

# Verbinden & Verbeteren



EUR Instellingsbeleid  
Kwaliteitszorg Onderwijs  
2025 - 2029

# Inhoudsopgave

## Inleiding

3



### 1. Kernbegrippen, visie en uitgangspunten

5



### 2. Governance

9

- 2.1 Besturingsmodel 10
- 2.2 Gezamenlijk leiderschap en meesterschap 11
- 2.3 Community-aanpak en CLI 12
- 2.4 Samenwerking met externen 13



### 3. Rollen en verantwoordelijkheden

16

- 3.1 Bestuur op de verschillende niveaus 17
- 3.2 Medezeggenschap 20
- 3.3 Examencommissies 23
- 3.4 Maatschappelijke en werkveldadviesraden 25
- 3.5 Intern toezicht 25



### 4. De kwaliteitszorgcyclus

26

- 4.1 Verbinding van interne met externe kwaliteitszorgcycli 27
- 4.2 Cyclus van missie, visie en strategie 29
- 4.3 De beleidscyclus 30
- 4.4 De planning & control-cyclus 31
- 4.5 Cyclus van plannen ter verbetering onderwijskwaliteit 31
- 4.6 Cyclus van onderwijskwaliteit op opleidingsniveau 35



### 5. Dialoogstructuren in samenhang

39

- 5.1 Verticale dialoogstructuren (Instelling & Intern toezicht) 41
- 5.2 Verticale dialoogstructuren (Instelling & Faculteit) 42
- 5.3 Verticale dialoogstructuren (Faculteit & Opleiding) 43
- 5.4 Horizontaal collegiale dialoogstructuren 44
- 5.5 Horizontaal-functionele dialoogstructuren 45
- 5.6 Horizontaal-lerende dialoogstructuren 46



### 6. Instrumenten

48

- 6.1 Decentraal instrumentarium 49
- 6.2 Centraal instrumentarium 53



### 7. Managementinformatie

55

## Inleiding

Goed onderwijs vraagt om voortdurende reflectie: *Doen we de goede dingen? Doen we de dingen goed?* Deze twee vragen vormen de basis van kwaliteitszorg aan de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR). In een wereld die sneller verandert dan ooit, is het essentieel dat we als onderwijsinstelling wendbaar en doelgericht blijven. De verwachtingen van studenten, de arbeidsmarkt en de maatschappij veranderen mee – en dus ook wat er van goed onderwijs wordt gevraagd. Met dit kwaliteitszorgbeleid voor de periode 2025–2029 verankeren we de eerste vraag (*Doen we de goede dingen?*) nadrukkelijker in onze interne systematiek. Dat is belangrijk voor een universiteit die responsiviteit integraal onderdeel maakt van haar missie.<sup>1</sup> De tweede vraag (*Doen we de dingen goed?*) stond altijd al centraal tijdens opleidingsevaluaties en accreditaties en blijft van belang.

Tegelijkertijd signaleren we kansen om de bestaande dialoogstructuren verder met elkaar te verbinden en te versterken. Denk aan het optimaliseren van de samenhang tussen interne reflectie en externe verantwoording; en tussen cycli op centraal en decentraal niveau. Of denk aan het nog meer zichtbaar maken van de uitkomsten van dialogen om van elkaar te leren. Onze impactambities vragen om verbindende structuren die instellingsbrede samenwerking vergemakkelijken, stakeholderbetrokkenheid faciliteren, en ons helpen om onze eigen doelen te realiseren. Daarbij is het belangrijk dat we het adaptieve vermogen van de organisatie behouden en – waar mogelijk – versterken. Dit document beschrijft de visie en uitgangspunten voor kwaliteitszorgbeleid aan de EUR en vertaalt deze naar een kader voor inrichting op het gebied van een governance van kwaliteitszorg en een kwaliteitszorgsysteem die onze cultuur

Met dit vernieuwde beleid concretiseren we hoe we omgaan met een belangrijke transitie in onze benadering van kwaliteitszorg: naar een ontwikkelgerichte aanpak met ruimte voor eigen regie

'Kwaliteitsdialogen' staan bij de EUR hoog in het vaandel: open, kritische gesprekken over onderwijs met als doel dat onderwijs te verbeteren. In de afgelopen jaren hebben we hierin belangrijke stappen gezet. Zo werd in 2023 onze gezamenlijke onderwijsvisie vastgesteld – een proces waarbij medewerkers, studenten en bestuurders uit de hele instelling actief betrokken waren. Op facultair en opleidingsniveau is een stevige kwaliteitscultuur gegroeid, gedragen door docenten, onderwijsmanagement, staf en betrokken gremia. Ook op die niveaus wordt breed gereflecteerd op doelstellingen, de afstemming ervan op behoeften van stakeholders, en de wijze waarop daaraan uitvoering wordt gegeven. Deze basis is sterk, en daar bouwen we op voort.

kunnen dragen. Met dit vernieuwde beleid concretiseren we hoe we omgaan met een belangrijke transitie in onze benadering van kwaliteitszorg: naar een ontwikkelgerichte aanpak met ruimte voor eigen regie.

Dat vraagt om bewust en bekwaam kwaliteitszorghandelen op alle niveaus. Investeren in leiderschap en meesterschap in kwaliteitszorg en het versterken van decentraal eigenaarschap vormen dan ook de spil van dit beleid. Zo werken we aan een toekomstbestendige kwaliteitszorgpraktijk, waarin continu verbeteren en het stellen van de juiste vragen centraal blijven staan.

<sup>1</sup> De missie van de EUR is het creëren van positieve maatschappelijke impact via haar kerntaken van onderwijs, onderzoek en engagement: Creating Positive Societal Impact, the Erasmian Way.

## Doel en functie van instellingsbeleid

Het instellingsbeleid kwaliteitszorg onderwijs is bedoeld als kaderstellend document voor alle betrokkenen binnen de EUR bij de ontwikkeling en borging van het onderwijs: bestuurders, management, docenten, ondersteuners, studenten, medezeggenschap en examencommissies. Het document:

- Expliciteert de EUR-visie op kwaliteitszorg en beschrijft hoe deze visie zich verhoudt tot de onderwijsvisie en het instellingsplan<sup>2</sup>;
- Legt de verantwoordelijkheden voor kwaliteitszorg vast van verschillende actoren en gremia op de verschillende niveaus binnen de instelling;
- Definieert de kwaliteitszorgcyclus en de samenhang tussen verschillende cycli, en het belang en de rol van dialogen daarbinnen;
- Specificeert de instrumenten die worden ingezet om de kwaliteit te monitoren, evalueren en verbeteren;
- Biedt kaders voor faculteiten en opleidingen om hun eigen kwaliteitszorgsysteem in te richten.

## Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk worden kernbegrippen, visie en uitgangspunten beschreven die de basis van dit beleid vormen. In de daaropvolgende hoofdstukken vormen deze uitgangspunten de rode draad door de beschrijving van:

- De governance van de instelling (H2) en specificering van rollen, verantwoordelijkheden en kerntaken ten aanzien van kwaliteitszorg (H3);
- De kwaliteitszorgcycli op de verschillende niveaus binnen de EUR, in onderlinge samenhang (H4);
- Een overzicht van de dialoogstructuren binnen de EUR, zowel horizontaal als verticaal, in onderlinge samenhang (H5), en ten slotte;
- Een overzicht van instrumenten die kunnen worden ingezet om voeding te geven aan die dialogen, met specifieke aandacht voor het instellingsbrede, verbindende instrumentarium (H6).

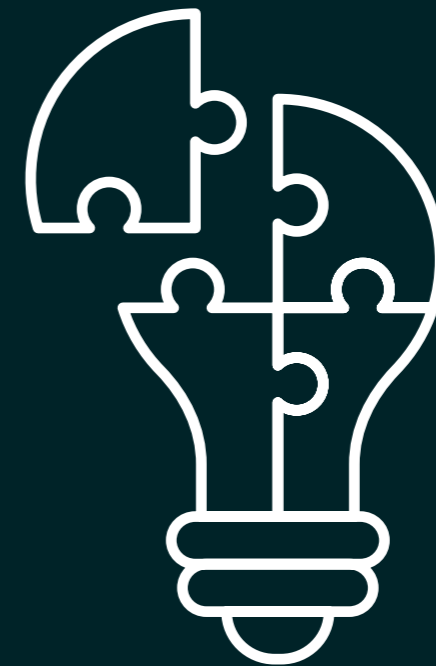
## Scope van dit beleid

Dit beleid heeft betrekking op het geaccrediteerde opleidingsportfolio van de EUR: bachelor- en masteropleidingen, initieel en post-initieel.

## Contact

Bij vragen of opmerkingen over dit document kan contact worden opgenomen met Team Onderwijs & Kwaliteitszorg binnen Academische Zaken, via [kwaliteitszorg.onderwijs@eur.nl](mailto:kwaliteitszorg.onderwijs@eur.nl).

# 1. Kernbegrippen, visie en uitgangspunten



<sup>2</sup> De onderwijsvisie en het instellingsplan zijn te raadplegen via de openbare website van de EUR. Voor de EUR Onderwijsvisie (2023), zie [2023-09-onderwijsvisieeur](#). Voor de EUR Strategy 2030 (2025), zie [2025-08-eur-strategie-2030-en-extern](#).

# Kernbegrippen, visie en uitgangspunten



In dit hoofdstuk worden de belangrijkste begrippen en uitgangspunten gedefinieerd die de basis van dit beleid vormen. Daarbij beginnen we met de vraag: wat verstaan we aan de EUR eigenlijk onder onderwijskwaliteit?

## Verbinding tussen interne en externe kwaliteitsopvattingen

De EUR definieert door middel van haar onderwijsvisie wat zij onder goed onderwijs verstaat. Vanuit de WHW en het accreditatiekader wordt verduidelijkt hoe de overheid en toezichthouder tegen onderwijskwaliteit aankijken. De kwaliteitszorg van ons onderwijs richten we zo in dat het bijdraagt aan de realisatie van onze eigen doelen en tegelijkertijd voldoet aan externe vereisten. Het externe toetsingskader nodigt daar nadrukkelijk toe uit: het is opgebouwd uit 'open standaarden', die invulling krijgen vanuit het

kwaliteitsbegrip van de instelling.<sup>3</sup> Het open karakter van het kader benadrukt de autonomie van de instelling en de eigen verantwoordelijkheid voor de kwaliteit, en laat ruimte voor variatie in de uitvoering en de inrichting van het onderwijsbeleid. Het benadrukt ook hoe belangrijk het is om met elkaar over onderwijskwaliteit in gesprek te zijn. Dit sluit aan bij de werkwijze die we binnen de EUR hanteren. Met dit herziene instellingsbeleid maken we deze ruimte voor eigen regie en eigenaarschap expliciet en verankeren we deze verder.

## De EUR-onderwijsvisie: een gedeelde visie op goed onderwijs

De onderwijsvisie<sup>4</sup> vertaalt de missie van de EUR naar het onderwijsdomein: binnen de EUR beschouwen we goed onderwijs als onderwijs dat studenten opleidt tot wereldburgers die een positieve maatschappelijke impact kunnen maken. Daarbij richten we ons op impactgedreven onderwijs dat ingaat op actuele maatschappelijke urgenties, binnen een inclusieve en uitdagende leeromgeving. Belangrijke uitgangspunten van het didactisch kader zijn het werken aan authentieke vraagstukken, stakeholderbetrokkenheid in het onderwijs en een inter-/transdisciplinaire benadering.<sup>5</sup> Met Strategie 2030<sup>6</sup> richten we ons op de doorontwikkeling naar een meer engaged aanpak van impactgedreven onderwijs, gekenmerkt door een verdergaande en meer wederkerige interactie tussen studenten en externe stakeholders. Georganiseerd rondom onze impactdomeinen<sup>7</sup> verbinden we partners, stakeholders, onderzoekers en studenten in interdisciplinaire lerende netwerken. Inbedding van ons onderwijs in deze netwerken betekent dat studenten al lerende een impactvolle bijdrage kunnen leveren, terwijl ze hun impactcapaciteiten verder ontwikkelen.

<sup>3</sup> NVAO Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland, versie 1 april 2024.

<sup>4</sup> EUR Onderwijsvisie (2023).

<sup>5</sup> Impact-driven education at Erasmus University Rotterdam (2023).

<sup>6</sup> EUR Strategie 2030 (2025).

<sup>7</sup> EUR Strategie 2030 (2025), p. 6: 1. De veerkracht en robuustheid van onze samenleving; 2. Duurzaam ondernemerschap en inclusieve welvaart; 3. Een rechtvaardige overgang naar een duurzame samenleving; 4. Gezonde samenleving en een toegankelijke en betaalbare gezondheidszorg; 5. Het verantwoord gebruik van technologieën.

## Operationalisering van opleidingskwaliteit

Als instelling bepalen we dus primair zelf, in onderlinge dialoog tussen betrokkenen, welke doelen we centraal stellen bij het vormgeven van ons onderwijs. Bij het bepalen van die doelen en concretiseren ervan op opleidingsniveau geven we ons rekenschap van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en de behoeften van stakeholders en passen we solide onderwijskundige inzichten toe. Zo komen we tot een operationalisering van opleidingskwaliteit langs drie lijnen:

- **Responsiviteit** is het vermogen van de opleiding om adequaat te reageren op behoeften, verwachtingen en contexten van verschillende belanghebbenden door aanpassingsvermogen en maatwerk. Studenten, de maatschappij en het werkveld zijn de belangrijkste belanghebbenden.
- **Strategische afstemming** is de mate waarin de missie, visie en doelen van een opleiding in lijn zijn met de missie, visie en doelen van de instelling. Opleiding, faculteit en instelling werken op zo'n manier met elkaar samen dat die doelen –in de optelsom van activiteiten– worden gerealiseerd.
- **Effectief onderwijsontwerp** is gebaseerd op de toepassing van *evidence-based* onderwijskundige theorie, waaronder het principe van 'constructieve afstemming' (*constructive alignment*).<sup>8</sup> Via effectief onderwijsontwerp verzekeren we de diplomawaardigheid van het door studenten afgeronde programma.

## Verbinding tussen toezicht op opleidings- en op instellingsniveau

Bij het toezicht op opleidingskwaliteit staat het aspect van effectief onderwijsontwerp centraal. Bij opleidingsaccreditatie volgens het 'beperkte kader'<sup>9</sup> toetst het panel de

*constructive alignment* en gerealiseerde opleidingskwaliteit. Deze toetsing gebeurt aan de hand van de door de opleiding zelf geformuleerde doelen en wordt gevalideerd door beoordeling van eindwerken. Het uitgangspunt van deze toetsing is nadrukkelijk dat de visie, doelstellingen en keuzes van de opleiding, voor zover in lijn met de normen die in het vakgebied gelden, het vertrekpunt vormen en niet zelf onderwerp van beoordeling zijn.<sup>10</sup> Binnen het interne kwaliteitszorgsysteem hebben examencommissies de wettelijke taak om de kwaliteit van toetsing en examinering te waarborgen en te verifiëren dat studenten het beoogde eindniveau behalen.

De twee andere kwaliteitsaspecten van strategische afstemming en responsiviteit vallen grotendeels buiten de scope van opleidingsaccreditatiepanels en examencommissies, maar staan centraal in het kader van de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK). In de ITK tonen we aan dat onze interne kwaliteitszorg –*in de samenwerking tussen instellings-, facultair en opleidingsniveau*– zo is ingericht dat we de onderwijskwaliteit op alle drie de aspecten waarborgen. Voor instellingen zonder positief ITK-besluit geldt het 'uitgebreide kader' voor opleidingsaccreditatie, waarin de aspecten van strategische afstemming en responsiviteit in de externe toetsing van de onderwijskwaliteit op opleidingsniveau worden betrokken.<sup>11</sup>

## Systematische aandacht voor onderwijsontwikkeling en -verbetering

Kwaliteitszorg aan de EUR is primair gericht op het stimuleren van ontwikkeling in plaats van op het controleren en borgen van minimumnormen. Kwaliteitszorg is een middel waarmee een opleiding of instelling kan sturen op datgene wat ze belangrijk vindt ter profilering en verbetering van haar onderwijs. Daarmee is kwaliteitszorg

<sup>8</sup> *Constructive alignment* gaat ervan uit dat de leerdoelen, onderwijsactiviteiten en toetsing op een coherente en logische manier met elkaar worden afgestemd. Het is het ontwerpproces dat ervoor zorgt dat alle activiteiten binnen de opleiding erop gericht zijn om de student de beoogde leerresultaten te laten behalen (Biggs & Tang, 2011).

<sup>9</sup> Voor instellingen die de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) met positief besluit hebben doorlopen, geldt het beperkte kader voor opleidingsaccreditatie: individuele opleidingen worden op minder aspecten beoordeeld dan het geval is voor instellingen zonder positief ITK-besluit.

<sup>10</sup> NVAO Uitvoeringsregels, versie 1 september 2025. Hoofdstuk 6: Beoordelingen door peers (pp. 60-61).

<sup>11</sup> Zo luiden de *Aanvullende aspecten voor instellingen zonder erkenning ITK* onder standaard 1:  
- De uitgangspunten voor de inrichting van de opleiding passen bij de onderwijsvisie en het profiel van de instelling.  
- De beoogde leerresultaten worden periodiek geëvalueerd.

onlosmakelijk verbonden met (de lijnsverantwoordelijkheid voor) het primaire proces. Onze benadering van kwaliteitsverbetering is gestoeld op een waarderende aanpak, gericht op het identificeren en verder ontwikkelen van bestaande sterktes. Een goed opgezette kwaliteitszorg houdt bovendien niet alleen in dat de juiste acties worden ondernomen om de kwaliteit van het onderwijs te ontwikkelen en borgen, maar ook dat dit systematisch en met de juiste stakeholderbetrokkenheid gebeurt.

We geven onze kwaliteitszorg daarom cyclisch vorm, in een voortdurende opeenvolging van momenten van reflectie en momenten van handelen op de opgedane inzichten. Onze kwaliteitszorgactiviteiten zijn georganiseerd rondom twee kernvragen: *Doen we de goede dingen, en doen we de dingen goed?* Drie vervolgvragen geven hieraan verdieping: *Hoe weten we dat? Vinden onze stakeholders dat ook? Wat doen we met die wetenschap?* Het faciliteren van de dialoog en feedbackloops van belanghebbenden is dus essentieel. Afhankelijk van het antwoord op deze vragen kunnen acties worden ondernomen in twee richtingen: gericht op het optimaliseren van de manier waarop we uitvoering geven aan onze doelen (exploitatie) of gericht op het herijken van die doelen (exploratie). De kracht van onze interne kwaliteitszorg is gelegen in een inbedding van deze tweeledige oriëntatie in onze governance, systeem en cultuur.<sup>12</sup>

### Een sterke kwaliteitscultuur

Effectieve kwaliteitszorg gaat uit van

synergie tussen systeem en cultuur: het kwaliteitszorgsysteem beïnvloedt gedrag en houding van betrokkenen en omgekeerd. Cultuuraspecten zijn verankerd in de dagelijkse interacties tussen alle betrokkenen en worden gestimuleerd door leiderschap dat voorbeeldgedrag toont en de gedeelde visie uitdraagt. Het kwaliteitszorgsysteem is zo ingericht dat zij stimulerend werkt voor de ontwikkeling van een sterke kwaliteitscultuur. Aan de andere kant is een aanwezige kwaliteitscultuur voorwaardelijk voor een goede werking van een ontwikkelgerichte aanpak en het welslagen van de eigen regie.<sup>13</sup>

Binnen de EUR verstaan we onder een sterke kwaliteitscultuur een cultuur die zich kenmerkt door:

- Een **gedeelde en doorleefde visie** en onderliggende waarden
- Een **gedeelde verantwoordelijkheid** voor kwaliteit **op alle niveaus**
- Een constructief-kritische **houding gericht op continue verbetering**
- Een **open dialoog** tussen alle betrokkenen over de kwaliteit van het onderwijs
- Het **waarderen en benutten van verschillende perspectieven**
- **Transparantie** over doelen en resultaten
- **Systematische inrichting van feedbackloops** en opvolging van signalen
- Een **lerende gemeenschap** waarin innovatie en experiment worden gestimuleerd
- Het **vieren van successen** en erkennen van *good practices*

### De EUR-kwaliteitszorgvisie: een gedeelde visie op de rol van kwaliteitszorg

In onze kwaliteitszorgvisie<sup>14</sup> staan de kritische reflectie en dialoog en het belang dat we hechten aan transparantie en openheid voor verschillende perspectieven centraal. In gesprek met elkaar en met stakeholders verbinden we concrete doelen aan de open standaarden van het accreditatiekader met onze onderwijsvisie als vertrekpunt. Het College van Bestuur geeft samen met het verbindende, gezamenlijke leiderschap van decanen en vice-decanen onderwijs richting aan het strategisch beleid, terwijl tegelijkertijd ruimte wordt gegeven aan autonomie en eigenaarschap op facultair- en opleidingsniveau.

<sup>12</sup> Eindrapport Leergang Onderwijskundig Leiderschap, *Versterkt Onderwijskundig Leiderschap*, versie september 2024.

<sup>13</sup> Het gesprek over de ontwikkeling van de randvoorwaarden voor een ontwikkelgerichte aanpak en het welslagen van de eigen regie op opleidingsniveau wordt gestimuleerd aan de hand van een zelfdiagnostische tool voor opleidingsdirecteuren: *Is jouw opleiding klaar voor een ontwikkelgerichte midterm?* (2025).

<sup>14</sup> EUR Kwaliteitszorgvisie (2024).

## 2. Governance



# Governance



Dit hoofdstuk beschrijft de besturingsfilosofie van 'één verbonden EUR' met een belangrijke rol voor het verbindend leiderschap van decanen en vice-decanen onderwijs. Daarnaast beschrijft het de plek van de Community for Learning & Innovation en verschillende vormen van samenwerking met externe partners.

## 2.1 Besturingsmodel

Het besturingsmodel beschrijft hoe de universiteit is georganiseerd en hoe besluitvorming plaatsvindt met betrekking tot onderwijskwaliteit. Een duidelijk besturingsmodel is essentieel voor een effectieve kwaliteitszorg. De Erasmus Universiteit Rotterdam kent twee bestuursniveaus in haar hoofdstructuur: het instellingsniveau en het niveau van de faculteiten en diensten. De bestuursstructuur van de EUR is vastgelegd in het Bestuurs- en Beheersreglement (BBR) van de universiteit. De facultaire bestuursorganisatie is nader uitgewerkt in de Faculteitsreglementen en Beheersinstructies van iedere faculteit. Een actueel overzicht hiervan is raadpleegbaar via de EUR-website.<sup>15</sup>

### Bestuurlijke verantwoordelijkheid voor onderwijskwaliteit

Het College van Bestuur (CvB) is integraal eindverantwoordelijk voor het bestuur en het beheer van de universiteit. Decanen treden op als –eenhoofdig– bestuur en als beheerder van de betreffende faculteit. Decanen hebben eigen wettelijke bestuursbevoegdheden ten aanzien van de inhoud van onderwijs en wetenschapsbeoefening. Hierin komt de autonomie van de faculteit tot uitdrukking. Daarnaast voeren zij gemandateerde beheerstaken uit onder verantwoordelijkheid van het CvB als vastgelegd in het BBR.

Op facultair niveau worden dus inhoudelijke en beleidsmatige keuzes gemaakt, en wordt beschikt over de inzet

van middelen om dit inhoudelijk beleid te realiseren. De faculteit heeft een eigen verantwoordelijkheid wat betreft de inhoud en de vormgeving van het onderwijs. Het CvB is als bevoegd gezag in ultimo echter extern aanspreekbaar op de kwaliteit van het onderwijs. Het CvB kan daarom richtlijnen geven voor de coördinatie en organisatie van het onderwijs: inhoudelijke en beleidsmatige keuzes op facultair niveau moeten passen binnen de kaders van het strategisch beleid. De decaan legt hierover verantwoording af aan het CvB.

Binnen het besturingsmodel van de EUR spelen vice-decanen onderwijs een belangrijke rol. Decanen wijzen vice-decanen onderwijs bestuurstaken toe als vastgelegd in het Faculteitsreglement. Een aantal vice-decanen onderwijs heeft daarnaast gesubmandateerde beheerstaken, vastgelegd via een Beheersinstructie. De decaan heeft de wettelijke opdracht om te voorzien in het bestuur van opleidingen binnen het facultaire portfolio (WHW Art. 9.17). Binnen de EUR krijgt dat vorm in de persoon van een opleidingsdirecteur. Ook deze taaktoewijzing is geregeld in het Faculteitsreglement.<sup>16</sup>

### Eén verbonden EUR

De EUR is van oudsher sterk decentraal georganiseerd, met een grote mate van autonomie voor de faculteiten en verschillende mechanismen die de wisselwerking tussen de verschillende lagen binnen de organisatie bevorderen. De EUR heeft zich in haar nieuwe strategie

tot doel gesteld als één verbonden EUR te opereren en realiseert dat door versterkt leiderschap, samenwerking en efficiënte structuren. Dat betekent dat we in onze organisatie de ruimte voor facultaire autonomie blijven koesteren terwijl nog nadrukkelijker wordt ingezet op gemeenschappelijk handelen en onderling leren op gezamenlijke beleidsthema's. Voor onderwijs bepaalt onze gezamenlijke onderwijsvisie daarvoor de koers.

Binnen deze besturingsfilosofie wordt het werken aan onderwijskwaliteit beschouwd als een gezamenlijke

verantwoordelijkheid van alle actoren in het onderwijsproces. De focus op implementatie van de onderwijsvisie via eigenstandig facultair beleid verschuift naar uitwerking van gezamenlijke beleidsthema's in instellingsbrede kaders. Dit wordt ontwikkeld in co-creatie met vertegenwoordigers van de faculteiten in thematische werkgroepen en taskforces. Belangrijk in deze besturingsfilosofie is het verbindende, gezamenlijke leiderschap van decanen en vice-decanen onderwijs, ondersteund door een deskundige ambtelijke lijn.

## Good Practice

### Erasmiaans leiderschapsprofiel

Het Erasmiaanse leiderschapsprofiel biedt een gemeenschappelijk referentiekader dat kan worden toegepast in verschillende processen bij de EUR, van werving en selectie tot evaluatie en ontwikkeling. Het profiel werkt **vier kernprincipes** (1. Wees een rolmodel; 2. Faciliteer en betrek anderen; 3. Inspireer met visie en 4. Stuur op resultaat) uit in bijbehorende competenties op **drie niveaus van leiderschap**: (1. Persoonlijk leiderschap; 2. Leidinggeven aan anderen en 3. Leidinggeven aan een organisatie). Het profiel is ontwikkeld in samenwerking met vertegenwoordigers van faculteiten en diensten en getoetst met wetenschappers met expertise op het gebied van leiderschap. Alle faculteiten en diensten maken gebruik van het profiel.



## 2.2 Gezamenlijk leiderschap en meesterschap

Naast hun verantwoordelijkheid in het facultaire bestuur, zoals beschreven in het volgende hoofdstuk, spelen vice-decanen onderwijs een belangrijke rol in de voorbereiding van instellingsbrede besluitvorming ten aanzien van onderwijs. Zij zijn daartoe verenigd in het interfacultaire gremium van vice-decanen onderwijs, waarin aan de hand van een jaarlijkse werkagenda en portefeuillevreemde regie wordt gevoerd op onderwijsgerelateerde beleidsontwikkeling.<sup>17</sup> De gezamenlijke vice-decanen onderwijs adviseren het CvB over de bestedingsagenda van de centrale middelen Kwaliteitsgelden. Ook voeren ze gezamenlijk regie op het instellingsbrede deel van de uitvoeringsagenda van de

Community for Learning & Innovation (zie 3.3) en zien zij toe op de uitvoering ervan.

Onderwerpen op de agenda van de vice-decanen onderwijs worden voorbesproken in het Onderwijsatelier, een maandelijks overlegstructuur tussen de beleidsadviseurs onderwijs en kwaliteitszorg van Academische Zaken en van de verschillende faculteiten. Daarmee fungeert het Onderwijsatelier mede als ambtelijk voorportaal voor het gremium van vice-decanen onderwijs. Daarnaast vervult het Onderwijsatelier een rol in het faciliteren van implementatie van beleid in de faculteiten en het stimuleren van onderling leren door een platform te bieden voor uitwisseling van good practices en via een werkgroepstructuur de uitkomsten van die uitwisseling te borgen in faciliterende handreikingen, tools en formats.

<sup>15</sup> Algemeen | Erasmus University Rotterdam.

<sup>16</sup> Bij sommige faculteiten vervult de vice-decaan onderwijs zelf de rol van opleidingsdirecteur voor het hele facultaire opleidingsportfolio. Vaak wordt de vice-decaan onderwijs in deze rol dan bijgestaan door programmadirecteuren met een (operationele) verantwoordelijkheid op opleidingsniveau. Bij de andere faculteiten stuurt de vice-decaan onderwijs de opleidingsdirecteur(en) aan.

<sup>17</sup> Hun werkwijze staat nader beschreven in de *Vice-Deans of Education Code of Conduct* (geactualiseerd in 2024).

## 2.3 Community-aanpak en CLI

Naast het verbindend leiderschap is een belangrijke rol weggelegd voor instellingsbrede communities waarin over faculteitsgrenzen heen wordt uitgewisseld en samengewerkt aan (veelal visiedreven) instellingsbrede thema's. In de communities komen betrokkenen samen vanuit uiteenlopende expertise, rol en verantwoordelijkheid. Deze communities staan in principe los van de formele governance; ze opereren dwars door de formele organisatiestructuren heen en verenigen betrokkenen rondom gedeelde uitdagingen of interesses en vanuit intrinsieke motivatie voor het ontwikkelen en verbeteren van het onderwijs. Kenmerkend is een sterke betrokkenheid van studenten en externe stakeholders. In deze contexten staat gemeenschappelijke betekenisgeving en professionele identiteitsvorming door kennisdeling via verhalen en praktijkvoorbeelden centraal. Zo worden gemeenschappelijke thema's van onderop,

uit de volle breedte van de organisatie, en in dialoog met een blik van buiten geladen en geconcretiseerd.

In de afgelopen strategische periode werd dit proces van gemeenschappelijke betekenisgeving en inzet op een instellingsbrede implementatieagenda aangejaagd door een aantal centrale strategische programma's en projecten op kernthema's en de Community for Learning & Innovation (CLI), een *hub* gericht op ondersteuning en ontwikkeling van innovatiecapaciteit. In de nieuwe strategische periode wordt in deze diverse initiatieven focus aangebracht door het merendeel van deze programma's en projecten te laten landen in de CLI. Binnen de CLI en de strategische programma's wordt actief samengewerkt met strategisch leiderschap, docenten, onderwijsmanagement, beleidsadviseurs en learning innovatoren in de faculteiten, waarmee verbinding tussen onderwijsvernieuwing en verbeteractiviteiten in de faculteiten en de instellingsbrede onderwijsvisie wordt geborgd.

### Good Practice

#### CLI Fellowships

Het CvB stelt middelen beschikbaar voor onderwijsinnovatie in de faculteiten, onder meer via de CLI Fellowships. Een productieve en duurzame balans tussen ontwikkelen en verbeteren vraagt om meer dan alleen intrinsieke motivatie van onderwijsbetrokkenen in een bottom-up benadering. De EUR maakt werk van de verankering van de tweeledige oriëntatie op exploitatie en exploratie in de onderwijsorganisatie door gerichte financiële ondersteuning van docenten bij het ontwikkelen, implementeren en onderzoeken van de impact van innovaties. Fellows kunnen gebruikmaken van de faciliteiten en expertise binnen de CLI-community en delen hier hun opbrengsten. Succesvolle experimenten kunnen zo uitgroeien tot structurele aanvullingen op ons onderwijs, met een empirische onderbouwing van hun toegevoegde waarde.

De CLI en de strategische programma's staan onder leiding van *academic leads*, die een dubbelfunctie vervullen als inhoudelijk trekker en bestuurlijke liaison, primair naar de vice-decanen onderwijs. De programma's werken langs de lijnen van vastgestelde programmaplannen. De gezamenlijke vice-decanen onderwijs coördineren (het merendeel van) de werkagenda van de CLI, op basis van periodieke herijking en prioritering van hun gemeenschappelijke inhoudelijke ambities.

Om responsiviteit en wendbaarheid te realiseren, is een deel van de inzet van de CLI bestemd ter ondersteuning van specifieke facultaire innovaties op projectbasis en een deel voor open innovatie. Belangrijke uitkomsten en geleerde lessen worden door de CLI aan de vice-decanen onderwijs gerapporteerd. De binnen de CLI opererende *academic lead* op het thema impact en engagement vervult daarnaast als *Strategic Dean of Impact & Engagement* eveneens een adviesrol richting het CvB en de decanen.



## 2.4 Samenwerking met externen

Als universiteit met uitgesproken impact- en engagementambities is de EUR voor het realiseren van haar missie afhankelijk van relaties met externe partners en stakeholders. Die samenwerkingen worden op alle niveaus vormgegeven: op het niveau van vak, opleiding, faculteit en instelling. In het volgende hoofdstuk wordt onder 4.4 *Maatschappelijke en werkveldadviesraden* beschreven hoe op de verschillende niveaus invulling wordt gegeven aan externe stakeholderbetrokkenheid *bij kwaliteitszorg* (en specifiek de reflectie op de dimensie van responsiviteit), zoals dat bijvoorbeeld gebeurt binnen de instellingsbrede Maatschappelijke Raad van Advies. In onderstaande paragraaf worden verschillende samenwerkingsvormen beschreven met externe partners en/of stakeholders *bij en in het onderwijs*. Voor elk van deze type samenwerkingen geldt dat heldere afspraken over wederzijdse

verwachtingen en eventuele onderlinge verplichtingen goed moeten worden vastgelegd, maar dat zeker zo belangrijk is dat voortdurende aandacht uitgaat naar het ontwikkelen van een cultuur van samenwerking en vertrouwen.

### Strategische samenwerking met andere (hoger) onderwijsinstellingen

Zowel op centraal als op decentraal niveau wordt geparticipeerd in lokale, regionale en (inter-)nationale strategische partnerschappen en allianties met andere (hoger) onderwijsinstellingen om samenwerking in het onderwijs te faciliteren aan gedeelde strategische (onderwijs)doelen.<sup>18</sup> Een voorbeeld is de gezamenlijke ontwikkeling en uitvoering van onderwijsprogramma's in verschillende vormen. Zowel binnen de context van deze strategische partnerschappen en allianties als in meer incidentele samenwerkingsconstructen wordt mobiliteit van staf en studenten gefaciliteerd.

### Good Practice

#### Convergentie

De EUR is samen met het Erasmus MC betrokken bij de in 2019 opgerichte Convergentie EUR-TU Delft-Erasmus MC, waarbij het uiteindelijke doel is het creëren van maatschappelijke impact met de regio als *living lab*. In de raamovereenkomst, getekend in 2021, zijn afspraken over bedrijfsvoering binnen de Convergentie vastgelegd die worden gecoördineerd vanuit het *Convergence Office*. Voor de Convergentie is een eigen governance-structuur ingericht met een *Convergence Executive Board* en *Convergence Supervisory Board*, waarin de voorzitter van de Raad van Toezicht van de EUR zitting heeft.

Gezamenlijke onderwijsontwikkeling met andere hoger onderwijsinstellingen in het geaccrediteerde opleidingsportfolio kent allerlei verschijningsvormen. Zo kan worden samengewerkt op het niveau van een RIO-geregistreerde opleiding, of op het niveau van een specialisatie of track binnen een opleiding. Ook kan de faculteit als toeleverancier optreden voor een deel van het onderwijs in een opleiding waarvoor door de andere instelling een

graad wordt verleend, of kan de bijdrage zodanig substantieel zijn dat hieraan (ook) een graad namens de EUR kan worden verbonden. Daarbij kan een samenwerking bovendien tot verschillende typen graadverlening leiden. We onderscheiden daarbij 'gezamenlijk onderwijs' in de zin van WHW Art. 7.3c van zogenaamde 'dubbelprogramma's'.

<sup>18</sup> Voorbeelden zijn het Convergentie-initiatief (EUR, Erasmus MC en TU Delft), de LDE-samenwerking (EUR, Universiteit Leiden en TU Delft), het European University Alliance UNIC (European University of Post-Industrial Cities) en RASL (Rotterdam Arts and Sciences Lab, een samenwerking tussen HBO en WO partners EUR, Codarts en Willem de Kooning Academy).



### Gezamenlijk onderwijs versus dubbelprogramma's

Dubbelprogramma's (*dual degree programmes*) hebben betrekking op twee programma's die parallel of elkaar opvolgend worden aangeboden en ten dele op elkaar zijn afgestemd, maar waarbij in feite sprake is van eigenstandige (en afzonderlijk geaccrediteerde) opleidingen waaraan afzonderlijke graden en diploma's zijn verbonden.<sup>19</sup> De verantwoordelijkheid van de EUR voor de onderwijskwaliteit beperkt zich in zo'n geval tot de opleiding waarvoor zij een graad verleent.

Bij opleidingen in de categorie van gezamenlijk onderwijs in de zin van WHW Art. 7.3c (*joint programmes*) gaat het om een geïntegreerd curriculum, waarbij instellingen in gezamenlijkheid verantwoordelijkheid dragen voor de kwaliteit. Het CvB van de EUR blijft echter te allen tijde aanspreekbaar op het geheel van de opleiding.<sup>20</sup> Dat vraagt om zorgvuldige vastlegging van onderlinge afspraken ten aanzien van onder meer governance, curriculum, onderwijsorganisatie, bekostiging en collegegeld, accreditatie en kwaliteitszorg.

In WHW Art. 7.3c is beschreven welke zaken ten minste moeten zijn vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst. In de EUR Handreiking Joint Programmes worden diverse vraagstukken en aandachtspunten bij ontwerp, organisatie en uitvoering van dit type onderwijssamenwerkingen beschreven.<sup>21</sup>

Samenwerkingsovereenkomsten dienen in de regel de FLAT ('Finance, Legal, Audit en Tax')-check procedure te doorlopen, waarbij de voorgenomen verplichtingen worden getoetst op financiële, juridische, controle-technische en fiscale aspecten.<sup>22</sup> In 2023 is een instellingsbreed raamwerk geformuleerd voor het initiëren, versterken en evalueren van internationale academische partnerschappen, als uitvloeisel van het EUR Policy Framework 2021-2024.<sup>23</sup> Verantwoordelijkheid voor implementatie ligt bij de faculteiten. In 2024-2025 is bovendien een commissie ingesteld die het CvB en decanen gevraagd en ongevraagd adviseert ten aanzien van de omgang met (potentieel) gevoelige samenwerkingsverbanden. Het gaat hier om samenwerking met (academische en niet-academische) partners die plaats vindt in een context van conflict of debat.<sup>24</sup>

### Samenwerking met maatschappelijke partners, bedrijfsleven en industrie

Er wordt binnen de EUR ook samengewerkt met maatschappelijke partners, het bedrijfsleven en de industrie. Traditioneel zijn die samenwerkingen primair onderzoeksgericht maar met de transitie naar engaged, impactgedreven onderwijs worden dit soort samenwerkingen ook in toenemende mate onderdeel van de inrichting van de onderwijsleeromgeving. Naast de meer institutionele samenwerkingsvormen op 'macroniveau' worden deze verbindingen vaak nog gelegd op het niveau van een vak, door een individuele docent en/of student.

Dit soort verbinding op het 'microniveau' kan bijvoorbeeld bestaan uit een

gastcollege, ingebrachte casus, of een stage- en/of afstudeeropdracht. Vanuit het strategische programma Impact at the Core (nu ingebed in de CLI) zijn diverse vormen van ondersteuning beschikbaar voor docenten en studenten ten aanzien van samenwerking met externe stakeholders.<sup>25</sup>

Hoewel bij de organisatie van dit type samenwerking en de begeleiding en beoordeling van de student een belangrijke rol is weggelegd voor de docent en examiner, met inachtneming van diens professionele autonomie, is er een aantal aspecten waar deze zich rekenschap van moet geven. Naast de uitkomsten van commissies als de eerdergenoemde

adviescommissie Gevoelige Samenwerkingsverbanden en de Commissie van Experts Fossiele Industrie<sup>26</sup> gaat dat bijvoorbeeld om het waarborgen dat door studenten wordt voldaan aan 'reguliere' vereisten ten aanzien van onder meer wetenschappelijke integriteit, ethiek en/of AVG-compliance bij dataverwerking, die in de context van dergelijke samenwerkingen met externen extra onder druk kunnen komen te staan. Op facultair en/of opleidingsniveau worden hiervoor (domeinspecifieke) richtlijnen ontwikkeld bijvoorbeeld in het kader van stage- en scriptiehandleidingen. Op instellingsniveau wordt door Erasmus Research Services (ERS) een kader opgesteld voor de ethische review van onderzoek door studenten.<sup>27</sup>

### Ontwikkelpunt: Meer structurele samenwerking binnen ecosystemen

Als *engaged university* zet de EUR in op meer structurele en multilaterale samenwerking tussen academische en niet-academische partners. Kenmerkend in dit type samenwerking is de gelijkwaardigheid van de partners binnen het kennis- en innovatie-ecosysteem waar zij onderdeel van zijn. Het regionale ecosysteem rondom de EUR wordt in sterke mate gedomineerd door de haven met alle verbonden bedrijvigheid en de aanwezigheid van een superdiverse stad waarin grote maatschappelijke transitieopgaven spelen.

Georganiseerd rondom onze impactdomeinen (zie voetnoot 7) en concrete vraagstukken uit de omgeving verbinden we verschillende partners met stakeholders, onderzoekers en studenten in interdisciplinaire lerende netwerken. De ambitie om het leren van studenten in te bedden in deze netwerkcontexten en ze te laten samenwerken met diverse partijen brengt vraagstukken met zich mee, niet alleen over de governance van dergelijke samenwerking maar ook over adequate begeleiding en toetsing van het leren van studenten in inherent open, complexe leersituaties.

19 ECA 'Framework for Fair Recognition of Joint Degrees' (2013), p. 13: "Dual degree: Two degrees awarded individually, attesting the successful completion of two separate curricula, with potential overlap and efficiencies in course-taking, and, if more than one institution is involved, each institution is primarily responsible for its own degree".

20 Zie Hoofdstuk 3 Gezamenlijk onderwijs (*joint programmes*) uit de Uitvoeringsregels 2025 van de NVAO: Afhankelijk van de samenwerkingspartners kunnen *joint programmes* leiden tot een *joint degree* (gezamenlijke graad op één gezamenlijk diploma), dan wel een *double/multiple degree* (gezamenlijke graad op meerdere afzonderlijke diploma's). *Joint programmes* leiden dus in alle gevallen tot de verlening van één graad maar kunnen tot de afgifte van één of meer diploma's leiden. Daarbij geldt dat het diploma enkel door die instellingen wordt uitgereikt waar de student stond ingeschreven en het gezamenlijke onderwijs ook daadwerkelijk heeft gevolgd. Samenwerking met alleen Nederlandse instellingen in een *joint programme* leidt altijd tot een gezamenlijke graad op één gezamenlijk diploma (*joint degree*). In geval van een *joint programme* met ten minste één buitenlandse instelling kan worden gekozen voor gezamenlijke graadverlening op een gezamenlijk diploma (*joint degree*) of op meerdere afzonderlijke diploma's (*double/multiple degree*).

21 EUR Handreiking Joint Programmes (2022).

22 De centrale procedure wordt gecoördineerd door Juridische Zaken en uitgevoerd in samenwerking met Academische Zaken en Corporate Planning & Control. Voorafgaand wordt binnen de eigen Beheerseenheid een decentrale FLAT-check uitgevoerd. Zie **FLAT-check | Erasmus University Rotterdam**.

23 EUR Global Engagement Policy: Global Academic Partnerships (2023).

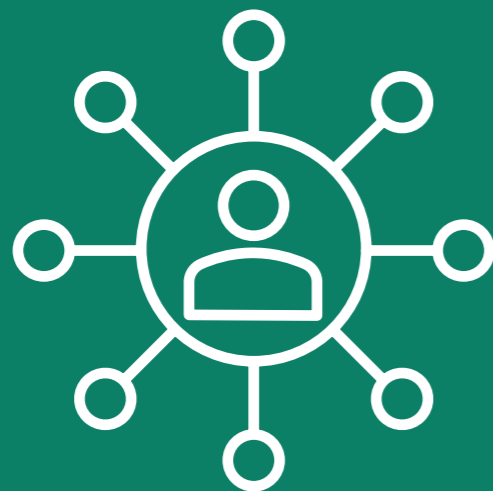
24 **Adviescommissie Gevoelige Samenwerkingsverbanden (ACGS) | Erasmus University Rotterdam**.

25 <https://www.eur.nl/en/impactatthecore/knowledge-platform-impact-driven-education/societal-impact-joint-mission/working-together-societal-stakeholders/eur-procedure-stakeholder-collaboration>.

26 **Commissie van Experts Fossiele Industrie | Erasmus University Rotterdam**.

27 EUR Kader voor ethische review van onderzoek door studenten (i.o.).

# 3. Rollen en verantwoordelijkheden



## Rollen en verantwoordelijkheden



Dit hoofdstuk specificeert taken van onder meer bestuur, medezeggenschap, intern toezicht en adviesraden op de verschillende niveaus. Aandacht gaat uit naar het samenspel tussen eerste en tweede lijn en versterking van decentraal eigenaarschap.

### 3.1 Bestuur op de verschillende niveaus

Het College van Bestuur geeft leiding aan de universiteit. Zij bepaalt het algemene beleid en is verantwoordelijk voor een goed bestuur en beheer van de instelling. Het CvB draagt eindverantwoordelijkheid voor de gang van zaken binnen de instelling, waarvan de kwaliteit van het onderwijs en de graadverlening deel uitmaakt. Het CvB is het formele aanspreekpunt voor het externe toezicht van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) en Inspectie en aanvrager van accreditaties bij de NVAO. Decanen staan aan het hoofd van een faculteit. Zij hebben eigen wettelijke bevoegdheden ten aanzien van de inhoud en vormgeving van onderwijs binnen hun faculteit. Zij regelen onder meer het bestuur van het onderwijs van de faculteit en zijn verantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit binnen de faculteit.<sup>28</sup> Uit de universitaire governance volgt dus dat zowel het CvB als de decanen een bestuurlijke verantwoordelijkheid dragen voor de kwaliteit van het onderwijs.

Binnen de EUR is sprake van gedeeld eigenaarschap van CvB en decanen over de meerjarige strategische planvorming op haar kerntaken – waaronder onderwijs. Het zesjaarlijks ontwerp- en implementatieproces van de strategie kent

een inclusieve bottom-up benadering, waarop regie wordt gevoerd door een stuurgroep met vertegenwoordiging van decanen. Het CvB overlegt regelmatig met decanen over de algemene gang van zaken binnen de EUR, waaronder het onderwijs en de voortgang op realisatie van haar strategische doelen voor onderwijs. Ook vindt halfjaarlijks bestuurlijk bilateraal overleg plaats tussen het CvB en de decaan over aangelegenheden ten aanzien van de betreffende faculteit.

Decanen hebben specifieke (bestuurs-) taken op onderwijs in hun faculteit toegewezen aan de vice-decaan onderwijs. Het bestuur van de opleiding wordt gevormd door de opleidingsdirecteur, die zorg draagt voor de kwaliteit van de betreffende opleiding. In tabel 1 zijn voor elk van deze rollen de kerntaken ten aanzien van kwaliteitszorg van onderwijs beschreven.<sup>29</sup> Ook de (coördinerend) docentrol is in dit overzicht opgenomen. Het vakmanschap waarmee docenten in hun onderwijs uitvoering geven aan het onderwijsbeleid en ontwikkel- en verbetercycli is essentieel voor de kwaliteit van onderwijs. Daarbij hebben docenten in hun wettelijke rol als examiner een belangrijke formele verantwoordelijkheid ten aanzien van de borging van het leerproces van de student.<sup>30</sup>

<sup>28</sup> Binnen de EUR wordt een aantal opleidingen verzorgd in samenwerking met aan de EUR gelieerde, privaatrechtelijke rechtspersonen, waarbij aan de deelnemer een graad door het CvB van de EUR wordt verleend. Deze opleidingen vallen uiteindelijk altijd onder de bevoegdheid van de decaan van de verbonden faculteit.

<sup>29</sup> Het overzicht in dit document is niet uitputtend, en geformuleerd vanuit het perspectief van de rollen en verantwoordelijkheden binnen de kwaliteitscyclus. Het dient om zicht te geven op de verhoudingen tussen de rollen. Precieze taakomschrijvingen van de vice-decaan onderwijs en opleidingsdirecteur binnen elke faculteit zijn beschreven in het betreffende Faculteitsreglement.

<sup>30</sup> Eén thema verdient hierbij specifieke aandacht: de inzet van docenten in opleidingen wordt bepaald door een combinatie van actoren. Naast opleidingsdirecteur en (vice-)decaan is hierbij ook een rol weggelegd voor vakgroeptoelators. Doorgaans is de vice-decaan onderwijs belast met het maken van afspraken met vakgroeptoelators over de inzet van wetenschappelijk personeel voor het onderwijs binnen een vakgroep. Het vakgroeptoelator is voorts belast met het uitvoeren van personeelsbeleid ten aanzien van vakgroepsleden. De opleidingsdirecteur is verantwoordelijk voor de coördinatie van de inzet binnen de opleiding gericht op het realiseren van programmatische coherentie en kwaliteit. Gezien de afhankelijkheid van keuzes op andere niveaus ten aanzien van de inzet vereist dit goede onderlinge afstemming. Het verdient daarom aanbeveling om een matrixmodel toe te passen waarbij ook opleidingsdirecteuren en vice-decanen onderwijs een directe lijn hebben naar docenten voor onderwijstaken.

**Tabel 1:**  
**Overzicht van bestuurlijke verantwoordelijkheden ten aanzien van kwaliteitszorg van onderwijs**

	Actor	Rol en verantwoordelijkheid	Kerntaken ten aanzien van kwaliteitszorg
Instelling	College van Bestuur (CvB)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eindverantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit van de instelling</li> <li>Formele aanvrager van accreditaties bij de NVAO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stelt het instellingsbrede onderwijs- en kwaliteitszorgbeleid vast</li> <li>Alloceert middelen voor de uitvoering van het onderwijs en ontwikkeling van de onderwijskwaliteit binnen de instelling</li> <li>Monitort kwaliteitsrisico's op hoofdlijnen</li> <li>Onderhoudt een structurele en constructieve dialoog met interne gremia op instellingsniveau</li> <li>Legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht en externe stakeholders</li> </ul>
	Decaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit binnen de faculteit</li> <li>Escalatiepunt bij kwaliteitsrisico's</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regelt het bestuur van het onderwijs in de faculteit</li> <li>Stelt het facultaire onderwijs- en kwaliteitszorgbeleid vast binnen instellingskaders</li> <li>Stelt de Onderwijs- en Examenregelingen vast van opleidingen binnen de faculteit</li> <li>Alloceert middelen voor de uitvoering van het onderwijs en ontwikkeling van de onderwijskwaliteit binnen de faculteit</li> <li>Monitort kwaliteitsrisico's binnen het facultaire portfolio</li> <li>Onderhoudt een structurele en constructieve dialoog met interne gremia op facultair niveau</li> <li>Legt verantwoording af aan het CvB</li> </ul>
Faculteit	Vice-decaan Onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Door decaan toegewezen taken met betrekking tot het bestuur van het onderwijs in de faculteit zoals vastgelegd in het Faculteitsreglement, waaronder vaak inbegrepen:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkelt een langetermijnvisie voor het facultaire onderwijs en adviseert daarover aan de decaan</li> <li>Ontwikkelt het facultaire onderwijs- en kwaliteitszorgbeleid binnen instellingskaders</li> <li>Stelt de Onderwijs- en Examenregelingen op van opleidingen binnen de faculteit en bewaakt deze</li> <li>Bevordert en waarborgt de kwaliteit en het rendement van de opleidingen binnen de faculteit</li> <li>Beheert en verdeelt de middelen voor onderwijsvernieuwing binnen de faculteit</li> <li>Stuurt het kwaliteitszorgproces aan binnen de faculteit</li> <li>Faciliteert en coördineert opleidingsoverstijgende afstemming en samenwerking</li> <li>Onderhoudt een structurele en constructieve dialoog met interne gremia binnen de faculteit</li> <li>Legt verantwoording af aan de decaan</li> </ul>
	Opleidingsdirecteur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Door decaan toegewezen taken met betrekking tot het bestuur van de betreffende opleiding(en) zoals vastgelegd in het Faculteitsreglement, waaronder vaak inbegrepen:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stelt het opleidingsbeleid op binnen instellings- en facultaire kaders</li> <li>Draagt zorg voor (het opleidings specifieke deel van) de Onderwijs- en Examenregeling</li> <li>Bewaakt de samenhang op curriculumniveau en stuurt daartoe het docententeam inhoudelijk aan</li> <li>Richt het evaluatiesysteem in op vak- en curriculumniveau in lijn met facultair beleid</li> <li>Draagt zorg voor de uitvoering van tussentijdse opleidingsbeoordelingen en accreditaties</li> <li>Betrekt betrokkenen en belanghebbenden op opleidingsniveau bij kwaliteits(zorg-)processen</li> <li>Onderhoudt een structurele en constructieve dialoog met interne gremia op opleidingsniveau</li> <li>Draagt zorg voor periodieke systematische reflectie op en weging van input uit de verschillende feedbackloops</li> <li>Implementeert maatregelen gericht op verbetering en ontwikkeling van het onderwijs binnen de opleiding</li> <li>Legt verantwoording af aan de (vice-)decaan</li> </ul>
Opleiding	(Coördinerende) docent	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verzorgt kwalitatief hoogwaardig onderwijs</li> <li>Geeft input voor en uitvoering aan opleidingsbeleid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formuleert (in afstemming met de opleidingsdirecteur) vakleerdoelen, passend bij de beoogde leerresultaten</li> <li>Verzorgt onderwijs met passende werk- en toetsvormen</li> <li>Reflecteert op de eigen onderwijspraktijk en werkt aan de eigen professionele ontwikkeling als docent</li> <li>Levert input die kan helpen de opleidingskwaliteit te versterken, o.a. via docentenberaden en onderwijsdagen</li> <li>Geeft opvolging aan uitkomsten van onderwijsbeoordelingen en andere signalen op vakniveau</li> <li>Levert als lid van het docententeam een bijdrage aan de opvolging van signalen t.a.v. curriculumnsamenhang</li> </ul>
	Vak		

**Eerste- en tweedelijns verantwoordelijkheden**

In de EUR-visie op kwaliteitszorg is er een duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden tussen de eerste en tweede lijn. Ten aanzien van opleidingskwaliteit ziet dat er als volgt uit. De eerste lijn (opleidingsdirecteur) is verantwoordelijk voor het doorlopen van de volledige Plan-Do-Check-Act (PDCA)-cyclus (zie H5), is resultaatverantwoordelijke en risico-eigenaar. De tweede lijn (staf) kent twee mogelijke functies: ondersteuning, respectievelijk monitoring en advisering. In de eerste functie ligt de focus op het helpen van de eerste lijn bij het uitvoeren van hun PDCA-verantwoordelijkheden door praktische ondersteuning te bieden, en in de tweede op het monitoren van de werking van de PDCA-cyclus zoals belegd in de eerste lijn en het (bestuurlijk) adviseren over mogelijke verbeteringen. In de praktijk kunnen deze twee functies bij een en dezelfde medewerker/adviseur worden belegd, hoewel het vanuit het perspectief van rolzuiver handelen voordelen kan hebben om ze over twee functionarissen te scheiden.

De adviserende functies bestaan op twee niveaus: op centraal niveau is de advisering primair gericht aan de rector, op decentraal niveau aan de (vice-)decaan. Wanneer de staffuncties meer betrokken zijn bij de daadwerkelijke procesuitvoering, werken ze

vaak direct samen met opleidingsdirecteuren. Dit model plaatst de primaire verantwoordelijkheid precies waar deze hoort: bij degenen die direct betrokken zijn bij het onderwijs, en zorgt ervoor dat alle verantwoordelijken de juiste ondersteuning krijgen om deze verantwoordelijkheden uit te voeren. Dat de bestuurlijke verantwoordelijkheden van CvB respectievelijk decaan worden gespiegeld op het ambtelijk niveau is van belang, omdat de weging die vanuit de verschillende posities aan belangen en risico's wordt gegeven kan verschillen. Het is juist in de dialoog tussen die perspectieven dat de beste uitkomst kan worden bereikt.

In onderstaande tabel worden de kerntaken ten aanzien van kwaliteitszorg van de adviserende functies op centraal en decentraal niveau beschreven. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de rol van adviseur onderwijsbeleid respectievelijk adviseur kwaliteitszorg van onderwijs. In aanvulling op de beschreven tweedelijnsrollen kunnen nog specifieke expertrollen worden onderscheiden, zoals die van onderwijskundige, toetsdeskundige en/of learning innovator (waarbij de laatste zich kenmerkt door expertise ten aanzien van specifieke onderwijsinnovaties). Dit zijn voorbeelden van rollen die er primair op gericht zijn opleidingsdirecteuren en docenten te helpen bij de uitvoering en ontwikkeling van het onderwijs.

**Tabel 2:**  
**Overzicht van ambtelijke verantwoordelijkheden ten aanzien van kwaliteitszorg van onderwijs**

	Actor	Rol en verantwoordelijkheid	Kerntaken ten aanzien van kwaliteitszorg
Instelling	Academische Zaken / Adviseurs Onderwijsbeleid	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adviseur aan het CvB over onderwijsbeleid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkelt en onderhoudt instellingsbreed onderwijsbeleid</li> <li>Monitort de implementatie en uitvoering van het onderwijsbeleid</li> <li>Verzamelt en analyseert instellingsbrede kwaliteitsgegevens t.a.v. beleidsthema's</li> <li>Signaleert eventuele kwaliteitsrisico's t.a.v. beleidsthema's naar CvB</li> <li>Coördineert faculteitsoverstijgende onderwijsontwikkelingen</li> <li>Faciliteert kennisuitwisseling t.a.v. beleidsthema's tussen faculteiten</li> </ul>
	Academische Zaken / Adviseurs Kwaliteitszorg van Onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adviseur aan het CvB over kwaliteitszorg van onderwijs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkelt en onderhoudt instellingsbreed kwaliteitszorgbeleid van onderwijs</li> <li>Monitort de implementatie en uitvoering van het kwaliteitszorgbeleid</li> <li>Bevordert, vanuit een ambassadeursrol, actief de kwaliteitscultuur binnen de instelling</li> <li>Verzamelt en analyseert instellingsbrede gegevens t.a.v. werking kwaliteitszorg</li> <li>Signaleert eventuele kwaliteitsrisico's t.a.v. opleidingskwaliteit naar CvB</li> <li>Ontwikkelt instellingsbrede instrumenten en tools voor kwaliteitszorg</li> <li>Coördineert instellingsbrede evaluaties en accreditaties</li> <li>Monitort de uitvoering van opleidingsbeoordelingen en accreditaties</li> <li>Faciliteert faculteiten bij kwaliteitszorg via collegiale advisering en handreikingen</li> </ul>

Faculteit	Facultaire onderwijs-beleidsadviseur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adviseur aan (vice-) decaan over onderwijsbeleid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelt en onderhoudt facultair onderwijsbeleid</li> <li>• Monitort de implementatie en uitvoering van het onderwijsbeleid binnen de faculteit</li> <li>• Verzamelt en analyseert faculteitsbrede kwaliteitsgegevens t.a.v. beleidsthema's</li> <li>• Signaleert eventuele kwaliteitsrisico's t.a.v. beleidsthema's naar (vice-) decaan</li> <li>• Coördineert onderwijsontwikkelingen binnen de faculteit</li> <li>• Faciliteert kennisuitwisseling tussen opleidingen binnen de faculteit</li> </ul>
	Facultaire kwaliteitszorg-adviseur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adviseur aan (vice-) decaan over kwaliteitszorg van onderwijs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelt en onderhoudt facultair kwaliteitszorgbeleid van onderwijs</li> <li>• Monitort de implementatie en uitvoering van het kwaliteitszorgbeleid binnen de faculteit</li> <li>• Bevordert, vanuit een ambassadeursrol, actief de kwaliteitscultuur binnen de faculteit</li> <li>• Verzamelt en analyseert faculteitsbrede gegevens t.a.v. de werking van kwaliteitszorg</li> <li>• Signaleert eventuele kwaliteitsrisico's t.a.v. opleidingskwaliteit naar (vice-)decaan</li> <li>• Ontwikkelt (faculteitsbrede) instrumenten en tools voor kwaliteitszorg</li> <li>• Coördineert tussentijdse opleidingsevaluaties en accreditaties binnen de faculteit</li> <li>• Ondersteunt en adviseert opleidingen bij de uitvoering van de kwaliteitszorg</li> </ul>

### Focus op eigenaarschap op opleidingsniveau

Ondanks de van oudsher decentrale oriëntatie is er altijd sprake geweest van een sterke betrokkenheid van het CvB bij de voorbereiding, uitvoering en opvolging van opleidingsevaluaties en accreditaties binnen de faculteiten. Daarbij wordt sterk geleund op een ambtelijke advieslijn die is ingebed in een constructieve samenwerking van centrale en facultaire collega's, onder meer via het facultaire accounthouderschap zoals dat binnen de afdeling Academische Zaken is belegd en het instellingsbrede Onderwijsatelier (H6).

In het vernieuwde beleid verschuift de rol van het CvB en Academische Zaken ten bate van een versterking van het eigenaarschap op facultair en opleidingsniveau. Betrokkenheid van het CvB bij opleidingsaccreditatie blijft van belang vanuit haar eindverantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit en als formele aanvrager van accreditaties bij de NVAO. Dat betekent dat gedurende het traject achtereenvolgens het informatiedossier, het panelrapport en het plan van aanpak worden geagendeerd voor vaststelling door het CvB, voorafgegaan door inhoudelijke bespreking van de stukken door adviseurs Academische Zaken met de rector.

Centraal in dit herziene beleid staat de verlichting van de rol en betrokkenheid van het CvB in de Tussentijdse Opleidingsevaluatie (TOE), het *midterm*

instrument op opleidingsniveau binnen de EUR. De TOE 2.0 gaat uit van uitvoering van het traject 'onder eigen regie' van de faculteit, en een lichte screening achteraf door Academische Zaken van het volledige dossier ter voorbereiding op een ontwikkelgericht bestuurlijk gesprek tussen de rector en de faculteit. Dit betekent een verschuiving van de adviesrol van Academische Zaken als 'kwaliteitsbewaker' bij de verschillende processtappen naar zorgvuldige procesinrichting met handreikingen en formats, en collegiale advisering en facilitering richting de faculteit op verzoek.

### 3.2 Medezeggenschap

De medezeggenschap speelt een cruciale rol in de kwaliteitszorg en besluitvorming binnen de EUR, als vertegenwoordiger van studenten en medewerkers en als kritische gesprekspartner voor bestuurders. De medezeggenschap heeft specifieke formele wettelijke taken en verantwoordelijkheden ten aanzien van kwaliteitszorg van onderwijs. Zo hebben de universiteitsraad en faculteitsraden instemmingsrecht op het kwaliteitszorgsysteem en op de uitwerking van richtinggevende plannen die verband houden met de visie van de instelling, op respectievelijk centraal en facultair niveau. Faculteitsraden en opleidingscommissies hebben complementaire advies- en instemmingsrechten op onderdelen van de Onderwijs- en Examenregeling (OER).

Opleidingscommissies beoordelen jaarlijks de wijze van uitvoering van de OER en brengen gevraagd en ongevraagd advies uit aan de opleidingsdirecteur en (vice-) decaan over alle aangelegenheden

betreffende het onderwijs van de opleiding. Voor alle medezeggenschapsorganen geldt dat zij voor de helft bestaan uit medewerkers en voor de helft uit studenten. Dit zorgt voor een goede balans tussen de verschillende perspectieven.

**Tabel 3: Overzicht van medezeggenschapsverantwoordelijkheden ten aanzien van kwaliteitszorg van onderwijs**

	Actor	Rol en verantwoordelijkheid	Kerntaken ten aanzien van kwaliteitszorg
Instelling	Universiteitsraad)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vertegenwoordigt op centraal niveau de studenten en medewerkers van de EUR</b></li> <li>• <b>Gesprekspartner van het College van Bestuur</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adviseert het CvB gevraagd en ongevraagd over het centrale beleid en de gang van zaken binnen de instelling</li> <li>• Signaleert wat er speelt en leeft in de breedte van de organisatie en stelt waar nodig signalen aan de kaak</li> <li>• Instemmingsrecht voor bepaalde zaken, waaronder het Bestuurs- en Beheersreglement (BBR), instellingsplan, en centrale kwaliteitszorgbeleid</li> </ul>
Faculteit	Faculteitsraad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Behartigt de belangen van studenten en medewerkers binnen de faculteit</b></li> <li>• <b>Gesprekspartner van de decaan</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adviseert de decaan gevraagd en ongevraagd over zaken en ontwikkelingen binnen de faculteit</li> <li>• Signaleert wat er speelt en leeft dat relevant is voor de faculteit en stelt waar nodig signalen aan de kaak</li> <li>• Instemmingsrecht voor bepaalde zaken, waaronder het faculteitsreglement, facultaire strategisch plan, facultair kwaliteitszorgbeleid en een deel van de OER (de onderdelen waar zij geen instemmingsrecht op heeft, kan advies over worden gegeven)</li> </ul>
Opleiding	Opleidingscommissie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Behartigt de belangen van studenten en medewerkers binnen de opleiding</b></li> <li>• <b>Gesprekspartner van de opleidingsdirecteur en de vice-decaan onderwijs</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adviseert de opleidingsdirecteur en de (vice-)decaan onderwijs gevraagd en ongevraagd over beleidsmatige, organisatorische en inhoudelijke aspecten van de opleiding</li> <li>• Signaleert wat er speelt en leeft dat relevant is voor de opleiding en stelt waar nodig signalen aan de kaak</li> <li>• Monitort de opleidingskwaliteit onder andere door de rapportages van vak- en curriculumbeoordelingen te bespreken</li> <li>• Instemmingsrecht voor bepaalde zaken, waaronder een deel van de OER (met adviesrecht op de overige delen): hieronder valt in elk geval ook instemmingsrecht op de wijze waarop het onderwijs in de opleiding wordt geëvalueerd</li> </ul>

### Principes voor betrokkenheid van medezeggenschap

De rol van medezeggenschap aan de EUR gaat verder dan de formele wettelijke taken.<sup>31</sup> In lijn met onze Erasmiaanse waarden streven we naar medezeggenschap die proactief en ondernemend, onafhankelijk maar betrokken, goed geïnformeerd en ondersteund is, en een relatie onderhoudt met het bestuur die gebaseerd is op wederzijds vertrouwen. Als essentieel onderdeel van ons kwaliteitszorgsysteem zijn medezeggenschapsorganen geen rekvisiet voor compliance, maar hoeder van onze kwaliteitscultuur.

Studenten en medewerkers worden actief betrokken bij de ontwikkeling en implementatie van de onderwijsvisie en kwaliteitszorgvisie, niet alleen bij de formele besluitvorming. Dat geldt op centraal en decentraal niveau.<sup>32</sup> Die vroege betrokkenheid bij beleidsvorming en

informele dialoog naast formele procedures heeft belangrijke voordelen, maar de focus op gezamenlijke verantwoordelijkheid kan ook op gespannen voet staan met de kritische, onafhankelijke rol van de medezeggenschap.

Om invulling te geven aan een zorgvuldige balans tussen betrokkenheid en onafhankelijkheid van de medezeggenschap, neemt het bestuur op de verschillende niveaus de volgende principes in acht:

- Tijdige en adequate informatievoorziening
- Adequate facilitering in tijd, training en ondersteuning
- Responsiviteit op adviezen en suggesties
- Transparantie over de invloed van medezeggenschap op besluitvorming
- Waardering en erkenning van de rol van medezeggenschap

<sup>31</sup> De taken, bevoegdheden en procedures van de Universiteitsraad, faculteitsraden en opleidingscommissies binnen de EUR zijn vastgelegd in interne medezeggenschapsreglementen.

<sup>32</sup> Zo zijn in de periode 2019-2024, in co-creatie met de decentrale medezeggenschap, binnen alle faculteiten projecten ontwikkeld met betrekking tot de inzet van de middelen Kwaliteitsafspraken hoger onderwijs.

## Good Practice

### Organisatie in Taskforces

De rol van de centrale medezeggenschap krijgt aan de EUR mede vorm in thematische en projectmatige betrokkenheid, waarbij leden zich in taskforces of werkgroepen verdiepen in specifieke onderwerpen. Dit sluit aan bij het partijstelsel binnen de Universiteitsraad, en biedt ruimte voor meer inhoudelijke expertise en continuïteit. De HOKA/BAO-taskforce<sup>33</sup> is hiervan een goed voorbeeld: deze fungeert als een inhoudelijk klankbord en denktank, die in nauwe afstemming met beleidsmakers en stakeholders bijdraagt aan de strategische inzet van middelen, zonder de onafhankelijkheid van de raad uit het oog te verliezen.



### Vergoedingen medezeggenschapsleden

Er zijn instellingsbrede bestuurlijke afspraken tussen CvB en decanen over financiële vergoedingen en ondersteuning aan leden van de medezeggenschap.<sup>34</sup> Adequate vergoedingen voor medezeggenschap geeft een stabiele basis voor een volwaardige samenwerking tussen medezeggenschap en zeggenschap, en schept helderheid over wederzijdse verwachtingen in een bestuurlijk landschap waarin steeds meer van medezeggenschapsorganen gevraagd wordt. Het geeft waardering aan de getoonde inzet van medezeggenschapsleden, en erkenning van de werklast die zij dragen door deel te nemen aan een raad of commissie. Een minimale vergoeding voor medezeggenschapsleden zorgt ervoor dat deelname aan medezeggenschap voor iedereen toegankelijk is. Het EUR-breed implementeren van deze richtlijnen geeft tevens statuur aan de gevraagde inzet van medezeggenschap, waarmee besturen ook een bepaalde toewijding en input van hun medezeggenschap mogen verwachten.

### Centrale facilitering en training

De binnen de afdeling Academische Zaken gepositioneerde centrale medezeggenschapscoördinator speelt een sleutelrol in de professionalisering en versterking van de positionering van medezeggenschap binnen de EUR en het versterken van samenwerking en kennisdeling tussen medezeggenschapsorganen. De medezeggenschapscoördinator coördineert onder meer instellingsbrede overlegstructuren en trainingen. Het EUR-breed trainingsaanbod bestaat uit basis- en verdiepende modules voor alle lagen van de medezeggenschap, waarin aandacht uitgaat naar dialoog en samenwerking met bestuur en andere gremia vanuit de eigen medezeggenschapsrol en -verantwoordelijkheid.<sup>35</sup> Ambtelijk secretarissen worden getraind om continuïteit en overdracht te waarborgen.

Op instellingsniveau wordt periodiek een evaluatie uitgevoerd van de effectiviteit van de (decentrale) medezeggenschap.<sup>36</sup> Uitkomsten van de tweejaarlijkse landelijke Monitor Medezeggenschap worden door de medezeggenschapscoördinator

<sup>33</sup> HOKA verwijst in de EUR-context naar de bestedingsagenda voor de middelen Kwaliteitsafspraken hoger onderwijs (2019-2024); BAO naar bestedingsagenda voor de voortzetting van deze middelen binnen het kader van het Bestuursakkoord 2022 hoger onderwijs en wetenschap (2025 en verder).

<sup>34</sup> Conform CvB-besluiten dd. 7 november 2023 (i) en 19 maart 2024 (ii) bedragen deze vergoedingen:

- Voor studentleden van de Universiteitsraad: € 500-1.100 per maand op basis van 12 maanden.(i)
- Voor studentleden van faculteitsraden\*: € 235-400 per maand op basis van 12 maanden.(i)
- Voor studentleden van opleidingscommissies\*: € 117-200 per maand op basis van 12 maanden.(ii)
- Voor stafleden van faculteitsraden\*: minimale vergoeding in tijd van 0,1 fte (voorzitters: min. 0,05 fte extra).(ii)
- Voor stafleden van opleidingscommissies\*: minimale vergoeding in tijd van 0,05 fte (voorzitters: min. 0,05 fte extra).(ii)

\*Het betreft hier bandbreedtes waarbinnen respectievelijk minimale tijdsvergoedingen waarboven faculteiten de vergoedingen kunnen inrichten, rekening houdend met de schaal van de faculteit/opleiding en inschatting van de werklast.

<sup>35</sup> Jaarlijks wordt een instellingsbrede professionaliseringsmiddag georganiseerd voor leden van examencommissies en medezeggenschap op alle niveaus rondom een specifiek thema, met een vaste focus op kwaliteitszorg en met aandacht voor samenwerking vanuit eigen rol, verantwoordelijkheid en expertise. Eveneens jaarlijks wordt op facultair niveau een startbijeenkomst georganiseerd voor leden van de faculteitsraad en alle opleidingscommissies binnen de faculteit. Op het niveau van individuele raden en commissies worden naast jaarlijkse overdrachtssessies aanvullende thematische verdiepingssessies gefaciliteerd.

geagendeerd en besproken in de diverse overleggen met medezeggenschapsvertegenwoordiging en vervolgens met de rector. De rector gaat jaarlijks persoonlijk in gesprek met een vertegenwoordiging van de verschillende medezeggenschapslagen door aan te sluiten bij een of meerdere bijeenkomsten binnen de centraal gecoördineerde overlegstructuur. Gedurende het jaar

adviseert de coördinator de rector op basis van tussentijdse bevindingen en bredere reflecties naar aanleiding van actualiteiten. Zo wordt op het niveau van het CvB kennisgenomen van wat er speelt binnen de gremia en wordt het beeld van volwassenheidsniveau, ontwikkelingsmogelijkheden en ondersteuningsbehoeften regelmatig geactualiseerd.

## Good Practice

### Decentrale projectenkalender 2025-2027

In 2025 konden faculteiten voorstellen indienen voor financiering van meerjarige initiatieven rond scholing, communicatie, zichtbaarheid en ondersteuning van medezeggenschap binnen de faculteit. Deze projecten worden afgestemd met de medezeggenschap, geclusterd in een thematische ontwikkelagenda, en gezamenlijk geëvalueerd op impact en duurzaamheid. Zo wordt ruimte gelaten aan decentraal eigenaarschap en maatwerk, terwijl op instellingsniveau wordt gefaciliteerd dat inzichten en opbrengsten tussen faculteiten worden gedeeld.



## 3.3 Examencommissies

Examencommissies spelen een cruciale rol in de borging van de kwaliteit van toetsing en beoordeling. Hun taken behelzen onder meer het vaststellen van richtlijnen en aanwijzingen binnen het kader van de Onderwijs- en Examenregeling om toetsuitslagen te beoordelen en vast te stellen, het aanwijzen van examinatoren en aan hen verschaffen van richtlijnen voor constructie, beoordeling en afname van tentamens, het borgen van de kwaliteit van de organisatie en procedures rondom toetsing, het vaststellen of studenten voldoen aan de eisen voor het verkrijgen van graden, het verlenen van vrijstellingen en behandelen van fraude, het optreden bij klachten over toetsing en het adviseren over toetsbeleid.<sup>37</sup>

Belangrijke principes voor het functioneren van examencommissies:

- **Proactieve kwaliteitsborging:** Niet alleen reactief handelen bij klachten, maar proactief de (toets-)kwaliteit monitoren.

- **Toetsexpertise:** Beschikken over voldoende expertise op het gebied van toetsing en beoordeling.
- **Onafhankelijkheid:** Functioneren als onafhankelijk orgaan binnen de instelling.
- **Professionalisering:** Continu werken aan de eigen deskundigheid door scholing en uitwisseling met andere examencommissies.<sup>38</sup>
- **Samenwerking:** Samenwerken met opleidingsdirecteuren, docenten en staf (toetsdeskundigen, beleids- en kwaliteitszorgadviseurs, learning innovatoren).
- **Rolzuiverheid:** Zorgen en borgen grijpen in elkaar en werken samen vanuit gescheiden verantwoordelijkheden.

In de EUR Handreikingen examencommissies<sup>39</sup> wordt uitgebreid ingegaan op de (wettelijke) kerntaken van examencommissies, de verdeling van verantwoordelijkheden tussen 'zorgen' en 'borgen' en de wijze waarop hier binnen de EUR invulling aan wordt gegeven.

<sup>36</sup> Het evaluatiekader op instellingsniveau richt zich op inventarisatie van het volwassenheidsniveau van de medezeggenschaps-gremia, gebaseerd op vijf kenmerken van een sterke medezeggenschapsrol: [1] **Invloed**, gebaseerd op een stevig mandaat dat op bestuurlijk draagvlak kan rekenen; [2] **Onafhankelijkheid**, waaronder ook verstaan wordt de ruimte om niet alleen te reageren maar ook te acteren/agenderen vanuit eigen speerpunten; [3] (Continuïteit in) **kennis en expertise**; [4] **Facilitering**, waaronder ambtelijk-(juridische) en financiële ondersteuning; en [5] **Samenwerking/uitwisseling**, zowel met andere gremia als met bestuur.

<sup>37</sup> Whw Art. 7.11, 7.12 en 7.12b.

<sup>38</sup> Ook kan de examencommissie bij de (vice-)decaan aandacht vragen voor scholing van opleidingsdirecteuren en docenten op het gebied van toetsing.

<sup>39</sup> **Handreikingen Examencommissies | Erasmus University Rotterdam**. Kerntaak 1: Dekking eindkwalificaties; Kerntaak 2 en 3: Borging van de kwaliteit van tentamens en examens; Verslaglegging en facilitering; Organisatie, procedures en richtlijnen.

### Centrale facilitering

De instellingsbrede overleggen van voorzitters van examencommissies (OVE) en secretarissen van examencommissies (OSE) worden structureel ondersteund door een secretaris die is geïntegreerd binnen de afdeling Academische Zaken. Sinds het professionaliseringstraject van 2019–2020 zijn deze overleggen doorgroeit tot een stevig verankerde structuur binnen de EUR.<sup>40</sup> Ze fungeren als platform voor kennisdeling, collegiale consultatie en het uitwisselen van *good practices*. De agenda wordt bepaald met de voorzitter van de overleggen, die uit het eigen midden is gekozen.

Samenwerkingen die in deze overleggen tot stand komen, bijvoorbeeld op het gebied van digitale toetsing of harmonisatie van procedures, dragen bij aan verdere versterking van de rol van examencommissies binnen de kwaliteitszorg van de EUR. Door de regelmatige bijeenkomsten zijn de lijnen tussen faculteiten onderling en met centrale staf korter geworden en is er efficiëntere afstemming over toetsbeleid, interpretatie van regelgeving en kwaliteitsborging. Een introductietraining voor nieuwe leden van examencommissies moet ervoor zorgen dat zij sneller en beter toegerust aan hun taak kunnen beginnen. Daarnaast worden er regelmatig expertisemeetings verzorgd, waarbij sprekers worden uitgenodigd om verdieping te bieden op actuele thema's zoals toetsing in het tijdperk van GenAI, fraudepreventie of juridische kaders.

Via jaarlijks overleg tussen de rector en de voorzitter OVE, met ambtelijke en secretariële ondersteuning door de secretaris OVE-OSE, wordt op het niveau van het CvB kennisgenomen van actuele thema's en vraagstukken die spelen binnen de examencommissies vanuit het perspectief van deze organen. Gedurende het jaar bespreekt de secretaris OVE-OSE een aantal keren met de rector en collega's van Academische Zaken meer informele bevindingen en reflecties ten aanzien van

specifieke onderwerpen op de OVE-OSE agenda. Deze input wordt gewogen en kan bijvoorbeeld leiden tot aanpassingen in de handreikingen, aanvullingen in de ondersteuning, betrekken van specifieke deskundigen voor expertise meetings, of een opdracht aan Academische Zaken om beleid te herijken of aanvullend beleid te ontwikkelen.

### Toetscommissies

De examencommissie onderzoekt, of laat onderzoeken, of de kwaliteit van de tentamens en examens op orde is, als onderdeel van haar wettelijke kerntaken. Om aan deze kerntaak uitvoering te geven, kunnen examencommissies een toetscommissie instellen. Een dergelijke toetscommissie onderzoekt de toetskwaliteit *namens de examencommissie*. Een door de examencommissie ingestelde toetscommissie is te onderscheiden van een eventuele toetscommissie (dan wel individuele toetsexpert) die door de opleidingsdirecteur is ingesteld om te ondersteunen bij de uitvoering van haar managementverantwoordelijkheid om te zorgen dat de toetskwaliteit op orde is. Om dit onderscheid te verduidelijken, kan naar de toetscommissie die acteert namens de examencommissie het best worden verwezen als een *toetsborgingscommissie*.

De output van een toetsborgingscommissie bestaat met name uit rapporten over de kwaliteit van de tentamens en de examens, eventueel aangevuld met adviezen aan de opleidingsdirecteur hoe de kwaliteit te behouden en te versterken. De examencommissie blijft verantwoordelijk, ook al doet de toetsborgingscommissie een deel van het feitelijke werk. De examencommissie moet zich er daarbij van vergewissen dat de wijze waarop de toetsborgingscommissie dit doet, aan de kwaliteitseisen voldoet die door de examencommissie zijn vastgesteld. Daartoe moet de examencommissie zelf beschikken over expertise op het gebied van toetsing. Bovendien moet de

examencommissie de toetsborgingscommissie kunnen aansturen als de werkwijze van de toetsborgingscommissie naar het oordeel van de examencommissie niet aan de kwaliteitseisen voldoet. Bij de accreditatie zal de examencommissie zich moeten kunnen verantwoorden over het aspect 'toetsing', ook al doet een toetsborgingscommissie het feitelijke werk. In haar jaarverslag rapporteert de examencommissie ook over de werkzaamheden die de toetsborgingscommissie namens haar heeft uitgevoerd.

### 3.4 Maatschappelijke en werkveldadviesraden

Op instellingsniveau voorziet een Maatschappelijke Raad van Advies (MRA) in structurele verankering van een outside-in perspectief in de governance. De MRA bestaat uit een vertegenwoordiging van het maatschappelijk- en werkveld, die gezamenlijk de voor de EUR relevante stakeholdersomgeving representeren.<sup>41</sup> Ze speelt een belangrijke rol in het borgen van de responsiviteit van de visie en strategische koers van de EUR. Het CvB is formeel opdrachtgever van de EUR en kan op open uitnodiging deelnemen aan de vergaderingen. Daarnaast wordt het CvB geïnformeerd over de activiteiten van de MRA door de *Strategic Dean of Impact & Engagement*, die namens de EUR deelneemt aan de raad als vice-voorzitter.<sup>42</sup>

Op decentraal niveau zijn maatschappelijke- en werkveldadviescommissies actief. Hoewel vorm, samenstelling, positionering en werkwijze tussen faculteiten en zelfs tussen opleidingen binnen een faculteit kunnen verschillen, is de functie die zij vervullen van gelijkaardige aard als die van de MRA: de systematische inrichting van een

feedbackloop op responsiviteit. De input die via deze routes wordt opgehaald, leidt tot (gecoördineerde) aanpassingen in het onderwijs op portfolio- en/of curriculumniveau. Zie ook H7 'Instrumenten'.<sup>43</sup>

### 3.5 Intern toezicht

Ons interne toezicht vormt de ultieme vorm van georganiseerd tegenwicht. Volgens WHW Art. 9.8 houdt de Raad van Toezicht (RvT) toezicht op het bestuur en het beheer van de universiteit, en geeft daarnaast gevraagd en ongevraagd advies aan het CvB. De RvT heeft in elk geval als taak het instellingsplan, de begroting, het jaarverslag, de jaarrekening en het Bestuur- en Beheerreglement (BBR) van de universiteit goed te keuren. Ook ziet de RvT toe op de vormgeving van het systeem van kwaliteitszorg.<sup>44</sup> De RvT legt verantwoording af aan de minister van OC&W, die de leden van de RvT benoemt.

De Kwaliteitscommissie fungeert als gespecialiseerd orgaan binnen de Raad van Toezicht dat specifiek toezicht houdt op ontwikkelingen in de onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg van de EUR, met name bij strategische ontwikkelingen zoals herijking van de onderwijsvisie en kwaliteitszorgvisie, kwaliteitsafspraken/afspraken in het kader van het Bestuursakkoord HO, en instellingsbeleid kwaliteitszorg.

In overeenstemming met de rol van de RvT als werkgever van het CvB worden door de RvT evaluatiegesprekken gevoerd over de samenwerking met het CvB als geheel en over de rol van de afzonderlijke CvB-leden. Ook reflecteert de RvT op haar eigen functioneren. Naast de formele relatie tot het bestuur kenmerkt ook de positie van de Raad van Toezicht van de EUR zich door een horizontale houding gericht op een goede dialoog (zie H6).

<sup>40</sup> In het kader van dit professionaliseringstraject is op vergelijkbare wijze als beschreven voor medezeggenschap gewerkt binnen een projectkalender van decentrale versterkingsinitiatieven, met onderlinge kalibratie en kennisdeling ten aanzien van inzichten en opbrengsten. Ook zijn de eerdergenoemde EUR Handreikingen Examencommissies in dit kader tot stand gekomen (en in 2025 geactualiseerd om aan te sluiten bij nieuwe inzichten en veranderende wet- en regelgeving).

<sup>41</sup> In de Terms of Reference van de MRA, waarin de werkwijze van de MRA is beschreven, is vastgelegd dat zij bestaat uit 9-11 leden uit verschillende geledingen: maatschappelijke partners, publieke organisaties en private organisaties, met daarin het regionale en (inter)nationale perspectief vertegenwoordigd.

<sup>42</sup> De *Strategic Dean I&E* functioneert als informele verbinding tussen de MRA en het CvB, het betreft hier geen gemandateerde vertegenwoordiging.

<sup>43</sup> Dit type betrokkenheid van externe stakeholders vormt dus regulier onderdeel van de jaarlijkse cyclus op opleidingsniveau. Daarmee vervult deze stakeholderbetrokkenheid een wezenlijk andere rol dan de uitwisseling met (externe) peers zoals deze driejaarlijks plaatsvindt in de context van de grootcyclische instrumenten van accreditatie en midterm review.

<sup>44</sup> De precieze taken en verantwoordelijkheden staan beschreven in het Reglement van Orde Raad van Toezicht 2021, Erasmus Universiteit Rotterdam.

# 4. De kwaliteitszorgcyclus



## De kwaliteitszorgcyclus



Dit hoofdstuk verbindt interne en externe kwaliteitszorg via de PDCA-methodiek, waarbij verschillende cycli in onderlinge samenhang worden beschreven. Focus ligt op de zesjaarlijkse accreditatiecyclus met halverwege de midterm en op de opleidingsjaarcyclus waarin diverse 'kleine feedbackloops' worden geïntegreerd.

Elke dag ondernemen betrokkenen bij het onderwijs aan de EUR verschillende typen activiteiten die in samenhang helpen om goed onderwijs te realiseren. Die activiteiten vormen onderdeel van wat we wel 'de Kwaliteitscirkel' (van Deming) noemen: de **Plan-Do-Check-Act** (kortweg: **PDCA**). De PDCA-cyclus zorgt voor een systematische aanpak van kwaliteitsverbetering en creëert een lerende organisatie. Dit kwaliteitszorgprincipe beschrijft een manier van werken die veel onderwijsprofessionals in de praktijk hanteren, ook zonder specialistische kennis van kwaliteitszorg, maar gedreven door een professionele nieuwsgierigheid en ontwikkelgerichtheid. De activiteiten in de PDCA-cyclus vormen dan ook integraal onderdeel van de (onderwijs-)praktijk.<sup>45</sup>

Deze cyclus wordt op alle niveaus van de organisatie toegepast. Op vak- en opleidingsniveau denken docenten, vakcoördinatoren en opleidingsdirecteuren na over wat ze willen neerzetten en hoe ze dat willen doen, binnen gemeenschappelijke kaders (**Plan**); zij spannen zich in voor een goede uitvoering van die plannen (**Do**), reflecteren onderling en samen met stakeholders en peers op wat er goed gaat en wat er beter kan (**Check**, soms ook wel met **Study**<sup>46</sup> aangeduid), en ondernemen stappen om die verbetering door te voeren, of dat nu bestaat uit aanpassingen in de uitvoering of een herijking van de doelen zelf (**Act**). Op facultair en instellingsniveau wordt regie gevoerd op de optelsom van die

activiteiten, de samenhang op portfolioniveau, en de bijdrage aan de overkoepelende organisatiedoelen. Ook op deze niveaus wordt periodiek geëvalueerd of de gestelde doelen in zichzelf nog passend zijn.

### 4.1 Verbinding van interne met externe kwaliteitszorgcycli

De interne kwaliteitszorg van de EUR staat niet op zichzelf, maar is verbonden met externe kwaliteitszorgprocessen zoals opleidingsaccreditatie en de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK). Het is belangrijk om deze processen in samenhang te bekijken en te organiseren, zodat ze elkaar versterken en niet leiden tot onnodige bureaucratie. Eens in de zes jaar vindt een externe beoordeling plaats waarin peer panels nagaan of de realisatie en evaluatie van responsiviteit, strategische afstemming en effectief onderwijsontwerp adequaat zijn. Alle opleidingen (via opleidingsaccreditatie) en de instelling als geheel (via ITK) worden beoordeeld. Het uitgangspunt voor deze externe beoordeling is "Eigenaarschap en (zelf) vertrouwen".

Het uitgangspunt voor de interne cycli is dat deze zo worden ingericht dat bestaande documentatie voor intern gebruik samen met de uitkomsten en aantoonbare opvolging van belangrijke feedbackloops voldoende bron kunnen zijn

<sup>45</sup> Een effectieve kwaliteitszorgmethode kenmerkt zich door synergie tussen systeem- en cultuuraspecten. Naast de resultaatgerichte PDCA-cyclus is daarom ook de meer mensgerichte IMWR-cirkel noemenswaardig. Leiderschap in kwaliteitszorg manifesteert zich in een effectieve verbinding, gedurende alle fasen van de PDCA-cyclus, met de aspecten van IMWR: **Inspireren** begint bij het formuleren van een betekenisvolle visie. **Mobiliseren** vertaalt zich in het activeren van alle betrokkenen, en het aanwenden en ontwikkelen van de capaciteiten en kwaliteiten van alle betrokkenen in en rond de onderwijsorganisatie om gezamenlijke doelen te realiseren. **Waarderen** betekent dat bestuurders op alle niveaus, in overleg met betrokkenen en stakeholders, bepalen wat werkelijk van waarde is in het licht van haar missie en visie, wat zich vertaalt in het erkennen van verschillende vormen van excellentie in onderwijs, onderzoek en maatschappelijke betrokkenheid. **Reflecteren** gaat verder dan de Check-fase van PDCA door bewust stil te staan bij de menselijke ervaring en betekenisgeving achter de onderwijsprestaties.

<sup>46</sup> Het 'Study'-element legt in verhouding tot het 'Check'-element meer nadruk op de analyse van de resultaten, naast het controleren ervan. Het benadrukt het verklaren en begrijpen van de bevindingen om ervan te kunnen leren.

voor een extern panel om tot een beoordeling te komen. Andersom is het mogelijk om de feedback van peer panels terug te laten stromen in het proces van interne evaluatie. In dit kwaliteitszorgbeleid worden interne en externe activiteiten daarom beschreven als een geïntegreerd

kwaliteitszorgsysteem gericht op de realisatie van onze eigen doelen en met de potentie volledige dekking te geven voor externe beoordeling. Zo geven we concrete invulling aan eigenaarschap en zelfvertrouwen in kwaliteitszorg.

### Externe zesjaarlijkse (accreditatie-)cycli

De **zesjaarlijkse cyclus voor opleidingsaccreditatie** omvat:

- Midterm evaluatie op opleidingsniveau (TOE 2.0)
- Voorbereiding van zelfevaluatie / informatiedossier
- Visitatie door extern *peer* panel
- Besluit over opleidingsaccreditatie door de NVAO
- Ontwikkelplan op basis van aanbevelingen

De **zesjaarlijkse cyclus voor de Instellingstoets Kwaliteitszorg** omvat:

- Midterm evaluatie van het kwaliteitszorgsysteem
- Voorbereiding van zelfevaluatie / informatiedossier
- Visitatie door extern *peer* panel
- Besluit over de ITK door de NVAO
- Ontwikkelplan op basis van aanbevelingen

Om de interne en externe cycli goed op elkaar af te stemmen, hanteert de EUR de volgende principes:

1. **Ontwikkelgerichtheid:** De interne kwaliteitszorg is primair gericht op het ontwikkelen en verbeteren van het onderwijs vanuit de eigen visie, niet alleen op het voldoen aan accreditatiecriteria. Door te focussen op kwaliteitsverbetering wordt automatisch aan accreditatievereisten voldaan.
2. **Continu verbeteren:** Door het kwaliteitszorgsysteem in te richten op continue verbetering, wordt zo goed als mogelijk voorkomen dat er piekbelasting ontstaat rond accreditatiemomenten. Het informatiedossier voor het panel is dan een natuurlijke samenvatting van de resultaten van de interne kwaliteitszorg.
3. **Evidence-based werken:** Bij de ontwikkeling van opleidingen baseren we ons op wetenschappelijke inzichten en onderwijskundig onderzoek. We verzamelen ook gegevens over de kwaliteit van ons onderwijs om keuzes in onderwijsmethoden te onderbouwen en bij te sturen waar nodig.
4. **Leren van externe blik:** De externe blik van visitatiepanels wordt gewaardeerd als bron van leren en ontwikkelen, niet alleen als controle of validatie. Daarom worden de uitkomsten van gesprekken met panels actief benut voor verbetering.

## 4.2 Cyclus van missie, visie en strategie

- **Plan-Do:** Op instellingsniveau worden door het CvB en de decanen de gemeenschappelijke kaders bepaald waarbinnen betrokkenen op alle niveaus uitvoering geven aan de kerntaken van de universiteit. Die kaders worden in de eerste plaats gevormd door de Erasmiaanse waarden, de missie en het instellingsprofiel van de EUR. De onderwijsvisie vertaalt deze naar instellingsbrede uitgangspunten voor het onderwijs. In het strategisch plan wordt de concrete koers vastgelegd door instellingsbrede lange termijn-doelen te bepalen en de stappen uit te zetten om die te bereiken.<sup>47</sup>

Op instellingsniveau kan dat worden uitgewerkt in centrale strategische beleidskaders. Faculteiten ontwikkelen op hun beurt strategische plannen die van het instellingsplan zijn afgeleid, en vertalen deze naar facultair strategisch beleid. In een gezamenlijke inspanning worden strategische doelen vertaald naar concrete acties, passend bij de context en koers van iedere faculteit. Die doelen en beoogde resultaten worden vastgelegd in bestuurlijke afspraken tussen CvB en decanen. Faculteiten organiseren hun onderwijs vervolgens in lijn met de onderwijsvisie, strategisch beleid en gemaakte bestuurlijke afspraken.

### Planning for Impact

De missie van de EUR is om positieve maatschappelijke impact te maken. Maar wat verstaan we precies onder impact? En wat betekent dit voor onze activiteiten in de domeinen van onderzoek, onderwijs en engagement? Het EUR-brede programma Evaluating Societal Impact (ESI) ontwikkelt allerlei tools om betrokkenen binnen de EUR te helpen bij het systematisch plannen en zichtbaar maken van inspanningen om een positieve maatschappelijke impact te creëren, van een instellingsbreed definitiedocument<sup>48</sup> tot overzichten van mogelijke impactindicatoren<sup>49</sup> en van competenties, activiteiten en outputs die we erkennen en waarderen met het oog op onze impactambities.<sup>50</sup> Voor een totaaloverzicht, raadpleeg **ESI's Impact Toolbox: Tools and methods for a structured approach to your impact ambitions, activities and assessment (2025)**.

- **Check-Act** → *Doen we de goede dingen?*  
De missie en visie worden periodiek herijkt op basis van een brede dialoog met interne en externe betrokkenen en belanghebbenden. Deze reflectie vormt het beginpunt voor het herdefiniëren van strategische speerpunten in een nieuw instellingsplan, waarmee de volgende strategische periode wordt ingeluid. Bij dit proces van consultatie en afstemming wordt altijd ook een groep

van peers betrokken om de kritische externe blik in het reflectieproces te verankeren. De midterm systematiek op instellingsniveau vormt een effectief instrument voor deze brede reflectie. Ook de externe visitatie in het kader van de ITK genereert inzichten die de doorontwikkeling van de strategie kunnen voeden.

47 WHW Art. 2.2. **Instellingsplan:** "Het instellingsbestuur stelt eenmaal per zes jaren een plan met betrekking tot de instelling vast. Het plan geeft een omschrijving van de inhoud en de specificatie van het voorgenomen beleid van de instelling voor de duur van het plan. In het plan wordt aandacht besteed aan de voornemens in verband met de bevordering van de kwaliteit van het onderwijs en het verbeteren van de inrichting van de opleidingen aan de instelling. Het instellingsbestuur maakt het plan openbaar."

48 Evaluating Societal Impact (ESI), Het definiëren van maatschappelijke impact bij EUR. Een gemeenschappelijk kader voor onze impactstrategie (2023). Zie ook: **Onze definitie van maatschappelijke impact | Erasmus University Rotterdam**.

49 Evaluating Societal Impact (ESI), *Impact Indicators. Overview and selection menu* (2024).

50 Evaluating Societal Impact (ESI), *Fostering Impactful Careers: A Tool for Reflection* (2025).

- **Check-Act** → *Doen we de dingen goed?*  
Op basis van de bestuurlijke afspraken wordt gerichte monitoring ingericht, de voortgang inzichtelijk gemaakt en waar nodig bijgestuurd. Minstens twee keer per jaar wordt tijdens een CvB-Decanen sessie (eventueel aangevuld met relevante dienstdirecteuren) de voortgang op de strategische doelen en prioriteiten besproken op basis van de vooraf gemaakte afspraken. Daarnaast wordt er halfjaarlijks in het bilateraal overleg tussen CvB en de faculteiten en diensten gesproken over de voortgang voor hun organisatieonderdeel.

### 4.3 De beleidscyclus

Naast de overkoepelende cyclus van missie, visie en strategie kent ook elk beleidsdossier een eigen PDCA-cyclus. De beleidsdossierhouder formuleert daartoe, naast het inhoudelijk beleidsplan, een implementatieplan en monitorings- en evaluatieplan. Ook deze evaluatie richt zich op de twee eerdergenoemde kernvragen: *Doen we de goede dingen*, indien nodig leidend tot herijking van de beleidsdoelen; en *Doen we de dingen goed*, waarmee zicht wordt gehouden op de voortgang van de realisatie van de beleidsdoelen. Als beleidsdoelstellingen zijn geoperationaliseerd op opleidingsniveau, kan reflectie op de dimensie van strategische afstemming van de opleiding op haar beurt bijdragen aan de inhoudelijke beleidsevaluatie.

Binnen de EUR worden beleidscycli ingericht op de verschillende niveaus van instelling, faculteit en opleiding. Tussen die cycli kan wisselwerking bestaan, bijvoorbeeld als instellingsbrede beleidskaders op een bepaald onderwerp verder worden geconcretiseerd in facultair en/of opleidingsbeleid, waarbij de

uitkomsten van reflectie op meer operationeel niveau op hun beurt ook weer tot bijstelling van strategisch beleid kunnen leiden. Deze wisselwerking zorgt ervoor dat strategische doelen worden vertaald naar de concrete onderwijspraktijk, terwijl signalen uit de onderwijspraktijk omhoog worden gecommuniceerd voor beleidsaanpassingen. Elk niveau fungeert daarbij als onmisbare schakel tussen strategische en operationele aspecten. De samenhang tussen de beleidscycli op het niveau van instelling, faculteit en opleiding is gevisualiseerd in afbeelding 1 op pagina 32.

### EUR-voorzieningen voor onderwijsonderzoek

Onderwijsonderzoek is een belangrijke manier om de effecten van beleid en interventies te evalueren. Binnen de EUR zijn diverse voorzieningen beschikbaar die *evidence-based* beleidsevaluatie kunnen ondersteunen. Via de Community for Learning & Innovation (CLI) wordt docenten van de EUR de mogelijkheid gegeven tot het aanvragen van een fellowship. Met een CLI Fellowship kunnen docenten wekelijks 0,2 fte besteden aan het doen van (kleinschalig) onderzoek naar de implementatie en/of het effect van een onderwijsinnovatie. De Fellow verbindt zich voor één of twee jaar aan de CLI en draagt actief bij aan de community, zodat kennisuitwisseling tussen de Fellows en binnen de EUR plaatsvindt. Ook ondersteunt de CLI verschillende onderzoeks- en PhD-projecten met een focus op onderwijsinnovatie. Resultaten en wetenschappelijke publicaties die hieruit voortvloeien worden gedeeld via de website van de CLI.<sup>51</sup> Onderzoekers van de EUR kunnen toegang krijgen tot de studiedata in de Erasmus Education Research (EER) Database.<sup>52</sup> Ook is binnen het Risbo expertise beschikbaar in onderwijsonderzoek.

51 Voor een overzicht van CLI Fellowship projecten, zie: [CLI | Fellowships](#). Voor een overzicht van overige (promotie-)onderzoeksprojecten ondersteund door CLI, zie [CLI | Onderzoeksprojecten](#). Voor een overzicht van hieruit voortgevloeide wetenschappelijke publicaties, zie [CLI | Onderzoeksprojecten](#).

52 In de EER Database is een brede selectie van onderwijsdata te vinden, bijvoorbeeld aanmeldgegevens, data uit de instroommonitor, en studievoortgangsdata. De Data Competence Hub is verantwoordelijk voor het beheren en beschikbaar stellen van de data.

## 4.4 De planning & control-cyclus

Strategische ambities en beleidsdoelstellingen worden verankerd in parallelle jaarlijkse planning & control-cycli op de verschillende niveaus, gericht op strategische en financiële sturing en

beheersing. Ook deze cycli staan in onderlinge verbinding: uitkomsten uit de cyclus op opleidingsniveau voeden rapportage op facultair niveau, die weer de basis vormt voor instellingsbrede rapportage, terwijl instellingsbrede prioriteiten worden vertaald naar facultair en opleidingsniveau.

### Interne parallelle jaarlijkse (P&C-)cycli

De **jaarlijkse cyclus op instellingsniveau** omvat:

- Vaststellen van prioriteiten (EUR-meerjarenplan)
- Monitoring via instellingsbrede dashboards en rapportages (o.a. Dataportaal)
- Voortgangsgesprekken met faculteiten (Bilateraal Overleg)
- Jaarlijkse verantwoording (EUR-jaarverslag)

De **jaarlijkse cyclus op facultair niveau** omvat:

- Vaststellen van facultaire prioriteiten
- Monitoring via facultaire dashboards en rapportages
- Voortgangsgesprekken met opleidingen
- Jaarlijkse verantwoording

De **jaarlijkse cyclus op opleidingsniveau** omvat:

- Vaststellen van opleidingsprioriteiten
- Uitvoeren en analyseren van gestructureerde feedbackloops
- Bespreken van evaluatieresultaten met studenten en docenten
- Jaarlijkse verantwoording

## 4.5 Cyclus van plannen ter verbetering onderwijskwaliteit

In de vorige en huidige strategische periode zijn door de overheid middelen ter beschikking gesteld aan hoger onderwijsinstellingen ter verbetering van de onderwijskwaliteit<sup>53</sup>. Binnen de EUR kennen we de bestedingsagenda voor deze middelen over de periode 2019-2024 onder de noemer van 'Hoger Onderwijs Kwaliteitsafspraken' (HOKA) en de bestedingsagenda voor de voortzetting van deze middelen vanaf 2025 onder de noemer van 'Bestuursakkoord Onderwijs'

(BAO). De onderwijsvisie en strategie van de EUR zijn leidend bij de uitwerking van deze plannen.

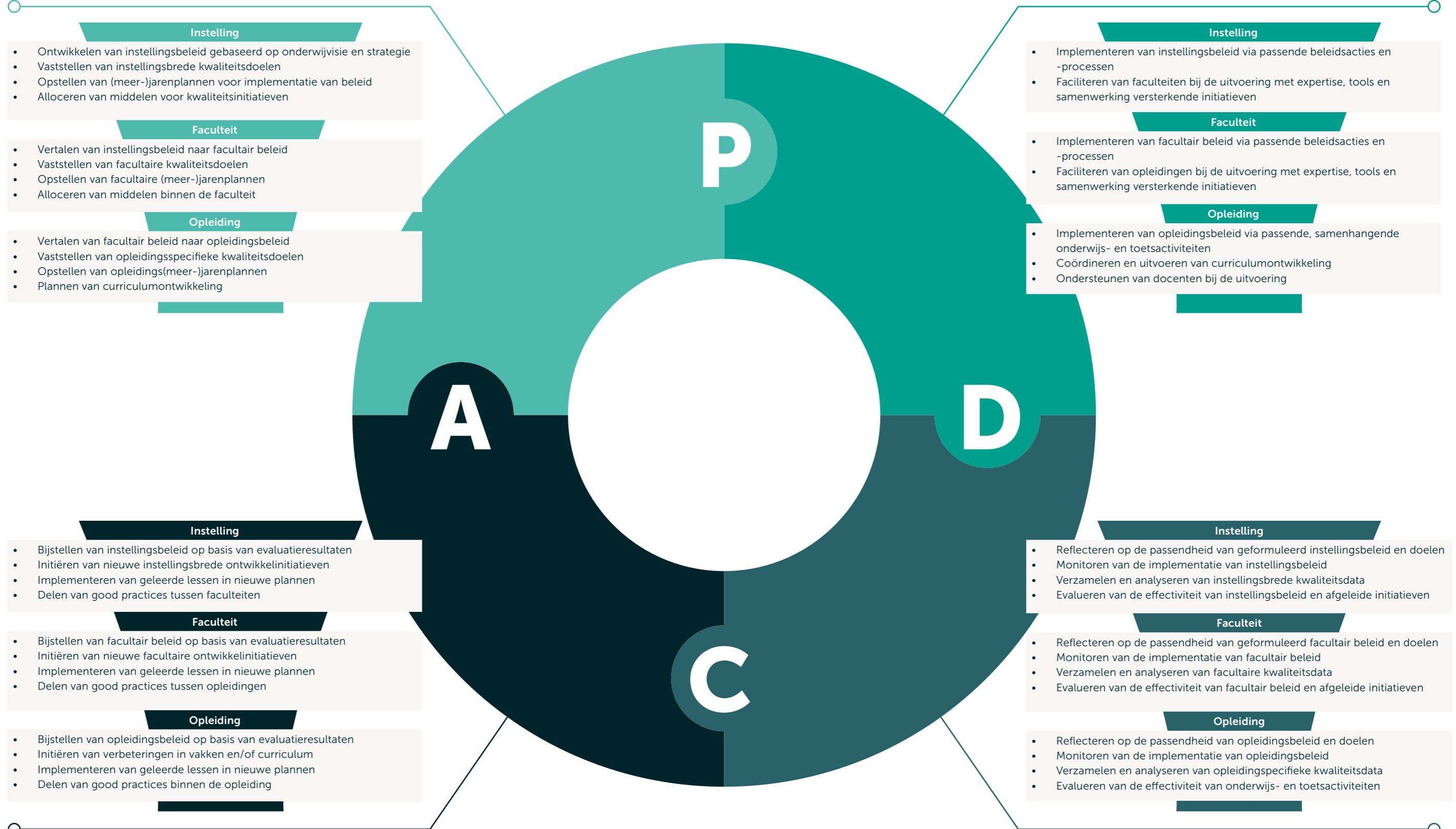
In principe zijn plannen en bestedingsdoelen geformuleerd op projectbasis, waarop projectcontrol kan worden toegepast. Vanaf 2025 wordt deze projectcontrol volledig uitgevoerd op centraal niveau onder verantwoordelijkheid van de decaan. Via de facultaire meerjarenplannen geven faculteiten op hoofdlijnen zicht op doelen en besteding en zij verantwoorden de middelen in het jaarverslag. Op

53 Deze middelen vinden hun oorsprong in de invoering van het leenstelsel in 2015, waarmee extra geld beschikbaar kwam. In de periode 2019-2024 zijn deze middelen door OCW gealloceerd onder de noemer van de zogenaamde 'Kwaliteitsafspraken'. Overheid, instellingen en studentenorganisaties spraken met elkaar af dat het geld besteed wordt aan zes thema's. Instellingen maakten eigen bestedingsplannen op deze thema's in afstemming met interne betrokkenen en met actieve betrokkenheid en instemming van de medezeggenschap. Verantwoording verliep via het jaarverslag, en de NVAO voerde een plantoets en evaluatie van de verwezenlijking van het plan uit. Met het Bestuursakkoord 2022 hoger onderwijs en wetenschap is besloten dat de middelen die in het kader van de Kwaliteitsafspraken tot en met 2024 reeds aan het hoger onderwijs ter beschikking zijn gesteld vanaf 2025 structureel, door toevoeging aan de lumpsum, ter beschikking komen van de instellingen. Er zullen geen afspraken per instelling meer worden gemaakt over toekenning en besteding van deze middelen, noch zal er sprake meer zijn van toetsing van de gemaakte plannen vooraf door de NVAO. De meerjarenbegroting van instellingen geeft zicht op doelen en besteding, hetgeen tot gevolg heeft dat de verantwoording van deze middelen plaatsvindt in het jaarverslag.

Afbeelding 1: Samenhang tussen de beleidscycli op het niveau van instelling, faculteit en opleiding.

# Plan

# Do



# Act

# Check

instellingsniveau vormt dit de basis voor een geaccumuleerd beeld in de EUR-meerjarenbegroting en het EUR-jaarverslag. Daarnaast vindt op instellingsniveau inhoudelijke monitoring en evaluatie plaats via een rapportageformat dat de basis vormt voor bilaterale bespreking in het bilo, horizontale bespreking door de vice-decanen onderwijs en afstemming met de

taskforce van de Universiteitsraad en de Kwaliteitscommissie van de Raad van Toezicht. Daarbij wordt waar mogelijk een expliciete koppeling gemaakt naar ontwikkeldoelen geoperationaliseerd op opleidingsniveau. Opleidingen verankeren deze opleidings specifieke doelen in hun eigen PDCA-cyclus op opleidingsniveau.

### Van HOKA naar BAO

#### • HOKA (2019-2024):

- Faculteitsbesturen maakten aanspraak op middelen ter versterking van de onderwijskwaliteit via de route van goedkeuring van het CvB op decentrale projectplannen. Voorwaarde was dat plannen werden opgesteld in co-creatie met de facultaire medezeggenschap en in lijn waren met een of meer thema's uit de EUR-brede kwaliteits- en innovatieagenda.
- De Community for Learning & Innovation (CLI) speelde een belangrijke rol in het verbinden van faculteiten in dit proces, door facilitering van onderling leren en samenwerking met betrekking tot onderwijsinnovatie op kernthema's (o.a. in *communities* en door uitwisseling tussen facultaire learning innovatoren), docentontwikkeling en onderwijsonderzoek.
- De eveneens met kwaliteitsgelden bekostigde centrale strategische programma's richtten zich op de uitvoering van eigen programmaplannen en het (vraaggestuurd) aanjagen en ondersteunen van faculteiten bij de uitvoering van hiermee in lijn zijnde innovaties, onder meer door verdere concretisering van visiedragende elementen en inzet van centrale *L&I officers* met specifieke expertise.
- Monitoring en evaluatie combineerde een *project- & programma-control*-insteek met focus op financiële besteding en realisatie van beoogde outputs met een brede reflectie, in de context van de *communities*, op toegevoegde waarde van de gezamenlijke inspanningen op het betreffende thema.

#### • BAO (2025 en verder):

- Het decentrale eigenaarschap over de uitwerking van de plannen wordt versterkt door de middelen ter verbetering van de onderwijskwaliteit als onderdeel van de lumpsum naar faculteiten te alloceren binnen de kaders van het reguliere verdeelmodel.
- Tegelijkertijd wordt planvorming gestroomlijnd via implementatie van instellingsbrede beleidskaders gebaseerd op de onderwijsvisie, waarbinnen ontwikkelactiviteiten van faculteiten en opleidingen vorm moeten krijgen.
- Faculteiten definiëren hun inhoudelijke doelen voor de besteding van deze middelen, gestructureerd langs een aantal (overwegend visiegedreven) thema's, en rapporteren periodiek hun voortgang. Dit geeft op instellingsniveau zichtbaarheid aan waar en hoe in de faculteiten aan thema's wordt gewerkt en waar de mogelijkheden voor samenwerking en onderling leren zitten.
- Vice-decanen onderwijs bepalen mede op basis hiervan in gezamenlijkheid de werkagenda van de nieuwe CLI 2.0.
- In de facultaire rapportages worden de activiteiten bovendien expliciet verbonden aan een of meerdere opleidingsprogramma's, waarmee een basis wordt gelegd voor het volgen van de realisatie van de ontwikkeldoelen voor onderwijskwaliteit op opleidingsniveau.
- Van opleidingen wordt gevraagd opleidings specifieke doelen, en de reflectie op de voortgang, te verankeren in hun eigen PDCA-cyclus op opleidingsniveau, bijvoorbeeld door deze in hun opleidingsontwikkelplan (of vergelijkbare systematiek) op te nemen.

## 4.6 Cyclus van onderwijskwaliteit op opleidingsniveau

Zoals in hoofdstuk 2 toegelicht, operationaliseren we opleidingskwaliteit langs drie lijnen:

- **Responsiviteit** is het vermogen van de opleiding om adequaat te reageren op behoeften, verwachtingen en contexten van verschillende belanghebbenden door aanpassingsvermogen en maatwerk. Studenten, de maatschappij en het werkveld zijn de belangrijkste belanghebbenden.
- **Strategische afstemming** is de mate waarin de missie, visie en doelen van een opleiding in lijn zijn met de missie, visie en doelen van de instelling. Opleiding, faculteit en instelling werken op zo'n manier met elkaar samen dat die doelen -in de optelsom van activiteiten- worden gerealiseerd.
- **Effectief onderwijsontwerp** is gebaseerd op de toepassing van *evidence-based* onderwijskundige theorie, waaronder het principe van 'constructieve afstemming' (*constructive alignment*).

De activiteiten gericht op de ontwikkeling en borging van de coherentie en kwaliteit van de opleiding langs deze drie lijnen zijn ingebed in de opleidingsjaarcyclus. De inrichting in een cyclus met de duur van een jaar maakt wisselwerking mogelijk met de jaarlijkse Planning & Controlcyclus op de niveaus van faculteit en instelling. Daarnaast correspondeert het met de looptijd van een studiejaar. Daarmee verbindt de jaarcyclus de diverse signalen en aanbevelingen opgehaald gedurende het jaar met gerichte, integrale curriculumontwikkeling die beslag krijgt in de Onderwijs- en Examenregeling (OER) en de syllabus of studiegids.<sup>54</sup> Door jaarlijks de signalen in onderlinge samenhang te

wegen en waar relevant de OER op basis hiervan bij te stellen, zijn brede stakeholderbetrokkenheid bij het proces en transparantie naar studenten en stakeholders ten aanzien van de doorgevoerde aanpassingen verzekerd. De OER fungeert hiermee als het formele fundament dat de PDCA-cyclus op opleidingsniveau, gericht op het leren van de student, ondersteunt en structureert.

### De jaarlijkse (OER-)cyclus

- **Plan:** De OER vormt de formele vertaling van de beoogde leerresultaten en het curriculum naar concrete afspraken. Het beschrijft wat studenten moeten leren, hoe dat getoetst wordt, en welke procedures gelden. De OER is dus het planningsdocument waarin de opleiding haar doelstellingen, structuur en kwaliteitseisen vastlegt.
- **Do:** Tijdens het lopende collegejaar dient de OER als leidraad voor docenten, studenten en ondersteunend personeel. De OER zorgt ervoor dat iedereen weet wat er van hen verwacht wordt en hoe de opleiding in de praktijk functioneert.
- **Check:** In de evaluatiefase wordt gekeken of de praktijk aansluit bij wat in de OER is vastgelegd. Zijn er relevante wijzigingen in de opleiding of het opleidingsaanbod? Worden de beoogde leerresultaten behaald? Functioneren de toetsvormen goed? Zijn de procedures werkbaar? De OER dient hier als referentiekader om te beoordelen of de opleiding presteert zoals bedoeld.
- **Act:** Op basis van evaluaties kan de OER worden bijgesteld. Dit kunnen kleine aanpassingen zijn in procedures of grotere wijzigingen in eindtermen, curriculum of toetsing. De OER is daarmee het instrument om verbeteringen formeel vast te leggen en te implementeren.

<sup>54</sup> De OER is het formeel-juridische document dat wettelijk verplicht is en bindende afspraken bevat tussen instelling en student. De studiegids is een informatief document zonder juridische bindingskracht. De studiegids vertaalt en verduidelijkt wat in de OER staat. Waar de OER vaak compact en juridisch geformuleerd is, biedt de studiegids uitgebreidere uitleg, voorbeelden en praktische informatie. De OER wordt formeel vastgesteld en wijzigingen volgen een bepaalde procedure. De studiegids kan flexibeler worden aangepast om actuele informatie toe te voegen, zoals roosterwijzigingen, contactgegevens of praktische tips. De studiegids mag nooit in strijd zijn met de OER - het is een uitwerking, geen vervanging

De OER moet in samenhang worden gezien met de Regels & Richtlijnen (R&R) van de examencommissie.<sup>55</sup> De Regels & Richtlijnen specificeren de formele procedures rondom toetsing en examinering die in de OER globaal zijn beschreven. Daarmee waarborgt het een rechtmatige en consistente toetspraktijk conform OER-afspraken. Voor beide documenten zijn door de afdeling Juridische Zaken van de EUR model-versies opgesteld, die helpen verzekeren dat de uitwerking per opleiding aan de wettelijke eisen voldoet.<sup>56</sup> In de praktijk zijn er daarnaast diverse andere (interne) documenten die de OER-cyclus (in de Plan-fase) ondersteunen. Die worden in H7 nader beschreven, met een toelichting op de kernonderwerpen per document en de verhouding tot de OER. We zien dat deze documenten, in onderlinge samenhang, zorgen voor een coherent opleidingsontwerp. Daarmee vormen ze de basis voor het waarborgen van de *constructive alignment* van de opleiding: van visie naar concrete beoogde leerresultaten, naar curriculum dat deze realiseert, naar toetsing die het leren faciliteert en meet. Hierbij kan worden opgemerkt dat deze verschillende aspecten van het opleidingsontwerp in zichzelf ook als een PDCA-cyclus zouden kunnen worden geconceptualiseerd: de PDCA-cyclus van het leren van de student.<sup>57</sup> Het NVAO-kader voor opleidingsaccreditatie dat geldt voor instellingen met een ITK-erkenning is met zijn vier standaarden op een dergelijke conceptualisatie gebaseerd:

1. **Beoogde leerresultaten** = *Plan* (wat moet de student leren?)
2. **Onderwijsleeromgeving** = *Do* (hoe faciliteren we dat leren?)
3. **Toetsing** = *Check* (hoe meten we of het leren is gerealiseerd?)
4. **Gerealiseerde leerresultaten** = *Act* (wat zijn de daadwerkelijke resultaten en wat betekent dat voor bijsturing?)

### Periodieke herijking opleidingsprofiel en beoogde leerresultaten

Het opleidingsprofiel en de beoogde leerresultaten, als startpunt voor de PDCA-cyclus van het leren van de student, moeten zijn afgestemd op belangrijke ontwikkelingen en behoeften van stakeholders en draagvlak hebben binnen de opleiding. Daartoe worden deze periodiek herijkt op basis van signalen en systematisch verzamelde input en ten minste besproken met docenten en in de opleidingscommissie. Hiertoe zet de opleiding diverse reflectieve instrumenten in, waarmee een antwoord wordt gegeven op de vraag *Doen we de goede dingen?* Voorbeelden zijn benchmarks, studentenpanels, alumni- en werkveldonderzoek en adviezen van werkveldcommissies en adviesraden. Waar relevant worden vervolgens de nodige aanpassingen in de OER en (overige) planningsdocumenten doorgevoerd. Toetsplannen worden periodiek geëvalueerd door de examencommissie.<sup>58</sup>

### Integratie van kleine feedbackloops

Parallel wordt ook evaluatie ingericht rondom de vraag *Doen we de dingen goed?* Ook hiervoor kunnen diverse instrumenten worden ingezet. Waar de evaluatievraag *Doen we de goede dingen* doorgaans niet binnen het studiejaar tot aanpassingen leidt (en het in sommige gevallen zelfs wenselijk kan zijn om enkel op cohortbasis veranderingen door te voeren), kan de evaluatievraag *Doen we de dingen goed* kortcyclischer worden ingericht.<sup>59</sup> Sommige van deze 'kleine feedbackloops' hebben een *paper trail*. Denk aan vragenlijst-gebaseerde studentevaluaties waarvan analyse van de uitkomsten wordt besproken in een opleidingscommissievergadering, waarna verbeteracties in een plan van aanpak worden opgenomen. Of aanbevelingen van de examencommissie aan de opleidingsdirecteur die in hun jaarverslag worden vermeld. Andere zijn meer informeel en ad hoc van aard. Denk aan aanpassingen die na een uitwisseling tussen docenten bij het koffiezetapparaat of na in de les ontvangen studentenfeedback meteen zijn opgepakt. Ten minste jaarlijks rapporteert de opleidingsdirecteur transparant aan de decaan en andere betrokkenen over de opvolging van alle relevante signalen uit de verschillende feedbackloops.

### Integrale ontwikkelplannen

Vaak vraagt opvolging van een signaal om een combinatie van acties, met betrokkenheid van meerdere actiehouders, waarbij sprake kan zijn van onderlinge afhankelijkheden en waar mogelijk significante tijd en middelen mee gemoeid zijn. Ten behoeve van een systematische, hanteerbare en transparante opvolging wordt dan gewerkt met een plan van aanpak. Panelaanbevelingen hebben vaak een dergelijke scope, maar dat kan ook gelden voor signalen vanuit andere stakeholders. De opleidingsdirecteur houdt via eigen tooling zicht op alle verschillende (mogelijk meerjarige) ontwikkellijnen, bijvoorbeeld via het Opleidingsontwikkelplan (zie H7). Ten minste jaarlijks worden deze geprioriteerd en geconcretiseerd voor het aankomende jaar en ingebed in de planning & controlcyclus.

### Sluiten van de feedbackloops op opleidingsniveau

Door met multi-stakeholderbetrokkenheid, vanuit verschillende perspectieven, naar onderwijskwaliteit te kijken en deze perspectieven in samenhang te analyseren, ontstaat een solide onderbouwd beeld van de onderwijskwaliteit. Opleidingsdirecteuren zorgen ervoor dat ten minste jaarlijks systematisch input wordt opgehaald en gewogen van alle relevante stakeholders.<sup>60</sup> De opleidingsdirecteur bespreekt de uitkomsten van de ingezette evaluatie-instrumenten en de stand van zaken ten aanzien van de ontwikkelagenda van de opleiding regelmatig met de opleidingscommissie en waar relevant faculteitsraad en examencommissie. Studenten worden op de hoogte gebracht van verbeteringen die zijn doorgevoerd. Richting alle stakeholders die hun bevindingen, aanbevelingen en prioriteiten met de opleidingsdirecteur hebben gedeeld, wordt voor terugkoppeling gezorgd over opvolging. Jaarlijks bespreekt de opleidingsdirecteur ook de belangrijkste ontwikkelingen, prioriteiten, resultaten, risico's en maatregelen met de (vice-) decaan.

<sup>55</sup> De examencommissie is verantwoordelijk voor het opstellen en vaststellen van de Regels & Richtlijnen (R&R, ook wel: Examenreglement). Dit is tegenstelling tot de OER, waarvan het opleidingsmanagement de eigenaar is. Beide hebben een wettelijke basis in de WHW (OER: art. 7.13; R&R: 7.12b). Waar de OER de organisatie van het onderwijs regelt, regelt de R&R specifiek de procedures rond toetsing en examinering. De OER beschrijft globaal wat er getoetst wordt, wanneer en in welke vorm. De R&R specificeert de precieze procedures: hoe wordt een herkansing aangevraagd, wat zijn de voorwaarden voor deelname aan tentamens, hoe verloopt de beoordeling, wat zijn de beroepsprocedures, et cetera. Deze verdeling van eigenaarschap creëert een belangrijk systeem van *checks and balances*. Het opleidingsmanagement kan niet zomaar de spelregels voor toetsing veranderen - dat valt onder de onafhankelijke bevoegdheid van de examencommissie. Omgekeerd kan de examencommissie geen inhoudelijke eisen stellen aan het curriculum. Hoewel het eigenaarschap verschilt, moeten beide documenten wel op elkaar aansluiten. Procedures in de R&R moeten werkbaar zijn binnen de structuur die de OER beschrijft, en andersom mogen OER-afspraken niet in strijd zijn met de door de examencommissie vastgestelde regels.

<sup>56</sup> Model-OER en Model-R&R, jaarlijks geactualiseerd door de afdeling Juridische Zaken en vastgesteld door het CvB.

<sup>57</sup> De beoogde leerresultaten beschrijven het doel van het leren (*Plan*); curriculum, onderwijsactiviteiten, werkvormen en onderwijsleeromgeving ondersteunen het daadwerkelijk leerproces (*Do*); de toetsing en examinering helpt de opbrengsten van het leerproces te evalueren (*Check*), waarna (in de *Act*) doelen kunnen worden bijgesteld en/of aanpassingen kunnen worden doorgevoerd in de facilitering van het leerproces. Merk op dat in deze conceptualisatie formatieve toetsing/*assessment for learning* (mede) als onderdeel van de Do-fase kan worden beschouwd, te onderscheiden van summatieve toetsing/*assessment of learning* die centraal staat in de Check-fase

<sup>58</sup> Conform de wettelijke taak van de examencommissie om periodiek te (laten) onderzoeken of het totale pakket van tentamens gezamenlijk de beoogde leerresultaten toetst.

<sup>59</sup> Wel is hierbij van belang dat de aanpassingen passen binnen de vastgestelde OER. Tussentijdse wijziging van de OER vereist een formele procedure met betrokkenheid van de medezeggenschap.

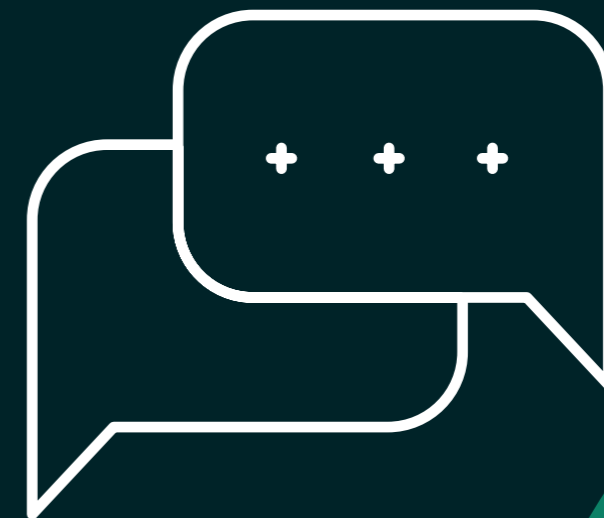
<sup>60</sup> Waaronder ten minste begrepen: Studenten, Docenten, Medezeggenschap, Examencommissie, Maatschappelijk veld-/werkveldvertegenwoordiging, Alumni & Peers / visitatiepanels.

### Stapeling van cycli naar boven

De ontwikkeling en borging van onderwijskwaliteit op opleidingsniveau krijgt vorm onder de verantwoordelijkheid van de decaan. In de zesjaarlijkse accreditatiecyclus wordt extern gevalideerd of de interne kwaliteitszorg onderwijskwaliteit realiseert op opleidingsniveau. Via de Tussentijdse Opleidingsevaluatie (kortweg: TOE) halverwege de accreditatiecyclus wordt aan de interne kwaliteitszorg een extra impuls gegeven. Deze zesjaarlijkse (accreditatie-)cyclus is de enige cyclus van onderwijskwaliteit op opleidingsniveau met directe CvB-betrokkenheid.

Via de instrumenten van accreditatie en TOE wordt driejaarlijks informatie uit de opleidingsjaarcyclus 'naar boven gehaald'. Andersom geven de uitkomsten van accreditatie en TOE voeding aan agendasetting en prioritering van ontwikkelthema's binnen de opleidingsjaarcyclus. In de combinatie van opleidingsaccreditatie (met een focus op effectief onderwijsontwerp en gerealiseerde kwaliteit) en TOE 2.0 (met een focus op responsiviteit, na een integrale reflectie op alle dimensies in de quickscan) kan het leiderschap op alle niveaus van de organisatie beschikken over de informatie die nodig is voor de voortdurende reflectie op de kwaliteit van het EUR-opleidingsportfolio langs de volle breedte van ons kwaliteitsbegrip.

# 5. Dialoog-structuren in samenhang



# Dialogostructuren in samenhang



Dit hoofdstuk onderscheidt verticale, horizontaal-collegiale, horizontaal-functionele en horizontaal-lerende dialogostructuren, waarbij de laatste categorie bijzondere aandacht krijgt als drager van de kwaliteitscultuur.

Op instellingsniveau vindt besluitvorming plaats in het (circa wekelijks) CvB-overleg. Als portefeuillehouder onderwijs binnen het CvB is de Rector Magnificus primaire gesprekspartner voor onderwijsdossiers.<sup>61</sup> Op facultair niveau is de decaan bestuurlijk eindverantwoordelijke voor de onderwijskwaliteit binnen de faculteit. Binnen de EUR wordt het 'goede gesprek' over onderwijskwaliteit gevoerd in verschillende gespreksamenstellingen en op verschillende niveaus. Die gespreksstructuren zijn enerzijds voedend aan besluitvorming en anderzijds spelen ze een rol in de implementatie en doorwerking van besluiten in de breedte van de organisatie.

We onderscheiden daarbij verticale en horizontale gespreksstructuren:

- **Verticale structuren** zijn gebaseerd op hiërarchische verhoudingen tussen (bestuurs-)niveaus. Deze focussen primair op strategische sturing, allocatie van middelen en accountability - zoals het Bilateraal Overleg ('Bilo') tussen het CvB en faculteitsbesturen dat twee keer per jaar plaatsvindt. Ook de dialoog tussen College van Bestuur en Raad van Toezicht valt hieronder.

- **Horizontale structuren** focussen zich op de professionele dialoog tussen collega's gericht op afstemming, onderling leren en gedeeld eigenaarschap over de ontwikkeling en borging van de onderwijskwaliteit.
  - **Horizontaal-collegiale structuren** brengen collega's in dezelfde rol bijeen. Voorbeelden zijn docenten binnen een opleiding, opleidingsdirecteuren binnen een faculteit, maar ook (vice-)decanen van alle faculteiten verenigd in een instellingsbreed gremium. Dit zijn vaak de plekken waar besluitvorming wordt voorbereid die de directe scope van de eigen verantwoordelijkheid ontstijgt maar die wel impact heeft op de eigen professionele handelingsruimte. Centraal staat het realiseren van samenhang tussen de eigen activiteiten en het grotere geheel; kortom: het invullen van gedeeld eigenaarschap.
  - **Horizontaal-functionele structuren** faciliteren het gesprek tussen collega's die opereren vanuit verschillende rollen, en elk vanuit de eigen rol en verantwoordelijkheid bijdragen aan de ontwikkeling en borging van de onderwijskwaliteit. Een voorbeeld is de dialoog tussen bestuur en medezeggenschap, of tussen opleidingsmanagement en examencommissie. Dit zijn vaak de plekken waar plannen en voorgenomen besluiten worden

<sup>61</sup> Agendapunten voor de vergadering van het CvB worden aangemeld voor en besproken in het voorbereidende Agendaoverleg (AO). In het AO worden agendapunten op integrale wijze getoetst door de hoofden van de verschillende centrale afdelingen, bestuurssecretarissen en secretaris van het CvB. Voor dossiers binnen de going concern kwaliteitszorgportefeuille geldt dat deze worden voorbesproken in het reguliere overleg van het team van Academische Zaken met de rector magnificus (het wekelijkse 'RM') en na akkoord van hoofd AZ en rector geagendeerd worden bij het CvB zonder voorafgaande agendering bij het AO. In het wekelijkse 'RM' wordt naast directe voorbereiding van besluitvorming ook ruimte gegeven aan een meer informele dialoog tussen rector en adviseurs, om te zorgen voor een optimale afstemming en wisselwerking tussen inhoudelijke expert perspectieven en bestuurlijke standpuntbepaling.

getoetst aan verschillende perspectieven (*checks & balances*). Centraal staat het realiseren van gedragen keuzes door zorgvuldige weging van belangen.

- Naast deze governance-gebaseerde dialogostructuren is er een aantal plekken in de organisatie waar het gesprek wordt gevoerd los van de formele governance, zoals in de Communities of Practice. Deze **horizontaal-lerende structuren** spelen een sleutelrol in de kwaliteitscultuur en worden dan ook actief bestuurlijk gestimuleerd en gefaciliteerd. Het gaat hier minder om besluitvorming en meer om de eigen professionele ontwikkeling, ontwikkeling van een gedeelde visie, taal en professionele identiteit, intervisie, delen van good practices en gezamenlijke reflectie op casuïstiek in het kader van onderling leren.

## 5.1 Verticale dialoogstructuren (Instelling & Intern toezicht)

### Overlegstructuur Raad van Toezicht (RvT)

Naast de formele vergaderingen van de Raad van Toezicht met het CvB ieder kwartaal en parallelle voorbereidende commissievergaderingen van de Auditcommissie (AC) en Kwaliteitscommissie (KC) met de rector, bespreekt de Raad van Toezicht in strategiesessies met het CvB en decanen diverse (maatschappelijke) ontwikkelingen die op de middellange en langere termijn relevant zijn voor de strategische positionering van de EUR. Ook is er regulier overleg tussen College van Bestuur en Raad van Toezicht van de EUR en de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht van het Erasmus MC. De Raad van Toezicht van de EUR brengt volgens schema fysieke bezoeken aan faculteiten. Gedurende het jaar vinden ook meermaals informele overleggen plaats tussen de leden van de Raad van Toezicht onderling en/of met leden van het CvB en decanen. Ook wordt tweemaal per jaar gesproken tussen Raad van Toezicht en het presidium van de Universiteitsraad.

	Overleg	Frequentie	Gesprekspartners	Ondersteuning & voorbereiding	Onderwerpen
Instelling ↔ Intern Toezicht	RvT-CvB vergaderingscyclus	4x per jaar	Leden RvT & CvB	Bestuurlijke Zaken (BZ; secretariael), dossierhouders vanuit Academische Zaken (AZ) en/of andere afdelingen (inhoudelijk)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algemeen bestuur en beheer van de universiteit, waaronder instellingsplan, begroting, jaarverslag, jaarrekening en Bestuurs- en Beheersreglement (BBR), inclusief onderwijsprioriteiten</li> <li>• Specifiek ook de vormgeving van het systeem van kwaliteitszorg van de EUR</li> </ul>
	KC-CvB vergaderingscyclus	4x per jaar	Leden RvT-KC & Rector	BZ (secretarieel), dossierhouders vanuit AZ en/of andere afdelingen (inhoudelijk)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelingen in de onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg van de EUR, inclusief accreditatie-uitkomsten</li> </ul>
	RvT-UR vergaderingscyclus	2x per jaar	Leden RvT & presidium UR	BZ (secretarieel)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medezeggenschapspectief op bestuur en beheer van de universiteit en samenwerking met het CvB</li> </ul>

## 5.2 Verticale dialoogstructuren (Instelling & Faculteit)

Hieronder worden de verticale dialoogstructuren beschreven tussen het instellingsniveau en faculteitsniveau.

### Bilateraal Overleg (Bilo)

Twee keer per jaar, in het voorjaar en in het najaar, vindt formeel bilateraal overleg plaats tussen het CvB en de decaan van elke faculteit, ondersteund vanuit de Algemene Bestuursdienst. Het doel van het bilo is om een dialoog te faciliteren tussen deze partijen met de geannoteerde agenda. Onder andere de financiën & risk, strategie en human resources worden besproken. De faculteit heeft de mogelijkheid om zelf onderwerpen voor het bilo aan te leveren. De regiegroep op instellingsniveau, bestaande uit de directeur Corporate Planning & Control (CPC), hoofd Control & Risk, directeur Human Resources, directeur Academische Zaken en directeur Strategy Office (SO), zorgt voor een integrale voorbereiding van en advisering op de bilo-agenda's voor het CvB, met ondersteuning van inhoudelijke experts uit de betrokken afdelingen. Het bilo is een besluitvormend gesprek. Eventuele besluitvorming kan leiden tot aanpassingen in de doelstellingen van faculteiten.

- Vorbereiding van de **biloronde in het voorjaar** voor de faculteiten vindt plaats onder regie van de afdeling Academische Zaken (AZ).
  - De agenda richt zich dan primair op inhoudelijke bespreking van (voortgang op) strategische plannen en doelstellingen.
  - Bronnen voor deze gesprekken zijn onder meer de facultaire jaarverslagen, data op kernindicatoren in het instellingsbrede bilo-portaal en de strategiemonitor, en rapportages en reflecties vanuit de binnen AZ gepositioneerde beleidsdossierhouders en strategische programma's.

- Deze centrale broninformatie kan worden aangevuld met specifieke managementinformatie en thematische reflecties die beschikbaar worden gesteld vanuit de facultaire context.
- Vorbereiding van de **biloronde in het najaar** vindt plaats onder regie van de afdeling Corporate Planning & Control.
  - De agenda richt zich dan primair op financiën & risk, met als basis de uitkomsten van de begrotingsgesprekken in september.
  - Bronnen voor deze gesprekken zijn onder meer de facultaire meerjarenplannen en periodieke rapportages op gerealiseerd resultaat.
  - Focus ligt op de verbinding tussen inhoudelijke doelen, risico's en financiën. Daarom wordt input meegenomen vanuit de inhoudelijk experts van andere diensten (AZ, HR, SO) op specifieke thema's.

### Regulier overleg rector & decaan

Daarnaast voert de rector magnificus periodiek (circa maandelijks) overleg met de decaan van elke faculteit over de gang van zaken in de faculteit ten aanzien van onderwijs (en onderzoek).

- Hier kunnen aandachtspunten worden geagendeerd die voortvloeien uit de *going concern* kwaliteitszorgportefeuille, bijvoorbeeld op basis van uitkomsten van opleidingsevaluatie- of accreditatieprocessen of periodieke reflectie op de werking van de decentrale kwaliteitszorg in de faculteit.
- Dergelijke aandachtspunten worden voorbesproken in de reguliere accountgesprekken tussen de facultaire accounthouder vanuit AZ en de facultaire kwaliteitszorgadviseur en vervolgens in het wekelijks overleg van het team van Academische Zaken met de rector.

	Overleg	Frequentie	Gesprekspartners	Ondersteuning & voorbereiding	Onderwerpen
Instellingsniveau ↔ Faculteitsniveau	Bilo vergader-cyclus	2x per jaar	CvB & decaan	AZ & CPC in afstemming met facultaire collega's	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkeling en realisatie van strategische koers van instelling en faculteit</li> <li>Bijbehorende allocatie van middelen</li> <li>Strategisch risicomangement</li> </ul>
	Regulier overleg	Ca. maandelijks	Rector & decaan	AZ in afstemming met facultaire collega's	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gang van zaken in de faculteit betreffende onderwijs</li> <li>Aandachtspunten uit <i>going concern</i> kwaliteitszorg</li> </ul>

## 5.3 Verticale dialoogstructuren (Faculteit & Opleiding)

Hieronder worden de verticale dialoogstructuren beschreven tussen het faculteitsniveau en het opleidingsniveau.

### Opleidingsjaargesprekken

Minimaal jaarlijks vindt formele afstemming plaats tussen het faculteits- en het opleidingsniveau. De decaan kan spreken met de opleidingsdirecteur, of de vice-decaan onderwijs kan deze gesprekken voeren en hierover aan de decaan rapporteren. Via deze overlegstructuur houdt de decaan ten minste zicht op (de realisatie van) doelen, (de opvolging van) signalen en (de herijking van) prioriteiten van opleidingen. Ook gaat aandacht uit naar risicomangement door gestructureerde bespreking van (operationele) onderwijsrisico's en mitigerende maatregelen. Het overleg kan worden voorbereid en ondersteund door de facultaire kwaliteitszorgadviseur. Tussentijds houdt de vice-decaan onderwijs vinger aan de pols over de gang van zaken binnen elke opleiding en rapporteert hierover aan de decaan.

	Overleg	Frequentie	Gesprekspartners	Ondersteuning & voorbereiding	Onderwerpen
Faculteitsniveau ↔ Opleidingsniveau	Opleidings-jaargesprek	Jaarlijks	(Vice-)decaan & opleidingsmanagement	Facultaire kwaliteitszorgadviseur (in afstemming met collega's)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doelen en resultaten, systematische opvolging van signalen in samenhangend ontwikkelplan</li> <li>(Operationeel) risicomangement</li> </ul>
	Regulier overleg	Ca. maandelijks	Vice-decaan & opleidingsdirecteur(en)	Facultaire kwaliteitszorgadviseur (in afstemming met collega's)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkeling en implementatie van facultair onderwijs- en kwaliteitszorgbeleid</li> <li>Strategisch portfoliomanagement</li> <li>Coördinatie van kwaliteitszorg- en innovatieactiviteiten</li> </ul>

### Regulier overleg vice-decaan onderwijs & opleidingsdirecteur(en)

Daarnaast voert de vice-decaan onderwijs periodiek (circa maandelijks) overleg met alle opleidingsdirecteuren, georganiseerd per opleiding en/of op portfolioniveau.<sup>62</sup>

- In deze reguliere overleggen met opleidingsdirecteuren staan de ontwikkeling en implementatie van facultair onderwijs- en kwaliteitszorgbeleid, strategisch portfoliomanagement en faculteitsbrede coördinatie van kwaliteitszorg- en innovatieactiviteiten op de agenda.
- Dit overleg wordt doorgaans voorbereid en gefaciliteerd door de facultaire kwaliteitszorgadviseur, waar relevant in samenwerking met de facultaire onderwijsbeleidsadviseur en eventuele learning innovator.
- De agenda kan mede worden voorbesproken en voorbereid in overleggen met betrokkenheid van bijvoorbeeld opleidingscoördinatoren, studieadviseurs en/of managers onderwijs- en studentzaken.

<sup>62</sup> Een mogelijke inrichtingsvorm is dat decaan, vice-decaan en opleidingsdirecteuren verenigd zijn in een Management Team of Dagelijks Bestuur Onderwijs, waarin de besluitvorming over onderwijs wordt gecoördineerd. Hiervan kunnen ook studentbestuursleden (student assessoren) deel uitmaken.

## 5.4 Horizontaal-collegiale dialoogstructuren

Hieronder worden de belangrijkste horizontaal-collegiale dialoogstructuren op instellingsniveau beschreven. Op vergelijkbare wijze geven faculteiten en opleidingen horizontaal-collegiale dialoogstructuren vorm waarbinnen het gesprek tussen opleidingsdirecteuren in de faculteit en tussen docenten in een opleiding wordt gevoerd. Deze werkwijzen staan beschreven in het facultair kwaliteitszorgbeleid.

### CvB-Decanenoverleg

CvB en decanen van alle faculteiten komen circa maandelijks bijeen, onder voorzitterschap van de rector. Het overleg wordt secretariael ondersteund door een bestuurssecretaris vanuit Bestuurlijke Zaken. Het overleg heeft geen formele besluitbevoegdheden maar fungeert als adviesorgaan voor het CvB. Decanen voeren hier overleg met het CvB over algemene bestuurlijke en strategische aangelegenheden, vanuit de gedeelde verantwoordelijkheid van de decanen om de academische kwaliteit, integriteit en reputatie van de universiteit te monitoren en bewaken. Het overleg vormt daarmee een belangrijke schakel tussen universitair beleid en facultaire uitvoering.

### Overleg Vice-decanen Onderwijs

Vice-decanen onderwijs van alle faculteiten komen circa maandelijks bijeen, in aanwezigheid van de rector. Het overleg wordt secretariael ondersteund door een bestuurssecretaris vanuit Bestuurlijke Zaken, met inhoudelijke ondersteuning aan de portefeuillehouders vanuit Academische Zaken. Agendering wordt afgestemd met de voorzitter van het overleg, die op roulatiebasis uit het midden van de vice-decanen wordt aangewezen. Aan de hand van een jaarlijkse werkagenda en portfeuilleverdeling wordt door de gezamenlijke vice-decanen regie gevoerd op beleidsontwikkeling in het onderwijsdomein.

### Onderwijsatelier

Onderwerpen op de agenda van de vice-decanen onderwijs worden voorbesproken in het Onderwijsatelier, een maandelijks overlegstructuur tussen beleidsadviseurs onderwijs en kwaliteitszorg van Academische Zaken en de verschillende faculteiten. Daarmee fungeert het Onderwijsatelier mede als ambtelijk voorportaal voor het gremium van vice-decanen onderwijs. Daarnaast vervult het Onderwijsatelier een rol in het faciliteren van implementatie van beleid in de faculteiten en het stimuleren van onderling leren door een platform te bieden voor uitwisseling van good practices en via een werkgroepstructuur de uitkomsten van die uitwisseling te borgen in faciliterende handreikingen, tools en formats.

	Overleg	Frequentie	Gesprekspartners	Ondersteuning & voorbereiding	Onderwerpen
Instellingsniveau	CvB-Decanen-overleg	Ca. maandelijks	CvB & decanen van alle faculteiten	BZ (secretarieel)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Algemene bestuurlijke en strategische aangelegenheden</li> </ul>
	Overleg Vice-decanen Onderwijs	Ca. maandelijks	Vice-decanen onderwijs van alle faculteiten (in aanwezigheid van rector)	BZ (secretarieel), AZ (inhoudelijk)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instellingsbrede strategische en <i>going concern</i> beleidsontwikkeling in het onderwijsdomein</li> </ul>
	Onderwijsatelier	Ca. maandelijks	Centrale & facultaire beleidsadviseurs onderwijs en kwaliteitszorg	AZ & roulerend facultair voorzitter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ambtelijke expertinput ten behoeve van instellingsbrede beleidsontwikkeling in het onderwijsdomein</li> <li>Interfacultaire uitwisseling over en instellingsbrede ondersteuning bij implementatie van beleid in het onderwijsdomein</li> </ul>

## 5.5 Horizontaal-functionele dialoogstructuren

Hieronder worden de belangrijkste horizontaal-functionele dialoogstructuren op instellingsniveau beschreven. Op vergelijkbare wijze geven faculteiten en opleidingen horizontaal-functionele dialoogstructuren vorm tussen bestuur enerzijds en respectievelijk medezeggenschap, examencommissies en werkveld anderzijds. Aanvullend worden deze groepen op opleidingsniveau soms ook nog periodiek bijeengebracht, bijvoorbeeld in een jaarlijks oploopje, voor gezamenlijke, multistakeholder reflectie ("360° feedback") op (de realisatie van de) kwaliteitsdoelen. Deze werkwijzen staan beschreven in het facultair kwaliteitszorgbeleid.

### CvB-Universiteitsraad

Het CvB vergadert maandelijks met de Universiteitsraad (UR) over het universitaire beleid op het gebied van onderwijs, onderzoek, financiën, personeel & organisatie op basis van een gezamenlijk voorbereide agenda. In dit overleg komen de wettelijk verplichte onderwerpen aan bod, maar ook onderwerpen waarover het CvB en de Universiteitsraad in onderlinge dialoog willen treden, en waarbij de Universiteitsraad een (on)gevraagd advies kan geven.

### CvB-Examencommissies

Via jaarlijks overleg tussen de rector en de voorzitter van het interfacultaire Overleg Voorzitters Examencommissies (OVE), met ambtelijke voorbereiding en secretariële ondersteuning door de binnen Academische Zaken gepositioneerde secretaris OVE-OSE, wordt op het niveau van het CvB kennisgenomen van actuele thema's en vraagstukken die spelen binnen de examencommissies vanuit het perspectief van deze organen.

### CvB & decanen-MRA

De Maatschappelijke Raad van Advies (MRA) van de EUR komt twee tot drie keer per kalenderjaar bijeen, met secretariële ondersteuning vanuit Bestuurlijke Zaken (BZ). Haar primaire taak is om CvB en decanen te adviseren over maatschappelijke en strategische thema's met betrekking tot de kerntaken onderwijs, onderzoek en engagement. Het voorzitterschap ligt bij een deelnemend lid van de MRA. Namens de EUR neemt de *Strategic Dean of Impact & Engagement* deel aan de raad als vice-voorzitter.<sup>63</sup> Het CvB neemt op open uitnodiging deel aan vergaderingen, en wordt daarnaast geïnformeerd door de *Strategic Dean I&E* over de activiteiten van de MRA. Er vindt tevens terugkoppeling plaats richting decanen en Raad van Toezicht. Decanen kunnen op basis van de geagendeerde onderwerpen ook worden uitgenodigd bij de vergaderingen van de MRA.

	Overleg	Frequentie	Gesprekspartners	Ondersteuning & voorbereiding	Onderwerpen
Instellingsniveau	CvB-UR vergaderingscyclus	Maandelijks	CvB & UR	BZ (secretarieel), dossierhouders vanuit AZ en/of andere afdelingen (inhoudelijk)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instellingsbeleid op het gebied van onderwijs, onderzoek, financiën, personeel &amp; organisatie</li> </ul>
	Gesprek rector-voorzitter OVE	Jaarlijks	Rector & voorzitter OVE	AZ (secretaris OVE-OSE) in afstemming met collega's AZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actuele thema's en vraagstukken vanuit het perspectief van de examencommissies</li> </ul>
	MRA-bijeenkomsten	2-3x per jaar	Leden MRA, waaronder Strategic Dean of I&E namens EUR  Optioneel/op uitnodiging: CvB-leden & decanen	BZ (secretarieel)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Advies over maatschappelijke en strategische thema's, zoals: <ul style="list-style-type: none"> <li>Maatschappelijke trends en ontwikkelingen</li> <li>Bestuurlijke of inhoudelijke vraagstukken aangedragen door decanen of <i>Strategic Dean I&amp;E</i></li> <li>Vormgeving en uitvoering van de impactambities</li> <li>Verdere ontwikkeling en versterking van de derde kerntaak engagement</li> </ul> </li> </ul>

<sup>63</sup> De *Strategic Dean I&E* functioneert als informele verbinding tussen de MRA en het CvB, het betreft hier geen gemandateerde vertegenwoordiging.

## 5.6 Horizontaal-lerende dialoogstructuren

Hieronder worden de belangrijkste horizontaal-lerende dialoogstructuren op instellingsniveau beschreven. Op vergelijkbare wijze geven faculteiten en opleidingen horizontaal-lerende dialoogstructuren vorm, bijvoorbeeld in de vorm van onderwijsdagen. Deze werkwijzen staan beschreven in het facultair kwaliteitszorgbeleid.

### Communities

In diverse instellingsbrede communities wordt over faculteitsgrenzen heen, door betrokkenen vanuit uiteenlopende expertise, rol en verantwoordelijkheid, uitgewisseld over en samengewerkt aan (veelal visiegedreven) instellingsbrede thema's. Elke community staat onder leiding van een academic lead, een senior staf lid met ervaring in het onderwerp van de community, en wordt gefaciliteerd vanuit de Community for Learning & Innovation (CLI). In deze contexten staat gemeenschappelijke betekenisgeving en professionele identiteitsvorming door kennisdeling via verhalen en praktijkvoorbeelden centraal. In de communities of practice gaat uitwisseling van ideeën gepaard met het ontwikkelen van praktische voorstellen. De academic lead werkt nauw samen met een vice-decaan onderwijs of opleidingsdirecteur om verbinding te maken tussen het informeel en formeel leiderschap binnen de organisatie.

### Brede medezeggenschapsdialogen

Ieder kwartaal vindt op initiatief van de Universiteitsraad een overleg plaats tussen de centrale en decentrale medezeggenschapsorganen. Dat betreft zowel de faculteitsraden en opleidingscommissies (met student- en stafvertegenwoordiging) als de Erasmus Labour Council (ELC, het lokaal overleg van de vakbonden) en dienstraden. Ook de binnen Academische Zaken gepositioneerde medezeggenschapscoördinator coördineert diverse instellingsbrede overlegstructuren waarin medezeggenschap op de verschillende niveaus samenkomt.

### OVE-OSE

De instellingsbrede, centraal gefaciliteerde maandelijkse overleggen van voorzitters examencommissies (OVE) en secretarissen examencommissies (OSE) bieden niet alleen houvast en afstemming, maar fungeren ook als platform voor kennisdeling, collegiale consultatie en het uitwisselen van good practices.

### Netwerkstructuren CLI

Naast de multi-actor communities of practice en learning communities wordt de informele dialoog over onderwijsontwikkeling vanuit de CLI ingebed in twee andere soorten 'communities'. In de community van learning innovatoren en andere professionele ondersteuners uit de verschillende faculteiten en diensten wordt uitgewisseld over mogelijkheden om uitdagingen in het onderwijs te adresseren en aan te pakken. Ten slotte is er de Students-for-Students (S4S) Community, die projecten van studenten faciliteert die bijdragen aan de verbetering van het onderwijs voor studenten binnen en naast het officiële curriculum. Ook organiseert de CLI diverse netwerkbijeenkomsten.<sup>64</sup>

<sup>64</sup> Voorbeelden zijn de regelmatige CLI Lunch & Learn bijeenkomsten, GenAI Monthly Meetups, een jaarlijks evenement over onderwijsinnovatie (EdUconnect), een jaarlijkse SKO-postermarkt waar deelnemers die het vorige jaar met SKO-traject zijn gestart hun onderwijsprojecten delen, een jaarlijks MicroLab Summerfestival en workshops met gelegenheden voor docenten om hun didactische vaardigheden aan te scherpen en nieuwe onderwijsmethodieken te ontdekken.

### Instellingsbrede thematische dialogen & town hall meetings

Op verschillende strategische thema's worden instellingsbrede dialoogseries georganiseerd, op initiatief van het CvB en soms ook op initiatief van studenten en medewerkers, maar gefaciliteerd door het CvB.<sup>65</sup> Daarnaast organiseert het CvB een aantal keer per jaar Town hall meetings voor medewerkers om in gesprek te gaan over actuele ontwikkelingen en vragen vanuit de EUR-gemeenschap. Hierbij staat gedachtewisseling over onderwerpen die leven binnen de organisatie centraal. Tijdens de bijeenkomsten geeft het CvB een update over de laatste stand van zaken en is er gelegenheid om vragen te stellen.

<sup>65</sup> Een voorbeeld is de serie van 12 Duurzaamheidsdialogen, georganiseerd in 2023 met als doel om de groep studenten en medewerkers met ideeën over verduurzaming van manieren van onderzoek, onderwijs en bedrijfsvoering een stem en platform te geven en zo gerichte inbreng te verzamelen voor de ontwikkeling van toekomstige duurzaamheidsstrategieën op facultair en instellingsniveau.

# 6. Instrumenten



## Instrumenten



Dit hoofdstuk beschrijft instrumenten voor kwaliteitszorg van onderwijs op decentraal en centraal niveau. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen proactieve instrumenten (Plan) en reflectieve instrumenten (Check).

Binnen de EUR werken we aan kwaliteit van onderwijs via twee typen instrumenten die samen een cyclus vormen:

- **Proactieve instrumenten** zijn de vooruitkijkende tools (Plan) waarmee we als instelling onze visie op onderwijskwaliteit (onderwijsvisie) omzetten in concrete actie. Het gaat om het opstellen van beleid en het formuleren van (meetbare dan wel merkbare) doelstellingen - bijvoorbeeld kaders ten aanzien van de inrichting van de leeromgeving voor impactgedreven onderwijs, randvoorwaarden voor een inclusieve leeromgeving, en docentontwikkeling. Deze instrumenten geven richting en zetten de koers uit.
- **Reflectieve instrumenten** zijn de tools (Check) waarmee wordt gereflecteerd of de gestelde doelen nog in lijn zijn met behoeften en verwachtingen van stakeholders en in welke mate deze zijn gerealiseerd. Dit gebeurt door systematisch feedback te verzamelen van verschillende betrokkenen en belanghebbenden. Op opleidingsniveau zijn dat bijvoorbeeld studenten en docenten, medezeggenschap en examencommissie, alumni, maatschappij en werkveld.

Het cyclische karakter ontstaat doordat de uitkomsten van reflectieve instrumenten automatisch leiden tot nieuwe proactieve maatregelen: wanneer doelen niet worden gehaald of herijking behoeven, worden plannen opgesteld die weer nieuwe streefdoelen en beleid opleveren. Deze benadering kan op alle organisatieniveaus worden toegepast, van vak tot instelling, waarbij de instrumenten altijd moeten aansluiten bij de overkoepelende beleidskaders. Zo ontstaat een systematische, continue verbetering van onderwijskwaliteit.

### 6.1 Decentraal instrumentarium

Het decentrale instrumentarium vormt de basis voor continue kwaliteitszorg. Opleidingen hanteren diverse proactieve (beleids-)instrumenten binnen hun kwaliteitszorgcyclus, waarmee ze instellings- en facultaire kaders operationaliseren op opleidingsniveau. Denk aan de opleidingsvisie, didactisch-pedagogisch concept van de opleiding, en de OER waarin deze concrete uitwerking krijgen in een samenhangend examenprogramma. Periodiek worden de uitvoering van de doelen, evenals de doelen zelf, door de opleidingsdirecteur geëvalueerd, gebaseerd op doorlopende feedbackloops met betrokkenheid van belangrijke stakeholdergroepen. Deze instrumenten zorgen voor continue input vanuit diverse perspectieven.

De keuze, frequentie en vormgeving van deze instrumenten is primair de verantwoordelijkheid van de opleiding, binnen het kader van het instellings- en facultair beleid. Leidend bij de keuze voor inzet van specifieke instrumenten zijn de EUR-visie op kwaliteitszorg, waarbij een waarderende en ontwikkelgerichte aanpak met ruimte voor eigen regie voorop staat, en de EUR-visie op onderwijskwaliteit, dat een maatschappelijk-transformatief perspectief centraal stelt.<sup>66</sup> De decaan monitort systematisch de geschiktheid en effectiviteit van deze instrumenten binnen de faculteit. Centraal wordt hierover uitwisseling en onderling leren gefaciliteerd. Het College van Bestuur monitort op hoofdlijnen de werking van de kwaliteitszorg op opleidingsniveau via de Tussentijdse Opleidingsevaluatie (TOE).

<sup>66</sup> In lijn met de EUR Onderwijsvisie (2023) beogen we met onze opleidingen studenten niet alleen voor te bereiden op bestaande structuren van de wetenschappelijke discipline, arbeidsmarkt en maatschappelijke behoeften, maar hen ook de capaciteiten te laten ontwikkelen om bestaande structuren kritisch te bevragen en te transformeren.

## Good Practice



### Evalueren van impactgedreven onderwijs

Hoe evalueren we impact van onze activiteiten in het domein van onderwijs, onderzoek en engagement? Het instellingsbrede programma *Evaluating Societal Impact (ESI)* biedt handvatten met een overzicht van verschillende methoden voor impactevaluatie. Specifiek voor het onderwijs is door ESI in samenwerking met Impact at the Core (nu ingebed in de CLI) een handboek ontwikkeld voor het evalueren van het effect dat een specifiek curriculumonderdeel heeft op de ontwikkeling van de impactcapaciteit van studenten.<sup>67</sup> Een digitale itembank met voorbeeldvragen maakt hier deel van uit.

### Proactieve instrumenten op opleidingsniveau

De volgende instrumenten kunnen de OER-cyclus als beschreven in H4.6 ondersteunen:<sup>68</sup>

Instrument	Toelichting	Verhouding tot de OER
<b>Opleidingsvisie en -profiel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het visiedocument beschrijft de fundamentele uitgangspunten en ambities van de opleiding. Het beantwoordt de vraag: <i>Waarom zijn wij als opleiding op aarde? Waarom leiden wij studenten op?</i></li> <li>De opleiding positioneert zich daarbij ten opzichte van verwant aanbod door expliciet de profilerende kenmerken te benoemen, en verhoudt zich daarbij tot de instellings- en facultaire onderwijsvisie. Waar relevant wordt concrete verbinding gelegd met EUR-onderzoeksgroepen/impactdomeinen (voetnoot 7).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het visiedocument vormt het fundament waarop de OER is gebaseerd - de visie bepaalt de richting, de OER maakt dit operationeel. De visie inspireert en motiveert, terwijl de OER reguleert en structureert.</li> </ul>
<b>Beoogde leerresultaten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opleidingsvisie en profiel worden uitgewerkt in een set van samenhangende leerdoelen, de beoogde leerresultaten. De beoogde leerresultaten geven antwoord op de vraag: <i>Wat moeten studenten na voltooiing van het curriculum weten, begrijpen, kunnen en zijn?</i></li> <li>Dit zijn de formele eindkwalificaties die studenten aan het einde van hun opleiding aantoonbaar moeten hebben gerealiseerd om hun diploma te mogen ontvangen, en die de toetsingsstrategie bepalen.</li> <li>Bij de formulering van de beoogde leerresultaten wordt verhouden tot het Nederlands kwalificatieraamwerk (NLQF), eventuele eisen vanuit het beroepenveld en indien van toepassing het domeinspecifiek referentiekader.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De beoogde leerresultaten vormen het concrete meetbare niveau, terwijl de OER beschrijft hoe deze worden gerealiseerd en getoetst.</li> </ul>
<b>Didactisch-pedagogisch concept</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het didactisch-pedagogisch concept beschrijft de onderwijsfilosofie en -aanpak van de opleiding. Het geeft richting aan hoe onderwijs wordt vormgegeven, wat vervolgens in de OER wordt vastgelegd in concrete onderwijsvormen en -methoden.</li> <li>De opleiding verhoudt zich daarbij tot de instellings- en facultaire onderwijsvisie en strategisch onderwijsbeleid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het didactisch-pedagogisch concept inspireert de praktijk, de OER formaliseert de uitvoering.</li> </ul>
<b>Curriculum-matrix</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De curriculum-matrix toont hoe de beoogde leerresultaten worden gerealiseerd door verschillende vakken en activiteiten. Het helpt de dekking inzichtelijk te maken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De matrix is een belangrijk instrument om te controleren of de OER volledig en samenhangend is - alle beoogde leerresultaten moeten gedekt zijn.</li> </ul>
<b>Toetsplan en toetsmatrijs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het toetsplan beschrijft systematisch wat er op welke momenten en op welke wijze wordt getoetst. Een toetsmatrijs toont de samenhang en dekking van toetsing in relatie tot de beoogde leerresultaten aan.</li> <li>De opleiding verhoudt zich daarbij tot de instellingsbrede toetsvisie en toetskader en het facultair toetsbeleid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beide documenten ondersteunen en concretiseren wat in de OER over toetsing wordt beschreven. Het toetsplan maakt de organisatie operationeel, de toetsmatrijs waarborgt de inhoudelijke volledigheid en samenhang van de toetsing zoals bedoeld in de OER.</li> </ul>

<sup>67</sup> Evaluating Societal Impact (ESI) & Impact at the Core. Evaluating Student Impact Capacity. A Guidebook for Teachers (2025).

<sup>68</sup> In aanvulling op de beschreven planningsdocumenten die verband houden met de OER en de syllabus/studiegids, kan op opleidingsniveau ook gebruik worden gemaakt van een docentenhandboek of docentgids. Dit document geeft docenten praktische richtlijnen voor de uitvoering van wat er in de OER staat beschreven. Het zorgt voor een consistente interpretatie en uitvoering van OER-afspraken en ondersteunt de Do-fase.

## Reflectieve instrumenten op opleidingsniveau

De opleidingsdirecteur zet een combinatie van instrumenten in ter ondersteuning van de verschillende feedbackloops, zoals:

Categorie	Toelichting	Mogelijke vormen
<b>Studentevaluaties</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geven zicht op de ervaring en tevredenheid van studenten met het genoten onderwijs. .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kunnen de vorm aannemen van enquêtes (zoals de landelijke Nationale Studenten Enquête en interne vragenlijstgestuurde vak- en curriculumevaluaties), maar ook een gespreksvorm (zoals focusgroepen en studentenpanels).</li> </ul>
<b>Docentconsultaties</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geven zicht op de onderwijskwaliteit en curriculumverband vanuit professioneel perspectief.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kunnen de vorm aannemen van curriculumcommissies, maar ook verschillende docentoverleggen met een evaluatie-agenda waarin signalen over overlap, hiaten en aansluiting tussen vakken worden besproken.</li> </ul>
<b>Alumnionderzoeken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geven zicht op de (tevredenheid van alumni met de) aansluiting van de opleiding op de arbeidsmarkt en het functioneren van alumni in de beroepspraktijk.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kunnen de vorm aannemen van enquêtes (zoals de landelijke Nationale Alumni Enquête en interne vragenlijstgestuurde alumni-onderzoeken), maar ook een gespreksvorm (zoals alumni-panels).s.</li> </ul>
<b>Werkveld- en stakeholder-consultaties</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geven zicht op de maatschappelijke relevantie van het onderwijs en de aansluiting op actuele ontwikkelingen in het vakgebied en de beroepspraktijk.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kunnen de vorm aannemen van adviesraden met vertegenwoordigers uit het werkveld, maar ook bijvoorbeeld consultaties met werkgevers en andere externe stakeholders.</li> </ul>
<b>Leerresultaten en toetsanalyses</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geven zicht op de kwaliteit van toetsing en het gerealiseerd niveau.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kunnen de vorm aannemen van kwantitatieve analyses (zoals statistische analyses van toetsresultaten) en kwalitatieve analyses (zoals peer review van toetsen en eindwerken).</li> </ul>
<b>Benchmarks en benchlearning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bieden externe referentiepunten om de kwaliteit van het onderwijs te beoordelen, te vergelijken met andere instellingen, en van elkaar te leren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kunnen de vorm aannemen van meer kwantitatieve vergelijking van bijvoorbeeld NSE en NAE-data, maar ook meer kwalitatieve vergelijkende analyses, zoals peer reviews in het kader van accreditatie en uitwisseling van good practices met andere instellingen rondom een bepaald thema of vraagstuk.</li> </ul>

### Periodieke rapportage opleiding

De opleidingsdirecteur rapporteert ten minste jaarlijks transparant aan de (vice-) decaan over doelstellingen en ambities van de opleiding, specifieke prioriteiten voor het komende jaar, de realisatie van de gestelde doelen, en de hantering van uitkomsten uit de diverse feedbackloops. Instrumenten die een systematische

rapportage kunnen ondersteunen, zijn het opleidingsjaarplan en het opleidingsjaarverslag dan wel het gecombineerde instrument van het Opleidingsontwikkelplan dat zowel vooruit- als terugkijkt. Parallel volgen examencommissie en opleidingscommissie hun eigen (jaarlijkse) kwaliteitscyclus.

## Good Practice



### Opleidingsontwikkelplan

Een aantal faculteiten werkt met een vorm van het Opleidingsontwikkelplan (OOP). Het Opleidingsontwikkelplan is een faciliterende managementtool waarin de opleidingsdirecteur, in afstemming met stakeholders op opleidingsniveau:

- Periodiek de actuele kwaliteitsdoelen van de opleiding vastlegt,
- gestructureerd langs de standaarden van het opleidingsaccreditatiekader;
- Opleidingsprioriteiten voor het aankomende jaar bepaalt;
- Feedback verzamelt en clustert van de belangrijkste stakeholdergroepen, waaronder ten minste: Studenten, Docenten, Medezeggenschap, Examencommissie, Maatschappelijk veld-/werkveldvertegenwoordiging, Alumni, en Peers / visitatiepanels;
- SMART-geformuleerde ontwikkelacties formuleert in reactie op de signalen en aanbevelingen;
- Voortgang op deze ontwikkelacties monitort en evalueert.

Afhankelijk van de precieze invulling van de tooling kan het OOP in haar opzet de functies van opleidingsjaarplan en opleidingsjaarverslag integreren. Het OOP biedt hiermee een geïntegreerd overzicht van alle verbeterpunten, aanbevelingen en ontwikkeldoelstellingen vanuit verschillende bronnen en stakeholders. Het faciliteert opleidingsdirecteuren in het aanbrengen van een heldere prioritering en voorkomt versnippering van kwaliteitsinitiatieven.

Door de systematische aanpak ontstaat er transparantie over gemaakte keuzes en kunnen betrokkenen zien hoe hun bijdragen worden gewogen in de totale ontwikkelagenda van de opleiding. Dit draagt bij aan een meer coherente en doelgerichte kwaliteitsontwikkeling. Doordat het OOP de structuur volgt van het opleidingsaccreditatiekader, sluit de informatie direct aan bij de accreditatievereisten.

De volgende stappen kunnen een effectieve implementatie ondersteunen:

- **Jaarlijkse inputronde:** Het OOP wordt jaarlijks voorgelegd aan alle relevante stakeholders, zodat zij systematisch hun bevindingen, aanbevelingen en prioriteiten kunnen aanleveren.
- **Kwartaalmonitoring:** Het plan wordt elk kwartaal door de facultaire kwaliteitszorgadviseur geagendeerd in overleggen met de opleidingsdirecteur. Dit zorgt voor continue bewaking van voortgang en mogelijkheid tot bijsturing wanneer nieuwe ontwikkelingen of inzichten dat vereisen.
- **Weging en prioritering:** Opleidingsdirecteuren kunnen met behulp van het geharmoniseerde overzicht verschillende aanbevelingen tegen elkaar afwegen, rekening houdend met beschikbare middelen, urgentie en strategische belangen van de opleiding.

### Jaarverslag Examencommissie

Examencommissies hebben de wettelijke opdracht om een eigen jaarverslag te maken. In het jaarverslag legt de examencommissie verantwoording af over haar werkzaamheden. De examencommissie biedt het jaarverslag formeel aan de decaan aan. Het jaarverslag is een aanleiding om binnen de Examencommissie het gesprek te voeren over ontwikkelingen rond de kwaliteit van de toetsing. Dat gesprek kan naar aanleiding van het jaarverslag vervolgens

ook met de decaan en de opleidingsdirecteur worden gevoerd. Uiteraard spreken de opleidingsdirecteur en examencommissie elkaar regelmatig en zullen er in het jaarverslag geen grote verrassingen staan.

Wel biedt een goed jaarverslag de mogelijkheid om wat afstand te nemen van de dagelijkse gang van zaken en meer te reflecteren op tendensen en gewenste ontwikkelingen. De EUR Handreiking examencommissies: Verslaglegging en facilitering schetst de eisen aan een goed

jaarverslag. Het stelt onder meer dat de examencommissie zich niet beperkt tot een beschrijving van haar werkzaamheden, maar deze ook waardeert en conclusies trekt over gewenste ontwikkelingen. Om de bestaande borgingstaken te waarderen kan de examencommissie gebruik maken van een checklist.<sup>69</sup>

Signalen of aanbevelingen uit het jaarverslag van een examencommissie worden op navolgbare wijze betrokken in de interne PDCA op opleidingsniveau. Bijvoorbeeld door deze, voorzien van een reflectie en plan voor opvolging, in het Opleidingsontwikkelplan (of vergelijkbare systematiek) op te nemen. Het jaarverslag van de examencommissie wordt betrokken bij de overleggen tussen vice-decaan onderwijs en opleidingsdirecteuren van de verschillende opleidingen binnen de faculteit. Als daar aanleiding toe is, kunnen jaarverslagen van de examencommissies eveneens worden betrokken bij de bilaterale overleggen tussen de decaan en het College van Bestuur. Dat kan bijvoorbeeld als in het kader van de Tussentijdse Opleidingsevaluatie wordt gesignaleerd dat er ten aanzien van de opvolging van signalen of aanbevelingen van de examencommissie knelpunten zijn.

### Jaarverslag Opleidingscommissie

Het schrijven van een jaarverslag is voor opleidingscommissies niet wettelijk verplicht maar wel goed gebruik.<sup>70</sup> Voor examencommissies geldt dat de wetgever met de wettelijke opdracht een eigen jaarverslag te maken de onafhankelijkheid en transparantie van de examencommissie

benadrukt. Diezelfde waarden zijn ook voor medezeggenschap van belang. Daarbij is het jaarverslag een aanleiding voor medezeggenschapsleden om met elkaar het gesprek te voeren over agendasetting en prioritering, mede met het oog op de overdracht richting het nieuwe academisch jaar, en te reflecteren op werkwijze en samenwerking. Dat gesprek kan naar aanleiding van het jaarverslag vervolgens ook met de opleidingsdirecteur worden gevoerd. Signalen of aanbevelingen uit het jaarverslag van een opleidingscommissie kunnen op vergelijkbare wijze in de interne PDCA op opleidingsniveau worden betrokken als beschreven voor de examencommissie. In het kader van de instellingsbrede overlegstructuren voor medezeggenschap, gecoördineerd vanuit Academische Zaken, worden good practices ten aanzien van jaarverslaglegging verzameld en gedeeld.

## 6.2 Centraal instrumentarium

Zoals in hoofdstuk 5 beschreven, krijgt de ontwikkeling en borging van onderwijskwaliteit op opleidingsniveau vorm onder de verantwoordelijkheid van de decaan. Via de instrumenten van accreditatie en TOE wordt driejaarlijks informatie uit de kleine feedbackloops en de opleidingsjaarcyclus 'naar boven gehaald'. Andersom geven de uitkomsten van accreditatie en TOE voeding aan agendasetting en prioritering van ontwikkelthema's binnen de opleidingsjaarcyclus.

<sup>69</sup> Checklist borgingstaken Examencommissies | Erasmus University Rotterdam.

<sup>70</sup> Faculteitsraden schrijven wel een jaarverslag: WHW Art. 9.38a verwijzend naar 9.32, achtste lid.

Instrument	Toelichting	Rollen en verantwoordelijkheden
<b>Opleidingsaccreditatie</b>	<p>De zesjaarlijkse opleidingsaccreditatie vormt de formele, externe validatie van de onderwijskwaliteit. De belangrijkste doelen van het instrument zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Extern valideren dat de opleiding voldoet aan de wettelijke kwaliteitseisen;</li> <li>• Verkrijgen of behouden van accreditatie voor de opleiding;</li> <li>• Identificeren van verbeterpunten en ontwikkelkansen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Als bevoegd gezag is het CvB de formele aanvrager van accreditaties bij de NVAO. Vanuit die verantwoordelijkheid is zij nauw betrokken bij het proces van opleidingsaccreditatie via vaststelling, na bespreking van de stukken door de AZ-accounthouder met de rector, van achtereenvolgens informatiedossier van de opleiding, panelrapport en ontwikkelplan waarin de opleiding de opvolging van de uitkomsten vastlegt.</li> <li>• De opleidingsdirecteur is primair proceseigenaar en resultaatverantwoordelijke, onder bestuurlijke verantwoordelijkheid van de decaan.</li> </ul>
<b>Proces</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tijdige voorbereiding door opleidingsdirecteur volgens vastgestelde planning, waaronder samenstellen informatiedossier voor panel.</li> <li>↓</li> <li>2. Aanbieding informatie-dossier door decaan aan CvB, vaststelling door CvB.</li> <li>↓</li> <li>3. Bezoek van extern visitatiepanel, resulterend in panelrapport met bevindingen (oordeel, verbeterpunten en ontwikkelkansen).</li> <li>↓</li> <li>4. Aanbieding panelrapport door decaan aan CvB, vaststelling door CvB.</li> <li>↓</li> <li>5. Formele aanvraag door CvB bij NVAO.</li> <li>↓</li> <li>6. Vastlegging van opvolging van bevindingen door opleidingsdirecteur in ontwikkelplan.</li> <li>↓</li> <li>7. Aanbieding ontwikkelplan door decaan aan CvB, vaststelling door CvB.</li> </ol> <p>Formats en handreikingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesbeschrijving opleidingsaccreditatie met accreditatieplanner</li> <li>• Checklist informatiedossier opleidingsaccreditatie</li> </ul>	
<b>Tussentijdse Opleidingsevaluatie (TOE)</b>	<p>De TOE is een intern reflectie- en evaluatiemoment halverwege de accreditatiecyclus. Alle graadverlenende opleidingen van de EUR doorlopen deze midterm.</p> <p>De TOE 2.0 is de ontwikkelgerichte vorm van deze midterm review op opleidingsniveau. De belangrijkste doelen van het instrument zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Versterken van eigen regie over de ontwikkeling en borging van opleidingskwaliteit;</li> <li>• Ontwikkelen van innovatiecapaciteit door gerichte aanpak en actieplannen;</li> <li>• Versterken van responsiviteit en lerend vermogen van opleiding en instelling.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het door het CvB vastgestelde TOE-instrument vormt een flexibele toolbox die binnen de faculteit kan worden ingezet op een wijze die aansluit bij het eigen kwaliteitszorgsysteem.</li> <li>• Uitvoering van het TOE-traject vindt plaats 'onder eigen regie' van de faculteit. De opleidingsdirecteur is primair proceseigenaar en resultaatverantwoordelijke, onder bestuurlijke verantwoordelijkheid van de decaan.</li> <li>• Na afloop van het traject vindt een lichte screening van het volledige dossier plaats door AZ ter voorbereiding op een ontwikkelgericht bestuurlijk gesprek tussen de rector en de faculteit.</li> </ul>
<b>Proces</b>	<p>De TOE 2.0 bestaat uit drie onderdelen: Quickscan, SOAR (Strengths, Opportunities, Aspirations, Results)-analyse, en Ontwikkel dialoog.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quickscan: efficiënte zelfcheck door opleidingsdirecteur op basis van bestaande documentatie om te verifiëren dat de basiskwaliteit op orde is.</li> <li>↓</li> <li>2. Validatie van quickscan door medezeggenschap, examencommissie, vice-decaan onderwijs.</li> <li>↓</li> <li>3. SOAR-analyse workshop met opleidingskernteam waarin een gerichte, gedragen ontwikkelvraag wordt geformuleerd die voortbouwt op bestaande sterktes.</li> <li>↓</li> <li>4. Voorbereiding ontwikkel dialoog door opleidingsdirecteur, inclusief keuze dialogvorm, peers, facilitator en samenstelling informatiedossier.</li> <li>↓</li> <li>5. Ontwikkel dialoog: gelijkwaardige uitwisseling met interne en externe peers, resulterend in overzicht van concrete acties voor doorontwikkeling.</li> <li>↓</li> <li>6. Aanbieding volledige dossier door decaan aan CvB.</li> <li>↓</li> <li>7. Ontwikkelgericht bestuurlijk gesprek tussen rector, opleidingsdirecteur en (vice-) decaan.</li> </ol> <p>Formats en handreikingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• TOE 2.0 Stappenplan, inclusief faciliterende toolbox: <ul style="list-style-type: none"> <li>Self-assessment quiz: Is jouw opleiding klaar voor een ontwikkelgerichte midterm?</li> <li>Quickscan tool</li> <li>SOAR-analyse workshop format</li> <li>Handreiking Ontwikkel dialoog</li> <li>Catalogus Dialogvormen Ontwikkel dialoog</li> <li>Briefing voor deelnemers ontwikkel dialoog</li> <li>Rapportageformats voor verschillende dialogvormen</li> </ul> </li> </ul>	

# 7. Management-informatie



# Managementinformatie



Dit hoofdstuk beschrijft de beschikbaarheid van managementinformatie ten aanzien van onderwijs, zoals ontsloten via diverse dataportalen en dashboards op de verschillende niveaus.

Effectieve kwaliteitszorg vereist goede managementinformatie: toegankelijke, betrouwbare en relevante gegevens die inzicht geven in de kwaliteit van het onderwijs en de basis vormen voor gerichte ontwikkelactiviteiten. Binnen de EUR is de beschikbaarheid van data georganiseerd via een combinatie van:

- Een dataportaal in centraal beheer, met standaardrapportages voor verschillende niveaus en gebruikers;
- Maatwerkrapportages, in centraal beheer ontwikkeld op verzoek van faculteiten en/of diensten;
- Aanvullende rapportages ontwikkeld door faculteiten in eigen beheer.

De verticale dialoog tussen CvB en decanen wordt primair gevoed vanuit de centraal beheerde rapportages; decentrale rapportages kunnen hierin worden ingebracht voor aanvullende duiding. Daarbij is het uitgangspunt dat deze datapunten een signalerende functie kunnen vervullen maar altijd pas werkelijk betekenis krijgen in de context van de dialoog.

## Ontwikkelpunt: managementinformatie t.a.v. proces- en impact-indicatoren

Managementinformatie ten aanzien van onderwijskwaliteit richt zich traditioneel op een combinatie van **input**indicatoren (zoals student-stafratio en docentkwalificaties), **output**indicatoren (zoals het percentage vroegtijdige studieverlaters en de tijd die nodig is om een diploma te behalen) en **studenttevredenheids**indicatoren (zoals de resultaten van de landelijke nationale studentenenquête en interne vak- en curriculumbeoordelingen). Vanuit alumnionderzoek wordt ook inzicht verkregen in bepaalde **impact**indicatoren over langere termijneffecten (zoals het functioneren in de beroepspraktijk en loopbaanontwikkeling van alumni).

De systematische verzameling en ontsluiting van managementinformatie ten aanzien **proces**indicatoren (over de kwaliteit van de leeromgeving en organisatie van het onderwijs, zoals gebruikte werkvormen) is binnen de EUR in ontwikkeling. Zo wordt onder meer in het kader van de landelijke KeK-pilot (Kosten en Kwaliteit)<sup>71</sup> verkend welke mogelijkheden er zijn om informatie ten aanzien van bijvoorbeeld groepsomvang of werk- en toetsvormen te dashboards en te verbinden aan een kostenberekening van het onderwijs volgens de gekozen parameters.

Als onderdeel van de implementatie van de strategie wordt met alle faculteiten het gesprek gevoerd over de keuze voor indicatoren die specifiek relevant zijn met het oog op onze missiegedreven impact- en engagementambities. De eerder beschreven instrumenten die worden ontwikkeld vanuit het *Evaluating Societal Impact*-programma kunnen hiertoe mede een goede bron vormen.

<sup>71</sup> Het KeK-initiatief wordt gecoördineerd vanuit UNL: [Nieuwsbrieven Kosten en Kwaliteit | Universiteiten van Nederland](#).

## EUR Dataportaal

Het EUR Dataportaal is het instellingsbrede dataportaal dat informatie op alle kernactiviteiten en ondersteunende processen binnen de EUR op één plek samenbrengt. Het is ontwikkeld en in beheer van de binnen de afdeling Corporate Planning & Control gepositioneerde Data Competence Hub (DCH). De EUR Dataportaal bestaat uit een SharePoint-website met links naar diverse rapportages in Microsoft PowerBI.<sup>72</sup> In de Onderwijsmonitor is informatie ontsloten afkomstig uit de beschikbare onderwijsdatabronnen, bijvoorbeeld ten aanzien van instroom, studievoortgang en uitstroom van studenten aan de EUR. De Strategiemonitor bevat diverse inzichten over de verschillende strategische thema's.

## Biloportaal

Het biloportaal is ontwikkeld door de DCH in opdracht van Academische Zaken om op toegankelijke wijze zicht te geven op fundamentele managementinformatie ten behoeve van de bilo-gesprekken. Voor het onderwijsdomein gaat het daarbij bijvoorbeeld om groeibeeld, studenttevredenheid, behaalde studiepunten, docentkwalificaties en studierendement.<sup>73</sup> In een leeswijzer worden aandachtspunten toegelicht bij het weergeven en interpreteren van kwantitatieve studiedata en praktische tips voor het duiden van patronen in de context van de organisatie. In de Teams-omgeving verbonden aan SharePoint kunnen betrokken vertegenwoordigers van zowel de faculteiten als AZ van gedachten wisselen over de cijfers.

## Datasheet opleidingsniveau

Als afgeleide van beschikbare data in het Dataportaal is door AZ in samenwerking met het programma Data-ondersteund werken in het Onderwijs (DOW-OW) een onepager datasheet ontwikkeld met een selectie van proxy-indicatoren voor onderwijskwaliteit op opleidingsniveau. Deze wordt gebruikt in de dialoog in het kader van het facultaire accounthouderschap en wordt standaard als bijlage opgenomen bij adviesmemo's van AZ aan het CvB over kwaliteitszorgdossiers van de betreffende opleiding. Ook vormt de onepager het vertrekpunt voor de datascreening als onderdeel van de quickscan in TOE 2.0. In lijn met een ontwikkelgerichte aanpak staat hierin niet de vergelijking met andere opleidingen en/of met specifieke streefnormen centraal, maar het volgen van de cijfers op opleidingsniveau door de tijd heen, met als doel om trends en ontwikkelingen te signaleren en hierover het gesprek te voeren.

## Facultaire rapportages

Vanuit het programma Data-ondersteund werken in het onderwijs (DOW-OW) wordt periodiek een update gegeven aan het overleg van vice-decanen onderwijs van lopende en afgeronde projecten en producten die binnen de context van het programma, op basis van informatiebehoefte van specifieke faculteiten en/of diensten, worden ontwikkeld. Bij brede positieve ontvangst wordt het betreffende product overgedragen aan de Data Competence Hub voor centrale uitrol richting andere faculteiten. Ook buiten het DOW-OW programma om ontwikkelen faculteiten rapportages en dashboards in eigen beheer.

<sup>72</sup> [EUR Data Portal - Startpagina](#). Het portaal bevat naast de Onderwijsmonitor, Strategiemonitor en BILO-portal een Onderzoeksmonitor, Financemonitor, HR monitor, Bedrijfsvoeringsmonitor en rapporten over Onderwijslogistiek & facilities en gebruik van Erasmus Education Research data. Naast de rapportages zijn in het portaal datadefinities, tutorials, veelgestelde vragen, en een agenda voor trainingen en evenementen te raadplegen.

<sup>73</sup> Aanvullend zijn data ontsloten voor de thema's Onderzoek, Finance & Human Resources (HR). Het bilo portaal is toegankelijk via de volgende (interne) link: [EUR DATA PORTAL - BILO DASHBOARD](#).

**Erasmus University Rotterdam (EUR)**

Burgemeester Oudlaan 50 3062 PA  
Rotterdam, The Netherlands  
T (+31)10 408 1111

[www.eur.nl](http://www.eur.nl)