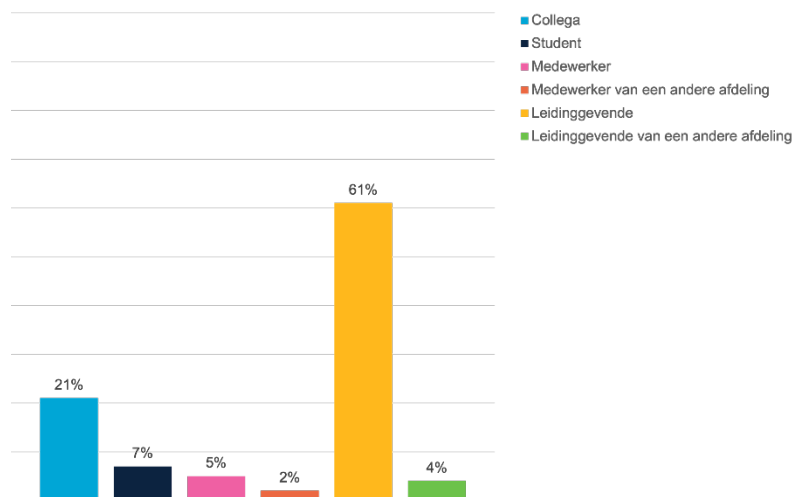
Machtsverhoudingen

Een flink deel van de casuïstiek die het meldpunt bereikt, heeft betrekking op hiërarchische verhoudingen.

% Meldingen van studenten over:



% Meldingen van medewerkers over:



Figuur 7 - Over wie is er gemeld?

Deze figuren laten zien over wie medewerkers resp. studenten hebben gemeld.

Voor medewerkers in relatief afhankelijke posities – zoals promovendi, postdocs en universitair docenten – kan zich uitspreken in de werkomgeving een extra grote stap zijn. Veel melders met zo'n profiel geven via SpeakUp of in het intakegesprek aan dat zij hun verhaal neerleggen bij het meldpunt als veiliger beschouwen dan het bespreekbaar maken van hun observaties en ervaringen in de managementlijn.

Bij dit type meldingen komt geregeld aan de orde dat collega's die formele machtsposities bekleden zich van die positie onvoldoende bewust lijken te zijn. Als communicatie door leidinggevendenden als te direct wordt ervaren, in mediation het aspect macht onderbelicht blijft of signalen en klachten die in de lijn worden neergelegd niet worden opgepakt, schaadt dit het vertrouwen in diezelfde lijn. De veelgehoorde uitnodiging dat 'de deur altijd openstaat' is in de praktijk onvoldoende als

de drempel te hoog is. Overigens kan dezelfde dynamiek zich ook voordoen daar waar mensen geen formele, maar wel informele macht over collega's (kunnen) uitoefenen.

Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn als binnen een afdeling de indruk leeft dat er sprake is van vriendjespolitiek, als sommigen makkelijker toegang hebben tot TU Delft faciliteiten dan anderen of als bepaalde collega's zich minder goed laten aanspreken op hun gedrag.

Als melders aangeven dat zij specifiek van de kant van hun leidinggevende of promotor grensoverschrijdend gedrag hebben ervaren, blijkt bij de intake vaak dat zij dit niet eerst hebben kunnen, durven of willen bespreken in één-op-één contact met de betrokken collega of binnen hun team of afdeling. Tot een hogere leidinggevende hebben zij zich dan doorgaans ook niet gewend. Meestal horen we dat ook omstanders, als die er waren, niets hebben ondernomen om kwetsbare situaties of niet-integer handelen aan te kaarten.

Het gevolg kan zijn dat onderhuidse spanningen zich opstapelen en pas aan de oppervlakte komen als de situatie uit de hand loopt. Voor de leidinggevende in kwestie kunnen stevige verwijten dan als een verrassing komen.

Dit patroon dat zich in een deel van de meldingen manifesteert, onderstreept het belang van een werkomgeving waarin feedback en evaluatie op alle niveaus de norm is. Mensen die een formele of informele machtspositie bekleden, kunnen aan het normaliseren van zo'n open organisatiecultuur bijdragen door actief werk te maken van samen met anderen reflecteren op hun eigen twijfels, dilemma's en functioneren.

Overigens ontvangt het meldpunt ook meldingen van medewerkers in een machtspositie die zich zelf onveilig voelen in de interactie met 'ondergeschikten'. In intakegesprekken vertellen met name vrouwen die leidinggeven over lastige of zelfs bedreigende situaties. De meesten merken daarbij op dat zij zich ongelijk behandeld voelen ten opzichte van hun mannelijke collega's. Zij ervaren dat zij sneller op hun gedrag worden aangesproken dan mannen en ook de gebruikte terminologie verschilt: waar mannen als krachtig, doortastend en duidelijk worden omschreven, worden vrouwen die vergelijkbaar handelen eerder getypeerd als vals, manipulatief, toxisch of controlerend.

Sturing bieden

Veel meldingen lijken (mede) te wortelen in situaties waarin het schort aan heldere afspraken, duidelijke sturing en/of tijdige en adequate interventies vanuit de lijn. Dit kan zich dan uiten in een mismatch tussen de verwachtingen van de medewerker en die van de leidinggevende, communicatieproblemen die lang blijven sluimeren en onvoldoende aandacht voor afhankelijkheden en machtsverhoudingen.

In intakegesprekken horen wij over situaties waarin van hogerhand lijkt te zijn gekozen voor een vorm van symptoombestrijding. Melders vertellen dan bijvoorbeeld tijdelijk te zijn overgeplaatst, waarmee een probleem werd omzeild terwijl de onderliggende

oorzaak niet werd aangepakt. Het verlangen om rust te creëren is op zichzelf begrijpelijk, maar structureel verandert er niets als zo'n 'pauze' niet wordt benut om parallel in te zetten op het oplossen van het probleem. Als dat niet gebeurt, keren medewerkers terug in een onveranderde situatie en is de kans groot dat dezelfde problematiek opnieuw de kop opsteekt.

Als leidinggevenden wel gericht interventies plegen, worden die niet altijd als transparant en zorgvuldig ervaren. Van melders horen wij dat zij zelf moeten invullen wat wordt bedoeld, wat kan leiden tot misverstanden. Een voorbeeld zijn feedbackmomenten (zoals R&O-gesprekken) waarin medewerkers de indruk krijgen dat er impliciet wordt aangestuurd op vertrek, maar zonder dat dit expliciet zo wordt benoemd. Dit vergroot de onderlinge afstand en ondermijnt het vertrouwen van de medewerker in een rechtvaardige behandeling. Dat laatste kan vervolgens een reden zijn om zich tot het meldpunt te wenden.

Transparantie richting alle betrokkenen is ook van belang wanneer leidinggevenden keuzes maken nadat zij binnen de lijn een signaal of melding hebben ontvangen, als hun een rol toevalt bij de opvolging van een melding bij het meldpunt of in geval van een klachtenprocedure bij bijvoorbeeld de KOG of de CWI. Hoewel de vertrouwelijkheid rond meldingen en klachten grenzen stelt aan wat er gedeeld kan worden, helpt het alle betrokkenen als zij geïnformeerd worden over processtappen en planning, afwegingen die gemaakt worden en keuzes rond vervolgstappen. Melders/klagers zien dan dat hun signaal serieus wordt genomen, terwijl bij mensen over wie is gemeld of geklaagd het vertrouwen wordt versterkt dat er ook richting hen zorgvuldig wordt gehandeld.

Communicatie

In verschillende meldingen komt aan de orde dat wanneer mensen in de werkomgeving inhoudelijke kwesties aankaarten op een manier die door anderen als onprettig wordt ervaren, de aandacht verschuift van de inhoud van de kwestie naar de vorm van de communicatie. De oorspronkelijke problematiek, die vaak het dagelijks werk raakt, wordt dan niet of onvoldoende geadresseerd. In plaats daarvan komt de wijze van communiceren ter discussie te staan. Dit leidt bij melders tot gevoelens van machteloosheid. Zij hebben de indruk dat hun zorgen niet serieus worden genomen en vrezen dat inhoudelijke problemen zullen verergeren.

In dit verband merken wij op dat neurodivergentie een veel voorkomend gespreksonderwerp tijdens intakes is. Melders benoemen dan zelf hun unieke manier van denken, waarnemen en uitdrukken. Vaak zijn zij zich ervan bewust dat hun neurodivergentie een bron kan zijn van onbegrip of irritatie bij collega's of leidinggevenden. Als dat nodig en passend is, wordt in adviezen aan melders of opvolgingsadviezen aan beslissers aangeraden om gericht aandacht te besteden aan verschillen in communicatiestijl en het bespreken van elkaars 'gebruiksaanwijzing'. Dit kan bijdragen aan het oplossen van spanningen die zijn gegroeid en het samenwerken

versoepelen doordat gedachtewisselingen over aan het werk gerelateerde inhoudelijke onderwerpen beter mogelijk worden.

Belangrijk is om op beide sporen alert te zijn. Aandacht besteden aan verschillen in communicatiestijl mag er niet toe leiden dat inhoudelijke kwesties die iemand wil aankaarten ondergesneeuwd raken. Uit intakegesprekken die wij voeren blijkt dat melders die ervaren dat hun inhoudelijke zorgen worden genegeerd, minder goed toekomen aan reflecteren op hun eigen handelen. Naarmate de situatie verder scheefgroeit, wordt het risico op een breuk in de arbeidsrelatie groter.

Rol(on)duidelijkheid

Een ander thema dat in meldingen regelmatig langskomt is rolverwarring binnen de werkomgeving. Expliciete duidelijkheid over ieders functie en rol is essentieel, zeker in conflictsituaties. Wanneer voor alle betrokkenen helder is vanuit welke rol iemand handelt, draagt dit bij aan voorspelbaarheid, vertrouwen en ruimte voor oplossingen en afspraken. Bij onduidelijkheid over rolopvatting of positionering, wordt het risico op escalatie van een conflict juist groter.

Sommige melders geven aan dat in bepaalde contexten, zoals slechtnieuwsgesprekken of mediation-trajecten, de rol van de HR-functionaris voor hen niet duidelijk was of dat zij zich op het verkeerde been gezet voelden omdat zij iemand van HR in vertrouwen hadden genomen die vervolgens ook de leidinggevende leek of bleek te adviseren. Er leven vragen over wie HR ondersteunt: alleen de lijn, ook de medewerker of vooral goed werkgeverschap binnen de TU Delft?

Als de taken en het mandaat van HR-functionarissen goed zijn afgebakend en de kaders waarbinnen zij opereren helder zijn, kunnen zij in belangrijke mate bijdragen aan de-escalatie. In de meldingen kwamen voorbeelden langs van gespannen situaties waarin HR lucht bracht door goed uit te leggen wat bepaalde processen van iemand vroegen. Toelichting op bijvoorbeeld rechten en plichten bij ziekteverzuim of een persoonlijk verbeterplan kan zeer waardevol zijn.

De directie HR heeft in 2025 gewerkt aan rolverduidelijking en zet dit proces door in 2026. Als nadere informatie hierover breed bekend wordt, zal dat naar verwachting zeker kunnen bijdragen aan transparante verwachtingen over en weer.

Taakafbakening, rolvastheid en synergie zijn thema's die ook binnen de bredere integriteitsinfrastructuur van TU Delft van belang zijn en blijven. Die is sinds enkele jaren volop in beweging en dat kan vragen oproepen. Waar studenten en medewerkers hun verhaal al konden doen bij bijvoorbeeld een vertrouwenspersoon of ombudsfunctionaris, kan dat nu ook bij het meldpunt. Onder invloed van ontwikkelingen binnen en buiten TU Delft evalueren ook andere actoren binnen de integriteitsinfrastructuur, zoals de KOG, hun werkwijze. Formele regelingen lopen nog niet altijd in de pas met een veranderende praktijk. Mede daardoor is het niet altijd duidelijk – zo blijkt soms ook uit intakegesprekken bij het meldpunt – wie nu precies

welke rol bekleedt binnen het integriteitssysteem en hoe die verschillende onderdelen zich tot elkaar verhouden. Het verder verduidelijken van de governance van de integriteitsinfrastructuur van TU Delft is in 2026 een actiepunt voor onder andere het Integrity Office.

Promotietrajecten

Een aanzienlijk deel van de meldingen uit de afgelopen periode betrof mogelijke integriteitsschendingen en ervaren sociale onveiligheid binnen promotietrajecten. Meldingen op dit vlak kwamen niet alleen van promovendi, maar ook van anderen die een rol of functie vervullen binnen dit soort trajecten.

Machtsverschillen, afhankelijkheidsrelaties en hoge (werk)druk zijn bekende risicofactoren binnen promotieprojecten – die komen in meldgesprekken dan ook vaak aan de orde. Voor veel promovendi is hun werk hun passie, ze willen zich als startende academici bewijzen en om de mijlpalen in het promotietraject te halen is een goede relatie met begeleiders belangrijk. Dit maakt het moeilijker voor hen om zich uit te spreken over zorgen of knelpunten. Bij het meldpunt doen ze dat dan ook vaak pas als hun promotietraject al (bijna) is afgerond. Tegen die tijd zijn de mogelijkheden om situaties te verbeteren en/of schade te herstellen beperkt.

Wat opvalt in de meldingen is dat er vaak sprake lijkt te zijn van sterk uiteenlopende verwachtingen tussen promovendus en (co-)promotor. Als verwachtingen aan het begin van een promotietraject niet goed worden gearticuleerd en/of relevante afspraken niet goed worden vastgelegd in de PhD-overeenkomst, kan dit een kiem leggen voor conflicten verderop in het traject. Belangrijk is ook om eenmaal gemaakte afspraken met enige regelmaat samen tegen het licht te houden.

Autonomie in het maken van keuzes is een terugkerend thema in de meldingen. Zo kan het geven en ontvangen van inhoudelijke feedback uitmonden in een verschil van inzicht met betrekking tot de scope van het promotieonderzoek. Het komt ook voor dat promovendi worstelen met druk die zij ervaren om taken op zich te nemen die niet vooraf zijn overeengekomen en die in hun ogen geen relatie hebben met het promotieonderzoek. In de internationale, multiculturele en neurodivergente gemeenschap van de TU Delft kan deze dynamiek nog een extra dimensie krijgen – bijvoorbeeld als begeleiders er voetstoots van uitgaan dat een promovendus wel de ruimte zal voelen om ‘nee’ te zeggen als een verzoek om extra werk op te pakken niet past. Als een promovendus het gesprek niet durft aan te gaan of begeleiders niet thuis geven, neemt de kans op escalatie toe.

Veel van de promovendi die het meldpunt benaderen, geven aan zich geïsoleerd te voelen. De frequentie en kwaliteit van contacten met begeleiders laat in hun beleving te wensen over en de ondersteuning ervaren zij als ontoereikend. Sommige van deze melders wijzen erop dat hun promotor een relatief groot aantal promovendi begeleidt. Een te hoge werklast leidt tot tijdgebrek, wat van invloed kan zijn op de frequentie en de

kwaliteit van individuele begeleiding. Mondelinge of schriftelijke uitingen die efficiënt zijn bedoeld, kunnen door de ontvanger als dwingend of zelfs intimiderend worden ervaren.

Extra kwetsbaar voelen promovendi zich als hun (co-)promotor een machtspositie bekleedt binnen de lijnorganisatie, bijvoorbeeld als sectiehoofd of afdelingsvoorzitter. Dit kan de mogelijkheden om in gesprek te gaan en eventueel op te schalen beperken, zeker als er niet tijdig heldere afspraken zijn gemaakt over wat te doen in geval van knelpunten in de samenwerking. Het helpt als het voor promovendi duidelijk is bij wie zij dan terecht kunnen.

Meer recent hebben zich bij het meldpunt ook begeleiders gemeld die aangeven dat zij zich onveilig voelen als gevolg van het gedrag van een promovendus die zij onder hun hoede hebben. Deze begeleiders ervaren dat een gesprek waarin zij inhoudelijke, kritische feedback geven door de promovendus als sociaal onveilig wordt beschouwd. Dit leidt dan tot spanning en stress bij alle betrokkenen en meestal ook tot een verharding in de communicatie. De komende tijd blijven wij deze relatief nieuwe ontwikkeling in de signalen die het meldpunt bereiken goed monitoren.

Leren en verbeteren

Het team dat het meldpunt bemenst, besteedt veel aandacht aan leren en verbeteren. We kiezen er bewust voor om continu te kijken naar wat beter kan en daar dan direct op te handelen. We wachten dus niet op formele evaluatiemomenten, hoewel ook die natuurlijk van belang zijn. Een voorbeeld van een formele evaluatie is de audit die, zoals afgesproken bij de introductie van de meldprocedure, één jaar na de start in gang is gezet.

Een belangrijke verbetering voor de interne organisatie van het meldproces is de toevoeging van de functie van Coördinator Meldpunt. De taken van deze collega omvatten onder meer het bewaken van de kwaliteit van het meldproces in de praktijk, het ondersteunen van collega's bij complexe casuïstiek, het coördineren en monitoren van verschillende activiteiten in het meldproces en het bewaken van het welzijn van de medewerkers in het meldpunt.

In de dagelijkse praktijk probeert het meldpuntteam zo alert en gericht mogelijk in te spelen op wat nodig blijkt, zoekend naar praktische oplossingen die waarde toevoegen. Zo hebben we afgesproken om melders die van ons een vrijblijvend persoonlijk advies ontvangen in principe altijd de optie van een 'warme overdracht' aan te bieden, omdat we geconstateerd hebben dat deze tussenstap in een duidelijke behoefte voorziet. Een ander voorbeeld van praktijkleren is de manier waarop we met melders communiceren via SpeakUp en email: daar schaven we voortdurend aan, waarbij we standaardberichten maximaal vermijden.

Als een melding wordt doorgezet naar de duidingstafel, krijgt het leren een interdisciplinair karakter. Afhankelijk van de casuïstiek komen hier integriteitsadviseurs, onderzoekers van Integrale Veiligheid, arbeids-, bestuurs- en onderwijsjuristen, HR-functionarissen en/of andere specialisten bijeen, in wisselende samenstelling. Zij hebben allemaal een geheimhoudingsverklaring getekend. Aan tafel wordt een open gesprek gevoerd, waarbij iedereen put uit specifieke kennis en ervaring. Deze sessies zijn bijzonder constructief en leerzaam gebleken. Ze onderstrepen de waarde van een integrale benadering van complexe vraagstukken (ook buiten de context van het meldpunt en de duidingstafel).

Tot dusver geven beslissers binnen de organisatie die opvolgingsadviezen van de duidingstafel krijgen aangereikt, zonder uitzondering aan dat zij hierin waardevolle aanknopingspunten vinden voor de afwegingen die zij te maken hebben. Als een casemanager met zo'n beslisser in gesprek gaat om het advies toe te lichten, levert dat vaak waardevolle gedachtewisselingen op. Ook deze reflecties zijn een vorm van leren.

Wat zeker niet onvermeld mag blijven is de bijdrage die de Reports Reflection Board (RRB) levert aan de doorontwikkeling van het meldproces. Dit is een groep medewerkers die één keer per kwartaal bijeenkomt om te reflecteren op de werking van de meldprocedure in de praktijk, aan de hand van informatie en vragen die door het meldpuntteam worden aangereikt. Uiteraard wordt daarbij de vertrouwelijkheid van

meldingen strikt in acht genomen. De RRB denkt op een prettige manier kritisch mee over aandachtspunten en mogelijke verbeteringen, met een frisse blik en mede in het licht van hun eigen kennis en ervaringen binnen de TU Delft.

Reflecties en adviezen

Dit jaarverslag beslaat de eerste drie kwartalen sinds de openstelling van het meldpunt. Gaandeweg zijn zich patronen gaan aftekenen in de drijfveren en profielen van melders en in de thematiek die zij aankaarten in hun SpeakUp-berichten, emails en intakegesprekken. Deze vragen zijn relevant: wie melden er, wat melden zij en waarom? Voor zover hierin rode draden zijn te ontwaren, kunnen die aanwijzingen bevatten voor fundamentele kwetsbaarheden en onvolkomenheden binnen TU Delft als organisatie. Vanuit het oogpunt van goed werkgeverschap en de zorgplicht voor studenten is het essentieel om bij elke melding stapsgewijs te komen tot een rechtvaardige, passende uitkomst. Maar dat alleen is niet genoeg. Vanuit datzelfde oogpunt is het belangrijk om structurele verbeterpunten binnen de organisatie in het vizier te houden, daar in gezamenlijkheid aan te werken, beleid waar nodig bij te stellen en in de dagelijkse praktijk zorgvuldige afwegingen te maken. Zo worden integriteitsrisico's verkleind en is iedereen die werkt of studeert bij TU Delft beter beschermd tegen verleidingen, tegen schendingen door anderen en tegen onterechte of moeilijk weerlegbare beschuldigingen.

Hierbij schetsen wij, als meldpuntteam, enkele van die structurele kwetsbaarheden die volgens ons aandacht verdienen. Daarbij baseren wij ons op de rode draden in wat melders met ons hebben gedeeld. Die beschouwen wij als puzzelstukjes in een groter geheel. Doordat in dit hoofdstuk een aantal van die puzzelstukjes naast elkaar worden gelegd, ontstaat een beeld van wat er speelt. Dit is een waardevol beeld, maar 'de' waarheid is het niet – enige terughoudendheid is geboden. Het meldpunt bestaat pas kort, de procedure is relatief nieuw en vergelijkingen trekken met eerdere jaren is niet mogelijk. Belangrijker nog is dat meldingen per definitie slechts één perspectief laten zien, terwijl de bredere context altijd gelaagd is. Dat neemt niet weg dat de puzzelstukjes die de verzamelde meldingen opleveren belangrijk zijn. Ze kunnen het gesprek helpen voeren dat we met elkaar voeren over de universiteit die we willen zijn.



Figuur 8 – Aanspreekcirkel

Samen werken aan verandering vraagt om 'uitspreken', 'bespreken', 'afspreken' en 'aanspreken'. Dit geldt voor het contact tussen directe collega's, in teamverband, binnen een studie- of studentenvereniging. En het geldt ook in het groot: binnen een directie, faculteit of TU Delft als geheel. Op die laag bewegen wij ons nu, als meldpuntteam. We delen onze observaties, benoemen wat ons opvalt in de meldingen en waarvoor, volgens ons, aandacht nodig is. Kortom, we spreken ons uit.

Stap twee is: bespreken. Hoe meer puzzelstukjes er op tafel komen, hoe completer het beeld. Dit vraagt om het bijeenbrengen van verschillende perspectieven, die bijvoorbeeld te vinden zijn in de jaarverslagen van de ombudsfunctionarissen, het team vertrouwenspersonen, het bedrijfsmaatschappelijk werk en HR/HSE, bij centrale en facultaire DEI-specialisten, binnen diverse netwerken, bij bestuurders en de medezeggenschap. Nodig is een integrale benadering, interdisciplinariteit en actieve betrokkenheid van iedereen binnen de TU Delft gemeenschap.

De derde stap is afspraken maken. Dat kan op het niveau van algemene, universiteitsbrede regels en procedures en op de laag van functies, rollen, mandaten en taken. Maar ook met betrekking tot hoe we als individuen met elkaar studeren, samenwerken, afstemmen en omgaan, kunnen verwachtingen worden uitgesproken en afspraken worden gemaakt. Door in gezamenlijkheid helderheid te scheppen verkleinen we de kans op grensoverschrijdend gedrag en andere integriteitsschendingen, wordt de kans op herhaling kleiner en dragen we bij aan de bescherming van iedereen die werkt of studeert bij de TU Delft.

Aanspreken is de laatste stap van het kwartet. Als regels worden geschonden of afspraken met voeten worden getreden, past het dat we een ander daarop aanspreken of, als wij het zelf zijn die de fout ingaan, dat we ons laten aanspreken. De manier waarop dat gebeurt doet ertoe. Van een zorgvuldige en proportionele manier van aanspreken gaat een beschermende werking uit: van je blinde vlekken kun je leren, schade blijft beperkt en ‘van kwaad tot erger’ wordt voorkomen.

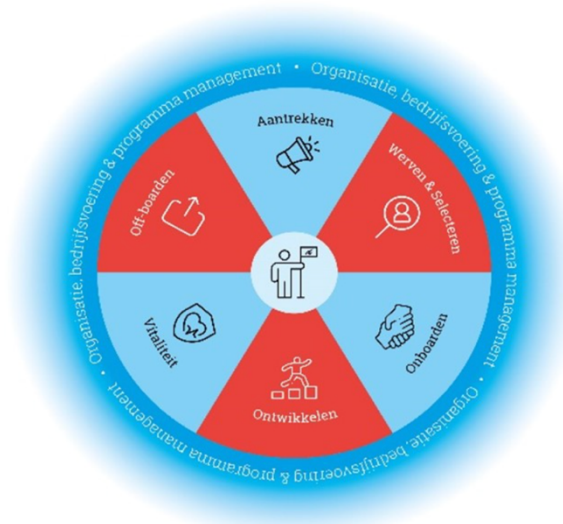
1. Beter zicht krijgen op sleutelmomenten in het dienstverband (of studietraject)

Een aandachtspunt bij het voorkomen van grensoverschrijdend gedrag en andere integriteitsschendingen in de werk- en studieomgeving is het tijdig en helder bespreken van verwachtingen over en weer. Een momentopname is niet voldoende. Voor medewerkers met een tijdelijk of een vast dienstverband blijft het belangrijk om hierover in gesprek te blijven met leidinggevers en anderen, gedurende de hele periode waarin ze aan TU Delft verbonden zijn – dus van sollicitatie tot en met afscheid.

Uit de meldingen die het meldpunt heeft ontvangen komt naar voren dat verwachtingen in de praktijk regelmatig uiteenlopen. Dit kan leiden tot misverstanden, verlies van vertrouwen en spanningen in werkrelaties. Om dat te voorkomen is het belangrijk om er actief en bewust op te sturen. Leidinggevers, promotoren en begeleiders hebben hier een sleutelrol te spelen. In gesprekken met nieuwe medewerkers over hun kernopdracht, mogelijk bijkomende taken, samenwerking en begeleiding kan ook worden stilgestaan bij andere aspecten, voor zover van toepassing – denk aan zeggenschap over onderzoeksgelden, een multiculturele werkomgeving, de genderbalans in het team of neurodivergentie. Met name voor buitenlandse promovendi en postdocs kunnen praktische omstandigheden rond de financiering van hun verblijf in Nederland een specifiek aandachtspunt zijn.

Winst valt ook te behalen door juist in rustige tijden, als er niets bijzonders aan de hand is, binnen teams en afdelingen met elkaar te praten over hoe te handelen in geval van spanningen of conflict. Leidinggevers kunnen hiertoe het initiatief nemen en ruimte

maken voor het verduidelijken van rollen en verantwoordelijkheden, het bespreken van verwachtingen en het uitwisselen van persoonlijke ‘gebruiksaanwijzingen’. Zij kunnen het goede voorbeeld geven door zich nadrukkelijk open te stellen voor inhoudelijke input en feedback op hun functioneren. Een optie is ook om de nieuwe gedragscode van TU Delft als startpunt voor gesprek te kiezen – en dit gesprek vervolgens ook met elkaar voort te zetten, zodat het niet bij een eenmalige actie blijft.



Figuur 9 – Toolbox leidinggevende (intranet)

Op het pad dat medewerkers afleggen vanaf hun komst naar TU Delft tot en met het moment van vertrek, zijn diverse sleutelmomenten aan te wijzen waarop verwachtingen en ervaringen kunnen kantelen. Ook als regels en beleid op papier goed in elkaar steken, kunnen er in de praktijk misverstanden en conflicten ontstaan. Voorbeelden van situaties waarin het aankomt op zorgvuldige besluitvorming en duidelijkheid over rechten, plichten en verantwoordelijkheden, zien we onder meer bij trajecten van ziekteverzuim en re-integratie. Loopbaanbeleid is een ander

thema dat in gesprekken bij het meldpunt geregeld ter sprake komt. Als bij medewerkers de indruk bestaat dat binnen hun organisatieonderdeel processen van beoordeling en bevordering niet eerlijk verlopen – of dat nu feitelijk aan de hand is of niet – werkt dat onrust, conflicten en ervaringen van sociale onveiligheid in de hand. Nog weer een ander voorbeeld betreft het op een zorgvuldige manier toewerken naar vertrek van een medewerker: in meldingen wordt gesproken over meningsverschillen en ervaringen van grensoverschrijdend gedrag rond R&O's, persoonlijke verbeterplannen, mediation en het sluiten van vaststellingsovereenkomsten.

In een integere organisatie wordt er niet alleen actief gestuurd op het zoveel mogelijk voorkómen van grensoverschrijdend gedrag en andere integriteitsschendingen op dit soort sleutelmomenten in het dienstverband van mensen, maar wordt er ook geleerd van casuïstiek uit signalen, meldingen en klachten. In beide opzichten is er werk te doen binnen TU Delft – werk dat overigens nooit ‘klaar’ is. Preventie, zorgvuldige handhaving en leren vragen om een collectieve inspanning. Het CvB, decanen en directeuren moeten hierin voorop blijven gaan, maar ook individuele medewerkers kunnen er een rol in spelen. Zij doen dat bijvoorbeeld als zij hun ervaringen, zorgen en behoeften bespreekbaar maken binnen de eigen werkomgeving of bij, bijvoorbeeld, een vertrouwenspersoon of het meldpunt.

Concreet is ons advies aan het CvB, decanen en directeuren om de bevindingen die zijn neergelegd in dit jaarverslag nadrukkelijk mee te nemen bij het evalueren van beleid en de communicatie over dat beleid. Het streven moet zijn om potentiële knelpunten in de loopbaanacyclus scherper in beeld te krijgen en na te gaan waar aanvullende afspraken

nodig zijn. Het is belangrijk om bij deze verkenningen multidisciplinair te werken, zodat wordt voorkomen dat alle ogen op de directie HR gericht zijn, terwijl ook anderen binnen de organisatie een verantwoordelijkheid dragen en vanuit hun expertise een bijdrage kunnen leveren.

Tot slot een opmerking over mogelijke knelpunten in de studieomgeving – ook daar leggen mensen immers trajecten af met een reeks sleutelmomenten tussen ‘start’ en een ‘finish’. De verzameling meldingen uit het eerste jaar van het meldpunt bevat te weinig informatie om op dit gebied algemene uitspraken te doen. Thematiek die is langsgeslagen in meldingen biedt wel een inkijkje in mogelijke kwetsbaarheden op het vlak van, bijvoorbeeld, het geven en ontvangen van feedback in de student/docent-relatie, manieren van opschalen bij meningsverschillen en conflicten, het borgen van sociale veiligheid binnen studie-, studenten- en sportverenigingen en de omgang tussen docenten en studenten in het privé- en online domein. Als meldingen in de komende periode hier aanleiding toe geven, is het belangrijk dat inzichten en aandachtspunten die daarin naar voren komen hun weg vinden naar de juiste tafels. Het meldpuntteam blijft hier alert op.

2. Grip versterken op risico's in het promotietraject

In meldingen wordt zichtbaar hoe mensen elkaar in promotietrajecten kunnen kwijtraken als grenzen worden overschreden die soms wel duidelijk gemarkeerd zijn, maar vaak ook niet – of hoogstens op papier. Dat dit kwetsbare trajecten zijn, is op zichzelf geen nieuws. Binnen en buiten de PhD-gemeenschap is dit al vaak benoemd en beschreven, onder meer door [De Jonge Akademie](#) en [Promovendi Netwerk Nederland](#). Als er bezuinigd moet worden en er met minder middelen en in minder tijd naar minstens zoveel kansen en impact gestreefd moet worden, neemt de druk op (co-) promotoren alleen maar verder toe – en daarmee ook de kans op niet-integer handelen en sociale onveiligheid.

Binnen TU Delft kent het promotietraject inherente en specifieke kwetsbaarheden. Naarmate die beter in beeld worden gebracht (bij voorkeur via systematische risicoanalyse), kan er gericht op worden gestuurd, wat grensoverschrijdend gedrag en andere integriteitsschendingen kan helpen voorkomen.

In de meldingen die in 2025 door promovendi bij het meldpunt zijn neergelegd komt naar voren dat zij de indruk hebben dat begeleiders meer belang hechten aan het binnenhalen van onderzoeksgelden, output in de vorm van artikelen en statusoverwegingen in relatie tot aantallen PhD's dan aan de kwaliteit van inhoudelijke begeleiding en het bespreken van dilemma's, het geven en ontvangen van persoonlijke feedback en het helpen leggen van een stevige basis voor een wetenschappelijke loopbaan. Melders geven aan hierover met hun begeleider(s) en andere betrokkenen moeilijk in gesprek te komen, omdat zij dat niet aandurven of omdat hun pogingen zijn stukgelopen, waarna de situatie verder escaleerde.

In de praktijk, zo zien we in de meldingen, is de hoge mate van autonomie binnen promotietrajecten een aandachtspunt. Niet omdat die beperkt zou moeten worden – die autonomie is immers van grote betekenis bij het verrichten van grensverleggend onderzoek. Wel omdat bijbehorende borgingsmechanismen (zoals vastgelegd in onder meer het [promotiereglement](#)) in de praktijk niet altijd voldoende en eenduidig worden ingevuld, zoals het vierogenprincipe en het tijdpad richting het ‘go/no go’-besluit. Melders spreken in dit verband over ervaringen van persoonlijke willekeur, verwaarlozing, intimidatie en machtsmisbruik.

Van heldere grenzen, het bespreken van verwachtingen en een duidelijke rolafbakening gaat een beschermende werking uit. Andersom geldt dat het ontbreken of negeren van regels en kaders de wijze van begeleiding al te zeer afhankelijk maakt van persoonlijke voorkeuren, mogelijkheden en vaardigheden. Dit maakt het hele systeem kwetsbaar en daarmee ook alle mensen die erin functioneren – promovendi uiteraard, maar ook hun promotoren. Het risico op inschattingfouten en (ernstige) schendingen neemt dan toe, net als de kans op onterechte beschuldigingen.

Op basis van de patronen die wij in de meldingen hebben gezien en die, zoals gezegd, aansluiten bij eerder en elders gearticuleerde zorgen, adviseren wij het CvB en de decanen om de komende tijd hoge prioriteit te geven aan het bijsturen van beleid om integriteitsrisico’s binnen promotietrajecten in te dammen. Ons beeld is dat de koers van faculteiten nu nog sterk verschilt, bijvoorbeeld waar het gaat om borging van het vierogenprincipe, begrenzing van het aantal promovendi per begeleider en het aannemen van *self funded* PhDs. Hier zou leren van elkaars *best practices* voor de hand liggen. Zijn regels en kaders helder, dan komt het aan op zorgvuldige oordeelsvorming in de praktijk, rekening houdend met de rechten, belangen en wensen van alle betrokkenen in een specifieke situatie. Daar waar lastige keuzes worden gemaakt, moeten afwegingen duidelijk worden toegelicht. Een dergelijke vorm van verantwoording past bij de grote verantwoordelijkheid die begeleiders op zich nemen in de werkrelatie met hun promovendi.

Het CvB heeft al aangegeven dat de evaluatie van promotietrajecten hoge prioriteit heeft. De patronen die wij in meldingen zien benadrukken het belang hiervan. Daarbij willen wij meegeven dat het beter vormgeven van beleid, op papier en in de praktijk, vraagt om inbreng van alle betrokken partijen en nieuwsgierigheid naar elkaars perspectief en geleefde ervaring. Formele overlegtafels en vragenlijsten als de MedMon zijn zeker van waarde, maar nodig is ook voldoende ruimte voor het delen van verhalen. Bij de beeld- en beleidsvorming zouden behalve zittende promovendi en begeleiders ook ex-promovendi moeten worden betrokken die niet meer aan TU Delft verbonden zijn, omdat in hun ervaringen waardevolle informatie besloten ligt. Hetzelfde geldt voor vertegenwoordigers van lokale en landelijke netwerken van promovendi, medewerkers van (facultaire) graduate schools, de geschillencommissie promoties en specialisten van o.a. Legal Affairs, HR, het D&I Office en het Integrity Office.

3. Doorbouwen aan een goed werkend integriteitssysteem

Het past bij de rol van het meldpunt dat wij in de praktijk vaak worden benaderd als sociaal onveilige situaties ver zijn geëscaleerd of als zorgen over mogelijk niet integer handelen ernstige vormen hebben aangenomen. Vaak komt in intakegesprekken naar voren dat het eerder in het proces aan adequate ondersteuning en alertheid op signalen heeft ontbroken, wat dan de vraag oproept of het überhaupt van een melding had hoeven komen. Sommige melders blijken al maanden of zelfs jaren rond te lopen met casuïstiek uit de werk- of studieomgeving, wat een wissel trekt op hun persoonlijk welzijn en dat van collega's en andere betrokkenen.

Als relatief nieuw onderdeel binnen het integriteitssysteem van TU Delft ontwikkelt het meldpunt zich in samenhang met andere onderdelen daarvan, zoals klachtenloketten en geschillencommissies, het team vertrouwenspersonen en de ombudsfunctie. Het operationeel worden van het meldpunt heeft een nieuwe impuls gegeven aan het doordenken van die infrastructuur met zijn grote verscheidenheid aan rollen en verantwoordelijkheden. Overlap moet zoveel mogelijk worden voorkomen, terwijl er ook geen gaten mogen vallen. Belangrijk is dat de diverse specialisten op de hoogte zijn van elkaars rollen en werkwijze en dat we elkaar zo nodig goed weten te vinden. Dit is (en blijft) werk in uitvoering.

In de meldingen die wij ontvangen is terug te zien dat studenten en medewerkers (inclusief leidinggevendenden) behoefte hebben aan duidelijk handelingsperspectief als er dingen niet goed lopen in de werk- of studieomgeving. Het gaat om vragen als: hoe maak ik zorgen of kritiek op een zinvolle manier bespreekbaar? Waar kun je als student terecht als je bij een studievereniging of in de collegezaal wordt geconfronteerd met niet-integer handelen? Wanneer kan en mag een medewerker een interventie van een leidinggevende verwachten, zoals een 'hoe zit dat?'-gesprek of een voorstel voor mediation? En wat als je leidinggevende zelf over de schreef gaat, tot wie wend je je dan?

De [Hulpwijzer](#) die in 2025 online werd gezet kan mensen die op zoek zijn naar advies of ondersteuning aanknopingspunten bieden, maar voor meer initiatieven op dit vlak is zeker ruimte. Nodig is ook dat aan de 'binnenkant' van het integriteitssysteem de verschillende specialisten met elkaar in gesprek blijven om samen te zorgen voor zo veel mogelijk rolduidelijkheid en onderlinge afstemming. Het Integrity Office heeft hier een verbindende en coördinerende rol te spelen.

Het goed op elkaar laten aansluiten van de verschillende onderdelen van het integriteitssysteem van de TU Delft zal continu om aandacht blijven vragen. Door samen te werken en elkaar te versterken, ieder vanuit de eigen rol of functie, kunnen we de gemeenschap van TU Delft in al haar verscheidenheid het beste ondersteunen. Wij herkennen de waarde van multidisciplinaire samenwerking en met onze integriteitsexpertise dragen wij daar graag aan bij.