



NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT PLANBEOORDELING
KWALITEITSAFSPRAKEN
Tilburg University 007462

BEZOEKDATUM: DINSDAG 14 MEI 2019

NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT PLANBEOORDELING KWALITEITSAFSPRAKEN

Tilburg University

PLANBEOORDELING KWALITEITSAFSPRAKEN

BEZOEKDATUM: DINSDAG 14 MEI 2019



Inhoud

Samenvattend advies.....	4
Eindoordeel.....	4
Criterium 1.....	4
Criterium 2.....	4
Criterium 3.....	4
1 Profiel van de instelling.....	6
1.1 Algemene gegevens.....	6
1.2 Profiel van de instelling.....	6
2 Beoordeling per criterium.....	7
2.1 Criterium 1.....	7
2.1.1 Bevindingen.....	7
2.1.2 Overwegingen.....	7
2.1.3 Oordeel.....	8
2.1.4 Aanbevelingen.....	8
2.2 Criterium 2.....	8
2.2.1 Bevindingen.....	8
2.2.2 Overwegingen.....	10
2.2.3 Oordeel.....	10
2.2.4 Aanbevelingen.....	10
Criterium 3.....	11
2.2.5 Bevindingen.....	11
2.2.6 Overwegingen.....	11
2.2.7 Oordeel.....	12
2.2.8 Aanbevelingen.....	12
3 Bijlagen.....	13
3.1 Het panel.....	13
3.2 Programma van het locatiebezoek Kwaliteitsafspraken Tilburg University.....	13
3.3 Overzicht van de bestudeerde documenten.....	14

Samenvattend advies

Eindoordeel

Het panel concludeert dat de Tilburg University (TiU) aan alle drie de criteria van het beoordelingsprotocol kwaliteitsafspraken niet voldoet en komt op grond daarvan tot een negatief eindoordeel. Het panel baseert zijn oordeel op het informatiedossier, de aanvullende documenten en de gesprekken met de instelling op 14 mei 2019.

criterium 1

Het instellingsbestuur heeft de plannen voor de besteding van de studievoorschotmiddelen direct gekoppeld aan het strategisch plan 2018-2021 en aan het *Tilburg Education Profile*. Belangrijke aspecten uit de actielijnen van het strategisch plan komen terug in de voornemens van de kwaliteitsafspraken. Het panel heeft waardering voor deze heldere koppeling.

De centrale medezeggenschap heeft een actieve rol gespeeld in het ophalen van ideeën voor de planvorming. Hun achterban is daarvoor actief geconsulteerd waardoor de plannen op een breed draagvlak kunnen rekenen. Belangrijk uitgangspunt voor de medezeggenschap is steeds geweest dat de extra middelen voor extra activiteiten beschikbaar moeten zijn die de kwaliteit van het onderwijs ten goede komen.

Op alle zes de thema's uit het sectorakkoord zijn voornemens geformuleerd. Faculteiten moeten op alle thema's beleidsacties uitvoeren. Hoe de faculteiten de middelen inzetten op de verschillende thema's en welke concrete beleidsdoelen ze daarmee willen bereiken is op dit moment onderwerp van gesprek in de faculteiten. De bijdrage van de plannen aan de kwaliteitsverbeteringen is in het raamwerk op hoofdlijnen wel zichtbaar maar aan concrete doelen en beleidsacties per thema ontbreekt het nog.

criterium 2

Een centrale werkgroep heeft het proces van de planvorming vorm gegeven en uitgevoerd. Alle partijen geven aan dat het proces naar volle tevredenheid is verlopen. Er is discussie gevoerd maar altijd constructief en gericht op consensus. De wijze waarop het proces is uitgevoerd past binnen de traditie van goed uitgewerkte participatie en medezeggenschap zoals Tilburg University die kent.

Het panel heeft geen twijfel dat de decentrale medezeggenschap op dezelfde wijze als de centrale medezeggenschap betrokken zal worden bij de decentrale beleidskeuzes en -acties. Het bewijs daarvoor is echter (nog) niet geleverd. Tilburg University is eenvoudigweg nog niet in de fase aanbeland van instemming met decentrale plannen.

Een eerste aanzet tot een beleidsproces om de uitvoering van de plannen te bewaken is recent gemaakt. Verdere uitwerking daarvan maakt daadwerkelijk sturen op de plannen binnen het raamwerk mogelijk. Deze stap behoeft nog verdere formalisering.

criterium 3

Doordat TiU een centraal raamwerk heeft gemaakt maar de faculteiten daarbinnen hun eigen keuzes mogen maken en naar eigen inzicht de toegekende middelen mogen verdelen ontbreekt op dit moment een duidelijke beschrijving van de inzet van de middelen. Die is te verwachten op decentraal niveau in de faculteiten. Daar verwacht het panel concrete beleidsacties en -processen.

Monitoring van de voortgang van de kwaliteitsafspraken zal plaatsvinden in een dashboard zoals TiU die ook kent voor verschillende instelling brede projecten. Een koppeling van Key Performance Indicatoren aan de plannen zoals vastgelegd in het raamwerk is voorzien maar nog niet aanwezig.

Verantwoording op een dergelijk detailniveau is nodig om de besteding van de studievoorschotmiddelen te kunnen monitoren en komt de transparantie ten goede. De realiseerbaarheid en haalbaarheid van de plannen is op dit moment voor het panel niet te beoordelen.

Den Haag, 11 juli 2019

Namens het panel ter beoordeling van de kwaliteitsafspraken van Tilburg University,

Gerard Mols
(voorzitter)

Laura Oosterveld
(secretaris)

1 Profiel van de instelling

1.1 Algemene gegevens

Land	Nederland
Instelling	Tilburg University
Vestigingsplaats(en)	Tilburg, Utrecht, 's Hertogenbosch
Status van de instelling	Bekostigd

1.2 Profiel van de instelling

Tilburg University (TiU) komt voort uit de in 1927 geopende Rooms Katholieke Handelshoogeschool, die in 1963 de naam 'Katholieke Hogeschool Tilburg' kreeg. In 1986 werd de hogeschool een universiteit, met de naam Katholieke Universiteit Brabant. In 2001 veranderde de instelling haar naam in Universiteit van Tilburg, en vanaf 2010 noemt de instelling zich Tilburg University. De universiteit fuseerde in 2006 met de (tot dan toe zelfstandige) Theologische Faculteit Tilburg en met de Katholieke Theologische Universiteit te Utrecht.

In 2017 studeerden ruim 14.000 studenten aan TiU, waarvan ruim 2.000 internationale studenten. In dat jaar had de universiteit naast ruim 7.000 bachelor- en 5.000 masterstudenten bijna 2000 premasterstudenten, en reikte zij ruim 4.000 diploma's uit. De omvang van het personeel van de instelling is 1.695 fte, waarvan 1.002 fte wetenschappelijk personeel. TiU had in 2017 een omzet van 216 miljoen euro.

TiU biedt 22 bacheloropleidingen en 48 masteropleidingen aan, verdeeld over vijf *Schools* (faculteiten):

- Tilburg School of Economics and Management (TiSEM);
- Tilburg Law School (TLS);
- Tilburg School of Social and Behavioral Sciences (TSB);
- Tilburg School of Humanities and Digital Sciences (TSHD);
- Tilburg School of Catholic Theology (TST).

De instelling typeert zichzelf op haar website als een universiteit die "bijdraagt aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken door het ontwikkelen en overdragen van kennis en het samenbrengen van mensen uit verschillende vakgebieden en organisaties". Deze ambitie komt tot uiting in het motto van de instelling: 'Understanding Society'. Naast het begrijpen van de samenleving, zet TiU ook in op het verbeteren van de samenleving: 'Advancing Society'.

Tilburg University heeft haar ambitie vertaald in een onderwijsvisie, het Tilburgse Onderwijsprofiel (TEP: Tilburg Education Profile). Dit onderwijsprofiel is gebaseerd op drie pijlers: kennis, kunde en karakter. De combinatie van kennis, kunde en karakter maakt studenten volgens TiU tot initiatiefrijke denkers die actief bijdragen aan de samenleving. De instelling noemt hen 'TiU-shaped professionals'.

TiU kent twee bestuursniveaus: het universitaire niveau en het niveau van de faculteiten en diensten. Het bestuur en beheer van de universiteit zijn ondergebracht bij het instellingsbestuur (College van Bestuur, hierna CvB), dat verantwoording aflegt aan het Stichtingsbestuur (Raad van Toezicht). De faculteiten (*Schools*) hebben van oudsher een relatief grote mate van autonomie. De aansturing van de faculteiten ligt in handen van decanen, die verantwoording zijn verschuldigd aan het instellingsbestuur. Op beide bestuurlijke niveaus fungeren formele medezeggenschapsorganen.

2 Beoordeling per criterium

2.1 Criterium 1

Het plan draagt beredeneerd bij aan kwaliteitsverbetering van het onderwijs. De voornemens die de instelling heeft met de studievoorschotmiddelen en de doelen die zij daarmee wil verwezenlijken op de genoemde onderwijskwaliteit-thema's, zijn helder geformuleerd en passen bij de context, historie en bredere (onderwijs)visie van de instelling.

2.1.1 Bevindingen

Geïnspireerd door de katholieke traditie, ziet Tilburg University (TiU) het als haar missie om de samenleving vooruit te helpen door haar begrip van die samenleving te verdiepen. Dit komt tot uiting in het motto *Understanding Society*. Het gaat daarbij inmiddels niet alleen om het begrijpen, maar ook om het verbeteren van de samenleving: *Advancing Society*.

De visie van de instelling komt terug in het huidige strategisch plan 2018-2021 *Connecting to Advance Society*, waarin de strategie van de instelling is uitgewerkt op zeven gebieden: onderwijs, onderzoek, impact, groei, locatie, cultuur, en *governance* en bedrijfsvoering. TiU heeft voor elk van deze gebieden doelstellingen geformuleerd en actielijnen uitgezet.

Het strategisch plan 2018-2021 bouwt voort op het voorgaand strategisch plan 2014-2017, waarin de ontwikkeling van een eenduidige onderwijsvisie centraal stond. Dit heeft geresulteerd in een universiteit breed onderwijsprofiel, genaamd het *Tilburg Education Profile*. Vertegenwoordigers vanuit alle *schools* (faculteiten) waren betrokken bij de ontwikkeling van TEP. Binnen TiU bestaat een brede consensus over de ambities van het strategisch plan en TEP.

De plannen voor de besteding van de studievoorschotmiddelen zijn direct gekoppeld aan de actielijnen uit het strategisch plan en aan TEP. Belangrijke aspecten zoals studentgecentreerdheid, karakter en IT-innovatie komen terug in de geformuleerde voornemens. TiU ziet de studievoorschotmiddelen als een versterking en een verdieping voor het behalen van de strategische doelen die zij zichzelf heeft gesteld. De kwaliteitsafspraken zijn hiermee een toevoeging aan de bestaande strategie en onderwijsvisie van de instelling zoals aangegeven in het sectorakkoord.

Het proces van de kwaliteitsafspraken is gestart in juni 2018 met het instellen van een werkgroep. Elke partij uit de Universiteitsraad is vertegenwoordigd in de werkgroep. De leden van de werkgroep hebben voor hun achterban sessies georganiseerd om ideeën op te halen. De leden van de werkgroep geven aan dat de plannen binnen alle geleidingen van de instelling op draagvlak kunnen rekenen. De keuze om op alle zes de thema's voornemens te formuleren vinden zij passend aangezien die te herleiden zijn naar de actielijnen in het strategisch plan van de instelling.

Uit het informatiedossier blijkt dat de middelen worden verdeeld over de faculteiten. Hoe deze middelen exact besteed gaan worden staat open. Een meerjarenbegroting op het niveau van plannen per faculteit ontbreekt. Faculteiten moeten op alle thema's beleidsacties uitvoeren. De plannen per faculteit zijn nog niet beschikbaar. Datzelfde geldt voor de instemming van de medezeggenschap op het niveau van de faculteiten.

2.1.2 Overwegingen

Het panel is gevraagd de plannen te beoordelen die ontwikkeld zijn voor de komende zes jaar inclusief de investeringen voor kwaliteitsverbetering. Tilburg University heeft een duidelijke koppeling gemaakt tussen de actielijnen in het eigen strategisch plan 2018-2021 en de plannen zoals opgenomen in het informatiedossier voor de kwaliteitsafspraken. Het panel waardeert de heldere koppeling tussen de beide processen.

De geformuleerde voornemens vormen echter volgens het panel slechts een algemeen raamwerk, waarbinnen de faculteiten concrete acties moeten concipiëren en uitvoeren. Hoe die er zullen uitzien en welke studievoorschotmiddelen daarvoor zullen worden aangesproken blijft in het ongewisse. Het panel was daardoor niet in staat om met voldoende fijnmazigheid vast te stellen hoe en waar de studievoorschotmiddelen bijdragen aan kwaliteitsverbetering van het onderwijs.

Naar het oordeel van het panel past de inzet op alle zes de thema's bij het strategisch plan en sluiten ze aan bij de onderwijsvisie (TEP) van de instelling. De investeringen naar aanleiding van het strategisch plan en de plannen voor de inzet van de studievoorschotmiddelen sluiten op elkaar aan en zorgen voor continuïteit in de borging van de onderwijskwaliteit. Dat Tilburg University plannen heeft gemaakt op alle thema's heeft de volledige instemming van de centrale medezeggenschap. De gesprekken hebben het panel duidelijk gemaakt dat de extra middelen voor extra activiteiten worden ingezet.

Het universiteit brede plan biedt een raamwerk met inhoudelijk reeds gemaakte keuzes. De faculteiten kunnen daarbinnen hun eigen keuzes maken. Het panel geeft de instelling ter overweging mee de faculteiten de mogelijkheid te bieden op een aantal thema's te focussen hetgeen het risico van versnippering verkleint. Een meerjarenbegroting met de verdeling van het totaal van de studievoorschotmiddelen naar de faculteiten is voor de volledige periode gemaakt. Het panel constateert evenwel dat de keuze voor de thema's en de verdeling van de middelen op decentraal niveau (nog) ontbreekt. Het panel verwacht dat de keuzes op decentraal niveau eveneens zullen leiden tot het explicieter verwoorden van de doelen bij de verschillende thema's en hun bijdrage aan de kwaliteitsverbetering.

2.1.3 Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Tilburg University niet voldoet aan criterium 1.

2.1.4 Aanbevelingen

- Het panel concludeert dat het noodzakelijk is om de doelen op decentraal niveau te expliciteren zodat de bijdrage aan de kwaliteitsverbetering nu en in de vervolgfase duidelijk te onderscheiden is.

2.2 Criterium 2

De interne belanghebbenden zijn in voldoende mate betrokken bij het opstellen van het plan en er is voldoende draagvlak bij interne en relevante externe belanghebbenden.

2.2.1 Bevindingen

Blijkens het informatiedossier en de gesprekken tijdens het locatiebezoek is vanaf juni 2018 aan Tilburg University een centrale werkgroep ingesteld die zich bezig heeft gehouden met de vormgeving van de plannen voor de kwaliteitsafspraken. In de werkgroep zitten vertegenwoordigers van de vier partijen uit de Universiteitsraad (twee studentleden en twee stafleden) en twee stafleden van respectievelijk de afdeling *Finance and Control* en de centrale beleidsafdeling. Voorzitter van de werkgroep is de bestuurssecretaris, de rector magnificus heeft de supervisie.

De opzet voor het te volgen proces om te komen tot breed gedragen kwaliteitsafspraken die maximaal ten goede komen aan de kwaliteit van het onderwijs, is eerst besproken. Na goedkeuring van het proces door de Universiteitsraad volgden drie brede, inhoudelijke consultatierondes. Daarnaast hebben de leden van de werkgroep gedurende het hele proces gezorgd voor afstemming met hun achterban op centraal maar ook op decentraal niveau. Studenten, opleidingscommissies en opleidingsdirecteuren zijn gehoord. Ideeën van de centrale en decentrale medezeggenschap en overige betrokkenen liggen ten grondslag aan de plannen.

De brede insteek van TiU om op alle thema's plannen te ontwikkelen en de afspraak dat alle faculteiten op alle thema's een bijdrage leveren is een keuze die op aandringen van de Universiteitsraad is gemaakt. Harde afspraken over doelen en *Key Performance Indicatoren* (KPI's) zijn in het proces evenwel niet gemaakt.

De secretaris van de centrale werkgroep voor de kwaliteitsafspraken rapporteerde zes wekelijks aan de vice-decanen onderwijs. De *managing directors* en de decanen van de faculteiten zijn separaat in de gelegenheid gesteld te discussiëren over de plannen. Onder alumni van TiU is een enquête uitgezet. Studenten en medewerkers zijn regelmatig gevraagd input te leveren en geïnformeerd over de voortgang van het proces van de kwaliteitsafspraken en de plannen voor de inzet van de studievoorschotmiddelen. Hoewel het Stichtingsbestuur in het informatiedossier niet is genoemd, bleek tijdens de gesprekken dat het als bestuur en via de commissie *Education, Research and Impact* nauw bij het proces betrokken is geweest.

Het panel heeft kennis genomen van de plannen die Tilburg University heeft geformuleerd op alle zes de thema's voor onderwijskwaliteit. Uit de gesprekken die het panel heeft gevoerd met het CvB, de medezeggenschap en een vertegenwoordiging van het Stichtingsbestuur is duidelijk geworden dat de kwaliteitsafspraken net als het strategisch plan op breed draagvlak kunnen rekenen.

De aanpak van het proces past bij de traditie van TiU van goed uitgewerkte participatie en medezeggenschap.

De leden van de centrale medezeggenschap zijn en worden in de gelegenheid gesteld trainingen te volgen teneinde hun rol goed te kunnen vervullen. Zowel de studenten als de staf zijn tevreden over de facilitering door TiU. Het panel maakt uit de gesprekken met de centrale medezeggenschap op dat zij tevreden zijn over hun betrokkenheid bij het proces van de kwaliteitsafspraken. De studenten zijn bijvoorbeeld in de gelegenheid gesteld het ISO weekend met als centraal thema de kwaliteitsafspraken bij te wonen.

De leden van de centrale werkgroep zijn in de gelegenheid gesteld een inhoudelijke bijdrage te leveren aan de plannen voor de besteding van de studievoorschotmiddelen. Zij kunnen zich daarom goed vinden in het raamwerk van de plannen. De centrale medezeggenschap informeert het panel desgevraagd uitgebreider over hun inbreng. De gesprekken zijn goed verlopen maar er is ook discussie gevoerd, bijvoorbeeld over de inzet van middelen voor de verbreding van het portfolio en in het EDUiLAB. Met succes heeft de centrale medezeggenschap bewerkstelligd dat het portfolio niet in de plannen terecht is gekomen en inzet van de studievoorschotmiddelen niet voor het lab zelf maar voor de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs daarbinnen zal zijn. De middelen moeten immers leiden tot extra kwaliteitsverbetering en komen niet in plaats van al bestaande plannen en middelen.

De plannen voor de inzet van de studievoorschotmiddelen zijn met instemming van de centrale medezeggenschap en met goedkeuring van het Stichtingsbestuur vastgesteld. De verdeling van de middelen vindt op decentraal niveau plaats. Faculteiten dienen op alle thema's activiteiten te ontplooiën. Echter de verdeling van de middelen over de thema's kunnen zij zelf bepalen in afstemming met de facultaire medezeggenschap. Zoals eerder aangegeven heeft het panel geconstateerd dat precisering van de decentrale verdeling van middelen over de plannen (nog) niet aanwezig is.

Hoewel de centrale medezeggenschap vertrouwen heeft in hun betrokkenheid en participatie in het monitoren van de afspraken heeft het panel alleen een eerste aanzet gezien tot procesafspraken over de verantwoording van de middelen. De studentenpartijen van de Universiteitsraad hebben een voorstel gedaan voor de vormgeving van het proces van monitoring van de voortgang van de plannen. Dit voorstel gaat uit van een nauwe betrokkenheid van zowel de centrale als de decentrale medezeggenschap. Het panel heeft kennis genomen van het voorstel.

2.2.2 Overwegingen

Het panel is van oordeel dat een brede betrokkenheid binnen TiU aanwezig is voor de plannen van de bestedingen van de studievoorschotmiddelen. Op het centrale niveau van medezeggenschap is meegedacht, meegeschreven en ingestemd met deze plannen. De centrale medezeggenschap heeft een nauwe band met de decentrale medezeggenschap en betrokkenen, die daarmee in het hele proces zijn meegenomen en op de hoogte zijn van de plannen.

Het panel heeft geen twijfel dat de decentrale medezeggenschap betrokken zal zijn bij de facultaire plannen. De goede relatie tussen centrale en decentrale medezeggenschap is evident. Informeel vindt regelmatig afstemming plaats. De centrale medezeggenschap informeert de medezeggenschap in de faculteiten ook formeel. Recent is aan de decentrale medezeggenschap een brief gestuurd met de dringende boodschap om tijdig in gesprek te gaan met het faculteitsbestuur over de plannen voor de besteding van de studievoorschotmiddelen. Eveneens is de afspraak gemaakt dat als faculteiten plannen ontwikkelen die niet binnen het centrale raamwerk passen, deze worden weggestemd. Het proces van instemmen met de bestedingen in de faculteiten is nog volop aan de gang.

De medezeggenschap ervaart een goede facilitering die gericht is op professionalisering. De samenwerking tussen de verschillende betrokkenen bij het proces van de kwaliteitsafspraken is gericht op consensus en een constructieve discussie over de besteding van de middelen.

Het CvB heeft voldoende ruimte aan de centrale medezeggenschap gegeven voor eigen voorstellen. De leden van de centrale werkgroep hebben meegeschreven aan het plan voor het raamwerk. Het panel merkt op dat de rol van het Stichtingsbestuur, hoewel in het dossier niet opgenomen, als betrokken kan worden gekwalificeerd.

Ondanks het vertrouwen van de centrale medezeggenschap dat de studievoorschotmiddelen besteed zullen worden binnen de daarvoor opgestelde thema's heeft het panel zowel op centraal als op decentraal niveau slechts een eerste aanzet gezien tot procesafspraken¹. Het panel is van mening dat verder formaliseren van het proces van opvolging van de plannen en doelen inzake de kwaliteitsafspraken noodzakelijk is. Een formeel proces – dat kan aansluiten op reeds bestaande beleidsprocessen van bewaking en sturing - maakt sturing op de inzet van de studievoorschotmiddelen op facultair niveau binnen het centrale raamwerk mogelijk.

Omdat de verdeling van de middelen over de verschillende plannen binnen het raamwerk op facultair niveau zal plaatsvinden, is instemming van de faculteitsraden vereist. Tilburg University is nog niet in die fase aangekomen. Het panel kan daarom niet anders concluderen dan dat Tilburg University niet voldoet aan de formele eis.

2.2.3 Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Tilburg University niet voldoet aan criterium 2.

2.2.4 Aanbevelingen

- Het panel verwacht van de faculteiten een verdiepingsslag op de huidige plannen voor de besteding van de studievoorschotmiddelen. De facultaire medezeggenschap dient instemming op deze plannen te verlenen.
- Het panel dringt aan op het formeel vastleggen van het beleidsproces voor de bewaking van de plannen en middelen teneinde sturing op die plannen mogelijk te maken.

¹ Involvement Decentral Participation Bodies on Spending 'Studievoorschotmiddelen', 14 februari 2019, Front.

Criterion 3

De voornemens in het plan zijn realistisch gelet op de voorgestelde inzet van instrumenten en middelen en de organisatie en processen binnen de instelling.

2.2.5 Bevindingen

Tilburg University heeft op centraal niveau een raamwerk opgesteld voor de besteding van de studievoorschotmiddelen. Vanaf 2020 maken de faculteiten hun eigen keuzes binnen het centrale raamwerk. Het panel heeft in het informatiedossier de richtlijn voor de allocatie van de studievoorschotmiddelen in 2019-2020 gezien. Uit het dossier is niet duidelijk hoe de studievoorschotmiddelen in 2019 zijn verdeeld over de voornemens zoals die daarin zijn opgenomen. Het panel heeft wel de lump sum verdeling van de middelen over de faculteiten gezien in de periode van 2019 tot 2024. Het informatiedossier geeft evenwel geen duidelijke beschrijving voor de inzet van de middelen op decentraal niveau. Een koppeling tussen de centraal geformuleerde plannen en de (facultaire) doelen, is (nog) niet aanwezig. Daarmee ontbreken concrete beleidsacties en -processen.

TiU heeft de faculteitsbesturen recent gevraagd om plannen te maken voor de besteding van de studievoorschotmiddelen en die af te stemmen met de facultaire medezeggenschap. De plannen dienen binnen het centraal vastgestelde raamwerk te passen en hebben een maximale looptijd tot eind 2024. De organisatie van het proces voor het indienen en beoordelen van de facultaire plannen maakt zo veel mogelijk deel uit van het reguliere begrotingsproces. De inzet van de middelen voor 2020 zal in die begroting zichtbaar zijn.

Voor verschillende instelling brede projecten zijn dashboards ingericht om de voortgang te bewaken, onder meer voor de actielijnen uit het strategisch plan en de streefdoelen rondom de implementatie van TEP. De voortgang van de plannen voor de besteding van de studievoorschotmiddelen zal hierin geïntegreerd worden. Het dashboard van de kwaliteitsafspraken is gebaseerd op een *radar chart*.

Hoe de monitoring op de plannen voor kwaliteitsverbetering zal plaatsvinden is in grote lijnen gedefinieerd op centraal niveau. Een nulmeting is voorzien maar nog niet uitgevoerd. Daarvoor dienen de Key Performance Indicatoren (KPI's) gekoppeld aan het raamwerk te zijn vastgesteld op facultair niveau. Dat is evenwel nog niet het geval. Het karakter van de verantwoording die nodig is met betrekking tot de besteding van de studievoorschotmiddelen vraagt wel een dergelijk detailniveau van het bepalen van indicatoren.

2.2.6 Overwegingen

Het panel heeft een raamwerk voor de besteding van de studievoorschotmiddelen aangetroffen in het informatiedossier en gedurende de bezochtdag. Uit de informatie en de gesprekken is op te maken dat TiU vooruitlopend op de kwaliteitsafspraken beleidsacties en -processen voor kwaliteitsverbetering van haar onderwijs uitvoert conform de actielijnen in het strategisch plan.

Een lump sum verdeling van de middelen over de faculteiten voor de periode van 2019 tot 2024 is aanwezig. Er is echter (nog) geen koppeling gemaakt tussen het centrale raamwerk en concrete beleidsacties en indicatoren op facultair niveau.

Het panel heeft begrip voor het stellen van meer kwalitatieve doelen waarover is gesproken tijdens het locatiebezoek. Desalniettemin is het panel van mening dat ook die om te zetten zijn in indicatoren die verder gaan dan het meten van de voortgang. Dit maakt sturen op resultaten binnen het centrale raamwerk voor de besteding van de middelen zowel op centraal niveau als op decentraal niveau mogelijk.

Het panel is van mening dat een koppeling van de monitoring op de kwaliteitsafspraken aan het evaluatiesysteem van de dashboards dat de instelling gebruikt, adequaat is.

Het panel is evenwel van mening dat sturing op KPI's en de daarbij behorende middelen en monitoringsprocessen, gekoppeld moet zijn aan het raamwerk. De monitoring dient zo ingericht te zijn dat na te gaan is of de gestelde doelen zijn behaald.

Voor de monitoring van de middelen ziet het panel nog flinke ruimte voor winst bij gebrek aan indicatoren die gekoppeld zijn aan de thema's van de kwaliteitsafspraken. Dit is voor het panel een zorgpunt. Daarom adviseert het de instelling om vaart te maken met de voorgenomen nulmeting op de plannen voor kwaliteitsverbetering. Zonder indicatoren en aparte monitoring is sturing erop lastig. Op welk niveau de instelling voornemens is de indicatoren op de zes de thema's te monitoren en waar nodig bij te sturen zodat faculteiten op alle thema's voornemens formuleren en doelen realiseren, is voor het panel niet helder.

Vanwege het gebrek aan concrete voornemens voor de besteding van de studievoorschotmiddelen en vanwege de slechts schetsmatige aanduiding van het bijbehorend instrumentarium voor monitoring kan het panel op dat punt geen uitspraak doen anders dan dat de Tilburg University hier niet voldoet aan de formele eis. Het panel heeft dergelijk informatie nodig om de realiseerbaarheid en haalbaarheid van de plannen te kunnen beoordelen.

2.2.7 Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Tilburg University niet voldoet aan criterium 3.

2.2.8 Aanbevelingen

- Een koppeling tussen het centrale raamwerk en doelen en indicatoren op decentraal niveau ontbreekt en acht het panel een vereiste om de realiseerbaarheid en haalbaarheid van de plannen te kunnen beoordelen.
- Het systeem van monitoring dient naar de mening van het panel op korte termijn in werking te zijn en te starten met een nulmeting van waaruit de monitoring zal plaatsvinden op concrete doelen die aantoonbaar bijdragen aan de verbetering van de kwaliteit.
- Maak ook voor 2019 inzichtelijk hoe de middelen passen binnen het raamwerk van de besteding van middelen voor kwaliteitsverbetering.

3 Bijlagen

3.1 Het panel

De NVAO heeft het panel benoemd dat de beoordeling heeft uitgevoerd. De experts voor de beoordeling zijn onafhankelijk van de instelling. Het panel beschikt gezamenlijk over bestuurlijke deskundigheid, hoger onderwijsdeskundigheid, deskundigheid op het gebied van de inrichting en effectiviteit van kwaliteitszorgsystemen, een vertegenwoordiger van de studenten en een vertegenwoordiger uit het maatschappelijk veld c.q. werkveld. Het panel is door de NVAO getraind voor de uitvoering van de beoordeling. Het rapport wordt geschreven door een gecertificeerd secretaris, die tevens door NVAO is getraind.

De samenstelling van het panel met daarbij een korte beschrijving van de panelleden is te vinden in de factsheet (toegevoegd aan dit adviesrapport).

Het panel heeft voorafgaand aan het bezoek aan de instelling eerste indrukken uitgewisseld. Op de ochtend van de bezoekdag heeft het panel vooroverleg gehad, tijdens dit overleg zijn de vragen geïnventariseerd. Vervolgens heeft het panel gesproken met een vertegenwoordiging uit de instelling, zijnde tenminste het CvB, een vertegenwoordiging van de medezeggenschap en de Raad van Toezicht. Na een interne beraadslaging heeft het panel mondeling de bevindingen op hoofdlijnen terug gekoppeld aan de instelling.

Het adviesrapport is door de secretaris opgemaakt binnen twee weken na de bezoekdag. Dit is voorgelegd aan de panelleden en van suggesties voorzien. Vervolgens is er ter bevordering van de consistentie overleg gevoerd bij de NVAO met secretarissen van andere beoordelingen. Het concept adviesrapport is voor feitelijke onjuistheden voorgelegd aan de instelling, waarna het advies definitief is vastgesteld. Het adviesrapport is vervolgens aangeboden aan het bestuur van de NVAO.

3.2 Programma van het locatiebezoek Kwaliteitsafspraken Tilburg University

14 mei 2019

Venue: Simon Building, Room 8 'Het Paviljoen' (S.8)

Address: Professor Cobbenhagenlaan 225, 5037 BB Tilburg

Time	Talk	Involved	
09:00 – 11:00	Internal consultation	Panel	
11:00 – 12:00	First conversation	Executive Board	Rector Magnificus President Executive Board Vice President Executive Board Secretary General
12:15 – 12:45	Lunch	Panel	
12:45 – 13:30	Second conversation	Talk with student and personnel members of the University Council	Student Party Front Student Party Front Student Party SAM Student Party SAM TiU International Independents Independents
13:30 – 13:45	Break	Panel	
13:45 – 14:30	Third conversation	Board of Governors (Stichtingsbestuur)	Chairman of the Board of Governors

			secretary van de Committee Education, Research and Impact of the Board of Governors
14:30 – 16:00	Break and internal consultation	Panel	
16:00 – 16:30	Feedback meeting	All conversation partners	

3.3 Overzicht van de bestudeerde documenten

Voorafgaand aan het bezoek is aan het panel de volgende documentatie beschikbaar gesteld:

- Quality Agreements Tilburg University (February 2019).

Op de bezoekdag lag voor het panel de volgende documentatie ter tafel:

- Verbinden om de samenleving vooruit te helpen, Strategisch plan 2018-2021 Tilburg University.
- Speech 2025, Tilburg University.
- Paragraaf 5.4.10 uit het jaarverslag 2018 van Tilburg University, pag. 77-79.
- Meerjarenbegroting van de verdeling van de studievoorschotmiddelen per faculteit 2019 – 2024.
- Involvement Decentral Participation Bodies on Spending ‘Studievoorschotmiddelen’, 14 februari 2019, Front.
- Social Media Acties Fractie SAM.
- Social Media Acties Fractie Front.
- Information Session Quality Agreements, 28 september 2018.
- Rapportage resultaten National Alumni Enquête 2018.
- Survey Quality of Education, Alumni and Teachers (jan./febr. 2019).



KWALITEITSAFSPRAKEN Tilburg University

Onderwerp Factsheet Kwaliteitsafspraken		Nummer 007462
Datum 7 november 2019		Versie 28.0
Contactpersoon Anke Schols	070 – 312 2350	kwaliteitsafspraken@nvaio.net

GEGEVENS INSTELLING

- Naam instelling Tilburg University
- BRIN 21PN
- Bezoekadres Warandelaan 2, 5037 AB Tilburg
- Kwaliteitsafspraken Zelfstandige beoordeling
- Inleverdatum aanvraagdossier vrijdag 22 maart 2019

STATUS DOSSIER

- Datum ontvangst aanvraagdossier woensdag 20 maart 2019
- Bezoekdag dinsdag 14 mei 2019
- Adviesrapport (voor feitelijke onjuistheden) donderdag 11 juli 2019
- Advies Dagelijks Bestuur NVAO maandag 4 november 2019
- Advies toegestuurd aan Minister van OCW maandag 11 november 2019
- Beschikingsdatum dinsdag 15 oktober 2019

PANELSAMENSTELLING

- **Voorzitter** Gerard Mols
Prof. mr. Gerard Mols studeerde Rechten in Utrecht, waar hij in 1982 ook promoveerde. Vervolgens werkte hij enige jaren als advocaat in strafzaken in Den Haag, Maastricht en Roermond, en was hij docent Strafrecht bij de Universiteit Utrecht en de Universiteit Maastricht. In 1986 werd hij benoemd tot hoogleraar Strafrecht aan de Universiteit Maastricht, waar hij in 1992 decaan van de faculteit Rechtsgeleerdheid werd. In 2004 werd Mols benoemd tot Rector Magnificus van de Universiteit Maastricht, een functie die hij tot september 2012 vervulde. Hij is actief als hoogleraar Strafrecht en strafprocesrecht aan de UM en als raadsheer-plaatsvervanger bij het Gerechtshof Den Bosch. Tevens zit hij in de RvT van de UvA en Zuyd Hogeschool.
- **Lid** Karen Oudenhoven-van der Zee
Prof. dr. Karen Oudenhoven-van der Zee is decaan van de Faculteit Sociale Wetenschappen van de Vrije Universiteit en Chief Diversity Officer. Hiervoor decaan Gedragwetenschappen aan de Universiteit Twente en verschillende posities aan de RuG.
- **Lid** Ellen van Schoten
Dr. Ellen van Schoten RA studeerde economie en accountancy aan de VU. Zij is COO bij de AFM. Sinds 2009 was zij secretaris bij de Algemene Rekenkamer, daarvoor in de functie van onderzoeksdirecteur. Ook werkzaam geweest voor PwC.
- **Lid** Kristiaan Versluys
Prof. dr. Kristiaan Versluys behaalde een Ph.D.-diploma in Comparative Literature van Harvard University (1979). Hij is emeritus hoogleraar Amerikaanse literatuur en cultuur aan de Universiteit Gent (België) en de oprichter van het Ghent Urban Studies Team (GUST). In 2001 werd hij verkozen als lid van de Koninklijke Vlaamse Academie van België. In 2007-8 onderwijsdirecteur van de Faculteit der Letteren en Wijsbegeerte; tussen 2008 en 2016 directeur onderwijs van de Universiteit Gent. Hij was verantwoordelijk voor het algemene onderwijsbeleid van de universiteit en voor kwaliteitsborging, adviesdiensten,

- **Student-lid** Tim van Oort
- **Procesoördinator** Shakiel Roeplal
- **Secretaris** Laura Oosterveld

registratieprocedures, curriculumontwikkeling, regels en voorschriften en internationalisering.

Tim van Oort is student Rechtsgeleerdheid aan de Rijksuniversiteit Groningen, secretaris opleidingscommissie Juridische Bestuurskunde.

