



Jaarverslag 2025

Vertrouwenspersonen TU Delft

Jaarverslag 2025

Vertrouwenspersonen TU Delft

Mei 2026

Dit jaarverslag is opgesteld door:

Vertrouwenspersonen Sociale & Organisatorische Integriteit:

- Atefeh Aghaee
- Benedikt Ahrens
- Giorgia Giardina
- Sue van de Giessen
- Hanneke Leffers
- Christiaan Schinkel
- Carin van der Hor (extern)
- Magda van der Wees (extern)

Vertrouwenspersonen Wetenschappelijke Integriteit:

- Ferdinand Grozema
- Dingena Schott
- Wim Uijtewaai

Inhoudsopgave

MANAGEMENTSAMENVATTING	4
1 INLEIDING	6
2 BEVINDINGEN VAN DE VERTROUWENSPERSONEN	7
2.1 ALGEMEEN	7
2.2 OVER LEIDINGGEVENDEN EN COLLEGA'S MET SUPERVISOR ROL	7
2.3 OVER DE POSITIE VAN PROMOVENDI EN MEDEWERKERS IN VROEGE CARRIÈRE FASE	9
2.4 OVER WETENSCHAPPELIJKE INTEGRITEIT	10
2.5 OVER ORGANISATORISCHE INTEGRITEIT	11
2.6 OVER HET MELDPUNT	11
2.7 OVER DE KLACHTENCOMMISSIE ONGEWENST GEDRAG	12
2.8 OVERIG	13
3. OVERZICHT ONTVANGEN MELDINGEN	14
3.1 SOCIALE EN ORGANISATORISCHE INTEGRITEIT	14
3.2 WETENSCHAPPELIJKE INTEGRITEIT	16
3.2.1. Meldingen en overige consultaties	16
4 WERKWIJZE TEAM VERTROUWENSPERSONEN	18
4.1 KERNTAKEN VERTROUWENSPERSOON	18
4.1.1. Opvang en begeleiding	18
4.1.2. Signaleren en adviseren	18
4.1.3. Informeren en voorlichten	18
4.3 PROFESSIONALISERING TEAM & KWALITEITSZORG SOCIALE & ORGANISATORISCHE INTEGRITEIT	20
4.4 SAMENWERKING BINNEN DE ORGANISATIE	21
5 CONCLUSIES & AANBEVELINGEN	23
5.1 CONCLUSIES	23
5.2 AANBEVELINGEN VOOR HET COLLEGE VAN BESTUUR, FACULTEITEN EN DIRECTIES	23
BIJLAGE A: CIJFEROVERZICHT EN FIGUREN BIJ HOOFDSTUK 3	26
BIJLAGE B: SUGGESTIES VOOR VERDERE CONCRETISERING VAN DE AANBEVELINGEN	30

Managementsamenvatting

In 2025 hebben 353 melders zich gewend tot de vertrouwenspersonen sociale en organisatorische integriteit, waarvan 132 melders zijn begeleid door de externe vertrouwenspersonen. Dit is een lichte toename van drie procent ten opzichte van 2024 (343 melders). Daarnaast hebben 39 melders zich gewend tot de vertrouwenspersonen wetenschappelijke integriteit. Opvallend is bovendien een toename van meldingen waarin sociale en organisatorische integriteit in samenhang aan de orde zijn, wat wijst op complexere casuïstiek.

De bevindingen over 2025 laten een consistent beeld zien van terugkerende patronen op het gebied van sociale veiligheid, leiderschap en organisatiecultuur. Meldingen hebben vaak betrekking op situaties waarin gedrag zich herhaalt en waarin hiërarchische verhoudingen een belangrijke rol spelen. Met name in afhankelijkheidsrelaties, zoals bij promovendi en medewerkers in een vroege carrière fase, blijkt het lastig om problemen tijdig bespreekbaar te maken. Ook wanneer problematiek al langere tijd voortduurt, blijkt het voor betrokkenen vaak moeilijk om te bepalen hoe zij nog kunnen handelen. De vertrouwenspersonen zien ook een toename in de complexiteit van casuïstiek, waarbij sociale en organisatorische integriteit vaker met elkaar verweven zijn.

Verder komt naar voren dat de aanpak van signalen niet altijd zorgvuldig en consistent is. In sommige gevallen wordt snel en reactief gehandeld, terwijl in andere situaties juist te lang wordt gewacht met ingrijpen door leidinggevenden of HR. Ook is er niet altijd duidelijkheid over rollen, verantwoordelijkheden en beschikbare routes binnen het integriteitssysteem.

Ongeacht de uitkomsten van het herstelonderzoek van de Onderwijsinspectie, constateert het team vertrouwenspersonen op basis van meldingen en signalen dat de psychologische en sociale veiligheid nog niet substantieel zijn verbeterd. Tegelijkertijd zien vertrouwenspersonen dat er binnen de organisatie meer aandacht is voor sociale veiligheid en een groeiende bereidheid om signalen serieus te nemen. Dit biedt een belangrijke basis voor verdere verbetering.

Belangrijke aanbevelingen¹

De TU Delft moet sociale en psychologische veiligheid structureel versterken door steviger leiderschap, betere bescherming van kwetsbare groepen en een zichtbare, consistente opvolging van signalen. Prioriteit ligt bij het professionaliseren van leidinggevenden: zij moeten aantoonbaar beschikken over vaardigheden rond feedback, conflict hantering en machtsdynamiek, en hierop ook aanspreekbaar zijn. Grensoverschrijdend gedrag vraagt om snelle en duidelijke normstelling, met bescherming van melders vóórdat herstel of dialoog wordt overwogen.

Daarnaast is extra aandacht nodig voor promovendi, internationale medewerkers en andere groepen in afhankelijke of kwetsbare posities. Dat vraagt om laagdrempelige ondersteuning, heldere informatie, toegankelijke vertrouwenspersonen en de mogelijkheid om begeleiding of werkomstandigheden aan te passen wanneer veiligheid onder druk staat. Ook structurele overbelasting bij early-career medewerkers moet worden begrensd, omdat dit kwetsbaarheid vergroot.

¹ Zie voor alle conclusies, aanbevelingen en suggesties hoofdstuk 5 en bijlage B.

Om vertrouwen in het systeem te versterken, moet de organisatie zichtbaar maken wat met signalen en aanbevelingen gebeurt en actief toezien op het voorkomen van vergelding. Tegelijk is meer samenhang nodig binnen het integriteitssysteem, met duidelijke rolverdeling en betere afstemming tussen vertrouwenspersonen, meldpunt, Integrity Office en andere betrokkenen. Dat vraagt ook om een sterk gepositioneerd en goed gecoördineerd vertrouwenspersonenteam, met voldoende capaciteit, ondersteuning en passende faciliteiten.

Uiteindelijk vraagt dit niet alleen om betere opvolging van incidenten, maar vooral om een duurzame cultuurverandering. Sociale veiligheid moet onderdeel zijn van dagelijks leiderschap, overleg en beleid, met expliciete normen tegen pestgedrag, uitsluiting, ondermijning en seksuele intimidatie, en met de verantwoordelijkheid primair bij de TU Delft om grenzen te stellen en gedrag te corrigeren.

1 Inleiding

Dit jaarverslag geeft een overzicht van de werkzaamheden en bevindingen van de vertrouwenspersonen van de TU Delft over 2025.

Het verslag is gebaseerd op de meldingen, gesprekken en signalen die vertrouwenspersonen in de praktijk hebben opgehaald. Het biedt daarmee inzicht in wat er speelt binnen de organisatie op het gebied van sociale, organisatorische en wetenschappelijke integriteit.

De opbouw van het verslag is als volgt. In hoofdstuk 2 worden de belangrijkste bevindingen gepresenteerd. Hoofdstuk 3 bevat een overzicht van de meldingen die zijn behandeld door de interne en externe vertrouwenspersonen op het gebied van sociale en organisatorische integriteit, evenals door de vertrouwenspersonen wetenschappelijke integriteit. Een nadere cijfermatige uitwerking en bijbehorende figuren zijn opgenomen in bijlage A. In hoofdstuk 4 wordt de werkwijze van het team vertrouwenspersonen toegelicht. Tot slot worden in hoofdstuk 5 de conclusies en aanbevelingen uiteengezet.

2 Bevindingen van de vertrouwenspersonen

Dit hoofdstuk beschrijft de belangrijkste bevindingen van de vertrouwenspersonen over 2025, gebaseerd op casuïstiek en signalen die gedurende het jaar zijn opgehaald. De bevindingen zijn thematisch geordend en geven inzicht in terugkerende patronen binnen de organisatie, waarbij achtereenvolgens wordt ingegaan op leidinggevend en collega's met een supervisorrol (par. 2.2), de positie van promovendi en medewerkers in een vroege carrièrefase (par. 2.3), wetenschappelijke integriteit (par. 2.4), organisatorische integriteit (par. 2.5), het meldpunt (par. 2.6), de klachtencommissie ongewenst gedrag (par. 2.7) en overige bevindingen (par. 2.8).

2.1 Algemeen

Over 2025 tekent zich een consistent beeld af van terugkerende patronen in de meldingen. De druk op het team blijft hoog en de casuïstiek is in meerdere gevallen complex en impactvol. Het gaat daarbij regelmatig om situaties waarin sprake is van intimidatie, discriminatie, agressie/geweld en pesten. In veel gevallen gaat het niet om op zichzelf staande incidenten, maar om gedrag dat zich herhaalt en soms al langere tijd speelt. In enkele situaties is sprake van meerdere meldingen over dezelfde persoon of context, of van problematiek die al jaren voortduurt.

Opvallend is dat de aanpak van problemen niet altijd zorgvuldig of consistent is. In sommige gevallen wordt snel en reactief gehandeld ("paniekvoetbal"), terwijl in andere situaties juist te lang wordt gewacht met ingrijpen. Daarnaast lijkt te gelden dat hoe hoger iemand zich in de hiërarchie bevindt, hoe minder snel gedrag ter discussie wordt gesteld. Dit kan ertoe leiden dat signalen niet of pas laat zichtbaar worden op de juiste niveaus. Tegelijkertijd is er het beeld dat er binnen het bestuur meer aandacht is voor sociale veiligheid en meer bereidheid om te luisteren naar signalen uit de organisatie.

2.2 Over leidinggevenden en collega's met supervisor rol

In het verslagjaar signaleren vertrouwenspersonen een terugkerend patroon in meldingen over sociale veiligheid, waarin signalen niet altijd scherp worden benoemd of genormeerd. Ongewenst gedrag wordt in deze situaties bijvoorbeeld benaderd als een algemeen "teamprobleem", terwijl feitelijk sprake is van gedrag van een individu in een machtspositie. Ook komt het voor dat dit gedrag wordt gebagatelliseerd met opmerkingen als "zo is iemand nu eenmaal" of "anderen lopen hier ook tegenaan". Tevens zien vertrouwenspersonen dat leidinggevenden in sommige gevallen medewerkers doorverwijzen naar een vertrouwenspersoon, terwijl de situatie primair binnen de lijn zou moeten worden opgepakt, en soms ook door de betreffende leidinggevende zelf. Daarnaast zien vertrouwenspersonen dat leidinggevenden de gesignaleerde problematiek niet herkennen, bijvoorbeeld omdat het betreffende gedrag zich niet manifesteert richting mensen hoger in de hiërarchie. Dit roept vragen op over de mate waarin signalen binnen de organisatie tijdig worden opgehaald, herkend en serieus gewogen.

Ook zag het team veel meldingen van medewerkers over hun leidinggevende, of collega's met een begeleidende rol, waarbij in meerdere gevallen een terugkerend patroon te zien is waarin een arbeidsrelatie onder druk komt te staan door beperkt leidinggevend handelen (bijvoorbeeld onervarenheid, vermijdingsgedrag of onvoldoende professionele regie). De medewerker, die vaak al jaren met veel plezier en goede beoordelingen werkt bij de TU Delft totdat er een nieuwe

leidinggevende komt, ervaart dan vrijwel zonder uitzondering uiteindelijk de meeste druk om te 'bewegen' richting herplaatsing of vertrek.

In deze meldingen wordt door medewerkers beschreven dat zij geen eerdere signalen of concrete verbeterpunten ontvingen, maar plotseling (bijvoorbeeld tijdens een R&O gesprek) geconfronteerd werden met algemene of niet-verifieerbare feedback. Vervolgens verschuift het gesprek snel van samenwerking verbeteren naar 'oplossingen' die feitelijk afstand creëren.

Het team vertrouwenspersonen signaleert daarbij een specifieke variant van niet-verifieerbare feedback: feedback die door leidinggevendens wordt gepresenteerd als "namens collega's", zonder dat deze concreet wordt gemaakt of dat de herkomst en context toetsbaar zijn. In veel gevallen blijkt bij navraag dat er geen inhoudelijke onderbouwing is, of dat collega's aangeven geen zorgen of kritiek te hebben gedeeld. Ook komt het voor dat deze collega's het gevoel hebben dat hun woorden uit hun verband zijn gehaald of verdraaid. Daarmee kunnen zij in een positie terecht komen waarin zij zich eveneens onveilig voelen en waarbij zij als secundaire slachtoffers worden geraakt (bijvoorbeeld door spanning in het team, loyaliteitsconflicten of angst om betrokken te worden bij een dossier).

Los van de feitelijke juistheid is deze werkwijze volgens het team vertrouwenspersonen problematisch vanuit normatief en (organisatie)cultureel perspectief: zelfs als er wél signalen uit het team zouden zijn, past het bij de professionele en meervoudig-partijdige leidinggevende praktijk om collega's te stimuleren tot een rechtstreeks gesprek, en waar nodig het gesprek zorgvuldig te faciliteren (met duidelijke spelregels, hoor en wederhoor, en focus op concreet gedrag en afspraken).

Het routinematig 'doorzetten' van indirecte of anonieme signalen in formele gesprekken, zonder verificatie en zonder herstelgerichte begeleiding, staat op gespannen voet met een cultuur van openheid, aanspreekbaarheid en psychologische veiligheid zoals die doorgaans in gedragscodes en kernwaarden wordt beoogd. Dit geldt ook voor de gedragscode van de TU Delft.

Daarnaast ziet het team vertrouwenspersonen in een aantal meldingen een tweede, zorgwekkend mechanisme: leidinggevendens die eenzijdig aangeven "niet (meer) met een medewerker te willen werken", waarna dit standpunt feitelijk wordt behandeld als eindconclusie. Medewerkers beschrijven dat er vervolgens weinig ruimte is voor opheldering, hoor en wederhoor of herstel, en dat het proces verschuift naar het label "verstoorde arbeidsrelatie" met als praktische uitkomst dat de medewerker moet vertrekken of zich moet heroriënteren. Het team vertrouwenspersonen benadrukt dat een dergelijke eenzijdige opstelling, zonder aantoonbaar hersteltraject en zonder transparante, toetsbare onderbouwing, het risico vergroot dat conflicten onnodig escaleren en dat de last onevenredig bij de medewerker komt te liggen.

Een belangrijk signaal dat het team vertrouwenspersonen ontvangt, is dat medewerkers én omstanders het gevoel hebben dat in dergelijke situaties eerder de leidinggevende wordt beschermd dan dat zichtbaar meervoudig-partijdig wordt gestuurd op herstel, proportionaliteit en feitelijke toetsing. Omstanders geven daarbij aan dat zij, ondanks "active bystander"-trainingen, in de praktijk ervaren dat 'inmenging' risico's kan hebben voor hun eigen positie.

Regelmatig horen we in de gesprekken terug dat als medewerkers zich uitspreken over situaties, ze bang zijn voor 'een aantekening in je dossier' en voor vergelding. Dit leidt tot terughoudendheid om steun te bieden of zorgen te delen, waardoor informele correctiemechanismen minder functioneren,

onveiligheid kan normaliseren en vertrek van de medewerker als ‘meest eenvoudige uitkomst’ wordt ervaren.

Voor een gezonde organisatiecultuur is het essentieel dat herstelroutes aantoonbaar herstelgericht blijven, dat beleving wordt vertaald naar toetsbare feiten, en dat zowel melders als omstanders effectief worden beschermd tegen (de indruk van) represailles. Verder wordt in bijna alle gevallen de communicatie als intimiderend ervaren.

Zuiverheid in het beoordelen van situaties van grensoverschrijdend gedrag

In 2025 kwam daarnaast opnieuw met regelmaat het benoemen (door leidinggevenden) van grensoverschrijdend gedrag als ‘een interpersoonlijk probleem’ terug in gesprekken. Met name bij pestgedrag en vormen van structureel kleineren, buitensluiten of ondermijnen, ervaren slachtoffers soms druk om “het gesprek aan te gaan” met de vermeende pleger, alsof er sprake is van een gelijkwaardig conflict dat door wederzijdse afstemming kan worden opgelost. Dat staat haaks op wat melders verwachten, wanneer zij geprobeerd hebben de veroorzaker aan te spreken en vervolgens in de lijn melden.

In de praktijk kan zo’n insteek onveilig uitpakken wanneer de situatie juist wordt gekenmerkt door machtsverschil, herhaling en een patroon van grensoverschrijding. In dergelijke gevallen is het essentieel dat eerst de vermeende pleger door diens leidinggevende wordt gehoord en zo nodig aangesproken op gedrag en verantwoordelijkheid, en dat randvoorwaarden voor veiligheid en bescherming van de melder worden geborgd. Pas wanneer er daadwerkelijk sprake is van erkenning, gedragsverandering en een veilige context, kan worden overwogen of verdere dialoog, in welke vorm dan ook, passend en helpend is.

2.3 Over de positie van promovendi en medewerkers in vroege carrière fase

Ook in 2025 zagen we opnieuw dat PhD kandidaten extra kwetsbaar zijn voor grensoverschrijdend gedrag en machtsmisbruik. Hun positie kenmerkt zich vaak door een sterke afhankelijkheidsrelatie: van begeleiders en promotoren voor inhoudelijke sturing en beoordeling, toegang tot netwerken en publicatiemogelijkheden, en soms ook voor verlenging of afronding van het traject. Deze afhankelijkheid verhoogt de drempel om gedrag te benoemen, zeker wanneer melders vrezen voor repercussies of negatieve gevolgen voor hun promotietraject. Deze ervaren afhankelijkheid kan zich bovendien voortzetten na afronding van het PhD traject, wanneer de promotor een centrale rol blijft spelen binnen het vakgebied. In de praktijk ervaren PhD kandidaten zich in sommige gevallen klemgezet in de relatie met hun begeleider, met beperkte ruimte om grenzen aan te geven of alternatieven te verkennen. Dit kan ertoe leiden dat problemen laat of helemaal niet langs formele routes worden besproken en in enkele gevallen zelfs tot het beëindigen van het promotietraject of het zoeken naar oplossingen buiten de organisatie.

Daarnaast kwam in meldingen naar voren dat factoren als (sociale) isolatie, internationale mobiliteit, prestatiedruk en onzekerheid over toekomstperspectief deze kwetsbaarheid verder kunnen versterken. Dit geldt in het bijzonder voor PhD kandidaten uit het buitenland, die vaker sociaal geïsoleerd zijn, de omgangsnormen minder goed kennen, afhankelijk zijn van een werkvisum en de beschikbare hulplijnen (waaronder toegang tot vertrouwenspersonen) minder goed weten te vinden. Interculturele verschillen kunnen daarbij een aanvullende belemmering vormen om zorgen te bespreken of meldingen te doen.

Een tweede groep die relatief vaak melding doet, bestaat uit universitaire docenten en andere medewerkers in een vroege fase van hun academische loopbaan. Zij ervaren geregeld een combinatie van hoge werkdruk en grote verantwoordelijkheden, zoals omvangrijk onderwijs, begeleiding van PhD kandidaten, het ontwikkelen van eigen onderzoekslijnen en de voortdurende druk om financiering te verwerven. Tegelijkertijd blijft hun loopbaanontwikkeling in belangrijke mate afhankelijk van leidinggevers en andere invloedrijke actoren binnen faculteiten of diensten, die (expliciet of impliciet) fungeren als gatekeepers voor aanstellingen, beoordelingen, middelen en zichtbaarheid.

Deze machtsasymmetrie, in combinatie met prestatiedruk en de wijze waarop beoordeling en loopbaanontwikkeling zijn ingericht, kan ertoe leiden dat spanningen en conflicten escaleren. In de casuïstiek komt naar voren dat betrokkenen zich in dergelijke situaties soms beperkt ervaren in hun invloed op het proces, terwijl onduidelijkheid over procedures en vervolgstappen bijdraagt aan gevoelens van onmacht en onzekerheid. Dit maakt dat signalen van ongewenst gedrag of disfunctionele samenwerking laat worden gedeeld of vooral impliciet blijven, uit zorg voor de eigen positie en toekomst binnen de organisatie.

Tegelijkertijd zien vertrouwenspersonen in enkele gevallen dat conflicten of samenwerkingsproblemen worden geduïd in termen van sociale onveiligheid, terwijl later blijkt dat sprake was van miscommunicatie, verschil in verwachtingen of escalatie van een arbeidsconflict. Ook dergelijke situaties kunnen grote impact hebben op betrokkenen, mede vanwege het gewicht dat soms aan sociale-veiligheidssignalen wordt toegekend en de beperkte handelingsruimte die medewerkers in deze fase van hun loopbaan ervaren om hun positie te herstellen.

2.4 Over wetenschappelijke integriteit

Veel problemen rond auteurschap, intellectueel eigendom en onduidelijkheid over kwaliteitscriteria van een proefschrift vinden hun oorsprong in onvoldoende of geheel ontbrekende communicatie vroeg in het proces (in het eerste jaar van een PhD traject, voor de GoNoGo). PhD-kandidaten in projecten met externe partijen of begeleid door PI's met een kleine deeltijdaanstelling aan de universiteit zijn extra kwetsbaar, omdat deze partijen vaak niet goed op de hoogte zijn van universiteitsbeleid en andere prioriteiten hebben. Dit wordt versterkt in het geval projecten (deels) gefinancierd worden door een externe partij.

Voor promovendi is niet altijd duidelijk wat wordt verwacht voordat een proefschrift kan worden goedgekeurd. Het promotiereglement laat de kwaliteitsbeoordeling over aan de (co-)promotoren, wat heeft geleid tot een diversiteit aan informele standaarden, vaak uitgedrukt in (potentiële) wetenschappelijke publicaties. Deze kunnen verschillen per begeleidingsteam en we observeren dat dit leidt tot onzekerheid bij promovendi. Conflicten ontstaan vaak richting of voorbij het einde van het vierjarige arbeidscontract, wanneer belangen uiteenlopen. Deze conflicten worden vaak laat gemeld (na escalatie), waarna een oplossing moeilijk is. Dit vraagt om een open discussie tussen PhD-vertegenwoordigers, Graduate School en begeleiders over tijdige verwachtingsuitwisseling over en evaluatiecriteria van proefschriften.

Vraagstukken over wetenschappelijke integriteit hangen vaak samen met miscommunicatie, verschillen in verwachtingen, onduidelijke rollen of afhankelijkheidsrelaties. In sommige gevallen is daarnaast sprake van druk of intimidatie, waarbij melders zich onvoldoende vrij voelen om hun zorgen te uiten of grenzen aan te geven. Het valt op dat onderzoekers lager in de academische hiërarchie (PhDs en

PostDocs) leidinggevendenden niet durven aan te spreken uit angst voor repercussies. Ook is niet in alle gevallen duidelijk wie hun leidinggevende is en waar ze terecht kunnen in het geval van problemen.

Vergelijkbare mechanismen spelen een rol bij medewerkers die in een academisch loopbaantraject (ACT) zitten. ACT-ers staan relatief laag in de hiërarchie binnen een afdeling, wat kan leiden tot situaties waarin promovendi die door deze ACTers worden begeleid, klachten rapporteren en die als "sociale veiligheidskwesties" bestempelen terwijl het vaak overkomelijke meningsverschillen zijn. Het lijkt erop dat co-PI's of promotores in zulke gevallen gemakkelijk de kant van de PhD-kandidaat kiezen, wat leidt tot patronen die meerdere keren zijn waargenomen:

- ACT-deelnemers worden snel geïsoleerd en uitgesloten van projecten, financiering en begeleiding.
- Er is een snelle escalatie en het aantal betrokken personen groeit (HR, afdelingshoofd, afdelingsvoorzitter, ombudsfunctionaris), wat leidt tot een traag opvolgproces
- Wanneer ACT-leden zichzelf proberen te verdedigen, wordt dat gezien als wantrouwen richting leidinggevendenden.
- Feiten worden niet altijd aan beide kanten gecontroleerd.

In de beleving van de ACT-ers die zich gemeld hebben, geven HR- en interne meldpunten hen niet het gevoel door de organisatie ondersteund te worden, omdat het proces stress veroorzaakt en rollen niet altijd duidelijk zijn.

2.5 Over organisatorische integriteit

Organisatorische integriteit komt in een aantal meldingen expliciet naar voren, maar speelt in veel casussen ook impliciet een rol. Het betreft onder meer onduidelijkheid over processen, rollen en verantwoordelijkheden, vragen over de zorgvuldige en consistente opvolging van signalen, en situaties waarin de naleving van wet- en regelgeving, interne TU-richtlijnen of de CAO ter discussie staat.

Een verwevenheid met ongewenste omgangsvormen wordt vooral zichtbaar daar waar beleid of afspraken bij de één wel en bij de ander niet gevolgd worden. Of dat er op basis van subjectieve of niet-transparante criteria wel of niet een bepaalde inschaling plaatsvindt bij een promotie. Daarnaast horen we terug van melders dat er aan hen gevraagd wordt bepaalde rechten niet uit te oefenen (het opnemen van verlofuren of zorgverlof bijvoorbeeld). Zorgelijk is ook dat bij ziekte melders vertellen dat er toch druk wordt uitgeoefend om te werken of om bepaalde taken dan maar vanaf het ziekbed te verrichten. Bij re-integratie op een plaats in de organisatie waarvan melder aan heeft gegeven zich er niet veilig te voelen, wordt soms onvoldoende aandacht gegeven aan het oplossen van het knelpunt, het normeren of het veiliger maken van de werkplek. Dit vertraagt het herstelproces en leidt tot meer stress.

2.6 Over het meldpunt

Sinds april 2025 is het Meldpunt Integriteit en Sociale Veiligheid operationeel. Voor sommige melders vormt het meldpunt een plek waar zij verwachten dat vastgelopen situaties opnieuw kunnen worden bekeken of verder kunnen worden opgepakt. Tegelijkertijd merken vertrouwenspersonen dat de rol, werkwijze en verwachtingen rondom het meldpunt voor melders en andere betrokkenen nog niet altijd volledig duidelijk zijn. Dit geldt onder meer voor de wijze waarop casuïstiek wordt beoordeeld, wanneer zaken worden besproken aan de

duidingstafel en hoe het meldpunt zich verhoudt tot andere routes binnen het integriteitssysteem.

In de praktijk zien vertrouwenspersonen dat melders vooral behoefte hebben aan duidelijke informatie over mogelijke opvolging, terugkoppeling en vervolgstappen. Daarbij ervaren melders trajecten soms als lang of intensief, mede doordat zorgvuldige gesprekken, afstemming en verslaglegging onderdeel zijn van het proces. Ook kan overlap worden ervaren met gesprekken die eerder met vertrouwenspersonen hebben plaatsgevonden. Daarnaast zijn er signalen dat sommige melders de rol van het meldpunt niet altijd als voldoende onafhankelijk van de organisatie ervaren. Wanneer verwachtingen hierover vooraf onvoldoende helder zijn, kan dit leiden tot teleurstelling of onzekerheid.

Tegelijkertijd herkennen vertrouwenspersonen dat het meldpunt opereert binnen een complexe context waarin zorgvuldigheid, onafhankelijkheid, belangenafweging en organisatiebrede signalering samenkomen. Verdere doorontwikkeling van het meldpunt, heldere communicatie over rollen en verwachtingen, en voortdurende afstemming tussen betrokken partijen blijven daarom van belang.

Bij multiple report-meldingen vraagt de doorlooptijd van trajecten in het bijzonder aandacht. Melders doen daarbij individueel hun verhaal, terwijl opvolging en terugkoppeling tijd kunnen vragen. Aanvullende processtappen kunnen voor melders extra tijd en energie vragen, terwijl dergelijke trajecten tegelijkertijd kunnen bijdragen aan bredere duiding en advisering binnen de organisatie. Dit vraagt om een zorgvuldige afweging per situatie, met blijvende aandacht voor een laagdrempelige en mensgerichte benadering van melders.

Multiple report melding versus meldpunt

Wanneer het team vertrouwenspersonen signalen ontvangt over meerdere meldingen rondom één persoon, afdeling of situatie, kan dit aanleiding zijn om geanonimiseerde signalen binnen de organisatie onder de aandacht te brengen (zie ook 4.2). In sommige situaties kan vervolgens de vraag ontstaan of een aanvullende stap via het Meldpunt Integriteit en Sociale Veiligheid wenselijk of nodig is. Daarbij is het belangrijk zorgvuldig af te wegen wat deze extra stap oplevert voor melders en organisatie, en welke belasting dit voor melders met zich meebrengt. De vertrouwenspersonen benadrukken dat een multiple report-signaal vanuit het team vertrouwenspersonen op zichzelf aanleiding moet kunnen zijn voor leidinggevendenden om verantwoordelijkheid te nemen en waar nodig te handelen.

2.7 Over de Klachtencommissie Ongewenst Gedrag

De KOG vervult een belangrijke rol in de formele behandeling van klachten en in het uitbrengen van adviezen, waarbij standpunten worden gewogen en vastgelegd. Tegelijkertijd bereiken vertrouwenspersonen signalen dat de procedures en werkwijze niet altijd als voldoende transparant of toegankelijk worden ervaren door betrokkenen. Een voorzichtige positieve ontwikkeling is dat er in de praktijk meer aandacht lijkt te zijn voor zorgvuldigheid in de aanpak. Het verdient aanbeveling om feedback te vragen van de klagers en beschuldigten op de communicatie (brieven, oproepen) die namens de KOG worden uitgestuurd.

Het is van groot belang dat klagers zich gehoord voelen in het proces bij de KOG. In situaties waarin klagers door vertrouwenspersonen zijn bijgestaan, zien we hierin een positieve ontwikkeling, waarin betrokkenen tijdens de zittingen met meer empathie worden gehoord. Desondanks blijft het zorgelijk dat klagers die de Nederlandse taal niet machtig zijn, geen gebruik kunnen maken van een door de TU Delft gefaciliteerde tolk. Daarnaast vormt de relatief lange doorlooptijd van KOG procedures een aanzienlijke belasting, niet alleen voor klagers maar ook voor beschuldigen, en kan deze de ervaren impact van het traject vergroten.

2.8 Overig

Enkele aanvullende observaties:

- In sommige gevallen worden signalen van bepaalde groepen, zoals mannelijke melders, anders ontvangen of minder snel herkend
- Interculturele verschillen spelen in meerdere casussen een rol en vragen om duidelijke gezamenlijke normen over gewenst gedrag
- Er is behoefte aan zorgvuldigheid en duidelijkheid in procedures rondom meldingen en commissies
- Medewerkers geven aan zich overvallen te voelen wanneer informele of onduidelijk aangekondigde gesprekken onverwacht een formeel of zwaar karakter krijgen, bijvoorbeeld door het plotseling aansluiten van HR of een koffieafspraak die onverwacht over functioneren blijkt te gaan.
- Intersectionaliteit²: Daar waar we zien dat een aantal kwetsbaarheden samenkomen is het risico op het worden van slachtoffer van grensoverschrijdend gedrag groter. Hoewel de meldingsbereidheid beslist niet heel hoog is zien we toch heel regelmatig melders die aan deze beschrijving voldoen.

² Ras, gender, seksuele geaardheid, lichamelijke, psychische en/of verstandelijke beperking, maar ook klasse, inkomen, opleiding en religie vormen onderdelen van iemands identiteit. Deze kenmerken kunnen zowel privileges als discriminatie met zich meebrengen. Lange tijd dacht men dat verschillende vormen van ongelijkheid naast elkaar bestonden zonder elkaar te beïnvloeden, maar dat is niet het geval. Een zwarte vrouw met een fysieke beperking krijgt bijvoorbeeld niet alleen te maken met validisme vanwege haar beperking, maar ook met seksisme en racisme. Deze kruispunten van verschillende identiteiten kunnen leiden tot een opeenstapeling van discriminatie.

3. Overzicht ontvangen meldingen

3.1 Sociale en organisatorische integriteit

Dit jaar hebben 353 melders zich gewend tot de vertrouwenspersonen sociale en organisatorische integriteit, waarvan 132 melders zijn begeleid zijn door de externe vertrouwenspersonen. In vergelijking met 2024 is dit een lichte toename van drie procent, toen het 343 melders betrof.

Het aantal melders en meldingen is niet gelijk aan elkaar. Soms maakt één persoon melding van verschillende vormen van niet-integer handelen, al dan niet door dezelfde beschuldigde. Daar waar in voorgaande jaren (tot en met het jaarverslag van 2022) per melder van grensoverschrijdend gedrag enkel de voornaamste PSA-categorie geregistreerd werd, heeft voortschrijdend inzicht geleid tot het registreren, indien van toepassing, van meerdere PSA-categorieën. Dit geldt ook voor het registreren van het schenden van de sociale en organisatorische integriteit binnen één casus. Met deze nieuwe registratiemethoden, die sinds 2023 worden toegepast, beogen wij vanaf dit jaarverslag een duidelijker overzicht te bieden van de diversiteit aan problemen waarmee melders te maken hebben.

In 2025 zijn in totaal 736 meldingen geregistreerd, wat een stijging van 218 meldingen betekent ten opzichte van 2024, toen het totaal 545 bedroeg. Tabel 1 (zie volgende pagina) biedt een overzicht van de in 2025 geregistreerde meldingen. In bijlage A staan de figuren die de aard van de meldingen en melders visueel zichtbaar maken.

Het totaal aantal meldingen binnen de PSA-categorieën is stabiel gebleven ten opzichte van 2024. Binnen de categorieën zijn echter duidelijke verschuivingen zichtbaar. Zo is er een toename in meldingen waarbij sprake is van intimidatie (+81%), discriminatie (+52%), agressie/geweld (+21%) en pesten (+68%), terwijl het aantal meldingen waarbij sprake is van seksuele intimidatie lijkt afgenomen (-24%). Bij pesten betreft het in de meeste gevallen managerial bullying (zie tekstvak). Ook het aantal meldingen dat betrekking had op organisatorische integriteit, zoals (vermeend) machtsmisbruik of belangenverstrengeling, is duidelijk toegenomen: van 65 in 2024 naar 151 in 2025.

Pesten door leidinggevenden (Managerial bullying):

Pesten door leidinggevenden kan soms subtiel zijn, maar gebeurt ook openlijk. De leidinggevende maakt hierbij misbruik van diens machtspositie, bijvoorbeeld door een medewerker geleidelijk aan te verwijderen van mailinglijsten, niet uit te nodigen voor relevante vergaderingen en bijeenkomsten, nooit de kans te geven diens werk te presenteren, iemand anders te belonen voor diens werk, 'extraatjes' te onthouden, enz. Dit soort pestgedrag is niet altijd even zichtbaar. Soms gaat het grensoverschrijdend gedrag verder: dan wordt een medewerker bijvoorbeeld overgeplaatst naar een minder aantrekkelijke functie of worden promovendi naar andere begeleiders verwezen. In andere gevallen verspreidt de leidinggevende roddels of wordt de medewerker belachelijk gemaakt tijdens vergaderingen.

Het aanpakken van pestgedrag of microagressies is op zichzelf al moeilijk, maar is nog veel moeilijker als er sprake is van een scheve machtsverhouding tussen dader en slachtoffer.

Tabel 1: Meldingen bij VPSO's en de externe vertrouwenspersoon (2025)		
Meldingen van ongewenst gedrag (PSA-categorieën Arbowet)	Intimidatie	186
	Discriminatie	50
	Seksuele intimidatie	22
	Pesten	239
	Agressie & geweld	28
Subtotaal (PSA-rapporten)		525
Overige meldingen van ongewenst gedrag (buiten PSA) ³		40
Subtotaal (meldingen sociale integriteit)		565
Organisatorische integriteit		151
Wetenschappelijke integriteit		20
Totaal meldingen		736

Let op: één melding kan meerdere dimensies hebben en meer dan één type meldingen bevatten.

Aanvullend op de aard van de meldingen geven de cijfers inzicht in de achtergrond van melders (zie bijlage A: tabel A3 en figuur A3). Meldingen zijn afkomstig uit verschillende groepen binnen de TU Delft, waaronder medewerkers, promovendi en studenten. Net als in voorgaande jaren bestaat een groot deel van de melders uit vrouwen. Tegelijkertijd lijkt sprake van een lichte verschuiving in deze verdeling. Het valt op dat aandeel meldingen van medewerkers (staff) is toegenomen ten opzichte van vorig jaar (zie bijlage A: tabel A3). Het aantal studentmelders is daarentegen afgenomen, van 48 naar 30.

In 2024 was er een grote toename van het aantal meldingen vanuit de universitaire diensten. Dit jaar is dit cijfer gestabiliseerd. Op facultair niveau zijn eveneens verschillen zichtbaar. Zo is het aantal meldingen toegenomen bij CEG (+36%) en EEMCS (+28%), terwijl bij ME sprake is van een duidelijke afname (-47%).

Ook bij vertrouwenspersonen organisatorische en sociale integriteit komen soms meldingen binnen die ook betrekking hebben op de schending van wetenschappelijke integriteit. In 2024 betrof dit veertien meldingen, dit verslagjaar ging het om twintig meldingen (+42%).

³ In tabel 1 is een aparte regel opgenomen voor meldingen die buiten de PSA-categorieën vallen. Mensen kloppen soms bij een vertrouwenspersoon aan met vragen over bijvoorbeeld arbeidsconflicten of andersoortige problemen, zonder dat er sprake is van ervaren grensoverschrijdend gedrag binnen de PSA-categorieën of een andere mogelijke integriteitsschending. Dit type vragen hoort eigenlijk niet bij de vertrouwenspersoon thuis. Vaak wordt dit echter pas in de loop van een gesprek duidelijk, waarna de persoon in kwestie wordt doorverwezen, bijvoorbeeld naar een HR-adviseur.

3.2 Wetenschappelijke integriteit

3.2.1. Meldingen en overige consultaties

De onderstaande tabellen geven een overzicht van de casussen die de drie vertrouwenspersonen wetenschappelijke integriteit (VPWI's) in 2025 hebben behandeld (in totaal 39 individuele melders). Let op: sommige meldingen kunnen betrekking hebben op meerdere categorieën; daarom komt de som van de 'typen meldingen' niet overeen met het totale aantal individuele melders (tabel 2 en 3).

Tabel 2: Meldingen bij de vertrouwenspersonen wetenschappelijke integriteit	2024	2025
Mogelijke schendingen van wetenschappelijke integriteit:	3	
- Plagiaat	4	7
- Manipulatie van data	2	
- Veiligheid onderzoeksdeelnemers	1	
- Conflicten/verzoeken/vragen met betrekking tot:	7	
- Auteurschap / intellectueel eigendom		12
- Begeleiding van promovendi		13
Gerelateerd aan sociale integriteit / intimidatie:		
- Uitsluiting van begeleiding	2	6
- Schending vrijheid van onderzoek	5	
- Niet nagekomen afspraken	1	1
- Intimidatie / pesten	2	4
Persoonlijke problemen / overige	6	
Klacht externe partij		1
Kwaliteitscriteria proefschrift	8	1
Totaal	41	45

Toelichting op gebruikte categorieën (2025):

- Mogelijke schendingen van wetenschappelijke integriteit omvatten zaken zoals plagiaat, discutable interpretatie van data of het gebruik van andermans data of ideeën. Ook onderzoeksmethodologie die de fysieke veiligheid van proefpersonen kan schaden.
- De categorie 'conflict/verzoek om advies over auteurschap' omvat bijvoorbeeld de vraag of iemands bijdrage co-auteurschap rechtvaardigt.
- De categorie 'gerelateerd aan sociale integriteit/ intimidatie' omvat kwesties en dilemma's rond machtsmisbruik, bijvoorbeeld in de relatie tussen begeleider en promovendus, of tussen leidinggevende en junior medewerker.
- Onderzoekers kunnen door externe partijen (buiten TUD) worden beschuldigd van integriteitsschending.
- Sommige kwesties hadden betrekking op de kwaliteitscriteria die door (co-) promotoren worden gehanteerd voor goedkeuring van het proefschrift, waarbij deze als te hoog of juist te laag

werden beschouwd.

In 2025 zijn de vertrouwenspersonen wetenschappelijke integriteit zes keer gevraagd een klager of beklagde te ondersteunen in procedures bij de Commissie Wetenschappelijke Integriteit (CWI). In een aantal gevallen blijken onderdelen van de klacht niet goed te toetsen aan de “Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit (2018)”. Het betreft dan gedrags-, of arbeidsrechtelijk gerelateerde zaken, die door andere gremia zoals KOG behandeld zouden moeten worden.

Tabel 3 toont uit welke organisatieonderdelen de melders afkomstig waren. Zoals hierboven aangegeven hadden sommige consultaties betrekking op meerdere thema’s, waardoor het totaal lager uitvalt dan in Tabel 2.

Table 3: Origin of reporters (2025)			
Faculty	Staff member	PhD/Post-Doc	Student
A+BE	2	1	
CEG	1		1
EEMCS	7	1	5
IDE			
AE			
ME	9	2	
TPM	3		1
AS	4	1	1
UD/other			
Total (39)	26	5	8

De tabel laat zien dat het totale aantal melders in 2025 uitkomt op 39. Dit is zeer vergelijkbaar met 2023 (40 meldingen) en 2024 (41 meldingen). Het aantal mensen dat de VPWI benadert lijkt daarmee te stabiliseren. Hoewel elke casus uniek is, komen problemen rond gebrekkige communicatie, onduidelijke hiërarchieën en machtsmisbruik veel voor.

In 2025 kwam de meerderheid van de meldingen van medewerkers. Dit wijkt duidelijk af van voorgaande jaren waarin de meerderheid van de meldingen door PhDs en PostDocs werd gedaan.

Tabel 2 laat zien dat van de 45 signalen en meldingen er 11 betrekking hadden op (ook) sociale integriteit. Vaak gaan sociale en wetenschappelijke integriteit hand in hand. Sommige van deze melders zijn doorverwezen naar een VPSO.

4 Werkwijze team vertrouwenspersonen

In dit hoofdstuk wordt de werkwijze van het team vertrouwenspersonen van de TU Delft toegelicht. Vanuit hun rol bieden zij de gehele universitaire gemeenschap toegankelijke en zorgvuldige ondersteuning bij situaties van ongewenst gedrag en mogelijke integriteitsschendingen, en dragen zij bij aan een veilige en professionele werk- en studieomgeving. Achtereenvolgens komen de kerntaken van de vertrouwenspersoon (paragraaf 4.1), de samenstelling van het team (paragraaf 4.2), de professionalisering en kwaliteitszorg (paragraaf 4.3) en de samenwerking binnen de organisatie (paragraaf 4.4) aan bod.

4.1 Kerntaken vertrouwenspersoon

De kern van het vertrouwenswerk bestaat uit drie taken: opvang en begeleiding, signalering en (ongevraagd) advisering, en informeren en voorlichten.

4.1.1. Opvang en begeleiding

De vertrouwenspersonen van de TU Delft dragen bij aan een veilige werk- en studieomgeving door een laagdrempelige voorziening te bieden voor mensen die worden geconfronteerd met ongewenst gedrag en/of mogelijke integriteitsschendingen. Zij zijn beschikbaar voor alle (oud) studenten en (oud) medewerkers van de TU Delft, inclusief buitenpromovendi, gasten, externe partijen en medewerkers van onderaannemers.

4.1.2. Signaleren en adviseren

Naast individuele ondersteuning hebben vertrouwenspersonen een signalerende rol. Zij brengen gevraagd en ongevraagd signalen onder de aandacht over ontwikkelingen, trends en omstandigheden op het gebied van sociale veiligheid en integriteit binnen de TU Delft. Deze signalering vindt onder meer plaats via het jaarverslag, maar ook tussentijds, bijvoorbeeld in contacten met leidinggevenden of andere betrokkenen binnen de organisatie. Vanuit deze rol kunnen zij op geanonimiseerd en geaggregeerd niveau adviseren over structurele aandachtspunten, beleid en preventie.

Vertrouwenspersonen hanteren als vuistregel dat een signaal binnen de lijn kan worden afgegeven wanneer het team meerdere meldingen ontvangt over eenzelfde persoon of situatie. Daarbij worden nut, noodzaak en mogelijke risico's zorgvuldig afgewogen. Vertrouwelijkheid is hierbij altijd leidend: informatie wordt alleen gedeeld als de identiteit van melders niet herleidbaar is, tenzij expliciet anders is afgesproken. In uitzonderlijke situaties, zoals bij acute veiligheidsrisico's of vermoedens van ernstige strafbare feiten, kan vertrouwelijkheid worden doorbroken volgens het protocol van de nationale beroepsvereniging (LVV).

In 2025 zijn vertrouwenspersonen onder andere betrokken geweest bij signalering in relatie tot formele trajecten, zoals de KOG en het CWI, en bij gesprekken met externe partijen.

4.1.3. Informeren en voorlichten

Vertrouwenspersonen dragen, voor zover mogelijk, bij aan het vergroten van bewustzijn over sociale veiligheid en integriteit binnen de organisatie. Dit gebeurt onder meer door het geven van voorlichting, presentaties en deelname aan bijeenkomsten voor verschillende doelgroepen binnen de universiteit.

Daarnaast maken administratieve werkzaamheden, zoals het registreren van meldingen en het opstellen van het jaarverslag, onderdeel uit van het werk.

4.2 Samenstelling team

Het team van vertrouwenspersonen bestaat uit interne vertrouwenspersonen en externe vertrouwenspersonen. Interne vertrouwenspersonen zijn medewerkers die deze rol naast hun reguliere taken vervullen (0,1 of 0,2 fte). Bij aanvang van 2025 telde het team vertrouwenspersonen van de TU Delft tien interne vertrouwenspersonen en één externe vertrouwenspersoon met één collega als vaste achtervang.

Drie van de interne vertrouwenspersonen hebben wetenschappelijke integriteit als aandachtsgebied. De andere zeven en de externe vertrouwenspersoon concentreren zich op vraagstukken op het vlak van sociale integriteit (ongewenst gedrag) en organisatorische integriteit.

Gedurende het jaar zijn twee interne vertrouwenspersonen gestopt en was een vertrouwenspersoon afwezig in verband met zwangerschapsverlof. Hierdoor kwam de capaciteit binnen het team dat zich richt op sociale en organisatorische integriteit onder aanzienlijke druk te staan en nam de werkdruk voor de overblijvende teamleden merkbaar toe. In de praktijk betekende dit dat een aantal vertrouwenspersonen structureel extra uren heeft moeten maken om de continuïteit van de ondersteuning te waarborgen. Ook de externe vertrouwenspersonen hebben extra tijd vrijgemaakt om het team te ondersteunen. Het duurde enige tijd voordat deze capaciteitsdruk binnen de organisatie voldoende werd onderkend. In juni is vervolgens een vacature uitgezet voor de werving van een nieuwe interne vertrouwenspersoon.

Ook het wervingsproces voor een coördinerend vertrouwenspersoon kende een lange doorlooptijd. De procedure, gecoördineerd voor het Integrity Office, nam meer tijd in beslag dan vooraf voorzien, waardoor invulling van deze functie later plaatsvond dan beoogd. Eind 2025 werd bekend dat de geselecteerde kandidaat in februari 2026 zou starten.

Tot 31 december 2025 telde het team de volgende interne vertrouwenspersonen:

Interne vertrouwenspersonen sociale en organisatorische integriteit:

- Atefeh Aghaee
- Benedikt Ahrens
- Giorgia Giardina (tot 1 september 2025)
- Sue van de Giessen
- Ada van Gulik (tot 1 april 2025)
- Hanneke Leffers
- Christiaan Schinkel

Interne vertrouwenspersonen voor wetenschappelijke integriteit:

- Ferdinand Grozema
- Dingena Schott
- Wim Uijttewaal

Externe vertrouwenspersoon:

Sinds 1 juni 2023 is Carin van der Hor (BMW Voor Elkaar) de externe vertrouwenspersoon voor sociale en organisatorische integriteit. Als het nodig is, wordt ze vervangen door een collega (Magda van der Wees).

In 2025 werden een aantal melders verwezen naar de begeleider beschuldigde die via BMW Voor Elkaar beschikbaar was. Dit zijn volledig gecertificeerde vertrouwenspersonen die geen andere melders dan beschuldigden (met name van grensoverschrijdend gedrag) bijstaan bij de TU Delft. Zij hebben de opleiding tot begeleider beschuldigde gevolgd.

4.3 Professionalisering team & kwaliteitszorg sociale & organisatorische integriteit

Alle zeven interne vertrouwenspersonen sociale en organisatorische integriteit hebben met succes een vierdaagse opleiding tot vertrouwenspersoon afgerond (sommigen in 2022, anderen in 2024). Op twee collega's na, die hun landelijk examen in 2026 doen, zijn allen volledig gecertificeerd en formeel geregistreerd bij de Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen.

De externe vertrouwenspersonen fungeren voor het team van interne vertrouwenspersonen als vraagbaak en klankbord buiten de reguliere intervisiebijeenkomsten om. De externe vertrouwenspersonen kunnen terugvallen op jarenlange ervaring én casuïstiek en handelingsopties van zowel binnen als buiten de TU Delft.

Het team vertrouwenspersonen organiseert regelmatig intervisiebijeenkomsten (intercollegiale leersessies). Intervisie is ook een van de criteria om onze certificering te behouden. De ombudsfunctionaris voor studenten sluit ook vaak aan. Beide ombudsfunctionarissen worden structureel uitgenodigd. Tijdens intervisiebijeenkomsten wordt ook casuïstiek besproken - op een wijze die voorkomt dat zaken tot individuen herleid kunnen worden - met als doel samen te blijven leren en reflecteren. Alle deelnemers nemen de vertrouwelijkheid strikt in acht. Bij complexe casuïstiek kunnen de interne vertrouwenspersonen ook terugvallen op elkaar en in voorkomende gevallen samen optrekken. Dit waarborgt de kwaliteit voor de dienstverlening aan de melder en draagt bij aan het vergroten van de capaciteit van de interne vertrouwenspersonen, die minder contacturen ter beschikking hebben voor melders dan de externe vertrouwenspersoon.

De vertrouwenspersonen sociale en organisatorische integriteit (inclusief de externe vertrouwenspersoon) voeren regelmatig overleg. In deze overleggen komen onder meer onderwerpen aan de orde die samenhangen met de organisatie van het team, relevante organisatorische ontwikkelingen en het signaleren van mogelijke patronen wanneer meerdere meldingen over vergelijkbare kwesties worden ontvangen. Ook wordt besproken op welke wijze signalen met inachtneming van vertrouwelijkheid, kunnen worden doorgegeven aan lijnmanagers, en worden kennis en ervaringen gedeeld. Daarnaast worden in dit overleg gezamenlijke standpunten geformuleerd wanneer het team om advies wordt gevraagd.

In maart 2025 vond een inhoudelijke teamdag plaats. Tijdens deze dag was er ruimte voor verdieping, reflectie op casuïstiek en het verder ontwikkelen van gezamenlijke werkwijzen. Dergelijke momenten van gezamenlijke reflectie en professionalisering dragen bij aan de kwaliteit, consistentie en zorgvuldigheid van het werk van de vertrouwenspersonen. Tegelijkertijd maken zij zichtbaar dat

structurele ruimte en organisatorische ondersteuning voor dit type activiteiten van belang zijn om het team duurzaam en professioneel te laten functioneren.

Daarnaast heeft het team in december 2025 een nascholing gevolgd. Tijdens de eerste sessie stond het thema ongewenste omgangsvormen en arbeidsconflicten centraal. Het tweede deel van de dag ging over de active bystander. Ook dit soort (verplichte) nascholing ondersteunt de professionalisering van het team, versterkt de onderlinge afstemming en kennisdeling, en draagt bij aan de kwaliteit en consistentie van het werk van de vertrouwenspersonen. Aandachtspunt hierbij was (en blijft) dat nascholingen in het Engels gegeven moeten worden. Het aanbod van Engelse na- en bijscholingen is nog altijd beperkt, dus dit heeft extra inspanning van de externe vertrouwenspersoon en één van de interne vertrouwenspersonen gekost. Zonder voldoende na- en bijscholing komt de certificering van de interne vertrouwenspersonen in gevaar, dus het is belangrijk dat hier consistentie en opvolging in plaatsvinden.

Het team van vertrouwenspersonen sociale en organisatorische integriteit functioneert als een zelfsturend team. De vertrouwenspersonen organiseren hun werkzaamheden, onderlinge afstemming en kennisdeling grotendeels zelfstandig. Eén van de interne vertrouwenspersonen vervulde de rol van teamcoördinator. Deze rol was niet formeel aangewezen, maar is organisch gegroeid in overleg en overeenstemming met het hele team en waar nodig met ondersteuning van de externe vertrouwenspersoon (die bijvoorbeeld de intervisiebijeenkomsten administreert). De coördinator organiseert team overleggen, bewaakt de onderlinge afstemming en onderhoudt contacten tussen het team en de organisatie, evenals relevante netwerken binnen de universiteit. Daarmee fungeerde zij als eerste aanspreekpunt voor organisatorische, inhoudelijke en praktische kwesties rondom het functioneren van het team. Het laat zien hoeveel het team zelf initieert en organiseert om de werkzaamheden goed te laten verlopen.

Vanaf februari 2026 zal de nieuwe coördinerend vertrouwenspersoon deze rol op een breder niveau oppakken. Door de fulltime positie kan deze persoon meer tijd en capaciteit besteden aan coördinatie, afstemming met interne stakeholders en verdere professionalisering van het team, waardoor continuïteit en ondersteuning structureel geborgd moet zijn.

4.4 Samenwerking binnen de organisatie

De interne en externe vertrouwenspersonen werken samen met diverse actoren binnen de sociale veiligheidsketen van de TU Delft met het oog op zorgvuldige afstemming en passende doorverwijzing. Binnen de organisatie is structureel contact met onder meer de bedrijfsartsen, het bedrijfsmaatschappelijk werk, de studentenpsychologen, de ombudsfunctionarissen voor studenten en personeel, de afdeling Integrale Veiligheid en het Meldpunt Integriteit en Sociale Veiligheid. In 2025 heeft het VPSO-team daarnaast twee gerichte kennismakings- en afstemmingsoverleggen georganiseerd: één met het bedrijfsmaatschappelijk werk en één met de afdeling Integrale Veiligheid. Deze gesprekken waren bedoeld om wederzijds inzicht in rollen en verantwoordelijkheden te vergroten en de samenwerking binnen de keten verder te versterken.

De externe vertrouwenspersonen zijn actief onderdeel van deze samenwerkingsstructuur. Zij werken intensief samen met het team interne vertrouwenspersonen, met name met de informele teamcoördinator, en onderhouden daarnaast contacten met het Meldpunt, het (a.i.) hoofd van het Integrity Office, individuele adviseurs en andere betrokkenen binnen de organisatie. Ook stemmen zij af met de bedrijfsartsen, het bedrijfsmaatschappelijk werk, de ombudsfunctionarissen en Integrale

Veiligheid. De externe vertrouwenspersonen vervullen hierbij een zelfstandige en onafhankelijke rol. Zij beschikken over een goed intern netwerk, onder meer door hun regelmatige aanwezigheid bij KOG-zittingen, en begeleiden melders waar nodig naar het Meldpunt of andere passende gremia binnen de TU Delft.

Gedurende het jaar hebben de vertrouwenspersonen op uiteenlopende momenten informatie verstrekt aan studenten en medewerkers, onder meer via presentaties, zoals tijdens de OWEE-week. Het team ontvangt regelmatig verzoeken vanuit de organisatie om bij diverse bijeenkomsten aanwezig te zijn. Aanwezigheid bij alle bijeenkomsten over sociale veiligheid en diversiteit is niet altijd mogelijk en ook niet nodig; in dergelijke gevallen worden ondersteunende materialen, zoals PowerPoint-slides, beschikbaar gesteld.

In 2025 had het team van vertrouwenspersonen contact met het Integrity Office over organisatorische ontwikkelingen, procedures en de inrichting van verschillende processen, zoals werving binnen het team en het aanbestedingstraject voor de externe vertrouwenspersoon. In de praktijk nam het Integrity Office regelmatig de leiding in besluitvormingstrajecten. Daarbij merkte het team vertrouwenspersonen dat de dagelijkse werkpraktijk, behoeften en expertise van het team niet altijd voldoende vroegtijdig werden betrokken.

Ook in de onderlinge afstemming en rolverdeling bleek gedurende het jaar dat verdere verduidelijking en afstemming nodig waren. Vertrouwenspersonen merkten dat informatie, besluitvorming en consultatie in sommige gevallen pas in een later stadium plaatsvonden. Daardoor was het niet altijd mogelijk om praktijkervaringen en inhoudelijke expertise tijdig in te brengen.

Een voorbeeld hiervan betreft de start en inrichting van het Meldpunt Integriteit en Sociale Veiligheid. In de opstartfase werd het team vertrouwenspersonen laat betrokken bij de verdere uitwerking van de werkwijze. Daardoor waren het proces, de rolverdeling en met name de werkwijze rondom de duidingstafel voor het team niet vanaf de start voldoende helder. Dit maakt zichtbaar dat verdere afstemming nodig is over de implementatie, de onderlinge rolverdeling en de aansluiting tussen het werk van vertrouwenspersonen en het meldpunt.

5 Conclusies & aanbevelingen

5.1 Conclusies

Op basis van de bevindingen van de vertrouwenspersonen (hoofdstuk 2) en de analyse van de meldingen (hoofdstuk 3) laten de resultaten over 2025 een consistent beeld zien van terugkerende patronen op het gebied van sociale veiligheid, leiderschap en organisatiecultuur. Meldingen hebben vaak betrekking op situaties waarin gedrag zich herhaalt en waarin hiërarchische verhoudingen een belangrijke rol spelen. Los van de uitkomsten van het herstelonderzoek van de Onderwijsinspectie ziet het team vertrouwenspersonen in de ontvangen meldingen en signalen helaas nog onvoldoende aanwijzingen dat de psychologische en sociale veiligheid substantieel zijn verbeterd.

In het bijzonder komt naar voren dat leidinggevend en begeleiders niet altijd voldoende toegerust zijn om op een zorgvuldige en veilige manier met medewerkers en promovendi om te gaan. Tegelijkertijd blijkt dat kwetsbare groepen, met name promovendi, zich in afhankelijkheidsrelaties bevinden waarin het moeilijk is om problemen aan te kaarten. Vergelijkbare patronen worden ook gezien bij medewerkers in vroege carrièrefases, zoals assistent-professoren, waar hoge prestatiedruk en beperkte invloed op beoordeling en loopbaanontwikkeling kunnen bijdragen aan escalatie van spanningen en gevoelens van onmacht.

Daarnaast laten de signalen zien dat opvolging van meldingen en aanbevelingen niet altijd zichtbaar of consistent plaatsvindt. Hierdoor kan het vertrouwen in het systeem onder druk komen te staan en blijven structurele patronen bestaan.

Tot slot blijkt dat de samenhang tussen de verschillende onderdelen van het integriteitssysteem, evenals de positionering en ondersteuning van het vertrouwenspersoonenteam, verdere versterking vraagt.

In de volgende paragraaf worden aanbevelingen geformuleerd die gericht zijn op versterking van sociale veiligheid, wetenschappelijke integriteit en organisatorische integriteit. Deze aanbevelingen zijn waar mogelijk uitgewerkt in suggesties voor concrete acties in bijlage B.

5.2 Aanbevelingen voor het College van Bestuur, faculteiten en directies

Sociale en Organisatorische Veiligheid

1. Versterk de kwaliteit en aanspreekbaarheid van leidinggevend en begeleiders
Zorg ervoor dat leidinggevend en begeleiders aantoonbaar beschikken over de vaardigheden om sociale veiligheid te waarborgen, waaronder het omgaan met feedback, conflict en machtsdynamiek. Verbind hier duidelijke verwachtingen en consequenties aan (zie bijlage B voor suggesties).
2. Versterk de positie en bescherming van promovendi en kwetsbare groepen.
Erken de specifieke kwetsbaarheid van promovendi in afhankelijkheidsrelaties en zorg voor duidelijke normen, heldere verwachtingen ten aanzien van het promotietraject, toegankelijke ondersteuningsstructuren, en mogelijkheden om begeleiding aan te passen wanneer dat nodig is.

Besteed extra aandacht aan sociale veiligheid en de rol van vertrouwenspersonen bij PhD-kandidaten uit het buitenland. Hetzelfde geldt voor studenten en overige medewerkers uit het buitenland. Investeer in extra uitleg en extra aandacht op de website. Overweeg om iedere nieuwe promovendus een kort kennismakingsgesprek met een vertrouwenspersoon aan te bieden om te zorgen dat de rol van vertrouwenspersonen duidelijk is en de laagdrempeligheid actief wordt nagestreefd.

Begrens structurele overbelasting bij early-career staff: stel realistische maxima en herijk periodiek (bv. aantal supervisees per fte, onderwijsbelasting, commissie- en grantdruk); voorkom dat overbelasting leidt tot verhoogde kwetsbaarheid en minder ruimte om grenzen te stellen.

3. Zorg voor zichtbare en consistente opvolging van signalen en aanbevelingen
Zorg voor transparante opvolging van terugkerende signalen en borg dat structurele problemen daadwerkelijk worden aangepakt, zodat het vertrouwen in het integriteitssysteem wordt versterkt.

Maak psychologische veiligheid en anti-retaliatie concreet en zichtbaar door expliciet te benoemen welke vormen van benadeling ontoelaatbaar zijn (zoals negatieve dossiernotities, reputatieschade, geen contractverlenging of minder onderwijs- en onderzoekskansen) en door relevante signalen, zoals uitstroom, contractbesluiten en taaktoedeling, actief te monitoren op mogelijke vergelding.

4. Versterk de samenhang binnen het integriteitssysteem
Zorg voor een duidelijke rolverdeling en betere afstemming tussen vertrouwenspersonen, het meldpunt, het Integrity Office en andere betrokken partijen, zodat melders en medewerkers beter worden ondersteund. Kies voor een integrale aanpak bij het vormgeven van de integriteitsstructuur en betrek ook het team vertrouwenspersonen hierbij.
5. Versterk de positionering en coördinatie van het vertrouwenspersoonsteam
Borg een duidelijke plek van het team binnen de organisatie en zorg voor structurele afstemming met relevante stakeholders. De coördinerend vertrouwenspersoon speelt hierin een verbindende en signalerende rol.
6. Zorg voor voldoende capaciteit en randvoorwaarden voor het werk van vertrouwenspersonen
Houd rekening met de toegenomen complexiteit van casuïstiek en de belasting van het werk, en zorg voor voldoende capaciteit, passende ondersteuning, voldoende scholingsmogelijkheden en veilige faciliteiten (zoals een geschikt registratiesysteem).
7. Investeer in preventie en cultuurontwikkeling
Losse incidenten verdienen aandacht, maar het is belangrijk om actief en continu te werken aan een cultuur waarin duidelijke normen gelden, feedback bespreekbaar is en psychologische en sociale veiligheid structureel onderdeel is van het dagelijks functioneren en regelmatig onderwerp van gesprek blijft in overleggen.

Benoem pestgedrag, uitsluiting, structureel ondermijnen of seksuele intimidatie expliciet in de gedragscode als norm- en gedragskwestie; leg verantwoordelijkheid primair bij organisatie/leiding om grenzen te stellen en gedrag te corrigeren.

Wetenschappelijk integriteit

8. Besteed in alle afdelingen regelmatig aandacht aan de geldende gedragscodes, waaronder de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit en de TU Delft-gedragscode. Dit kan plaatsvinden op initiatief van de afdelingsvoorzitters en bij voorkeur halfjaarlijks worden herhaald.
9. Richt binnen faculteiten en afdelingen laagdrempelige en veilige processen in die het met name voor jongere onderzoekers mogelijk maken om knelpunten en ervaren barrières in hun werk te bespreken, voordat situaties escaleren.
10. Zorg binnen begeleidingsteams van promovendi voor duidelijke rollen en verantwoordelijkheden, zowel tussen begeleiders onderling als tussen begeleiders en promovendi, waarbij wederzijdse verwachtingen, de onderzoeks-scope en -afbakening vanaf het begin expliciet worden vastgelegd. Dit geldt ook voor (complexe) projecten die worden uitgevoerd in consortia en met externe partijen, waarbij andere (niet-wetenschappelijke) belangen de richting van het onderzoek kunnen beïnvloeden. Voor het afstemmen van wederzijdse verwachtingen kan externe facilitering worden overwogen.
11. Investeer voldoende tijd in het creëren van ruimte voor open discussie, niet alleen over de onderzoeksinhoud, maar ook over de begeleidingsstructuur en het welzijn van de onderzoeker. Dit is essentieel om miscommunicatie, verkeerde verwachtingen en stress te voorkomen, die gemakkelijk ontstaan door prestatiedruk, tijdgebrek en een (gevoelde) hiërarchie.

Bijlage A: Cijferoverzicht en figuren bij hoofdstuk 3

Onderstaande cijfers zijn afkomstig van zowel de interne als de externe vertrouwenspersonen sociale en organisatorische integriteit.

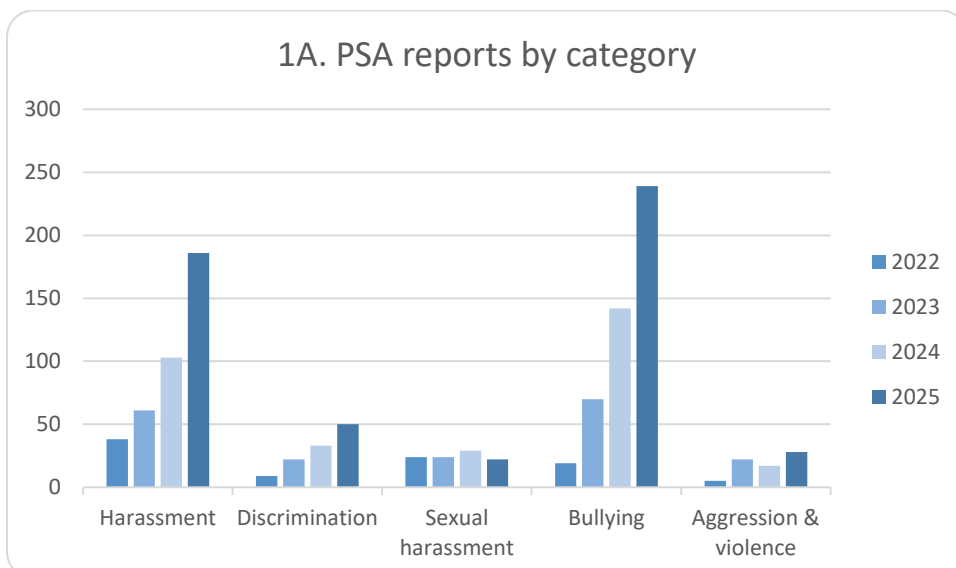
Om het beeld met betrekking tot 2025 verder te duiden en ontwikkelingen door de tijd heen zichtbaar te maken, zijn op basis van deze cijfers verschillende figuren opgesteld.

Tabel 3

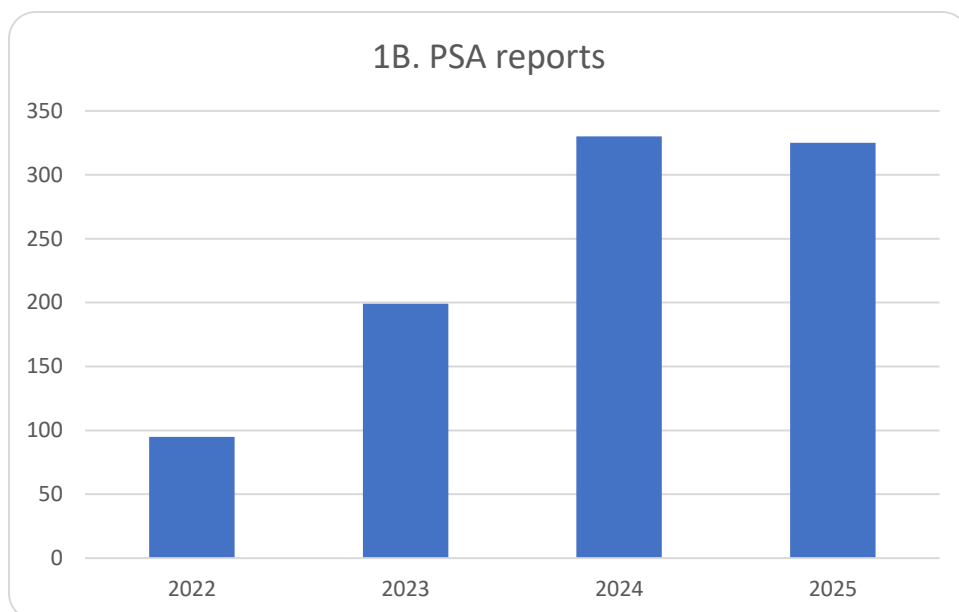
PSA-rapporten				
Jaar	2022	2023	2024	2025
Intimidatie	38	61	103	186
Discriminatie	9	22	33	50
Seksuele intimide	24	24	29 ⁴	22
Pesten	19	70	142	239
Agressie & geweld	5	22	17	28
Melders & meldingen				
Melders	95	199	343	353
Meldingen sociale integriteit	x	304	439	320
Meldingen organisatorische integriteit	x	36	61	151
Nationaliteit, relatie met TU en gender				
NL	30	104	169	188
Internationaal	65	95	174	165
Man	68	75	128	138
Vrouw	114	119	209	213
Onbekend/anders/X	12	5	6	2
Medewerkers	50	112	220	249
Promovendi	26	44	68	73
Student	19	43	48	30
Verdeling van melders per faculteit				
	2022	2023	2024	2025

⁴ De toename van dit aantal is in werkelijkheid groter. Deze discrepantie is te wijten aan de verschillende registratiemethoden die door de interne en externe vertrouwenspersonen zijn gebruikt (de externe vertrouwenspersoon gebruikten in 2024 alleen de categorie 'intimidatie').

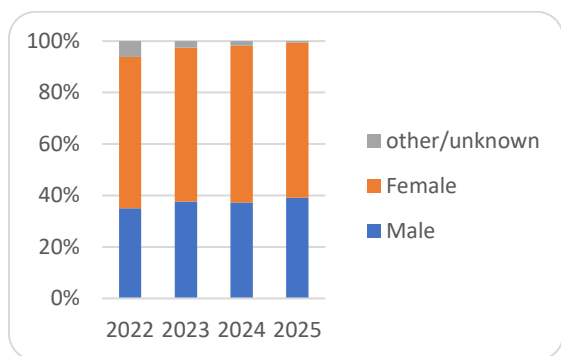
BK	9	21	31	32
LR	9	3	23	22
TNW	9	14	34	37
CiTG	6	15	28	38
EWI	23	35	65	83
IO	6	10	17	21
ME	12	7	32	17
TBM	4	5	18	20
UD	13	20	85	80
Ext.	4	2	1	3
Niet geregistreerd	0	67	9	0



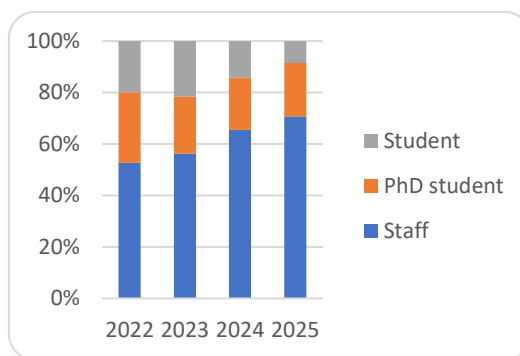
Figuur 1A geeft de verdeling van meldingen van grensoverschrijdend gedrag over de verschillende PSA-categorieën weer.



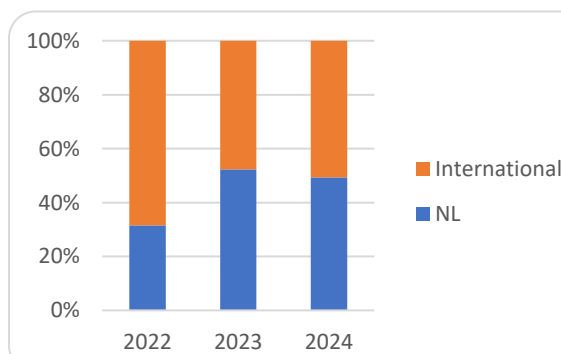
Figuur 1B toont het aantal PSA-meldingen waarvoor in de afgelopen jaren steun en/of advies is gezocht bij een VPSO of de externe vertrouwenspersoon.



2A



2B



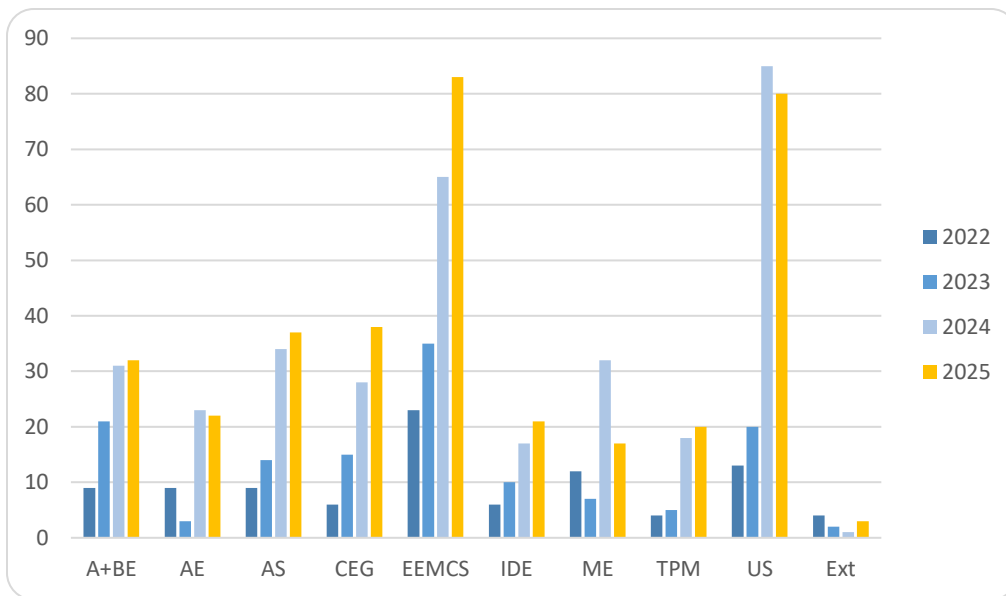
2C

De figuren 2A t/m C geven een beeld van de achtergrond van de melders die in 2025 contact opnamen met een VPSO of de externe vertrouwenspersoon.

(A) Verdeling van melders over de categorieën man/vrouw/onbekend.

(B) Verdeling van melders v.w.b. hun relatie tot de TU Delft.

(C) Verdeling van melders v.w.b. nationale herkomst.



Figuur 3 toont de verdeling van PSA-meldingen over de organisatieonderdelen van de TU Delft over de afgelopen vier jaar.

Bijlage B: Suggesties voor verdere concretisering van de aanbevelingen

Beoogd resultaat	Actie
A. Duidelijke normstelling voor leidinggevenden en begeleiders, met heldere verwachtingen over gewenst gedrag en aanspreekbaarheid	Leiderschapsprofiel actualiseren met expliciete eisen rond sociale veiligheid, feedback, conflicthantering en omgaan met machtsverschillen
B. Leidinggevenden beschikken aantoonbaar over de benodigde vaardigheden en risicogedrag wordt eerderesignaleerd	Toetsing op sociale veiligheid opnemen bij aanstelling, onboarding en periodieke beoordeling van leidinggevenden
C. Versterkte kwaliteit van leidinggeven en minder risico op intimiderende communicatie of 'management by fear'	Doorlopende leiderschapsontwikkeling inrichten met training, coaching en intervisie op sociale veiligheid voor leidinggevenden
D. Eenduidige en zorgvuldige opvolging, waarbij ongewenst gedrag direct wordt aangesproken en niet wordt gebagatelliseerd	Standaard werkwijze vastleggen voor situaties van geconstateerd grensoverschrijdend gedrag: eerst het gedrag normeren en begrenzen, daarna pas eventueel herstel of dialoog tussen betrokkenen.
E. Betere bescherming van melders en minder risico op escalatie, druk of herhaling	Bij vastgesteld grensoverschrijdend gedrag en voorgenomen contact tussen melder en vermeend pleger spreekt de leidinggevende vooraf met de melder om te beoordelen of dit haalbaar en veilig is en welke ondersteuning nodig is.
F. Minder ruimte voor via-via-meldingen, isolatie of ongepaste druk; meer directe en toetsbare feedbackroutes	Gedragscode en procedures aanscherpen met een expliciet verbod op '(niet concrete) feedback namens (onbekende) collega's via de leidinggevende'
G. Meer bescherming voor mensen in afhankelijke posities en snellere	Toegankelijke ondersteuningsstructuur voor

Beoogd resultaat	Actie
interventie wanneer veiligheid onder druk staat	promovendi en andere kwetsbare groepen versterken, inclusief mogelijkheid tot aanpassen van begeleiding
H. Betere vindbaarheid en toegankelijkheid van ondersteuning, vooral voor internationale doelgroepen	Extra communicatie en voorlichting ontwikkelen voor internationale PhD-kandidaten, studenten en medewerkers over sociale veiligheid en de rol van vertrouwenspersonen
I. Lagere drempel om zorgen tijdig te bespreken en grotere bekendheid met beschikbare ondersteuning	Actieve communicatie vanuit de organisatie over het bestaan en de rol van vertrouwenspersonen, overweeg de mogelijkheid voor een kennismakingsmoment met vertrouwenspersonen
J. Minder structurele overbelasting en meer ruimte voor medewerkers om grenzen aan te geven	Realistische maxima vaststellen en periodiek herijken voor onderwijs-, begeleidings-, commissie- en grantdruk bij early-career staff
K. Meer zicht op structurele knelpunten en aantoonbare opvolging van signalen	Organisatiebrede monitoring inrichten op terugkerende signalen, aanbevelingen en opvolgacties
L. Meer psychologische veiligheid en beter vertrouwen dat melden niet leidt tot nadelige gevolgen	Anti-retaliatiebeleid expliciet maken, inclusief voorbeelden van ontoelaatbare benadeling en monitoring op mogelijke vergelding
M. Meer samenhang, minder onduidelijkheid en betere ondersteuning van melders en medewerkers	Rol- en taakverdeling binnen de integriteitsketen expliciet vastleggen, inclusief overdrachtsmomenten en verantwoordelijkheden
N. Sterkere inbedding van het team en betere signalering en afstemming binnen de organisatie	Positionering en coördinatie van het vertrouwenspersoonenteam versterken, inclusief structureel overleg met relevante stakeholders
O. Professionelere ondersteuning, lagere werkdruk en betere kwaliteit	Voldoende capaciteit, scholing, intervisie en veilige faciliteiten

Beoogd resultaat	Actie
en continuïteit van het werk van vertrouwenspersonen	voor vertrouwenspersonen borgen, waaronder een passend registratiesysteem
P. Sociale en psychologische veiligheid worden een terugkerend en zichtbaar onderdeel van het dagelijks functioneren	Preventie en cultuurontwikkeling structureel opnemen in leiderschapsontwikkeling, team overleggen en gedragscode
Q. Duidelijkere normen, beter hanteerbare kaders en sneller corrigerend optreden bij ongewenst gedrag	Pestgedrag, uitsluiting, structureel ondermijnen en seksuele intimidatie expliciet benoemen in de gedragscode, met verantwoordelijkheid primair bij leiding en organisatie