



Strategische Planning & Evaluatie

INTEGRALE PLANNING & EVALUATIE CYCLUS TU DELFT

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING 5

- Positionering
- Kern
- Doel
- Coördinatie
- Doelgroep

1. INBEDDING P&E - CYCLUS 6

- Hoger Onderwijsbestel
- Strategische planning & procesbeheersing
 - Karakter universitaire organisatie
 - Interne procesbeheersing
 - Vier invalshoeken

2. BESCHRIJVING P&E - CYCLUS 8

- Doelstellingen P&E-cyclus
- Bestuurlijke overleg
 - Voorjaarsoverleg
 - Najaarsoverleg
 - Kwartaaloverleg
- Voorbereiding en coördinatie
 - Facultair Secretarissen Team
 - P&E begeleidingsgroep

3. PRODUCTEN 13

- Strategie & planning
 - Instellingsplan
 - facultair meerjarenplan
 - Financiële kaderstelling
 - Begroting
 - Bestuurlijke afspraken
- Monitoring & evaluatie
 - Management Informatie
 - Bestuurlijke kengetallen
 - Financiële maandrapportages
 - Kwartaalrapportages
 - Controllersletter
 - Jaarrekening
 - Jaarverslag
 - Overige informatiebronnen

4. MEDEZEGGENSCHAP 15

- Instellingsniveau
- Facultair niveau
- Schematisch overzicht periodisering P&E-jaarcyclus

BIJLAGEN 16

- I. (format) Bestuurlijke afspraken
- II. Definities kengetallen



INLEIDING

Positionering

Voor de strategische Planning en Evaluatie wordt binnen de TU Delft sinds 2005 gebruik gemaakt van de instellingsbrede Planning & Evaluatie Cyclus (P&E-cyclus). De P&E-cyclus bestaat uit een instrumentarium van processen en producten, bestuurlijke dialoog en afspraken dat het bestuur en leidinggevenden van de TU Delft (College van Bestuur, decanen, afdelingsvoorzitters en directeuren) in staat stelt om antwoorden te krijgen op de kernvragen: 'Doen we de goede dingen (strategie en planning), en doen we die dingen goed (monitoring & evaluatie)?'. Deze TU Delft overkoepelende cyclus is binnen de academische gemeenschap een geaccepteerde werkwijze.

Kern

De kern van de P&E-cyclus bestaat uit bestuurlijke overleg tussen het College van Bestuur (CvB) en de faculteiten vertegenwoordigd door de decaan en het managementteam en de beheerder van de universiteitsdienst (UD). Het instellingsplan en de facultaire meerjarenplannen bieden het kader voor deze gesprekken. De uitkomsten van de dialoog worden vastgelegd in bestuurlijke afspraken tussen het CvB en de Decaan of de beheerder UD. Monitoring van deze afspraken ziet toe op realisatie en leidt tot eventuele benodigde bijsturing.

Doel

Het bestuurlijke overleg is gericht op het bespreken en vaststellen van realistische ambities, doelstellingen, strategie en beleid (het wat!) van de individuele faculteiten en de UD, binnen de instellingsstrategie en met de beschikbare financiële middelen (het hoe!). Tenslotte wordt de voortgang op de realisatie van de bestuurlijke afspraken besproken en geëvalueerd.

Coördinatie

De P&E-cyclus wordt gecoördineerd vanuit het Bestuursbureau van de TU Delft. Bij de coördinatie betrokken gremia zijn het team van faculteitssecretarissen voorgezeten door de secretaris van de Universiteit, én de begeleidingsgroep P&E voorgezeten door de secretaris P&E cyclus.

Doelgroep beschrijving P&E-cyclus

Deze notitie is geschreven voor de volgende doelgroepen: de bestuurders binnen de TU Delft; de facultaire- en afdelingssecretarissen; de directeuren, managers en beleidsmedewerkers binnen de functiedomeinen en overige geïnteresseerden.

1. INBEDDING PLANNING & EVALUATIE-CYCLUS

1. Hoger onderwijsbestel

De sturing en verantwoording tussen het Ministerie OCW en de TU Delft als instelling verloopt via het Regeerakkoord, de onderwijs- en onderzoeksbekostiging, de meerjarenafspraken met de staatssecretaris OCW en via het Jaarverslag Delft (zie afbeelding 1). Het Instellingsplan (Roadmap 2020 TU Delft) waarbinnen de meerjarenafspraken zijn opgenomen, neemt als strategisch kader voor de TU Delft een centrale rol in.

2. Strategische planning & interne procesbeheersing

Strategische planning en interne procesbeheersing vormen twee kanten van dezelfde medaille. Strategische planning is gericht op het wat!, interne procesbeheersing op het hoe! De P&E-cyclus koppelt deze twee processen en hanteert daarnaast een aanpak die rekening houdt met het karakter en de cultuur van de universitaire organisatie.

2.1. Karakter van de universitaire organisatie

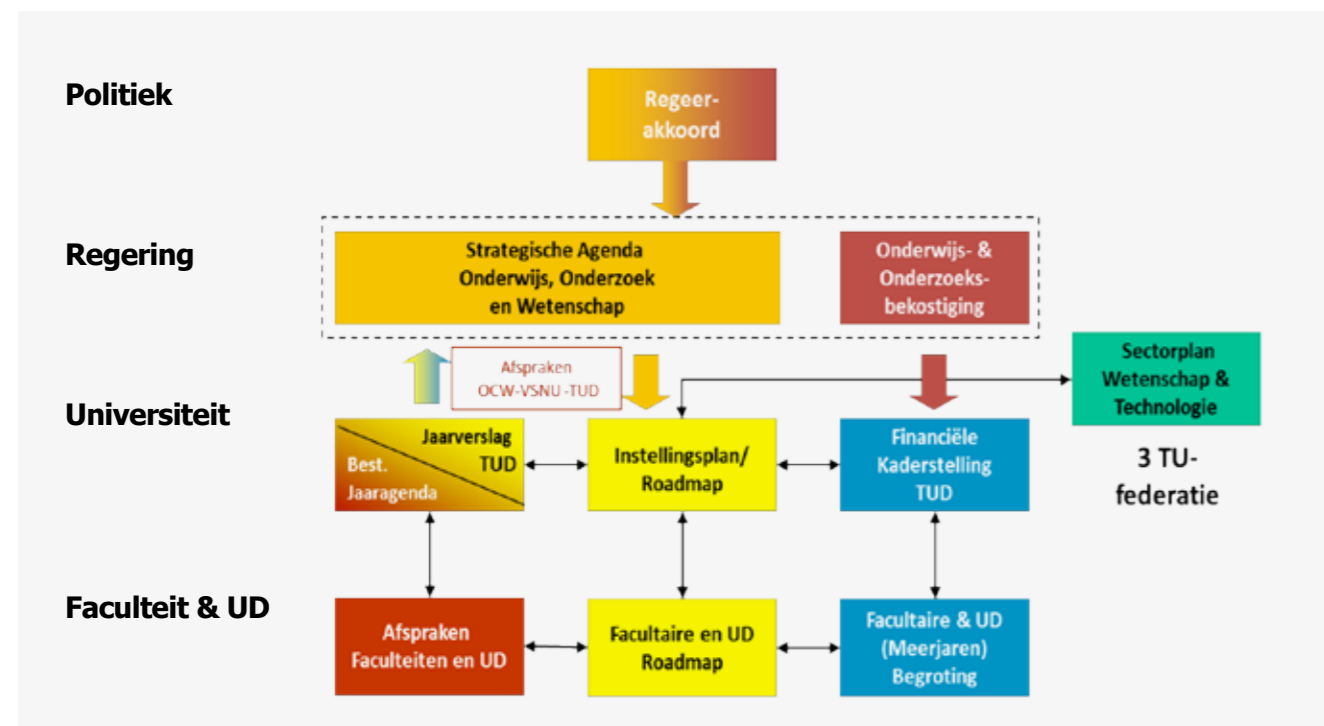
De universiteit is een open netwerkorganisatie. De academische staf is verbonden met mondiale wetenschappelijke netwerken en daarmee ook met de maatschappelijke en economische omgeving. Door deze complexe netwerken zijn sturings- en besluitvormingsprocessen binnen de universiteit ingewikkeld. Tevens zijn universiteiten publiek gefinancierde organisaties die de verplichting hebben zich adequaat te verantwoorden. Om dit te realiseren is het noodzakelijk de vele interne processen die de universiteit draaiende houden goed te beheersen.

2.2. Interne procesbeheersing

De interne procesbeheersing stelt het bestuur en leidinggevenden van de instelling in staat de risico's die de



Afbeelding 2: Vier invalshoeken



Afbeelding 1: Hoger Onderwijsbestel

te behalen doelstellingen bedreigen tijdig te identificeren en beheersen. Interne procesbeheersing omvat een gestructureerde wijze van werken, ondersteund door een stelsel van instrumenten, systemen en afspraken en gedreven door waarden, normen en regels. De interne procesbeheersing ordent de sturingsmogelijkheden en ondersteund zo de organisatie bij het realiseren van de strategische doelstellingen.

2.3. Vier invalshoeken

De aanpak en de kwaliteit van de interne procesbeheersing vormt een belangrijk deel van de bestuurlijke agenda. Het sturingsinstrumentarium wordt daartoe geordend in vier groepen¹, te weten:

- Cultuur, gedrag en integriteit. Welke kernwaarden zijn onderdeel van de cultuur van de organisatie? Denk bijvoorbeeld het leveren van wetenschappelijke topkwaliteit in het licht van wetenschappelijke integriteit.
- Communicatie. Welke formele en informele overleggen worden gebruikt om de strategische plannen, risico's en

onzekerheden te bespreken?

- Beleid en regelgeving. Welke beleidsuitgangspunten en regelgevingen zijn er om uitvoering van activiteiten te toetsen en risico's te vermijden?
- Monitoring en rapportage. Welke kwantitatieve en kwalitatieve bestuurlijke informatie en informatiesystemen worden gebruikt om de voortgang van strategische plannen te monitoren? Zijn we op de goede weg of is bijsturing nodig?

Afbeelding 2 geeft een overzicht van de invalshoeken en hoe ze zich tot elkaar verhouden.

Met deze aanpak geeft het bestuur en beheer van de TU Delft zowel aandacht aan harde sturingsinstrumenten zoals regels en monitoringsrapportages alsook zachte aspecten als waarden en dialoog. De strategische planning en interne procesbeheersing wordt zo belicht en besproken vanuit 4 verschillende invalshoeken die in gezamenlijkheid een constructieve en doelmatige bestuurlijke bespreking mogelijk maakt.

¹ Deze (kwadranten)indeling is geïnspireerd door het 'Lever's of Control'-model van Robert Simons uit 1995.

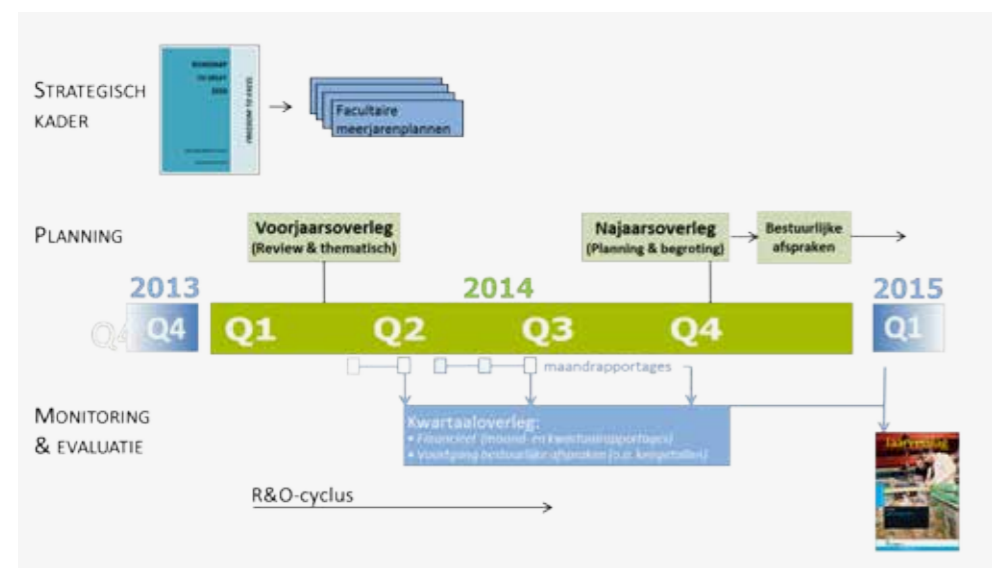
2. BESCHRIJVING PLANNING & EVALUATIE-CYCLUS

Vanaf 2005 hanteert de TU Delft de P&E-cyclus als kernproces binnen de strategische planning. Naast doelstellingen en ambities bespreken bestuurders de kwaliteit van de interne procesbeheersing en maken verbeterafspraken. De P&E-cyclus vormt hiermee het raamwerk dat het bestuur en beheer van de universiteit in staat stelt doelen te formuleren, risico's te identificeren, processen te monitoren en tijdig bij te sturen.

Afbeelding 3 geeft een schematische weergave van de P&E-cyclus op hoofdlijnen. Het instellingsplan (Roadmap 2020) vormt het kaderdocument dat richting geeft aan de facultaire (meerjaren)planvorming.

Het planningsdeel bestaat verder uit de financiële kaderstelling, de begroting en de bestuurlijke afspraken. De cyclus sluit met een evaluatiedeel dat bestaat uit financiële maandrapportages, kwartaalrapportages en de jaarverslaglegging.

De goeddeels abstracte doelen worden vertaald naar concrete werkzaamheden per medewerker afhankelijk van functie en positie in de organisatie. De medewerkers hebben hierin een eigen verantwoordelijkheid en zijn daarop aanspreekbaar. Daarmee is de Resultaat en Ontwikkel (R&O)-cyclus een belangrijke bouwsteen van de P&E-cyclus om te komen van het abstracte 'wat' naar het concrete 'hoe'.



Afbeelding 3: strategische planning TU Delft op hoofdlijnen

1. Doelstelling P&E-cyclus

Met de P&E-cyclus wil het bestuur en beheer van de TU Delft het volgende bereiken:

- Het bieden van een concreet kader en samenhang voor het verhelderen van ambities & doelstellingen en het ontwikkelen van strategie & beleid binnen financiële randvoorwaarden;
- Het bieden van een gestructureerd proces voor planning en realisatie waardoor strategie & beleid consistent en consequent worden uitgevoerd
- Het voorbereiden en bespreken van de prestatieafspraken die de TU Delft maakt met het ministerie van OCW (extern) en het vaststellen van bestuurlijke afspraken tussen het College van Bestuur en de faculteiten in het licht hiervan (intern).
- Monitoring en evaluatie van de voortgang van bestuurlijke afspraken.
- Het bevorderen van de bestuurlijke dialoog en het vergroten van het leereffect tussen instelling en faculteiten, binnen faculteiten tussen afdelingen en functiegebieden; Voortdurend leren en verbeteren: doen we als organisatie de goede dingen én doen we die dingen goed, moet het anders en/of kan het beter?

2. Bestuurlijk overleg

De Integrale Planning & Evaluatie-cyclus van de TU Delft heeft als kern het bestuurlijk overleg tussen College van Bestuur en de Decaan en het managementteam van alle faculteiten en de universiteitsdienst (UD). Dit overleg vindt tweemaal per jaar plaats; in het voorjaar en najaar.

2.4. Voorjaarsoverleg

In het voorjaarsoverleg komen de resultaten en prestaties van het afgesloten jaar aan de orde (review) en bespreekt het College met de decaan en het managementteam de facultaire strategie rondom een aantal actuele thema's. Het CvB bepaalt de agenda in overleg met de decanen en directeuren, uiteraard met ruimte voor specifieke facultaire aandachtspunten.

2.5. Najaarsoverleg

In het najaarsoverleg bespreekt het College met de decaan en het managementteam de facultaire bestuurlijke agenda en het werkplan voor het komende jaar. De decaan presenteert de agenda en het werkplan facultaire in relatie tot de begroting voor dat jaar.

2.6. Kwartaaloverleg

Na elk afgesloten kwartaal bespreekt het Collegelid belast met de portefeuille bedrijfsvoering met de decaan de stand van zaken. Het doel van deze gesprekken is overeenstemming te bereiken over noodzakelijke acties tot bijsturing gericht op het realiseren van de bestuurlijke afspraken en de begroting. Standaard staan de volgende onderwerpen op de agenda:

- De voortgang van de bestuurlijke afspraken.
- De facultaire begroting, realisatie en financiële prognose (forecast).
- De ontwikkeling van de personeelsaantallen

Additional (monthly) meetings take place if necessary. The latest quarterly meeting (Q4) is aimed at the year-end/evaluation of the closed year and serves as input for the following spring meeting.

The faculty reports on the substantive and financial status of matters with a recommendation. The Be-

stuuringsbureau in samenwerking met de directie Finance analyseren deze rapportages en voorzien deze van besprekingspunten voor het kwartaaloverleg.

2.7. Voorbereiding & coördinatie

De bestuurlijk overleggen worden voorbereid en gecoördineerd vanuit het Bestuursbureau van de TU Delft door de secretaris P&E-cyclus. Ondersteuning wordt geleverd door zowel de faculteiten als de directies van de UD.

2.7.1. Facultair Secretarissen Team (FST)

De faculteitssecretaris is het primaire aanspreekpunt voor de ambtelijke voorbereiding van het bestuurlijke overleg namens de faculteit. De faculteitssecretaris is verantwoordelijk voor de afstemming binnen de faculteit (zie ook afbeelding 4). Concreet betreft dit de volgende activiteiten:

- Participeren/meedenken over de agendasetting t.b.v. bestuurlijk overleg
- Coördineren inhoudelijke input en voorbereiding vanuit de diverse facultaire diensten (O&S, HR, Finance etc.) t.b.v. het bestuurlijk overleg,
- Coördineren productieproces voortgangsrapportages bestuurlijke afspraken.

2.7.2. Begeleidingsgroep P&E-cyclus

De begeleidingsgroep P&E-cyclus is verantwoordelijk voor de ondersteuning en afstemming vanuit de directies van de UD (zie ook afbeelding 4).

De begeleidingsgroep bestaat uit vertegenwoordigers van diverse directies (waaronder Strategic Development, Finance en Onderwijs & Studentzaken) en 2 faculteitssecretarissen.

Zo wordt (samen met het FST) de coördinatie van de P&E-cyclus breed belegd binnen de organisatie en materiedeskundigheid geleverd. Concrete werkzaamheden zijn:

- Leveren van bijdragen aan verbetering en versterking van de P&E-cyclus,
- Inbrengen van specifieke expertise en vanuit de directies zoals informatie ter concretisering van de bestuurlijke dialoog,
- Leveren van bijdragen aan producten t.b.v. de P&E-cyclus zoals rapportages kengetallen formats en agendanotities.

3. PRODUCTEN

3.1. Strategie & planning

3.1.1. Instellingsplan

De strategie van de TU Delft is vastgelegd in het instellingsplan dat het College van Bestuur eenmaal per zes jaar vast stelt en openbaar maakt²; iedere drie jaar wordt het plan bijgesteld. Het plan beschrijft de inhoud en de strategische beleidsprioriteiten van de instelling voor de duur van het plan. In het plan wordt aandacht besteed aan de voornemens voor de primaire processen en de bedrijfsvoering. Het instellingsplan is mede het resultaat van een universiteitsbrede discussie over de strategische koers van de TU Delft die heeft geleid tot een samenhangend geheel van strategische prioriteiten die het instellingsprofiel van de TU Delft in de toekomst verder moeten versterken. De inhoud bestaat uit:

- De missie en visie; ambitie en doelstellingen c.q. uitdagingen; strategie en hoofdlijnen van het beleid ten behoeve van primaire en ondersteunende processen en de financiële randvoorwaarden van de instelling.
- Een onderliggende omgevings- en SWOT-analyse..
- De ambitie en onderbouwing van de meerjarenafspraken die de TU Delft heeft gemaakt met de staatssecretaris voorzien van bestuurlijke kengetallen voorzien van prestatieafspraken.
- Een koppeling met Facultaire Meerjarenplannen, Bestuurlijke Jaaragenda en met eventuele overige beleidsontwikkelingen.

3.1.2. Facultair meerjarenplan

Alle faculteiten en de UD stellen een meerjarenplan (MJP) binnen de kaders van het instellingsplan. De MJP's beschrijven het facultaire toekomstperspectief opgebouwd uit de volgende elementen:

- De missie en visie; ambitie en doelstellingen c.q. uitdagingen; strategie en hoofdlijnen van het beleid ten behoeve van primaire en ondersteunende processen binnen de financiële randvoorwaarden van de desbetreffende faculteit.
- Een onderliggende SWOT-analyse. De realisatie- en streefwaarden van de P&C-kengetallen; de prognoses van de facultaire Financiële Meerjarenbegroting;

- Een koppeling met de bestuurlijke jaaragenda van de instelling in de vorm van bestuurlijke afspraken voorzien van streefwaarden voor bestuurlijke kengetallen (waaronder de prestatieafspraken).

De MJP's hebben een planningshorizon van 6 jaar. Iedere drie jaar worden de plannen bijgesteld.

Zowel het instellingsplan als de facultaire meerjarenplannen zijn strategisch en tactisch van aard. Ze vormen het kader voor de inhoudelijke bestuurlijke dialoog over de ambities, doelstellingen, strategie en beleid van de individuele faculteiten en de instelling als geheel..

3.1.3. Financiële kaderstelling

De financiële kaderstelling werkt de verdeling van beschikbare 1ste geldstroommiddelen (Rijksbijdrage en collegegeden) uit over de beheerseenheden (faculteiten en UD) voor het volgende begrotingsjaar.

De voorjaarsnota van het Kabinet beïnvloedt de beschikbare middelen in belangrijke mate. Verder kan de TUD besluiten middelen te reserveren voor investeringen in de toekomst (bijvoorbeeld wetenschappelijke vernieuwing). Het College van Bestuur heeft in 2013 besloten tot de invoering van het Budget Toekenningsystematiek (BTS). Het BTS betreft een aangepaste systematiek op basis waarop de middelenverdeling wordt uitgewerkt met kerngedachte continuïteit in de financiering op basis van inhoudelijke incentives. De faculteiten hanteren een interne verdelingssystematiek die het BTS goeddeels volgt.

3.1.4. Begroting

In de begroting worden de financiële effecten van de werkplannen van de faculteiten en de UD weergegeven. De instellingsbegroting wordt gemaakt voor een boekjaar en dient te worden goedgekeurd door de Raad van Toezicht. Tijdens de begrotingsfase wordt ook een meerjarenbeeld geschetst over een periode van 3 jaar.

Bespreking en goedkeuring van de begroting van de faculteiten en de Universiteitsdienst gebeurt in het bestuurlijke najaarsoverleg in nauwe relatie tot de bespreking van de beleidsvoornemens die vastgelegd worden in de bestuurlijke afspraken.

3.1.5. Bestuurlijke afspraken

Het College van Bestuur maakt - op basis van het bestuurlijk overleg - jaarlijks bestuurlijke afspraken met de decaan en het managementteam van de faculteit en de beheerder van de universiteitsdienst. De afspraken worden gemaakt in het licht van de stand van zaken van het lopende Meerjarenplan. Concreet bepalen de bestuurlijke afspraken de werkagenda voor het komende planjaar opgebouwd uit de volgende onderdelen:

- De belangrijkste facultaire doelstellingen en uitdagingen voor de primaire processen en de bedrijfsvoering voor het komende planjaar.
 - Realisatie- en streefwaarden voor de bestuurlijke kengetallen.
 - Een weergave van de belangrijkste risico's en knelpunten.
 - Een financiële Meerjarenbegroting.
 - Eventuele instellingsbrede onderwerpen of juist faculteit specifieke opmerkingen.
- (zie bijlage I voor een format van de bestuurlijke afspraken)

3.2. Monitoring & evaluatie

3.2.1. Management Informatie

Voor de feitelijke onderbouwing van realistische doelen en behaalde resultaten is (kwalitatieve en kwantitatieve) managementinformatie nodig. Deze managementinformatie ondersteunt zowel intern bestuurlijk overleg alsook de adequate verantwoording ten behoeve van de externe stakeholders (waaronder de prestatieafspraken met OCW.) De Stuurgroep Bestuurlijke Informatievoorziening (SBI) adviseert het CvB over welke managementinformatie op de middellange termijn nodig is ter ondersteuning van het blijvend effectief organiseren van de P&E-cyclus. Management Informatie is samengesteld uit diverse bronnen. Naast bestuurlijke kengetallen hanteert de TU Delft informatie afkomstig uit o.a. benchmarks, rankings, adviesrapporten op basis externe onderzoeken.

3.2.2. Bestuurlijke kengetallen

In overleg met de faculteiten en op advies van de SBI heeft het College van Bestuur een set bestuurlijke kengetallen vastgesteld (zie bijlage 1 voor een overzicht van deze set). Deze set bestuurlijke kengetallen dient als drager van nuttige stuurinformatie bij het realiseren van de strategische doelen. De kengetallen zijn niet statisch.; nieuwe inzichten, beleid

en verantwoordingsplichten vragen om aanpassingen en bijstellingen van de set kengetallen. De SBI adviseert het College van Bestuur hierover.

3.2.3. Financiële maandrapportages

In het lopende boekjaar wordt maandelijks gemonitord en gerapporteerd of de beheerseenheden binnen de kaders van de begroting blijven en of de bestuurlijke afspraken worden gehaald. Tevens wordt aandacht geschonken aan de verwachting voor de realisatie van het lopende boekjaar (forecast). De maandrapportages van de beheerseenheden worden samengevoegd tot een maandrapportage van de instelling en aan het College van Bestuur gericht. Op de 10de werkdag van de maand komt de financiële maandrapportage van de afgesloten maand beschikbaar. Deze maandrapportage bestaat uit de onderdelen 1ste, 2de & 3de geldstroombaten en -lasten, forecast versus realisatie, cashflow & personeelsaantallen. De rapportage is voorzien van een toelichting op aspecten waar grote afwijkingen worden geconstateerd.

3.2.4. Kwartaalrapportages

De faculteiten en de UD stellen een kwartaalrapportage op waarin de voortgang op de bestuurlijke afspraken in relatie tot de financiële stand van zaken wordt gerapporteerd en toegelicht. Opbasis van de kwartaalrapportage worden de besprekingspunten voor kwartaaloverleggen bepaald en geagendeerd.

3.2.5. Controllersletter

Naast de kwartaalrapportage stelt de directie Finance eder kwartaal een controllersletter samen over de financiële positie van de TU Delft, waarbij de controllersletter voor het vierde kwartaal het gehele jaar omvat. De volgende onderwerpen - voorzien van een inhoudelijke toelichting - komen binnen de controllersletter aan de orde:

- Exploitatieresultaat van alle beheerseenheden (faculteiten, UD, instituten en verbonden partijen).
- Cash flow - liquiditeit.
- Personeelsbezetting.
- Forecast TU Delft en alle beheerseenheden.
- Bijzondere aspecten zoals opbrengsten werk door derden, personele lasten voor eigen personeel en personeel van derden.

²Wettelijke verplichting: zie artikel 2.2. WHW.

4. MEDEZEGGENSCHAP BIJ DE P&E-CYCLUS

De controllersletter vormt de input op basis waarvan bespreking van de (financiële) voortgang (forecast) en verwachtingen van de TU Delft inclusief verbonden partijen (De Holding) plaats vindt in het College van Bestuur en de Audit Committee van de Raad van Toezicht.

3.2.6. Jaarrekening

De jaarrekening geeft een jaarlijks overzicht van de financiële situatie van de TU Delft. Het bestaat uit een balans, een resultatenrekening over het afgelopen jaar (inclusief toelichting), het kasstroomoverzicht en een accountantsverklaring. Een verkorte versie van de jaarrekening wordt opgenomen in het jaarverslag en daarmee bekend gemaakt.

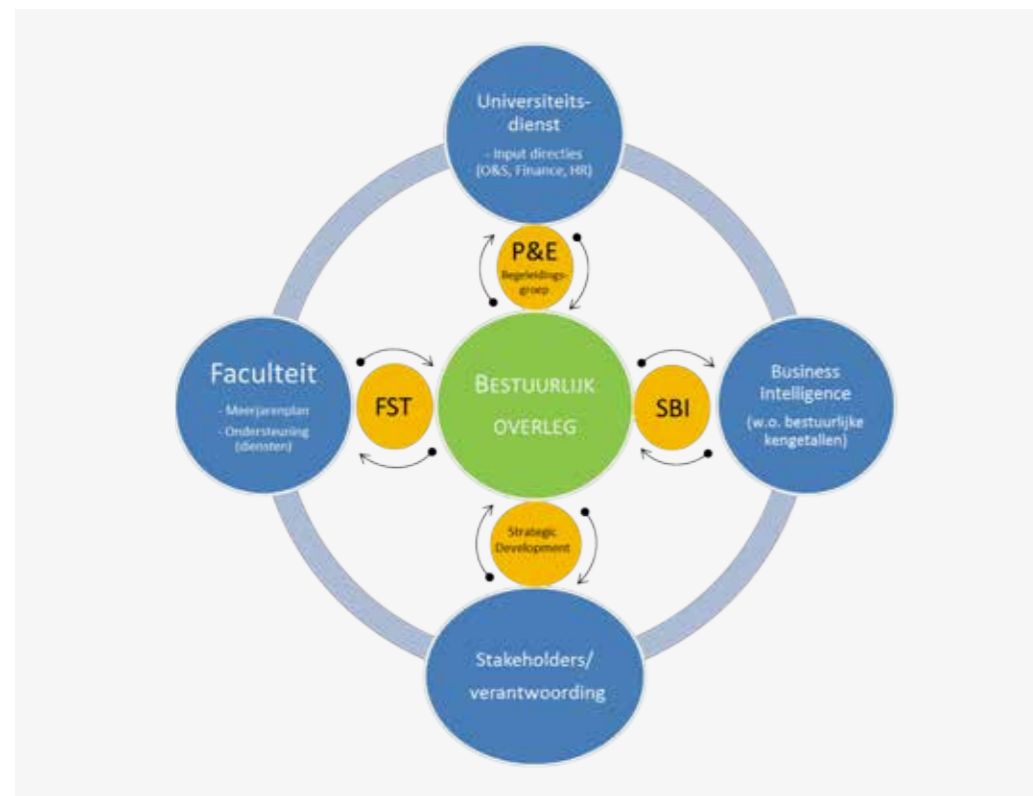
3.2.6. Jaarverslag

De TU Delft publiceert jaarlijks een jaarverslag en legt daarmee verantwoording af aan het Ministerie van OC&W over haar voornemens en resultaten³ in het algemeen en voor

de meerjarenafspraken in het bijzonder. In het verslag blikt de TU Delft terug op ontwikkelingen in de organisatie, het onderwijs, het onderzoek en op het gebied van kennisvalorisatie. Het jaarverslag gaat verder in op de bijdragen vanuit de ondersteunende processen en de financiële verslaggeving (jaarrekening).

3.2.7. Andere informatiebronnen

Ter voorbereiding op het bestuurlijke overleg worden ook andere bronnen gebruikt. Voorbeelden hiervan zijn: de informatie over specifieke beleidsonderwerpen uit de verschillende functiedomeinen zoals: Logistieke Kwaliteit, Onderzoeksvisitaties, Onderwijsaccreditaties, bestaande verslagen en rapportages zoals: RvT, CvB, Groepsraad, Bestuurlijke Jaaragenda, Jaarverslag TUD, Facultaire Jaarverslagen, Onderwijs- & Onderzoekstatistieken, ed.



Afbeelding 4: relaties & producten bestuurlijk overleg

4.1. Instellingsniveau

De P&E-cyclus en de inrichting daarvan is geen wettelijke verplichting volgens de WHW. Het Instellingsplan, dat de belangrijkste basis vormt voor de Facultaire Meerjarencijplannen (FMP) vormt wel onderdeel van de wet (art. 2.2. WHW). De Gezamenlijke Vergadering (GV) van de Ondernemingsraad (OR) en Studentenraad (SR) heeft instemmingsrecht op het Instellingsplan met inbegrip van de hoofdlijnen van het financiële beleid, alsmede tussentijdse majeure wijzigingen van het instellingsplan.

4.2. Facultaire niveau

Voor de medezeggenschap van de Facultaire Studentenraad (FSR) en de Onderdeel-commissie (Odc) van de faculteit, is het volgende van toepassing:

- Tenminste overleg met de Decaan over het FMP.
- Adviesrecht over de onderwerpen, die in het FMP zijn opgenomen waarvoor de FSR en Odc dit recht is toegekend zoals bijvoorbeeld het onderwijsbeleidsplan als onderdeel van het FMP en majeure wijzigingen in de studentenvoorzieningen.

PERIODE	ACTIVITEIT		BETROKKEN PARTIJEN
	PLANNING	EVALUATIE	
Januari		Kwartaalbespreking Q4 & jaarafsluiting	VPEO, decaan
Maart		Jaarverantwoording	CvB, alle directies en faculteiten
April		Kwartaalbespreking Q1	VPEO, decaan
April/mei	Bestuurlijk voorjaarsoverleg		CvB, directies SD, O&S, Finance & HR, Faculteiten en UD
Juni	Vaststelling Financiële Kaderstelling		CvB, directie Finance
Augustus/september	1ste bespreking conceptbegroting CvB		CvB, directie Finance
Augustus/september		Kwartaalbespreking Q2	VPEO, decaan
September/oktober	Bestuurlijk najaarsoverleg		CvB, directies SD, O&S, Finance & HR, Faculteiten en UD
Oktober		Kwartaalbespreking Q3	VPEO, decaan
Aanvang november	Definitieve begroting faculteiten en UD		Faculteiten/UD
Medio november	CvB Begrotingsbesluit		CvB, directie Finance
Medio december	Goedkeuring begroting RvT		RvT, CvB

Schematisch overzicht periodisering P&E-jaarcyclus



BIJLAGE 1

Format bestuurlijke afspraken

KWALITATIEF	KWANTITATIEF								
Onderwijs <ul style="list-style-type: none"> - Prestatieafspraken - Maatregelen studiesucces - Onderwijsvernieuwing (online) - (facultaire) Graduate School - Kwaliteitszorg 	Externe kengetallen (OCW prestatie indicatoren)		Realisatie		Streefwaarden				
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2020
	Excellentie								
	Bachelor uitval								
	Studie-switch								
	Bachelor rendement								
	Docentkwaliteit								
	Onderwijsintensiteit								
	Indirecte kosten								
Onderzoek <ul style="list-style-type: none"> - Onderzoeksprofiel - OZ-financiering - OZ-infrastructuur 	Interne verplichte kengetallen		Realisatie		Streefwaarden				
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2020
	Instream BSc.								
	Instream MSc.								
	Gemiddeld aantal ECTS student/jaar								
	BSA gehaald								
	2 ^{de} & 3 ^{de} GS (in verhouding tot 1 ^{ste} GS)								
	Aantal promoties								
	Promotierendement								
	ISI publicaties								
Aandeel WP vrouwelijk									
Valorisatie <ul style="list-style-type: none"> - Valorisatieagenda en -activiteiten 	Facultatieve kengetallen		Realisatie		Streefwaarden				
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2020
	(...)								
Bedrijfsvoering <ul style="list-style-type: none"> - Campus & Faciliteiten - Mens(en)werk 	Implementatie		Realisatie		Streefwaarden				
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2020
	P&E-cyclus/managementcontrol								
	Risicoanalyse en -beheersing								

BIJLAGE 2

Bestuurlijke kengetallen TU Delft

PRESTATIE-INDICATOREN OCW	
Kengetal	Definitie
Excellentie	Percentage studenten in de Honours Programs Bachelor van het totaal aantal eerstejaars diplomastudenten Bachelor (1e-jaars opleiding) bij de TU Delft.
Uitval 1ste bachelor jaar	Percentage studenten van het totaal aantal diplomastudenten propedeuse (1e-jaars instelling) dat zich in het daaropvolgende studiejaar niet her-inschrijft voor een studie aan de TU Delft.
Switch na 1ste bachelor jaar	Percentage studenten van het totaal aantal 1e jaars instelling Propedeuse studenten dat zich in het daaropvolgende studiejaar her-inschrijft voor een andere bacheloropleiding aan de TU Delft.
Rendement bachelor	Percentage studenten dat binnen 4 jaar een bacherdiploma behaald, bepaald aan de hand van het aantal herinschrijvende studenten na het eerste jaar.
Aandeel docenten met BKO	Percentage vaste medewerkers met een onderwijstaak met een BKO-certificering (of aantoonbaar gelijkwaardige kwalificaties) van het totaal aantal vaste medewerkers met een onderwijstaak.
Onderwijs intensiteit	Aantal geprogrammeerde contacturen en overige gestructureerde uren in het eerste bachelorjaar van alle opleidingen gedeeld door het aantal opleidingen.
Indirecte kosten	Percentage generieke overheadformatie (in fte, exclusief onderwijs en onderzoek ondersteuning) van de totale formatie.
KENGETALLEN ONDERWIJS	
Bachelor instroom	Aantal eerstejaars diplomastudent Bachelor (1e-jaars instelling)
Master instroom	Aantal eerstejaars diplomastudent Master (1e-jaars instelling)
Populatie bachelor	Aantal diplomastudenten Bachelor op peilmoment.
Populatie master	Aantal diplomastudenten Master op peilmoment.
Populatie schakelklas	Aantal diplomastudenten schakelklas op peilmoment.
Bachelor diploma's	Aantal uitgegeven Bachelor diploma's in een studiejaar.
Masterdiploma's	Aantal uitgegeven Masterdiploma's in een studiejaar.
Aandeel studenten positief BSA	Percentage studenten van eerstejaars propedeuse (1e-jaars opleiding) dat een positief BSA-eindadvies heeft gekregen.
Aandeel studenten 1ste jaar nominaal (P-in-1)	Percentage van de eerstejaars diplomastudenten (1e-jaars instelling) dat binnen 1 jaar alle studiepunten (EC's) van het eerste studiejaar bij de TU Delft heeft behaald.
Gemiddeld # EC / 1ste bachelor jaar	Gemiddeld aantal studiepunten (EC's) behaald door eerstejaars diplomastudenten Propedeuse (1e-jaars instelling VWO-aansluiters)
Rendement Master	Het aandeel Masterstudenten dat binnen 3 jaar na aanvang van deelname aan de masterstudie het Masterdiploma aan de TU Delft heeft behaald.

KENGETALLEN ONDERZOEK	
Promoties	Aantal promoties dat aan de TU Delft is gerealiseerd in een kalenderjaar
PDEng-diploma's	Aantal ontwerpdiploma's die door de faculteiten zijn aangemeld bij het KIVI.
Promotierendement	Percentage gepromoveerden binnen 5 jaar als percentage van de instroom in een bepaald kalenderjaar.
ISI-publicaties	Aantal publicaties in ISI tijdschriften.
Populatie PhD kandidates	Aantal Promovendi dat een promotietraject aan de TU Delft volgen.
KENGETALLEN PERSONEEL	
Populatie PDEng	Aantal (Fte) PDEng's dat een PDEng-traject aan de TU Delft volgen.
Postdocs	Aantal (Fte) bezoldigde en onbezoldigde (of elders bezoldigde) Postdocs.
Omvang vast Faculty+	Aantal (Fte) bezoldigde vaste UD, UHD, HL en tenure trackers in fte zoals geregistreerd door HR in Peoplesoft.
OWWP (OW & OZ)	Aantal (Fte) bezoldigde, docenten/onderzoekers die zowel in vast als tijdelijk in dienstverband zijn en die geen Hoogleraar, Universitair Hoofddocent of Universitair Docent zijn of promovendus of postdoc zijn.
Aandeel vrouwen in WP top	Percentage door TU Delft bezoldigde vrouwen binnen het wetenschappelijk personeel, uitgaande van aantallen, in salarisschaal 15 en hoger (incl. Hoogleraar schalen)
KENGETALLEN FINANCIËN	
Bedrijfsresultaat	Saldo (K€) van de totale operationele baten, totale operationele lasten, financiële baten & lasten en buitengewone baten & lasten.
Cashflow	De mutatie (K€) in tussen ontvangsten en uitgaven gedurende een bepaalde periode.
Eigen vermogen	Het verschil (K€) tussen de bezittingen en de schulden op een bepaald moment.
1ste geldstroom	Toekenning (K€) van 1ste geldstroom middelen gebaseerd op het interne budgettoekenningssysteem, + toekenning van 1ste geldstroom strategiemiddelen + opbrengst interne verrekeningen.
1ste geldstroom waarvan Lumpsum	Toekenning (K€) van 1ste geldstroom middelen gebaseerd op het interne budgettoekenningssysteem
2de geldstroom	Baten (K€) onderzoeksprojecten KNAW en NWO en aan haar gelieerde stichtingen (oa. STW, SRON, SON).
3de geldstroom	Alle geldstromen (K€) die niet afkomstig zijn van financiers uit de 1e en 2e geldstroom.
Kernlasten	Bepaalde lasten (K€) in de 1ste geldstroom: personeelslasten, huisvestingslasten, apparatuur/inventaris en overige lasten.

