

# Jaarverslag 2025

Ombudsfunctionaris voor personeel

## Voorwoord

In mijn rol als ombudsfunctionaris personeel aan de TU Delft werk ik met meldingen die raken aan samenwerking, integriteit en sociale veiligheid binnen een academische omgeving. Ik heb daarin ervaren hoe belangrijk het is om niet alleen te luisteren naar wat er wordt gezegd, maar ook naar de spanningen die daaronder kunnen spelen: afhankelijkheden, loyaliteiten, kwetsbaarheden, machtsverhoudingen en morele dilemma's.

Het vraagt om aandachtig luisteren en soms ook om vertraging, zodat ruimte ontstaat voor verschillende perspectieven, juist wanneer situaties onder spanning staan. Samen met de melder verken ik het individuele verhaal en werk ik toe naar heldere inzichten. Vanuit mijn onpartijdige rol leg ik, met toestemming van de melder, waar mogelijk verbinding met andere betrokkenen om zo tot een oplossing te komen die voor alle betrokkenen het beste werkt. Meldingen laten ook zien hoe bredere patronen binnen de organisatie kunnen doorwerken in de dagelijkse praktijk. Vanuit die invalshoek adviseer ik, waar passend, bestuurders over mogelijke structurele verbeteringen, met behoud van mijn onafhankelijke positie.

In veel gesprekken blijkt dat vraagstukken niet alleen praktisch of procedureel zijn, maar ook raken aan onderliggende waarden zoals rechtvaardigheid, erkenning en verantwoordelijkheid. Het gesprek daarover is niet altijd eenvoudig, maar wel van belang om situaties te kunnen begrijpen en beweging mogelijk te maken.

Ik zie de moed van de melder om bij mij in vertrouwen een melding te maken. Tegelijkertijd blijkt soms dat de ervaren angst voor mogelijke negatieve consequenties groter is dan de ruimte die iemand ervaart om de situatie daadwerkelijk aan te kaarten. In die gevallen blijft de interventie beperkt tot een vertrouwelijk gesprek en vindt geen verdere ombudsinterventie plaats.

## Dankwoord

Mijn dank gaat uit naar alle medewerkers die het vertrouwen hebben gehad om hun werkgerelateerde kwesties te delen. Dank aan het College van Bestuur voor het in mij gestelde vertrouwen en voor de gelegenheid om de ombudsfunctie binnen de organisatie verder te positioneren en te verankeren. Ook dank aan Directie Corporate Communicatie voor de redactie van dit jaarverslag en team Data Insights (Strategic Development) voor de data.

Birgitte Peters

Ombudsfunctionaris voor personeel aan TU Delft

## **Inhoudsopgave**

### **Voorwoord**

### **Dankwoord**

1. Inleiding
2. Werkwijze van de ombudsfunctionaris personeel
3. De meldingen bij de ombudsfunctionaris personeel in 2025
4. Vier jaar ombudsfunctie (2022–2025)
5. De ombudsfunctie in 2025
6. Melders, organisatieonderdelen en aard van de meldingen
7. Uitkomst van de meldingen
8. Meldingen: gelaagd en verweven
9. Impact van meldingen
10. Bestuurlijke observaties
11. Interne contacten
12. Externe contacten
13. Professionalisering
14. Aanbevelingen
15. Tien observaties uit vier jaar ombudsfunctie
16. Kerncijfers 2025

### **Slotwoord**

### **Bijlage**

## 1. Inleiding

---

### **Rust en stabiliteit na een periode van sterke groei van het aantal meldingen bij de ombudsfunctionaris personeel**

2025 bracht meer rust en stabiliteit. Waar 2024 werd gekenmerkt door crisis, urgente issues en de impact van het rapport van de Onderwijsinspectie, ontstond in 2025 meer ruimte om uit de crisismodus te komen. Het aantal meldingen liet een beweging zien naar een meer evenwichtige situatie, al bleef de inhoud ervan complex: meldingen waren vaak gelaagd en verweven met bredere vraagstukken binnen teams, procedures en werkrelaties.

Binnen de universiteit is sociale veiligheid de afgelopen jaren steeds nadrukkelijker op de agenda komen te staan. Daarbij ging het niet alleen om meer aandacht voor het onderwerp, maar vooral om een sterkere focus op wat nodig is om daadwerkelijk met sociale veiligheid aan de slag te gaan. Dat vraagt om gerichtere interventies, betere ondersteuning en blijvende inzet op het bespreekbaar maken van spanningen, grenzen en verantwoordelijkheden.

De meldingen bij de ombudsfunctionaris laten zien dat spanningen in werkrelaties en vragen over procedures nog altijd aanwezig zijn. Tegelijkertijd weten medewerkers de ombudsfunctionaris goed te vinden. Dat is waardevol, omdat het bevestigt dat er een vertrouwelijke plek is waar situaties kunnen worden besproken, verkend en waar nodig verder kunnen worden gebracht.

In dit verslag wordt sociale veiligheid breed benaderd. Daaronder vallen niet alleen meldingen over ervaren ongewenste omgangsvormen of grensoverschrijdend gedrag, maar ook situaties waarin medewerkers zich kwetsbaar of onveilig kunnen voelen door verstoorde werkrelaties, afhankelijkheidsrelaties, onduidelijke procedures of organisatorische besluitvorming. Niet iedere melding over leidinggeven, besluitvorming of procedurele onduidelijkheid betreft daarmee ongewenst gedrag, maar dergelijke situaties kunnen wel van invloed zijn op de ervaren veiligheid binnen de werkomgeving.

Sociale veiligheid is een belangrijke voorwaarde voor het creëren van een integrale werk- en leeromgeving. Een omgeving waarin medewerkers en studenten zich vrij voelen om vragen te stellen, zorgen te uiten en elkaar aan te spreken, draagt bij aan vertrouwen, zorgvuldigheid en verantwoordelijkheid in het dagelijks handelen.

Veranderen in de context van sociale veiligheid gaat over begrijpen en humaniseren: het vermogen om abstracte normen te vertalen naar een persoonlijk gevoel van verantwoordelijkheid. Sociale veiligheid ontstaat uiteindelijk niet door beleid alleen, maar vooral door de manier waarop medewerkers en leidinggevenden dagelijks met elkaar samenwerken.

Dat vraagt om voortdurende aandacht, openheid en de bereidheid om situaties bespreekbaar te maken. Juist in de dagelijkse praktijk wordt zichtbaar of mensen zich gehoord, gerespecteerd en serieus genomen voelen. Daarmee vormt sociale veiligheid niet alleen een thema op zichzelf, maar een fundament onder een integrale organisatiecultuur.

Dit jaarverslag geeft inzicht in de meldingen en de wijze waarop aan de ombudsfunctie in 2025 invulling is gegeven.

## Leeswijzer

- In dit verslag wordt met ‘melder’ de medewerker bedoeld die contact opneemt met de ombudsfunctionaris personeel. Waar wordt gesproken over ‘betrokkenen’, betreft dit andere personen die deel uitmaken van de betreffende situatie.
- Voor de aanduiding van de medewerker hem/haar/hen is zoveel mogelijk gekozen voor de neutrale vorm (medewerker, melder), in combinatie met de mannelijke vorm (hij, hem, zijn);
- Voor het gemak wordt de mannelijke vorm gebruikt om zowel promovendi als promovendae aan te duiden;
- Daar waar ombudsfunctionaris staat, wordt de ombudsfunctionaris voor personeel bedoeld;
- Om de verschillende paragrafen zo leesbaar mogelijk te maken als afzonderlijke eenheden, zijn sommige tekstgedeelten op verschillende plaatsen herhaald.

## 2. Werkwijze van de ombudsfunctionaris personeel

---

In dit jaarverslag is de werkwijze van de ombudsfunctionaris personeel in beknopte vorm opgenomen. Voor een uitgebreidere toelichting op de werkwijze wordt verwezen naar het jaarverslag 2024. De ombudsfunctionaris heeft een eigen pagina op intranet (in twee talen)<sup>1</sup> waar ook de Regeling ombudsfunctionaris personeel TU Delft en de jaarverslagen te vinden zijn.

De ombudsfunctionaris personeel is een onafhankelijke, onpartijdige en vertrouwelijke functionaris voor medewerkers van de TU Delft. Medewerkers kunnen zich rechtstreeks melden, zonder tussenkomst van een leidinggevende, HR of een andere functionaris.

Na een eerste contact volgt in beginsel een vertrouwelijk gesprek waarin de melder de situatie kan toelichten. In dat gesprek worden het verhaal van de melder, de context, de betrokkenen en mogelijke routes verkend. De melder houdt daarbij regie over de verdere stappen. Zonder toestemming van de melder wordt geen contact gelegd met andere betrokkenen, tenzij uitzonderlijke omstandigheden zoals een ernstige bedreiging van de fysieke gezondheid van anderen daartoe nopen.

Afhankelijk van de situatie kan de ombudsfunctionaris:

- een vertrouwelijk gesprek of enkele gesprekken voeren met de melder;
- bemiddelen tussen betrokkenen, in de vorm van een gezamenlijk gesprek of pendelbemiddeling;
- meedenken over processtappen;
- toetsen of procedures of regelgeving juist worden toegepast;
- doorverwijzen naar een andere functionaris of route;
- signalen of patronen agenderen, met waarborging van vertrouwelijkheid, op bestuurlijk niveau.

---

<sup>1</sup> <https://intranet.tudelft.nl/-/ombudsfunctionaris-personeel>

De ombudsfunctionaris is niet bevoegd om inhoudelijk-juridische geschillen te beslechten. Ook zaken die inhoudelijk bij HR horen, issues van wetenschappelijke integriteit of schending van privacy vallen buiten het mandaat. In dat soort kwesties kan de ombudsfunctionaris wél verkennen of procedures juist zijn gevolgd en of er aanleiding bestaat om een signaal of aanbeveling te geven.

De rol van de ombudsfunctionaris verschilt van die van de vertrouwenspersoon. De vertrouwenspersoon is er primair voor opvang, ondersteuning en begeleiding van de melder. De ombudsfunctionaris is onpartijdig en heeft daarnaast een bemiddelende en – waar de regeling dat toelaat – onderzoekende rol. In het najaar van 2025 bleek opnieuw dat deze rolafbakening niet altijd voldoende helder was. Dit benadrukt het belang van blijvende verheldering van verantwoordelijkheden, taken en posities binnen de infrastructuur sociale veiligheid.

### 3. De meldingen bij de ombudsfunctionaris personeel in 2025

---

In 2025 ontving de ombudsfunctionaris 90 meldingen. Daarmee daalde het aantal meldingen na de sterke stijging in 2024, terwijl de aard van de meldingen gelaagd en verweven bleef.

De meldingen hadden betrekking op uiteenlopende situaties, waaronder verstoorde werkrelaties, communicatieproblemen, ervaren gebrek aan steun van leidinggevenden en vragen over procedures of besluitvorming.

In veel gevallen kon door gesprekken of bemiddeling een stap worden gezet richting herstel van de werkrelatie of verduidelijking van de situatie.

#### Belangrijkste observaties

- Medewerkers weten de ombudsfunctionaris te vinden.
- Het aandeel promovendi onder de melders nam in 2025 toe.
- Conflicten ontstaan vaak geleidelijk en niet door één gebeurtenis.
- Leiderschap speelt een belangrijke rol bij ervaren sociale veiligheid.
- Procedures en verantwoordelijkheden worden niet altijd als duidelijk of navolgbaar ervaren.
- Aandacht voor sociale veiligheid vraagt structurele inzet.

#### 4. Vier jaar ombudsfunctie (2022–2025)

---

De ombudsfunctie voor personeel aan de TU Delft werd in 2022 geïntroduceerd om medewerkers een onafhankelijke en vertrouwelijke mogelijkheid te bieden om werk gerelateerde kwesties bespreekbaar te maken.

In vier jaar tijd heeft de functie zich ontwikkeld van een nieuwe voorziening binnen de organisatie naar een beter herkenbaar onderdeel van de infrastructuur voor sociale veiligheid. Tegelijkertijd blijkt nog steeds dat het bestaan van de ombudsfunctionaris voor sommige medewerkers een onbekende route is.

##### **Ontwikkeling in vier fasen**

**2022 – Introductie en opbouw** Het eerste jaar stond in het teken van het opbouwen van bekendheid van de functie.

**2023 – Groei** Meer medewerkers wisten de weg naar de ombudsfunctionaris te vinden.

**2024 – Versnelling** Het rapport van de Onderwijsinspectie leidde tot een sterke stijging van meldingen. Meldingen waren soms gelaagd en verweven.

**2025 – Rust en stabiliteit** Hoewel het aantal meldingen afnam, bleef de inhoud ervan vaak gelaagd en verweven.

##### **Aantal meldingen bij de ombudsfunctionaris personeel per jaar**

| Jaar | Aantal meldingen bij de ombudsfunctionaris personeel |
|------|------------------------------------------------------|
| 2022 | 91                                                   |
| 2023 | 101                                                  |
| 2024 | 137                                                  |
| 2025 | 90                                                   |

## 5. De ombudsfunctie in 2025

---

De ombudsfunctionaris voor personeel is aangesteld voor 28 uur per week en is universiteit breed werkzaam. Registratie, archivering, administratie, verslaglegging en agendabeheer worden door de ombudsfunctionaris zelf verzorgd. Tijdens de vakantie werd de ombudsfunctionaris waargenomen door de ombudsfunctionaris voor studenten. Na elk intakegesprek bespreekt de ombudsfunctionaris of haar rol voldoende helder is, wat vertrouwelijkheid in de praktijk betekent en welke mogelijke routes beschikbaar zijn. De melder krijgt vervolgens tijd en ruimte om te overwegen of verdere ombudsinterventie wenselijk is, of dat het contact beperkt blijft tot een vertrouwelijk gesprek. Medewerkers kunnen zich richten tot het College van Bestuur als zij ontevreden zijn over haar werkwijze. Er zijn geen klachten ingediend.

Om de fysieke toegankelijkheid van de ombudsfunctie te vergroten, is in 2025 gedurende circa vijf maanden een pilot uitgevoerd met fysieke spreekuren bij de faculteit Bouwkunde. Deze pilot heeft vooralsnog geen structureel vervolg gekregen.

## 6. Melders, organisatieonderdelen en aard van de meldingen

---

### Melders, meldingen naar personeelscategorie

In de onderstaande tabellen worden de melders naar personeelscategorie weergegeven, zowel in absolute aantallen als in percentages, met een toelichting op wat daarbij opvalt.

Uitgangspunt voor de indeling is de status van de melder. Als de melder WP is en een issue met een PhD heeft, dan wordt het genoteerd als WP. Alle meldingen worden geregistreerd, ongeacht de aard of uitkomst ervan.

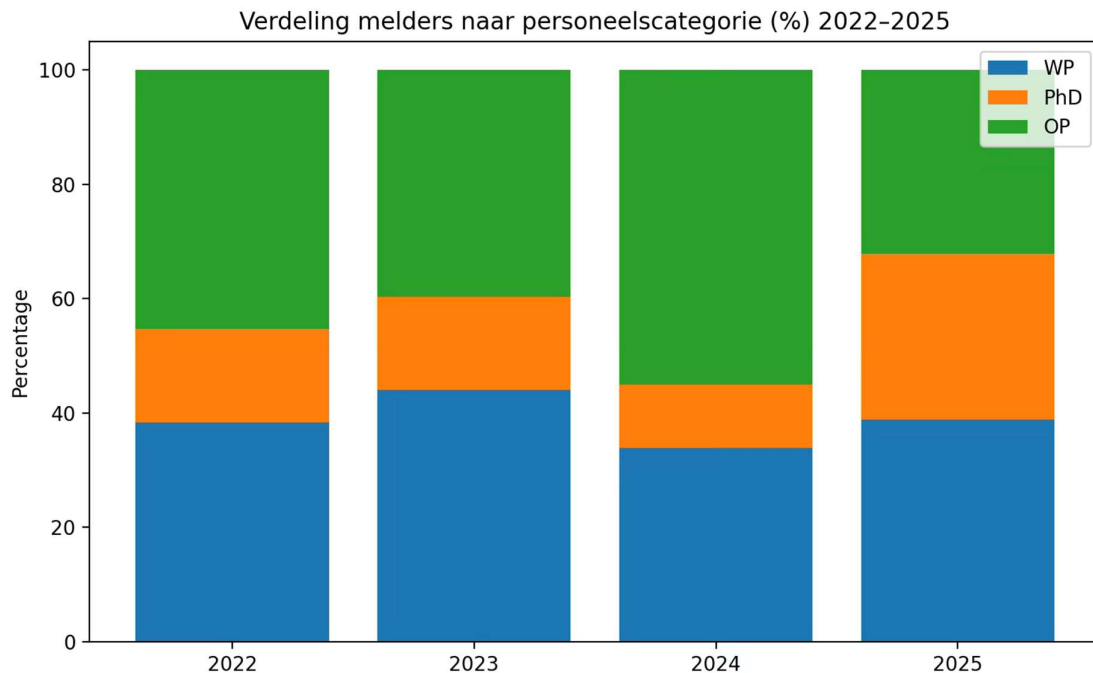
### Melders

| Categorie personeel 2025        | Aantal |
|---------------------------------|--------|
| Wetenschappelijk personeel (WP) | 35     |
| Promovendi (PhD)                | 26     |
| Ondersteunend personeel (OP)    | 29     |

Totaal aantal melders: 90.

## Verdeling melders naar personeelscategorie (2022–2025)

Er zijn drie categorieën personeel aan de universiteit: wetenschappelijk personeel (WP), promovendi (PhD) en ondersteunend personeel (OP). In de onderstaande tabel zijn de melders die over de afgelopen vier jaren bij de ombudsfunctionaris personeel kwamen, naar personeelscategorie weergegeven.



*Deze grafiek toont de relatieve verdeling van melders binnen de categorieën wetenschappelijk personeel, promovendi en ondersteunend personeel. Meldingen van externe partijen of meldingen die buiten deze categorieën vallen, zijn hierin niet meegenomen.*

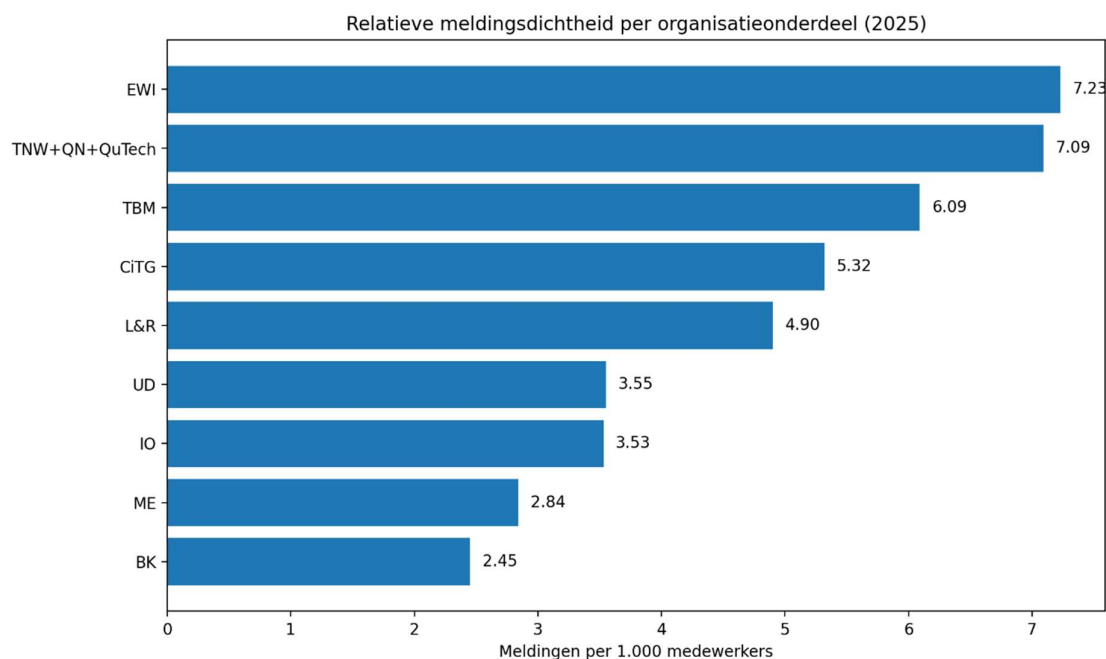
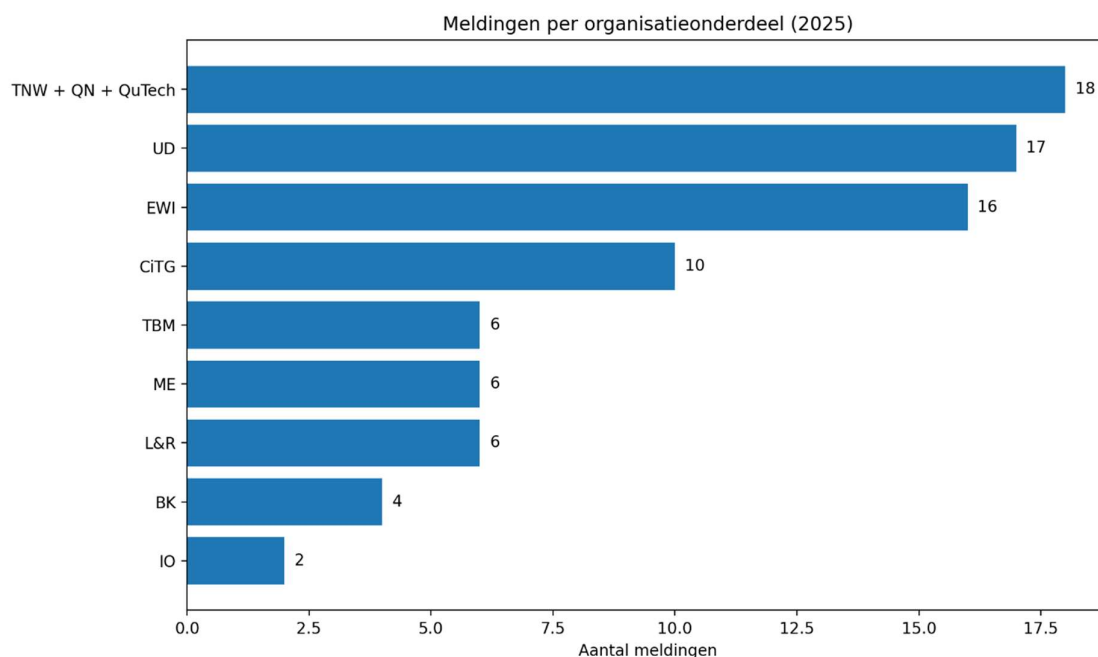
### Wat hier inhoudelijk opvalt

De daling in 2025 van het aandeel ondersteunend personeel onder de melders ten opzichte van 2024 valt op. Mogelijk spelen factoren zoals de bredere institutionele dynamiek in 2024, in samenhang met de toegenomen meldingsbereidheid en de duur van de arbeidsrelaties binnen verschillende personeelsgroepen hierbij een rol.

Opvallend is daarnaast de stijging van het aantal promovendi dat in 2025 contact opnam met de ombudsfunctionaris. Deze ontwikkeling verdient aandacht, mede gezien de afhankelijkheidsrelaties waarin promovendi zich binnen de academische context kunnen bevinden en waarin vragen over begeleiding, positie en procedurele duidelijkheid een rol kunnen spelen.

### Meldingen per faculteit/dienst

In de onderstaande tabellen worden de meldingen per faculteit/dienst weergegeven, zowel in absolute aantallen als in percentages, met een toelichting op de data.



In de tabellen is QuTech samengevoegd met TNW, volgens de personeelsindeling zoals gehanteerd door Data Insights. Meldingen die niet vallen onder de categorie personeel, zijn in de tabellen niet meegenomen.

Absolute aantallen meldingen per faculteit of dienst geven slechts een beperkt beeld. Om de cijfers beter te duiden, is ook gekeken naar het aantal meldingen in verhouding tot het totale aantal medewerkers per organisatieonderdeel, volgens informatie van Data Insights.

Daaruit blijkt dat absolute aantallen niet altijd overeenkomen met de relatieve verhouding. Zo kent Universiteitsdienst in absolute zin een relatief hoog aantal meldingen, maar afgezet tegen

het totale personeelsbestand ligt dit aandeel meer in lijn met andere organisatieonderdelen. Relatief gezien laten enkele organisatieonderdelen een hogere meldingsdichtheid zien.

Deze cijfers bieden echter op zichzelf geen basis voor conclusies over oorzaken. Voor beide tabellen geldt dat het aantal meldingen per faculteit en dienst genuanceerd moet worden bekeken. Een hoger aantal meldingen kan wijzen op een grotere bereidheid om vraagstukken aan te pakken door de ombudsfunctionaris in te schakelen of een ervaren veilige omgeving<sup>2</sup> waarin je kan melden zonder vrees voor consequenties. Een lager aantal meldingen kan duiden op andere of interne manieren om conflicten aan te pakken, een veiliger ervaren werkomgeving waarin minder issues spelen of een lagere meldingsbereidheid. Ook bekendheid van de ombudsfunctie en toeval kunnen een rol spelen.

Een onzekere factor is de mate van meldingsbereidheid.<sup>3</sup>

De cijfers worden daarom primair gebruikt als informatie ter signalering en niet als oordeel over specifieke organisatieonderdelen.

### **Verdeling meldingen bij de ombudsfunctionaris personeel naar categorie**

Voor de overzichtelijkheid zijn de meldingen onderverdeeld in vijf categorieën, zoals weergegeven in de onderstaande tabel. De meeste meldingen hebben betrekking op organisatorische vraagstukken en het functioneren van de organisatie. Daaronder vallen onder meer onduidelijke procedures, besluitvorming, communicatie, management en aansturing. Organisatorische spanningen kunnen bovendien een voedingsbodem vormen voor interpersoonlijke conflicten of deze doen escaleren.

Alle meldingen worden geregistreerd, ongeacht de aard of uitkomst ervan. De indeling van meldingen naar categorie vindt plaats op basis van het verhaal en het perspectief van de melder. De ombudsfunctionaris doet daarbij geen uitspraak over de gegrondheid van een melding.

---

<sup>2</sup> Werknemers moeten gezond en veilig kunnen werken. Daar zorgt de Arbeidsomstandighedenwet voor. Zowel werkgevers als werknemers hebben verplichtingen: samen moeten zij ervoor zorgen dat er gezond en veilig wordt gewerkt. <https://www.arboportaal.nl/campagnes/toekomst-arbeidsgerelateerde-zorg>

<sup>3</sup> Een hoge meldingsbereidheid is in het belang van de organisatie. Het zorgt voor meer beschikbare informatie over kwesties die zich voordoen binnen de organisatie en draagt zo bij aan het tijdig onderkennen van zaken die niet goed lopen. De werkgever kan na een melding actie ondernemen om de veiligheid te waarborgen, te leren van incidenten en daarmee de sociale veiligheidscultuur te verbeteren. Dit helpt niet alleen het functioneren van de organisatie, maar draagt ook bij aan het vertrouwen van de werknemers en werkgever in de organisatie én de dienstverlening. Het zorgt, kortom, voor een prettige werkplek waar iedereen op z'n gemak is: <https://www.caop.nl/artikelen/2024/hoe-bevorder-je-de-meldingsbereidheid-bij-medewerkers-deel-een-zichtbaarheid/>

| Categorie                                      | Toelichting                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Aantal |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Organisatorische vraagstukken/<br>functioneren | Structurele organisatievraagstukken, onduidelijke procedures, besluitvorming, communicatie, management en aansturing, werklust, verantwoordelijkheden en taken, wijzigingen in organisatieonderdelen, adviesvragen op procesniveau, klachten over besluitvorming, communicatie of toezicht en specifieke interne problemen die het dagelijks werk beïnvloeden | 50     |
| Interpersoonlijke conflicten                   | Tussen collega's onderling of tussen leidinggevend en medewerkers; samenwerking en communicatie                                                                                                                                                                                                                                                               | 36     |
| Integriteit en gedrag                          | Meldingen over ervaren ongewenste omgangsvormen en grensoverschrijdend gedrag, zoals discriminatie, pesten, denigreren, intimidatie, buitensluiting, roddelen, schending van privacy en corruptie                                                                                                                                                             | 25     |
| Arbeidsvoorwaarden/<br>rechtsponeel            | Loopbaan, beoordeling, promotie, tijdelijk contract, schaalindeling, opleiding, R&O, reiskosten, werklust, parkeerplek, re-integratie, langdurig ziekteverzuim, onduidelijke functie/werkplek, reorganisatie en vaststellingsovereenkomst                                                                                                                     | 23     |
| Overig                                         | Meldingen die niet in bovenstaande categorieën passen, zoals nasleep van een zaak, WOO, politiek/academische vrijheid, studentzaken, aangelegenheden van andere universiteiten, geen concrete probleemduiding en betrokkenheid van een externe partij                                                                                                         | 8      |

*Toelichting op de tabel: Omdat een melding in meerdere maar maximaal drie categorieën kan vallen, telt het totaal aantal op tot meer dan 90 meldingen.*

### Percentages per categorie

| Categorie                                      | Aantal | Percentage |
|------------------------------------------------|--------|------------|
| Organisatorische vraagstukken/<br>functioneren | 50     | 56%        |
| Interpersoonlijke conflicten                   | 36     | 40%        |
| Integriteit en gedrag                          | 25     | 28%        |
| Arbeidsvoorwaarden/<br>rechtspositioneel       | 23     | 26%        |
| Overig                                         | 8      | 9%         |

*Toelichting op de tabel: Omdat een melding in meerdere maar maximaal drie categorieën kan vallen, tellen de percentages op tot meer dan 100%.*

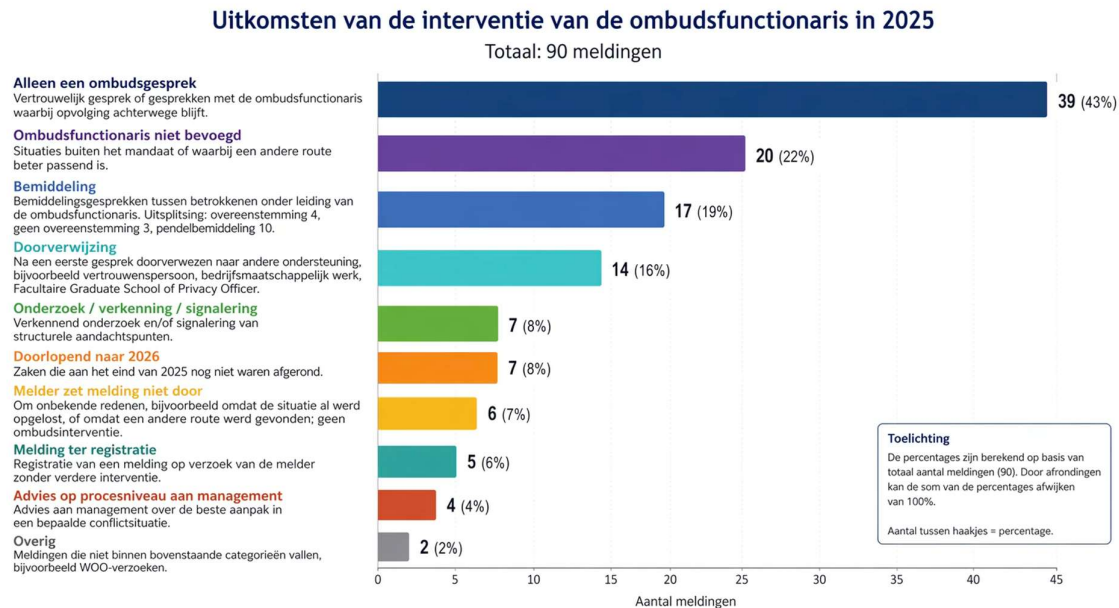
In 2025 zette de algemene trend van de afgelopen jaren zich voort: de zaken werden zowel qua inhoud als aantal betrokkenen omvangrijker (gelaagd en verweven). Duiding van meer specifieke trends in relatie tot het aantal meldingen van voorgaande jaren hebben als complexiteit bij de interpretatie van de cijfers dat er geen data beschikbaar zijn over de potentiële situaties waarover een melding gedaan had kunnen worden, maar die dus uiteindelijk nooit gemeld zijn (meldingsbereidheid).

Een compleet overzicht van signalen, meldingen en klachten over de gehele organisatie, inclusief die van onder meer de vertrouwenspersonen, de verschillende klachtencommissies, het meldpunt en bedrijfsmaatschappelijke werkers, is niet beschikbaar.

Daar waar er mogelijk sprake was van een patroon in een individuele casus, heeft de ombudsfunctionaris daar een verkenning naar gedaan. Waar passend, zijn op anonieme basis signalen doorgegeven aan het betreffende management.

## 7. Uitkomst van de meldingen

Meldingen kunnen verschillende uitkomsten hebben, zoals hieronder in de tabel is weergegeven. In sommige situaties leidt de interventie van de ombudsfunctionaris tot een bemiddelingsgesprek of afspraken tussen betrokkenen. In andere gevallen bestaat de ondersteuning uit het verkennen van mogelijke vervolgstappen, doorverwijzing naar een andere functionaris of het registreren van een signaal.



### Nadere toelichting op de tabel:

#### Alleen een ombudsgesprek

Vertrouwelijk gesprek of gesprekken met de ombudsfunctionaris waarbij opvolging achterwege blijft, bijvoorbeeld uit ervaren angst voor mogelijke negatieve consequenties of omdat het voor de melder te veel energie kost, of waarbij de melder na informatie en gedachtewisseling zelf verder gaat of de zaak aanhoudt.

#### Ombudsfunctionaris niet bevoegd

Situaties die buiten het mandaat van de ombudsfunctionaris vallen of waarbij een andere route beter passend is, zoals klachtencommissie, Privacy Officer, Academische Integriteit, klokkenluiderscommissie, geschillencommissie promoties, Integrale Veiligheid, medische problematiek, bedrijfsmaatschappelijk werkers, HR, of waar al andere routes lopen zoals externe mediation, een bezwaarprocedure tegen een no-go-besluit of wanneer een conflict is gejuridiseerd (betrokkenheid van Legal Affairs van TU Delft en/of externe advocaten).

#### Bemiddeling

Bemiddelingsgesprekken tussen betrokkenen, onder leiding van de ombudsfunctionaris, die leiden tot afspraken of herstel van communicatie. In sommige situaties kan ook indirecte bemiddeling (pendelbemiddeling) plaatsvinden, waarbij de ombudsfunctionaris afzonderlijk met betrokkenen spreekt om het gesprek of het proces weer op gang te brengen.

## 8. Meldingen: gelaagd en verweven

---

In vergelijking met de eerste jaren van de ombudsfunctie bleven de meldingen ook in 2025 vaker gelaagd en verweven.

In meerdere gevallen speelden verschillende factoren tegelijkertijd een rol, zoals organisatorische vraagstukken, meerdere betrokkenen of langdurige conflicten. Ook kwam het voor dat naast de werkrelatie tevens rechtspositionele, procedurele of integriteitsaspecten meespeelden. Daardoor vraagt een melding steeds vaker om zorgvuldige afweging van verschillende belangen, perspectieven en mogelijke routes.

De gelaagdheid zit niet alleen in de inhoud van meldingen, maar ook in de context waarin zij worden gedaan. Wanneer een melder afhankelijkheden ervaart of de situatie al langere tijd speelt, kan dat van invloed zijn op de ruimte die wordt gevoeld om stappen te zetten.

## 9. Impact van meldingen

---

In veel situaties kan een eerste gesprek al bijdragen aan meer inzicht in de situatie voor de melder en het voorkomen van verdere escalatie.

De impact van een melding is niet altijd direct zichtbaar in formele uitkomsten. Soms bestaat die impact uit het feit dat een melder zich gehoord voelt, meer zicht krijgt op mogelijke stappen of beter in staat is de situatie zelf te hanteren. In andere gevallen leidt de interventie van de ombudsfunctionaris tot herstel van communicatie, afspraken tussen betrokkenen, advies aan management of signalering van bredere aandachtspunten.

Ook meldingen die niet leiden tot een vervolgenterventie zijn van betekenis. Zij maken zichtbaar waar spanning, terughoudendheid of onzekerheid wordt ervaren en kunnen zo bijdragen aan het bredere beeld van samenwerking en sociale veiligheid binnen de organisatie.

## 10. Bestuurlijke observaties

---

### Meldingsbereidheid en vertrouwen

Medewerkers weten de ombudsfunctionaris te vinden. Tegelijkertijd blijft zichtbaar dat sommige medewerkers terughoudend zijn om vervolgstappen te zetten. Over de meldingsbereidheid in bredere zin is slechts beperkt iets te zeggen, omdat onbekend is hoeveel medewerkers ervoor kiezen geen melding te doen. Gezien het aantal medewerkers aan de TU Delft is het niet onaannemelijk dat in bepaalde situaties van melden wordt afgezien.

### Leiderschap en sociale veiligheid

De manier waarop leidinggevendenden omgaan met signalen van medewerkers heeft een belangrijke invloed op hoe sociale veiligheid binnen teams wordt ervaren. Leiderschap wordt zichtbaar in de ruimte die medewerkers ervaren om zich uit te spreken, in de wijze waarop signalen worden ontvangen, in het toepassen van hoor en wederhoor bij klachtafhandeling en in de bereidheid om bij spanningen het gesprek aan te gaan.

### Procedures, rollen en verantwoordelijkheden

In meerdere contacten werd zichtbaar dat procedures, verantwoordelijkheden en beschikbare routes niet altijd als duidelijk of navolgbaar worden ervaren. Wanneer meerdere organisatieonderdelen betrokken zijn bij besluitvorming, of wanneer medewerkers afhankelijk zijn van informatie vanuit HR of leidinggevendenden, kan onduidelijkheid ontstaan over welke stappen mogelijk zijn en waar toelichting kan worden verkregen.

In het najaar van 2025 kwam daarnaast naar voren dat de rolverdeling tussen ombudsfunctionaris en vertrouwenspersonen niet altijd voldoende helder was. Dit benadrukte het belang van nadere verheldering van taken, verantwoordelijkheden en posities binnen het sociale veiligheidssysteem. Duidelijkheid hierover is van belang voor medewerkers, maar ook voor de werking en onderlinge legitimiteit van de verschillende functies.

Heldere communicatie, actuele informatie en rolzuiverheid kunnen bijdragen aan meer voorspelbaarheid en vertrouwen.

### Registratie, ondersteuning en borging van de ombudsfunctie

De afgelopen vier jaar is herhaaldelijk aandacht gevraagd voor een registratiesysteem dat de privacy waarborgt en tegelijkertijd de effectiviteit van de ombudsfunctie ondersteunt, onder meer ten aanzien van termijnen en rapportage. Een meer gestructureerde registratie van meldingen draagt bij aan monitoring van doorlooptijden, het verkrijgen van beter inzicht in patronen, trends en ontwikkelbehoeften binnen de ombudsfunctie.

Eind 2024 is hier expliciet om gevraagd, samen met de vertrouwenspersonen. Een structurele opvolging hiervan is in 2025 nog niet gerealiseerd.

## 11. Interne contacten

---

De ombudsfunctionaris brengt aan het College van Bestuur jaarlijks verslag uit van diens werkzaamheden. Indien nodig is daarnaast ad hoc contact mogelijk. Verder onderhoudt de ombudsfunctionaris contacten met onder andere decanen en faculteitssecretarissen, directeuren dienstonderdelen, de algemeen bestuurssecretaris van het College van Bestuur, vertrouwenspersonen, bedrijfsmaatschappelijk werkers, Integrity Office/ Meldpunt, ombudsfunctionaris voor studenten, medezeggenschap, mentorberaad PhD, directeuren en coördinatoren Facultaire Graduate School (FGS), PhD council, College van Promoties, bedrijfsartsen en verzuimregisseurs (HSE H overleg).

Deze contacten hebben betrekking op rolverduidelijking, samenhang binnen de infrastructuur sociale veiligheid en, waar passend, procesmatige vragen. Strikte vertrouwelijkheid van individuele meldingen blijft daarbij uitgangspunt.

Verder nam de ombudsfunctionaris onder meer deel aan de werkgroep nieuwe Klachtenregeling Ongewenst Gedrag en gaf zij input voor het HR Dienstverleningsmodel en HR Gedragscode TU Delft en deelde zij haar professionele visie over de voorgenomen inrichting van het meldpunt.

## 12. Externe contacten

---

De ombudsfunctionaris onderhoudt externe contacten met onder meer Universiteiten van Nederland (UNL), Vereniging Ombudsfunctionarissen Hoger Onderwijs (VOHO), Centrum Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel (CAOP), de Rechtspraak. Verder werd zij geïnterviewd door Stijn van Klarenbeek, promovendus op het gebied van sociale veiligheid aan de Universiteit voor Humanistiek. Hij onderzoekt de meld- en klachtvoorzieningen van alle Nederlandse universiteiten. Ook droeg zij via een interview bij aan de landelijke evaluatie door SoFoKleS naar de ombudsfunctie aan de universiteiten in Nederland. Daarnaast was er een interview door Berenschot over de nieuwe gedragscode en woonde zij een Dialoog Sessie Code of Conduct TU Delft bij.

Deze contacten dragen bij aan kennisontwikkeling, reflectie op de positie van de ombudsfunctie in het hoger onderwijs en uitwisseling over governance, meldstructuren en institutionele waarborgen.

### 13. Professionalisering

---

In 2025 werd verder gewerkt aan professionalisering van de functie door deelname aan verdiepende trainingen, intervisie, bijeenkomsten van de ombudsfunctionarissen in het hoger onderwijs (VOHO) en de jaarlijkse conferentie van de European Network of Ombuds in Higher Education (ENOHE), een internationale vereniging en informeel netwerk voor ombudsfunctionarissen in het hoger onderwijs.<sup>4</sup>

Deelname aan professionele netwerken en uitwisseling met (internationale) collega-ombudsfunctionarissen draagt bij aan kennisontwikkeling, reflectie op het vak en het verder aanscherpen van de rol van de ombudsfunctionaris binnen een complexe institutionele academische context.

### 14. Aanbevelingen

---

#### 1. Informeer medewerkers tijdig en concreet bij organisatorische wijzigingen

In meerdere meldingen speelde mee dat medewerkers onvoldoende of laat werden geïnformeerd over wijzigingen in werkzaamheden, verantwoordelijkheden of positionering binnen de organisatie. Dit kan leiden tot onbegrip, weerstand, spanningen en verlies van vertrouwen in de directe werkomgeving.

Het verdient daarom aanbeveling dat leidinggevendende medewerkers bij (structurele, tijdelijke of informele) wijzigingen tijdig informeren over wat er verandert, wat daarvan de reden is en wat dit concreet betekent voor hun werkzaamheden.

#### 2. Heldere communicatie over functie-inhoud, verwachtingen en loopbaanperspectief bij indiensttreding bij met name onderwijsfuncties

In meerdere meldingen in 2025, evenals in voorgaande jaren, kwam een terugkerend spanningsveld naar voren rondom loopbaanperspectief en doorgroeimogelijkheden binnen onderwijsfuncties. Medewerkers gaven aan dat hun professionele ambities niet altijd aansloten bij de mogelijkheden die binnen hun huidige functie of binnen de organisatie beschikbaar waren. In sommige gevallen leidde onduidelijkheid over verwachtingen, rolontwikkeling of loopbaanpaden tot teleurstelling, misverstanden of spanningen in de arbeidsrelatie.

Heldere communicatie over functie-inhoud, verwachtingen en loopbaanperspectief bij indiensttreding en latere loopbaangesprekken kunnen bijdragen aan het voorkomen van teleurstelling en escalatie.

---

<sup>4</sup> <https://enohe.net/>

### 3. Ondersteun leidinggevend en bij het omgaan met signalen en klachten van medewerkers

Uit meldingen blijkt dat de manier waarop signalen en klachten worden ontvangen en opgepakt sterk doorwerkt in hoe medewerkers hun werkomgeving ervaren. Wanneer signalen en klachten onvoldoende worden gehoord of beantwoord, of wanneer er geen wederhoor plaatsvindt, kan dit bijdragen aan escalatie, verzuim of terugtrekking.

Het verdient daarom aanbeveling om leidinggevend blijvend te ondersteunen in gespreksvoering, signalering en het zorgvuldig omgaan met klachten.

### 4. Zorg voor beter vindbare en actueel toegelichte procedures

In verschillende meldingen bleek dat procedures, verantwoordelijkheden en beschikbare routes voor medewerkers niet steeds duidelijk of goed vindbaar waren. Dat kan leiden tot onzekerheid, vertraging en het zoeken naar informele routes.

Het verdient daarom aanbeveling om procedures actueel, vindbaar en begrijpelijk toe te lichten, en daarbij ook zichtbaar te maken welke rol HR en andere betrokken functionarissen daarin vervullen.

### 5. Versterk de structurele borging van de ombudsfunctie

Een privacy bestendig registratiesysteem en passende ondersteuning zijn van belang voor de effectiviteit, continuïteit en verdere ontwikkeling van de ombudsfunctie. Wanneer die randvoorwaarden ontbreken, blijven onderdelen liggen die essentieel zijn voor meer gestructureerde registratie van meldingen, monitoring van termijnen en verdere professionalisering.

Het verdient daarom aanbeveling om de ombudsfunctie structureel te faciliteren, waaronder een passend registratiesysteem dat privacy waarborgt en de functie institutioneel verstevigt.

### 6. Blijf investeren in sociale veiligheid als structureel thema

Meldingen laten zien dat samenwerking, afhankelijkheden, omgangsvormen en ervaren veiligheid blijvende aandacht vragen. Wanneer deze aandacht alleen opleeft naar aanleiding van incidenten of externe druk, bestaat het risico dat onderliggende patronen onvoldoende worden gezien.

Het verdient daarom aanbeveling om sociale veiligheid als een structureel organisatievraagstuk te blijven benaderen, met ruimte voor preventie, dialoog en tijdige signalering.

De eerder gedane aanbevelingen voor 2022-2024 blijven geldig en worden hier als herhaald beschouwd voor zover daar geen opvolging aan is gegeven.

## 15. Tien observaties uit vier jaar ombudsfunctie

---

Deze observaties zijn gebaseerd op de ontwikkeling van meldingen en interventies in de periode 2022–2025 en worden in dit verslag op verschillende plaatsen toegelicht.

1. Meldingsbereidheid is aanwezig.
2. Conflicten ontwikkelen zich vaak geleidelijk.
3. Spanningen in werkrelaties vormen vaak de kern van meldingen.
4. Leiderschap beïnvloedt ervaren sociale veiligheid.
5. Vroegtijdig melden kan escalatie helpen voorkomen.
6. Vertrouwelijkheid is essentieel.
7. Procedures kunnen onzekerheid veroorzaken
8. Meldingen zijn vaker gelaagd en verweven.
9. Helderheid in rol, taken en verantwoordelijkheden tussen de functies binnen de infrastructuur sociale veiligheid is cruciaal.
10. Sociale veiligheid vraagt voortdurende aandacht.

## 16. Kerncijfers 2025

---

| Onderwerp                                   | Aantal |
|---------------------------------------------|--------|
| Meldingen 2025                              | 90     |
| Melders WP                                  | 35     |
| Melders PhD                                 | 26     |
| Melders OP                                  | 29     |
| Interpersoonlijke conflicten                | 36     |
| Organisatorische vraagstukken/ functioneren | 50     |
| Integriteit en gedrag                       | 25     |
| Arbeidsvoorwaarden/ rechtspositioneel       | 23     |
|                                             |        |
| Bemiddeling                                 | 17     |
| Alleen een ombudsgesprek                    | 39     |
| Niet bevoegd                                | 20     |
| Doorverwijzing                              | 14     |

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| Registratie                       | 5 |
| Melder zet melding niet door      | 6 |
| Advies management                 | 4 |
| Onderzoek/ verkenning/signalering | 7 |
|                                   |   |
| Doorlopend naar 2026              | 7 |

### Slotwoord

De meldingen die bij de ombudsfunctionaris personeel binnenkomen geven inzicht in hoe medewerkers hun werkomgeving ervaren.

Veel situaties laten zien dat interpersoonlijke conflicten niet ontstaan door één gebeurtenis, maar geleidelijk groeien wanneer spanningen onvoldoende worden besproken. De wijze waarop de werkomgeving is ingericht en reageert op spanningen, is van invloed op het verdere verloop van conflicten tussen medewerkers.

De bereidheid van medewerkers om hun situatie te delen en het vertrouwen dat zij daarbij in de ombudsfunctionaris stellen, is waardevol. Het biedt de organisatie de mogelijkheid om te leren van ervaringen en waar nodig bij te sturen.

De ombudsfunctionaris moedigt alle medewerkers aan om contact met haar op te nemen bij vermoedens van het niet-naleven van regelgeving of procedures in individuele gevallen, of wanneer er sprake lijkt te zijn van onzorgvuldige behandeling. Zij kan deze signalen onderzoeken en beoordelen.

Daarnaast benadrukt zij dat het belangrijk is om de ombudsfunctionaris snel in te schakelen om problemen op de werkvloer aan te pakken, en die niet te laten escaleren of te hopen dat ze vanzelf verdwijnen. Een eenvoudig e-mailtje met het verzoek om een afspraak is voldoende.

In een diverse gemeenschap zoals die van TU Delft blijft het essentieel om nieuwsgierig te zijn naar onderlinge verschillen, ook als dat in het begin ongemakkelijk voelt. Door het gesprek hierover aan te gaan, kunnen verschillen bespreekbaar worden en bijdragen aan persoonlijke groei en betere samenwerking. Meningsverschillen en conflicten horen bij het werk, maar grensoverschrijdend en ongewenst gedrag niet. Soms worden verschillen in werkwijze, sociaal-culturele achtergrond of persoonlijkheid pas zichtbaar in een conflict. Dit kan echter ook leiden tot nieuwe vormen van samenwerking en wederzijds begrip.

Het is belangrijk dat alle medewerkers zich kunnen blijven ontwikkelen in een gezonde en inspirerende werkomgeving. Sociale veiligheid vraagt voortdurende aandacht en gezamenlijke verantwoordelijkheid.

## Handige links

---

### Handige links:

Ombudsfunctionaris personeel TU Delft: <https://intranet.tudelft.nl/-/ombudsfunctionaris-personeel>

TU Delft regelingen: <https://intranet.tudelft.nl/-/tu-delft-regelingen>

Sociale veiligheid: <https://intranet.tudelft.nl/sociale-veiligheid>

Diversiteit en Inclusie: <https://www.tudelft.nl/over-tu-delft/strategie/diversiteit-en-inclusie>

AccessAbility: <https://www.tudelft.nl/evenementen/2025/tu-delft/03-mar/accessability-week-2025>

Huis voor Klokkenluiders: <https://www.huisvoorklokkenluiders.nl/>

De Nationale Ombudsman:

<https://www.nationaleombudsman.nl/overheidsinstanties/technische-universiteit-delft>

## Bijlage

### 1. Analyse kernpunten 2022–2025

#### 2022 – Opbouw en positionering

##### Kenmerken

- Start van de functie (0,5 fte)
- Positionering binnen de organisatie
- Uitleg van onafhankelijkheid, vertrouwelijkheid en bemiddelende rol
- Eerste meldingen vooral relationele conflicten en communicatievraagstukken
- Veel nadruk op bekendheid en uitleg van het verschil tussen vertrouwenspersoon en ombudsfunctionaris

##### Dominante thema's

- Sociale veiligheid in bredere maatschappelijke context
- Vertrouwen opbouwen
- Toegankelijkheid
- Bemiddeling als kerninstrument

#### 2023 – Verdieping en cultuurverandering

##### Kenmerken

- Verhoging naar 28 uur
- Reflectie op governance en randvoorwaarden
- Metafoor: “Het alarm op de eerste maandag van de maand”
- Bemiddeling als verbindend instrument
- Eerste nadruk op patronen en organisatie brede verantwoordelijkheid

##### Dominante thema's

- Cultuurverandering
- Bespreekbaarheid van gedrag
- Groepsverantwoordelijkheid
- Preventie

#### 2024 – Escalatie, systeemreflectie en onderzoeksbevoegdheid

##### Kenmerken

- Rapport Onderwijsinspectie als kantelpunt
- Sterke stijging in aantal en gelaagdheid van meldingen
- Tijdelijke uitbreiding naar 36 uur
- Toename van het aandeel ondersteunend personeel onder de melders
- Meer nadruk op signalerende functie, onderzoeksbevoegdheid en infrastructuur sociale veiligheid
- Reflectie op zorgvuldigheid versus snelheid van beleidsimplementatie
- Meer systeemgerichte aanbevelingen
- Onafhankelijkheid van de ombudsfunctie

### **Dominante thema's**

- Vertrouwen in de organisatie herstellen
- Meldingsbereidheid
- Gelaagde meldingen
- Het belang van blijvende verheldering van ieders rol en positie binnen de infrastructuur sociale veiligheid

### **2025 – Stabilisatie, gelaagdheid en verdere positionering**

#### **Kenmerken**

- Aantal meldingen daalt ten opzichte van 2024 en beweegt richting het niveau van eerdere jaren
- Meldingen blijven inhoudelijk gelaagd en verweven
- Meer aandacht voor rolafbakening binnen de infrastructuur sociale veiligheid
- Toename van het aandeel promovendi onder de melders
- Blijvende vragen over procedures, verantwoordelijkheden en routes
- Pilot uitgevoerd om fysieke toegankelijkheid van de ombudsfunctie te vergroten (spreekuren Bouwkunde)
- Voortdurende aandacht voor borging van de ombudsfunctie, waaronder registratie

### **Dominante thema's**

- Stabilisatie na een periode van verhoogde meldingsdynamiek
- Gelaagdheid van meldingen en samenloop van verschillende factoren
- Afhankelijkheidsrelaties, met name in de context van promovendi
- Duidelijkheid over rollen, taken en verantwoordelijkheden binnen de sociale infrastructuur
- Toegankelijkheid en vindbaarheid van de ombudsfunctie
- Noodzaak van structurele borging en ondersteuning van de ombudsfunctie

## **2. Trends 2022–2025**

### **1. Stabilisering in aantal meldingen**

- 2022: opstart en eerste vertrouwen
- 2023: stabiele groei
- 2024: sterke piek na rapport Onderwijsinspectie
- 2025: terug op het niveau van de eerste jaren, maar meer gelaagde en verweven meldingen

### **2. Toenemende gelaagdheid**

- Van individuele conflicten naar structurele patronen
- Meer verwevenheid met governance, HR en (juridische) procedures

### **3. Verschuiving van bemiddeling naar signalering en onderzoek**

- 2022–2023: nadruk op bemiddeling
- 2024: nadruk op onderzoeksbevoegdheid en structurele aanbevelingen
- 2025: combinatie van individuele interventie, procesverheldering en signalering

### **4. Spanningsveld**

- Vertrouwelijkheid versus organisatie brede interventie
- Snelheid van beleidsaanpassing versus zorgvuldigheid

### **5. Blijvende rode draad**

- Sociale veiligheid vraagt structurele aandacht
- Vertrouwen is fragiel, zeker in een conflictsituatie
- Cultuurverandering kost tijd