

NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT PLANBEOORDELING  
KWALITEITSAFSPRAKEN

Technische Universiteit Eindhoven 007888

*BEZOEKDATUM: WOENDAG 27 NOVEMBER 2019*



NVAO • NEDERLAND

# ADVIESRAPPORT PLANBEOORDELING KWALITEITSAFSPRAKEN

Technische Universiteit Eindhoven

## PLANBEOORDELING KWALITEITSAFSPRAKEN

*BEZOEKDATUM: WOENSDAG 27 NOVEMBER 2019*



## Inhoud

Samenvattend advies.....	4
Eindoordeel.....	4
Criterium 1.....	4
Criterium 2.....	4
Criterium 3.....	5
1    Profiel van de instelling.....	6
1.1 Algemene gegevens.....	6
1.2 Profiel van de instelling.....	6
2    Beoordeling per criterium.....	8
2.1 Criterium 1.....	8
2.2 Criterium 2.....	11
2.3 Criterium 3.....	13
3    Bijlagen.....	15
3.1 Het panel.....	15
3.2 Programma van het locatiebezoek.....	15
3.3 Overzicht van de bestudeerde documenten.....	16

## Samenvattend advies

### Eindoordeel

#### criterium 1

De Technische Universiteit Eindhoven zal vanuit de studievoorschotmiddelen investeren in de zes thema's uit het sectorakkoord en daarmee werken aan de verbetering van de onderwijskwaliteit. Het panel is van oordeel dat de keuzes van de Technische Universiteit Eindhoven goed aansluiten bij het strategisch beleid, de visie op onderwijs en bij keuzes die al eerder werden gemaakt bij de voorinvesteringen. De implementatiestrategie past bij de governance-structuur van de instelling. Daarin zijn op het niveau van de universiteit en met name in het Bachelor College en de Graduate School uitgangspunten en kaders belegd voor de inrichting van het onderwijs en worden initiatieven voor innovatie gecoördineerd. De studievoorschotmiddelen worden in lijn met deze structuur gealloceerd vanuit een centraal verankerde projectstructuur. Hiermee wordt het proces van kennisdeling tussen en binnen de verschillende faculteiten en ondersteunende diensten ondersteund.

Het grootste deel van de investeringen vanuit de studievoorschotmiddelen is begroot voor de thema's: 'intensiever en kleinschaliger onderwijs' en 'passende en goede onderwijsfaciliteiten'. Hiervan wordt bekostigd het aanstellen van ondersteunend onderwijspersoneel, het vormgeven van het onderwijsconcept 'Challenge-based Learning', en het digitaliseren van het onderwijs. Op de totale investeringen vanuit de studievoorschotmiddelen bedraagt dit circa 90%. Juist op de projecten die onder deze thema's worden uitgevoerd wordt ook een deel uit eigen middelen gefinancierd. Grofweg wordt 6% als 'out-of-pocket' kosten uit eigen middelen toegevoegd aan de totale begroting van de studievoorschotmiddelen.

De voorziene investeringen vanuit de studievoorschotmiddelen op de overige vier thema's worden niet aangevuld met eigen middelen en bestaan enkel uit studievoorschotmiddelen (10% van het totaal). Het gaat om investeringen in een betere aansluiting tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt; het ontwikkelen van een digitaal systeem voor het uitgeven van tokens als waardering voor verdiensten die samenhangen met de kwalificaties; en het beter toerusten van docenten voor de op studenten persoonlijk afgestemde studieprogramma's.

Het panel meent dat de keuzes van de instelling goed aansluiten bij de onderwijsvisie van de universiteit en dat het CvB en de universiteitsraad goed hebben kunnen motiveren waarom zij ervoor gekozen hebben om de zes thema's te financieren.

#### criterium 2

Het panel is onder de indruk van de wijze waarop studenten, docenten, deans, decanen, studenten en bestuursleden samen het plan voor de kwaliteitsafspraken tot stand hebben gebracht. De kleinschaligheid, het governance-model en de platte organisatievorm maken het voor de instelling mogelijk om voortdurend feedback te vragen en deze te verwerken in haar plannen. Daarbij schroomt de Technische Universiteit Eindhoven niet om ook advies in te winnen bij andere universiteiten. De instelling geeft blijk van een sterke focus op het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs middels het voeren van een continue dialoog met studenten, docenten en de diverse gremia. Dit is volgens het panel tekenend voor de

sterke kwaliteitscultuur binnen de organisatie en de brede gedragenheid van het plan voor de kwaliteitsafspraken.

De leden van de universiteitsraad zijn tevreden over het feit dat zij bij het proces extra uren hebben gekregen voor het opstellen en de verdere opvolging en monitoring van het plan voor de kwaliteitsafspraken. Het plan is door de RvT en de universiteitsraad goedgekeurd.

### Criterion 3

De Technische Universiteit Eindhoven heeft volgens het panel een goed kwaliteitszorgsysteem waarmee de instelling de doelstellingen uit het plan voor de kwaliteitsafspraken en de daarin neergelegde projecten bewaakt. Bestedingen vinden plaats vanuit een projectstructuur waarin voldoende toezicht op kwaliteit van de plannen en verantwoording van de realisaties is voorzien. Dit maakt ook formele inbreng vanuit de medezeggenschap mogelijk. Het panel stelt vast dat de plannen van de instelling realistisch zijn en haalbaar om instellingsbreed ingevoerd te worden. Via de commissie kwaliteitsafspraken borgt de instelling dat er een evenwichtige verdeling van de middelen over de faculteiten plaatsvindt. Daarnaast laat de Technische Universiteit Eindhoven projecten als experimenten starten die na het behalen van de gestelde doelen breder en groter worden uitgezet binnen de instelling. Deze projecten worden centraal aangestuurd, wat goed werkt vanwege de gedeelde kaders en uitgangspunten en daardoor overeenkomsten tussen de faculteiten. Bovendien constateert het panel dat er onder medewerkers en studenten een grote bereidheid is om van elkaar te willen leren en om hun kennis aan elkaar over te dragen.

Den Haag, 20 januari 2020

Namens het panel ter beoordeling van het plan voor de kwaliteitsafspraken van Technische Universiteit Eindhoven,

Ramses Wessel  
(voorzitter)

Yvet Blom  
(secretaris)

# 1 Profiel van de instelling

## 1.1 Algemene gegevens

Land	Nederland
Instelling	Technische Universiteit Eindhoven
Vestigingsplaats(en)	Eindhoven
Status van de instelling	Bekostigd

## 1.2 Profiel van de instelling

De Technische Universiteit Eindhoven (TU/e) is opgericht in 1956 door de lokale overheid, professionals uit de technische industriële branche en academische experts. De TU/e is een onderzoeksuniversiteit, gespecialiseerd in *engineering science & technology*, met negen faculteiten. Deze faculteiten bieden gezamenlijk 12 bachelorprogramma's, met in totaal 15 majors; 15 afstudeerprogramma's met in totaal 23 masterprogramma's en postacademisch onderwijs. Door een grote onderwijshervorming in 2012 en 2014, is het bacheloronderwijs opgenomen in het Bachelor College (BC) en is het master- en het postacademisch onderwijs opgenomen in de Graduate School (GS). Aan de TU/e studeren meer dan 12.000 studenten en werken ruim 3.300 medewerkers.

De missie van de TU/e is het bieden van kwalitatief hoogwaardig onderwijs en onderzoek om zo bij te dragen aan de vooruitgang van technische wetenschappen, aan de ontwikkeling van technologische innovaties en aan de groei van welvaart en welzijn in zowel de eigen regio als daarbuiten (TU/e Strategy 2030). In haar visie op onderwijs focust de TU/e zich primair op het bieden van ruimte om individuele ambities en talenten te laten groeien en persoonlijke coaching. Dit komt tot uiting in de inrichting van het BC en de GS waarbinnen studenten hun opleidingsprogramma zo kunnen samenstellen dat dit past bij hun persoonlijke doelen en ambities. De kernelementen van de onderwijsvisie zijn actief leren, kleinschalig onderwijs, diversiteit, de verbinding tussen onderzoek en onderwijs en multidisciplinariteit.

De TU/e kent een sterk uitgewerkte bestuursstructuur voor de universiteit als geheel. Het hoogste niveau wordt gevormd door het College van Bestuur (CvB). Het CvB ziet toe op de organisatie en legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht (RvT). Daarnaast zijn op universitair niveau een BC en een GS ingericht. De deans van het BC en de GS dragen de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en implementatie van instituutsbreed beleid en richtlijnen met betrekking tot respectievelijk het undergraduate en graduate niveau van het onderwijs, de kwaliteitszorg op instellingsniveau en innovatie en versterken van undergraduate/graduate onderwijs. Tevens zijn alle ondersteunende diensten ook op universitair niveau georganiseerd. Voor het onderwijs staat de dienst Education and Student Affairs (ESA) centraal. De ESA-directeur is eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van de hele keten van onderwijsondersteuning. De universiteit heeft namelijk een aantal ketens gedefinieerd, die van de opleiding tot aan het centrale niveau voor coördinatie en afstemming zorgen op de betreffende thema's van onderwijskwaliteit.

Het onderwijs wordt verzorgd vanuit de faculteiten. De TU/e kent negen faculteiten. De eindverantwoordelijkheid wordt officieel gedragen door het faculteitsbestuur. De dagelijkse leiding op het terrein van onderwijs is met name in handen van de decaan, de opleidingsdirecteuren/directeuren graduate program en de ESA-manager. De opleidingsdirecteuren/directeuren graduate program dragen eindverantwoordelijkheid voor

een (of meer) opleiding(en), en de ESA-manager is op facultair niveau verantwoordelijk voor de ondersteuning van het onderwijs. De ESA-manager heeft een relatie met ESA op centraal niveau en draagt in de regel verantwoordelijkheid in een of meer van de ketens. De deans BC en GS werken nauw samen met de decanen van de faculteiten en de opleidingsdirecteuren/directeuren graduate program binnen de afgesproken kaders die zijn vastgesteld door het CvB. De kaders die voor het onderwijs zijn vastgesteld zijn middels deze structuur sterk in de governance-structuur verankerd.

Zowel op het niveau van de universiteit, de BC en GC, de faculteiten en de opleidingen bestaan formele medezeggenschapsorganen die op de wettelijke onderwerpen het recht van goedkeuring bezitten en het recht hebben om advies uit te oefenen. Op institutioneel niveau is dit de Universiteitsraad; op BC- en GS-niveau is dit de Joint Program Committee (JPC); en op faculteitsniveau is dit de faculteitsraad en op het niveau van de opleiding de opleidingscommissie.

De instelling borgt de kwaliteitszorg middels de reguliere planning- en control-cyclus en de onderwijskwaliteitscyclus. De onderwijskwaliteitscyclus is georganiseerd middels een matrixstructuur die bestaat uit vier horizontale en vijf verticale lijnen. De horizontale lijnen bestaan uit: 1. het opstellen van onderwijs-, evaluatie-, en verbeterplannen; 2. monitoren en reflecteren; 3. communiceren; en 4. ondersteunen. Deze processen worden geborgd middels de verticale lijnen op vak-, opleidings-, faculteits-, BC/GS-, en instellingsniveau.

## 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

De Technische Universiteit Eindhoven (TU/e) heeft in 'TU/e Strategy 2030' haar visie op de universiteit van de toekomst uiteengezet op het gebied van onderwijs, onderzoek en valorisatie. In haar visie op onderwijs stelt de TU/e een 'student-centered' benadering centraal. In het onderwijs wil de TU/e ruimte bieden om individuele ambities en talenten te laten groeien. Dit wordt ondersteund door persoonlijke coaching. Tevens investeert de universiteit vanuit deze visie de aankomende jaren in actief leren, kleinschalig onderwijs, diversiteit, de verbinding tussen onderzoek en onderwijs en multidisciplinariteit.

In het document 'Plan for Quality Agreements 2019-2024' beschrijft de TU/e hoe de onderwijsvisie aansluit op de invulling die door de TU/e wordt gegeven aan de zes thema's uit de kwaliteitsafspraken. In het plan van de TU/e zet de instelling uiteen hoe zij voortbouwt op de voorinvesteringen op de studievoorschotmiddelen. Er is een duidelijk continuüm zichtbaar tussen de onderwijsvisie, de voorinvesteringen en de concrete uitwerking van de kwaliteitsafspraken die ter beoordeling voorlagen.

In het kader van de door de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) toegezegde studievoorschotmiddelen, vonden voorinvesteringen plaats in de periode 2015-2018 in: intensief en kleinschalig onderwijs, studentbegeleiding, talentontwikkeling, onderwijsfaciliteiten en docentprofessionalisering. Vanuit de onderwijsvisie, de eerdere investeringen en de thema's uit de kwaliteitsafspraken, hebben het CvB en de universiteitsraad bewuste keuzes gemaakt om in het verlengde daarvan plannen op te stellen die passen binnen de zes thema's: intensiever en kleinschaliger onderwijs, meer en betere begeleiding van studenten, studiesucces, onderwijsdifferentiatie, passende en goede onderwijsfaciliteiten, en verdere professionalisering van docenten. Dat is duidelijk herkenbaar in de acht projecten die de instelling heeft gedefinieerd. Per thema worden de projecten aangeduid<sup>1</sup>:

#### 1. Intensiever en kleinschalig onderwijs:

- Project: Onderwijsondersteuners (Teacher/teaching assistants and hybrid teachers project)
- Programma: Experimenten met Challenge-based Learning (Challenge-based Learning Program)

#### 2. Meer en betere begeleiding van studenten

- Programma: Verbetering aansluiting onderwijs en arbeidsmarkt (Sustainable employability for students program)

#### 3. Studiesucces<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> De originele, Engelse, projectnamen staan tussen haakjes beschreven

<sup>2</sup> De TU/e heeft nog geen concrete projecten rond het thema 'Study succes' opgenomen in het Plan voor de Kwaliteitsafspraken. Maatregelen op dat gebied worden regulier gefinancierd en uitgevoerd.



#### 4. Onderwijsdifferentiatie

- Project: Digitaal talentportfolio (Project Badges)

#### 5. Passende en goede onderwijskwaliteiten

- Project: Digitale colleges (Streaming project)
- Programma: Digitalisering en flexibilisering onderwijs (BOOST! Program)

#### 6. Verdere professionalisering van docenten (docentkwaliteit)

- Project: Onderwijskundig Leiderschap (Educational Leadership project)
- Project: Docentprofessionalisering (Professionalization of Teachers project)

De planvorming heeft stapsgewijs plaatsgevonden en is telkens bijgesteld na consultatie van de interne en externe stakeholders. Na de voorinvesteringen en het plan voor de kwaliteitsafspraken heeft de TU/e in augustus 2019 verdere intenties en doelen voor haar projecten geactualiseerd in een addendum bij het plan. Dit was onderdeel van de aanvraag voor de kwaliteitsafspraken. Op verzoek van de NVAO volgde in oktober 2019 een supplement met een toelichting op het addendum. Daarin werden de bestedingen naar de toekomst 'dekkend' uitgewerkt. In het addendum bestond in de jaren na 2022 nog een kleine ruimte tussen voorgenomen bestedingen en te verwachten inkomsten vanuit de Kwaliteitsafspraken. In het supplement worden de middelen volledig ingezet en is een besteding vanuit de instelling zichtbaar op de gedefinieerde projecten.

In lijn met de sturingsfilosofie van de instelling worden de projecten die vanuit de studievoorschotmiddelen worden gefinancierd verbonden aan centrale kaders en uitgangspunten. Innovatie van het onderwijs is in het governance-model immers op het centrale niveau belegd. Volgens het CvB en de universiteitsraad wordt de instelling op deze manier in staat gesteld om de hoogst haalbare kwaliteitsverbetering van het onderwijs te behalen. Voor de inzet van de projecten binnen de thema's 'intensiever en kleinschaliger onderwijs', en 'passende en goede onderwijsmiddelen', wordt een deel als 'out-of-pocket' kosten uit eigen middelen begroot (6% van de totale uitgaven aan de kwaliteitsafspraken).

Tijdens het locatiebezoek sprak het panel met vertegenwoordigers van het CvB en de universiteitsraad over de keuzes voor de projecten. De vertegenwoordigers gaven aan dat de TU/e sinds de onderwijshervorming in 2012, een aanzienlijke groei van instromende studenten kent. Om intensief en kleinschalig onderwijs te kunnen blijven waarborgen, wil de TU/e bijna 45% van de studievoorschotmiddelen (en daarnaast eigen middelen) gebruiken voor onderwijsondersteuning en het leerconcept Challenged-Based Learning (CBL). De inzet van onderwijsondersteuning bestaat uit 'Teaching Assistants' (afgestudeerde masterstudenten, promovendi of postdocs), 'Teacher Assistants' (bachelor- of masterstudenten) en 'Hybrid Teachers' (professionals uit het bedrijfsleven), waarmee de universiteit kleinschaligheid bevordert en de werklast van het wetenschappelijk personeel reduceert. De investering in CBL bestaat uit experimenten om het onderwijsconcept vorm te geven. CBL bestaat uit intensief casuïstiek onderwijs dat zich richt op leren door in multidisciplinaire teams te werken aan bestaande technische uitdagingen uit het bedrijfsleven en maatschappelijke uitdagingen.

Daarnaast wil de TU/e meer dan 40% van de studievoorschotmiddelen en eigen middelen investeren in passende en goede onderwijsfaciliteiten in de vorm van digitaal onderwijs. Deze investering sluit aan op het kernelement actief leren. De voorgenomen investeringen komen voort uit de inrichting van het BC en de GS waarin leerpaden voor studenten op maat worden vormgegeven. Deze individuele aanpak vraagt om een flexibele en modulaire inrichting van het onderwijs. De universiteit beoogt hierin te voorzien door middel van innovatieve ICT-

maatregelen binnen het onderwijs, gericht op het bieden van virtuele labs voor real-time simulaties en experimenten, gepersonaliseerd onderwijs, digitale coaching en competentieontwikkeling en het opzetten van platformen ter bevordering van samenwerking tussen studenten onderling en tussen studenten en bedrijven.

De overige studievoorschotmiddelen zet de TU/e in op projecten die een versnelling van de ambities van de instelling mogelijk maken. De projecten richten zich op een betere aansluiting tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt; het ontwikkelen van een digitaal systeem voor het verdienen van tokens voor verdiensten waarmee studenten zich kunnen onderscheiden op de arbeidsmarkt; en het beter toerusten van docenten om studenten, met het op hen persoonlijk afgestemde studieprogramma, te motiveren en activeren.

### 2.1.2 Overwegingen

Het panel is van mening dat het CvB en de universiteitsraad goed hebben kunnen motiveren waarom zij ervoor gekozen hebben om op alle zes thema's in te zetten en de studievoorschotmiddelen te gebruiken voor vijf ervan. De prioritering op deze thema's is navolgbaar. Het plan voor de kwaliteitsafspraken geeft een duidelijke samenhang tussen de bestedingsvoornemens en de zes thema's uit de kwaliteitsafspraken. De gemaakte keuzes worden binnen de organisatie gedragen en sluiten nauw aan bij de onderwijsvisie en de koers van de TU/e zoals is neergelegd in TU/e Strategy 2030. Het panel meent bovendien dat de keuzes die door de instelling zijn gemaakt goed aansluiten bij de cultuur binnen de TU/e. De vernieuwde organisatiestructuur en de systematiek van het BC en de GS, geeft de faculteiten de mogelijkheid om eenvoudiger met elkaar samen te werken, kennis met elkaar te delen en van elkaar te leren. Daarbij is het centraal alloceren van de verschillende bestedingsmiddelen in de ogen van het panel een logische stap om onder andere het proces van kennisdeling mee te ondersteunen.

Volgens het panel gaven het CvB, de deans en de facultaire afvaardiging duidelijk weer dat zij de studievoorschotmiddelen beschouwen als een mogelijkheid om de door de TU/e vastgestelde onderwijsvisie en doelstellingen versneld door te voeren. De inbreng van de studenten was duidelijk doordat op enkele thema's bestedingen ten laste van centrale eigen middelen zijn gebracht omdat studenten van oordeel waren dat hier kwaliteitsverbetering vanuit de uitgangspunten van de kwaliteitsafspraken niet aantoonbaar is. Concreet ging het hier om bijvoorbeeld het bouwen van een IT-platform.

Concluderend stelt het panel dat het plan voor de kwaliteitsafspraken bijdraagt aan de kwaliteitsverbetering van het onderwijs en past bij de bredere onderwijsvisie van de instelling.

### 2.1.3 Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Technische Universiteit Eindhoven voldoet aan criterium 1.

## 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

In het gesprek met het panel lichtte het CvB toe dat het ministerie van OCW eind 2017 bekend maakte wat de concrete beschikbaarheid was van de studievoorschotmiddelen. In die periode hadden het CvB, de deans en de faculteiten de begroting voor 2018 al vrijwel rond. Aangezien een gedeelte van de studievoorschotmiddelen al in 2018 zou worden vrijgegeven, besloot het CvB destijds om een spoedplan uit te werken voor het jaar 2018. Voor dat spoedplan werd de universiteitsraad geraadpleegd. De universiteitsraad heeft na de totstandkoming van het plan de sterke wens uitgesproken om vroegtijdig in het planvormingsproces over de inzet van de studievoorschotmiddelen te worden betrokken. Volgens de universiteitsraad heeft het CvB voldoende gehoor gegeven aan deze wens.

In het eerste kwartaal van 2018 vonden twee consultatierondes plaats tussen de deans en de universiteitsraad over de inzet van de studievoorschotmiddelen. Tijdens de eerste ronde is voor elk thema een eerste concept voor het plan voor de kwaliteitsafspraken opgesteld. Vervolgens heeft de universiteitsraad de studieverenigingen en faculteitsraden om hun inbreng gevraagd voor de toewijzing van de studievoorschotmiddelen. De inbreng kwam veelal overeen met de plannen uit het spoedplan en met de koers die de TU/e in Strategy 2030 uitgezet had. Uit deze eerste consultatieronde concludeerde de instelling dat alle TU/e-studenten baat dienen te hebben van waar de studievoorschotmiddelen aan worden uitgegeven en dat de projecten dus TU/e breed inzetbaar moeten zijn. Tijdens de tweede consultatieronde werd, op basis van de inbreng van de faculteiten, de inhoud van de kwaliteitsafspraken en de prioritering van de zes thema's besproken.

Voor de verdere concretisering van het plan voor de kwaliteitsafspraken kwamen vertegenwoordigers van het CvB, de universiteitsraad, faculteitsraden, JPC, opleidingscommissies, de deans, faculteitsdecanen, opleidingsdirecteuren/directeuren graduate programs en de RvT, in verschillende samenstellingen bijeen. De universiteitsraad en de faculteitsraden droegen er zorg voor dat naast de geëngageerde studenten en docenten, ook de studenten en docenten werden betrokken die binnen de universiteit een minder of geen actieve rol innemen.

De vertegenwoordigers van de universiteitsraad gaven in de gesprekken met het panel aan dat zij zich voldoende gehoord voelden bij de terugkoppeling van ideeën aan het CvB en de deans. Zo heeft de universiteitsraad eigen initiatiefvoorstellen door kunnen voeren in de definitieve plannen, zoals het 'Sustainable employability for students-programma' dat bestaat uit projecten die gericht zijn op een betere aansluiting tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt. Een ander initiatief vanuit studenten betreft het 'Badges-project', dat bestaat uit digitale tokens bij een prestatie, vaardigheid, kwaliteit of interesse waarmee studenten zich kunnen onderscheiden op de arbeidsmarkt. Daarnaast heeft de universiteitsraad voorstellen vanuit het CvB tegengehouden die volgens de raad niet direct bij zouden dragen aan de kwaliteit van het onderwijs. Zo behoort volgens de universiteitsraad een testomgeving voor een ICT-applicatie niet gefinancierd te worden uit de studievoorschotmiddelen, maar de verdere uitvoering van het project wel. De leden van de universiteitsraad zijn tevreden over het feit dat zij bij het proces extra uren hebben gekregen voor het opstellen en de verdere opvolging en monitoring van het plan voor de kwaliteitsafspraken.

Naast het betrekken van interne belanghebbenden, betreft de TU/e ook op verschillende manieren externe belanghebbenden bij het planvormingsproces en de uitvoering van de plannen. Als onderdeel van Brainport Eindhoven heeft de TU/e een groot netwerk van gelijkgestemde organisaties die volgens de diverse gremia zorgen voor een sterke vertegenwoordiging van het werkveld bij de totstandkoming en de uitvoering van het plan voor de kwaliteitsafspraken. De TU/e zoekt daarnaast aansluiting bij andere universiteiten. Zo put de instelling kennis uit de ervaringen van Maastricht University omtrent employability en volgt een selectieve groep docenten een leergang van de Universiteit Utrecht vanuit het 'Educational Leadership-project'.

Het plan is door de RvT en de universiteitsraad goedgekeurd.

### 2.2.2 Overwegingen

Het panel is onder de indruk van de wijze waarop studenten, docenten, deans en bestuursleden samen het plan voor de kwaliteitsafspraken tot stand hebben gebracht. Het CvB heeft eind 2017 snel moeten handelen om de vrijgekomen gelden uit de kwaliteitsafspraken voor 2018 mee te kunnen begroten, maar heeft het in 2018 voor elkaar gekregen om iedereen bij het totstandkomingsproces van het plan voor de kwaliteitsafspraken te betrekken.

De kleinschaligheid en de platte organisatievorm maken het voor de instelling mogelijk om voortdurend feedback te vragen en deze te verwerken in haar plannen. Daarbij schroomt de TU/e niet om ook advies in te winnen bij andere universiteiten en is hier open en transparant over. De instelling kent vele formele en informele overlegmomenten met de diverse gremia, faculteiten, medewerkers en studenten, die volgens het panel hebben bijgedragen aan een brede gedragenheid van de onderwijsvisie en het plan voor de kwaliteitsafspraken.

De betrokkenen uit alle geledingen van de instelling waarmee het panel tijdens het locatiebezoek heeft gesproken geven duidelijk aan dat de instelling blijk geeft van een sterke focus op het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs middels het voeren van een continue dialoog met studenten, docenten en de diverse gremia. Dit is volgens het panel tekenend voor de sterke kwaliteitscultuur binnen de organisatie. De kwaliteitscultuur heeft er volgens het panel toe bijgedragen dat studenten en docenten ook echt betrokken zijn geweest tijdens de totstandkoming van de kwaliteitsafspraken door het intensieve contact met zowel geëngageerde studenten en docenten als de minder actieve studenten en docenten.

Het panel waardeert het dat de universiteitsraad nauw in de gaten houdt dat de studievoorschotmiddelen primair worden ingezet voor de verbetering van de kwaliteit van onderwijs en oog heeft voor verbeteringen waar alle studenten ook echt bij gebaat zijn.

Concluderend stelt het panel dat er voldoende draagvlak is voor het plan voor de kwaliteitsafspraken. Zowel de universiteitsraad als de RvT is in voldoende mate betrokken geweest bij het opstellen van het plan. Ook hebben de universiteitsraad en de RvT formeel ingestemd met de plannen. Daarmee is de betrokkenheid en van interne belanghebbenden voldoende aangetoond.

### 2.2.3 Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Technische Universiteit Eindhoven voldoet aan criterium 2.

## 2.3 Criterium 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.*

### 2.3.1 Bevindingen

In het plan voor de kwaliteitsafspraken licht de TU/e de huidige situatie toe met betrekking tot de zes thema's binnen de instelling en de resultaten die zij met het inzetten van de financiële middelen beoogt te behalen. Opleidingsdirecteuren/directeuren graduate program kunnen twee keer per jaar projecten ter beoordeling voor de toekenning van de studievoorschotmiddelen indienen bij de commissie kwaliteitsafspraken. De commissie is door de universiteitsraad ingesteld en bestaat uit studenten en docenten van de universiteitsraad, beide deans, een controller van de financiële afdeling en de programmamanager van het plan voor de kwaliteitsafspraken. Bij de beoordeling draagt de commissie zorg voor een evenwichtige verdeling van de studievoorschotmiddelen over de faculteiten. Bij projectaanvragen stellen de aanvragers zelf concrete prestatie indicatoren op en geven ze aan de hand van die indicatoren aan wat de beoogde effecten zullen zijn en hoe het project binnen de instelling wordt uitgezet. In lijn met de werkwijze van de TU/e, worden projecten als kleinschalige experimenten opgezet waardoor aanpassingen eenvoudig kunnen worden doorgevoerd.

De TU/e heeft een programmamanager aangesteld om de coherentie van de projecten te kunnen waarborgen. Ieder afzonderlijk project valt onder een projectgroep met ieder een projectleider en een projecteigenaar. De projectleider is verantwoordelijk voor het initiëren, plannen, uitvoeren, monitoren en documenteren van de projecten. De projecteigenaar draagt zorg voor het leveren van de voortgangresultaten en het behalen van de beoogde doelen. De projectleiders en de projecteigenaren worden bij de uitvoering van de plannen ondersteund door de dienst ESA.

De monitoring van de voortgang van de projecten wordt onderdeel van de bestaande institutionele planning- en controlcyclus van de TU/e. Dat betekent dat de instelling de planvorming, besteding en verantwoording van studievoorschotmiddelen koppelt aan TU/e Strategy 2030, de begroting en de jaarplannen. Evaluaties van de projecten vinden plaats door onder meer gesprekken met studenten en docenten, vakevaluaties, de Nationale Studentenenquête (NSE) en de alumnimonitor. De projectleiders monitoren de effecten van de uitgezette projecten en rapporteren hierover aan de programmamanager. De programmamanager is verantwoordelijk voor de jaarlijkse monitoring en de actualisering van de kwaliteitsafspraken en voert hierover overleg met de universiteitsraad. Daarnaast komt de commissie kwaliteitsafspraken vijf keer per jaar bijeen om de kwaliteitsafspraken te monitoren en het gebruik van studievoorschotmiddelen voor de komende jaren te bespreken.

Faculteiten stellen ieder kwartaal een financieel rapport vast waarin de directeuren bedrijfsvoering rapporteren over de wijze waarop de studievoorschotmiddelen worden besteed. Deze rapporten worden samengevoegd in een instellingsbreed financieel rapport dat wordt voorgelegd aan het CvB. Het CvB stelt vervolgens het financiële rapport vast en bespreekt deze met de universiteitsraad. De universiteitsraad heeft instemmingsrecht op het

deel van de begroting dat de studievoorschotmiddelen betreft. De begroting dient goedgekeurd te worden door de RvT.

In de jaarverslagen van de instelling zal vanaf 2019 een afzonderlijk hoofdstuk worden gewijd aan de jaarlijkse rapportage over de studievoorschotmiddelen. Een bijlage bij het bestuursverslag is bedoeld voor de universiteitsraad om te reflecteren op de realisatie van de kwaliteitsafspraken.

### 2.3.2 Overwegingen

Het panel heeft inzage gekregen in de plannen en de projecten van de TU/e en in de allocatie van de budgetten. Volgens het panel heeft de TU/e een concreet kwaliteitszorgsysteem waarmee de instelling de doelstellingen uit het plan voor de kwaliteitsafspraken en de daarin neergelegde projecten kan bewaken. Naar het oordeel van het panel heeft de instelling mooie plannen die, vanwege de heldere procesafspraken, de systematisch opgestelde plannen, de goede opbouw bij het opschalen van de projecten en de dekkende begroting, realistisch en haalbaar zijn om instellingsbreed ingevoerd te worden.

Volgens het panel heeft de instelling een systeem ingericht dat bijdraagt aan het effectief implementeren van het plan voor de kwaliteitsafspraken. Zo draagt de commissie kwaliteitsafspraken er zorg voor dat er een evenwichtige verdeling van de middelen over de faculteiten plaatsvindt. Daarnaast laat de TU/e projecten als experimenten starten die na het behalen van de gestelde doelen breder en groter worden uitgezet binnen de instelling. Deze projecten worden centraal aangestuurd, wat goed werkt vanwege de vele overeenkomsten die faculteiten vertonen. Bovendien constateert het panel ook dat er onder medewerkers en studenten een grote bereidheid is om van elkaar te willen leren en om hun kennis aan elkaar over te willen dragen.

Concluderend stelt het panel vast dat de voorgestelde inzet van instrumenten en middelen om de plannen te bewerkstelligen en te monitoren, realistisch zijn binnen de organisatie en processen van de instelling.

### 2.3.3 Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Technische Universiteit Eindhoven voldoet aan criterium 3.

## 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 College van Bestuur, een vertegenwoordiging van de medezeggenschap en de Raad van Toezicht. Indien de middelen decentraal worden besteed, heeft het panel ook gesproken met decentrale vertegenwoordigers.

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

Tijdstip	Gesprek	Betrokkenen
09.00 – 10.00*	Vooroverleg	Panel
10.00 – 10.45	Gesprek 1	Medezeggenschapsvertegenwoordiging
10.45 – 11.00	Pauze	Panel
11.00 – 11.30	Gesprek 2	Raad van Toezicht
11.30 – 11.45	Pauze	Panel
11.45 – 12.30	Gesprek 3	Instellingsbestuur
12.30 – 13.30	Lunch	Panel
13:30 – 14:15	Gesprek 4	Vertegenwoordigers projecten/programma's
14:15 – 16:30	Paneloverleg	Panel
16:30 – 16:45	Terugkoppeling	Genodigden door instelling te bepalen

### 3.3 Overzicht van de bestudeerde documenten

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

- Plan Quality Agreements 2019-2024
- Addendum Plan Quality Agreements 2019-2024
- Supplement to Addendum Plan Quality Agreements 2019-2024
- TU/e Strategy 2030
- Engineers for the future. An essay on education at TU/e in 2030 (onderwijsvisie)
- Self-evaluation institutional audit quality assurance 2019 (instellingstoets kwaliteitszorg)
- Projectvoorstellen en begrotingen van de acht projecten





## KWALITEITSAFSPRAKEN Technische Universiteit Eindhoven

**Onderwerp**  
Factsheet Kwaliteitsafspraken

**Nummer**  
007888

**Datum**  
18 februari 2020

**Versie**  
41.0

**Contactpersoon**  
Anke Schols

070 - 312 2350

kwaliteitsafspraken@nvaio.net

---

### GEGEVENS INSTELLING

- Naam instelling Technische Universiteit Eindhoven
- BRIN 21PG
- Bezoekadres De Zaale, 5612 AZ Eindhoven
- Kwaliteitsafspraken Trail in ITK
- Inleverdatum aanvraagdossier vrijdag 30 augustus 2019

### STATUS DOSSIER

- Datum ontvangst aanvraagdossier vrijdag 23 augustus 2019
- Bezoekdag woensdag 27 november 2019
- Adviesrapport (voor feitelijke onjuistheden) maandag 20 januari 2020
- Advies Dagelijks Bestuur NVAO dinsdag 4 februari 2020
- Advies toegestuurd aan Minister van OCW dinsdag 18 februari 2020
- Beschikkingsdatum donderdag 12 maart 2020

## PANELSAMENSTELLING

- **Voorzitter** Ramses Wessel  
Prof. dr. Ramses Wessel is hoogleraar European Law and Governance en Co director van Centre for European Studies aan de Universiteit Twente. Daarnaast was hij ook vice-rector onderwijsvernieuwing en decaan bij de Universiteit Twente.
- **Lid** Nico de Rooij  
Prof. dr. Nico de Rooij is emeritus hoogleraar Microengineering en voormalig vice-voorzitter van Centre Suisse d'Electronique et de Microtechnique (CSEM, Zwitserland). Tot 2016 was hij departementsvoorzitter van het Sensors, Actuators and Microsystems Laboratory aan het École Polytechnique Fédérale van Lausanne.
- **Lid** Miriam Luizink  
Miriam Luizink MSc is algemeen directeur Roesingh R&D. Hiervoor was zij onderzoeker en adviseur bij KPN, zakelijk directeur MESA+ Institute for Nanotechnology, directeur High Tech Factory en High Tech Fund, directeur strategisch business development, Universiteit Twente.
- **Lid** Wim Van Petegem  
Dr. ir. Wim van Petegem is als universitair hoofddocent verbonden aan de faculteit Industriële Ingenieurswetenschappen, KU Leuven. Daarnaast is hij divisiehoofd van de divisie Media en Leren. Hij is expert op het gebied van engineering education en heeft zelf een technische opleiding genoten.
- **Student-lid** Diana van Wanrooij  
Diana van Wanrooij LLM is studente wo-master International and European Law aan Tilburg University. Hiervoor is zij afgestudeerd aan de wo-master Law and Technology aan diezelfde universiteit. Zij is algemeen bestuurslid geweest van Magister Juridische Faculteitsvereniging Tilburg en lid geweest van Opleidingscommissies Tilburg Law School.
- **Procescoördinator** Frank Wamelink
- **Secretaris** Yvet Blom

