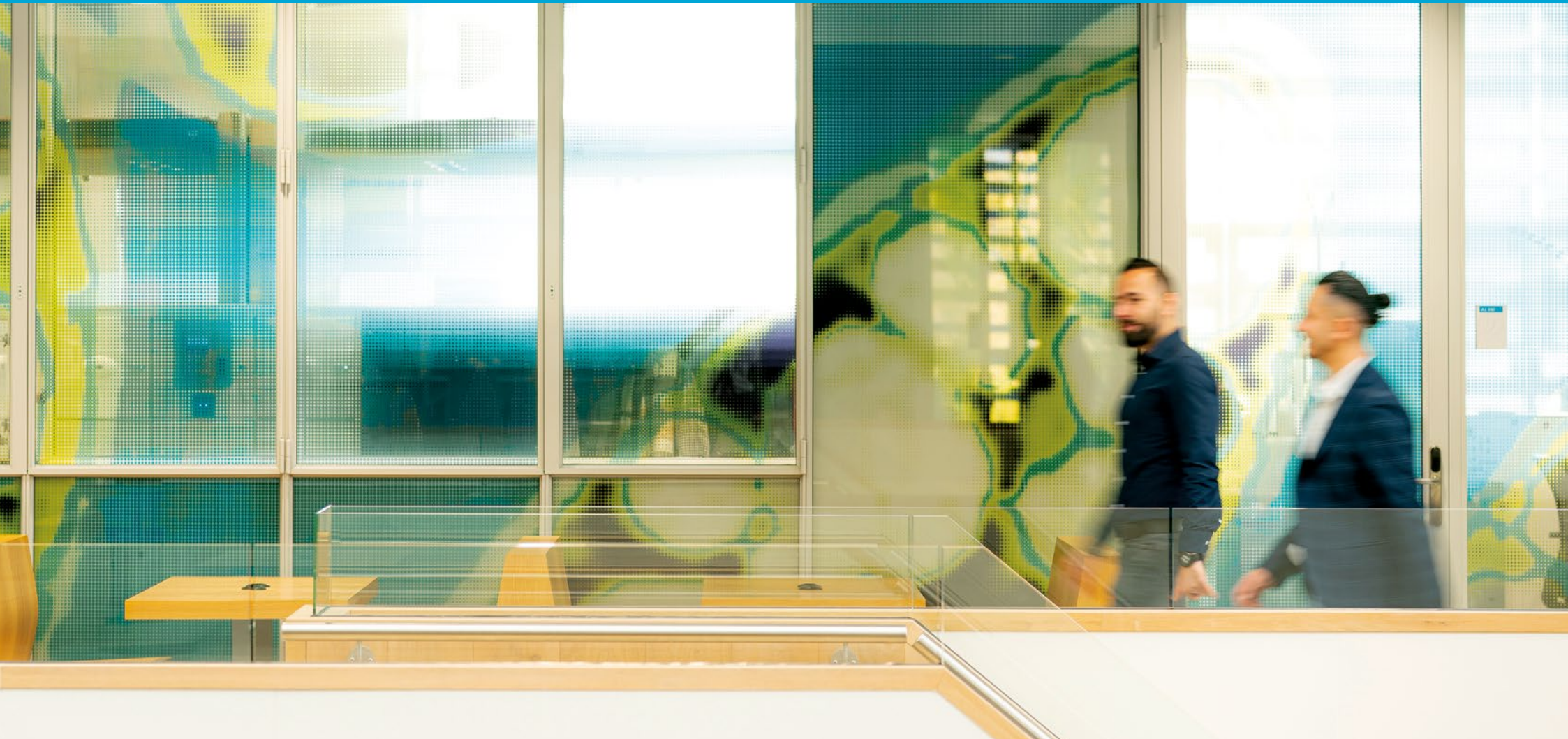


TU Delft Academische Ontwikkelwijzer



Inhoudsopgave

1. Introductie en opzet	4
1.1 Introductie TU Delft Academische Ontwikkelwijzer	4
1.2 Uitgangspunten van de Ontwikkelwijzer	4
1.3 Doelgroepen van de Ontwikkelwijzer	5
1.4 Opzet van de Ontwikkelwijzer	5
1.5 Samenhang met andere documenten en procedures.....	5
2. Leeswijzer	8
2.1 Wanneer wordt de Ontwikkelwijzer gebruikt?	8
2.2 Hoe wordt de Ontwikkelwijzer gebruikt?.....	8
2.3 Gebruik voor de verschillende doelgroepen	8
3. Omschrijving resultaatgebieden	13
3.1 Onderwijs	13
3.2 Onderzoek.....	13
3.3 Maatschappelijke Impact & Innovatie	14
3.4 Leiderschap & Organisatie	14
4. De TU Delft Academische Ontwikkelwijzer	16
4.1 Algemene TU Delft-brede instapvereisten (cumulatief).....	16
4.2 UFO Competenties (cumulatief).....	16
4.3 Ontwikkeling binnen functie	17
4.4 Resultaatgebied Onderwijs.....	18
4.5 Resultaatgebied Onderzoek.....	23
4.6 Resultaatgebied Maatschappelijke Impact & Innovatie.....	28
4.7 Resultaatgebied Leiderschap & Organisatie	33
5. Handreiking carrièrepad met accent op Onderwijs.....	40
6. Interviews	47

1. Introductie en opzet



1. Introductie en opzet

1.1 Introductie TU Delft Academische Ontwikkelwijzer

De TU Delft Academische Ontwikkelwijzer is de opvolger van de Performance (WP) criteria uit 2013. Deze criteria zijn destijds ontworpen om als handreiking te dienen bij het gesprek tussen leidinggevende en medewerker over loopbaanontwikkeling en de invulling van de functies universitair docent, universitair hoofddocent en hoogleraar.

Vaak worden de inspanningen en prestaties van wetenschappelijke staf (inter)nationaal nog in hoge mate beoordeeld op basis van kwantitatieve factoren, zoals het aantal gepubliceerde artikelen, citaties, of via de H-index. TU Delft ziet dit als een te beperkte blik op het wetenschapssysteem en vindt het belangrijk om de manier waarop academische kwaliteit en impact wordt vastgesteld te verbreden. Dit vereist meer evenwichtigheid in het waarderen en erkennen van het brede spectrum aan wetenschappelijke activiteiten die door wetenschappers worden gerealiseerd. Daarnaast zijn uitstekende prestaties op het gebied van onderzoek, onderwijs en innovatie vaak het resultaat van teaminspanningen, terwijl de beoordeling hiervan zich nog vaak richt op individuele wetenschappers.

TU Delft werkt – samen met andere Nederlandse universiteiten en onderzoeksfinanciers – aan een nieuwe manier om academische kwaliteit en impact te beoordelen. Het veranderen van deze situatie is een lang en complex proces dat alleen gezamenlijk door universiteiten kan worden uitgevoerd. Zo heeft TU Delft zich aangesloten bij de landelijke routekaart “Ruimte voor ieders talent in de praktijk” en onder andere de opdracht gegeven de huidige Performance (WP) criteria opnieuw tegen het licht te houden en te vervangen door de TU Delft Academische Ontwikkelwijzer (hierna Ontwikkelwijzer). De Ontwikkelwijzer is tot stand gekomen in samenwerking met circa 200 TU Delft wetenschappers en experts, die via een stuurgroep, werkgroep, gebruikersgroep, deelcommissie van de OR en/of individuele consultatie een waardevolle bijdrage hebben geleverd. In de Ontwikkelwijzer worden alle resultaatgebieden waarop de wetenschapper actief is en de hierop te behalen kwantitatieve en kwalitatieve resultaten meer met elkaar in balans gebracht.¹ De Ontwikkelwijzer is op 25 november 2025 vastgesteld door het College van Bestuur.

Het hoofddoel van de Ontwikkelwijzer is om de wetenschapper **inspiratie** te bieden hoe impact te maken binnen de vier resultaatgebieden Onderwijs, Onderzoek, Maatschappelijke Impact & Innovatie en Leiderschap & Organisatie.²

Daarnaast dient de Ontwikkelwijzer als **houvast** voor hoe vormgegeven kan worden aan de inhoud van de functie van de wetenschapper en hoe deze zich enerzijds in de eigen functie kan ontwikkelen en anderzijds de volgende stap in een academisch carrièrepad binnen TU Delft kan zetten. Hiervoor worden ter inspiratie **voorbeelden** gegeven hoe de wetenschapper impact kan hebben op de resultaatgebieden en voorbeelden van manieren waarmee deze impact door de wetenschapper bereikt kan worden.

De Ontwikkelwijzer geeft meer duiding aan de UFO-profielen van universitair docent, universitair hoofddocent en hoogleraar. Pas als afspraken zijn vastgelegd, kunnen ze gezien worden als aanvulling op of uitwerking van het standaard UFO-profiel.

1.2 Uitgangspunten van de Ontwikkelwijzer

Deze Ontwikkelwijzer kent de volgende uitgangspunten:

- » De Ontwikkelwijzer heeft de UFO-profielen van universitair docent, universitair hoofddocent en hoogleraar als basis.
- » In de Ontwikkelwijzer zijn de resultaatgebieden Onderwijs, Onderzoek, Maatschappelijke Impact & Innovatie en Leiderschap & Organisatie meer met elkaar in balans gebracht, waardoor deze, conform het gedachtegoed van Erkennen en Waarderen, gelijkwaardig erkend en gewaardeerd worden.
- » De Ontwikkelwijzer is tot stand gekomen in samenwerking met de wetenschappelijke gemeenschap van TU Delft.
- » De Ontwikkelwijzer geeft per functie een aantal voorbeelden van indicatoren van persoonlijke impact en voorbeelden van werkzaamheden die nadrukkelijk dienen als inspiratie voor het opbouwen, verbreden en verdiepen van een academische loopbaan. Hierbij zijn alle functies en rollen even waardevol en belangrijk voor TU Delft.
- » De Ontwikkelwijzer zoekt een evenwichtige balans tussen kwaliteit en kwantiteit.
- » De Ontwikkelwijzer doet geen uitspraken over kwalificaties, maar laat ruimte aan de gebruikers van dit document om dit nader in te vullen.
- » Dat het vormgeven van de academische loopbaan plaatsvindt in overleg tussen medewerker en leidinggevende, waarbij rekening gehouden wordt met de team-, afdeling- en faculteitsdoelstelling.

¹ Daar waar in dit document over ‘wetenschapper’ wordt gesproken, wordt bedoeld: wetenschappers met de functies universitair docent, universitair hoofddocent of hoogleraar.

² TU Delft heeft er, in lijn met Universiteiten van Nederland, voor gekozen om de UFO resultaatgebieden te clusteren in de vier resultaatgebieden Onderwijs, Onderzoek, Maatschappelijke Impact & Innovatie en Leiderschap & Organisatie.

Verder wordt door gebruik van de Ontwikkelwijzer:

- » de wetenschapper ondersteund om binnen de eigen functie en/of loopbaan met accenten op één of meer van de resultaatgebieden te gaan werken. De wetenschapper besteedt daar dan verhoudingsgewijs meer tijd en aandacht aan en heeft daar ook meer impact op in vergelijking tot (inter)nationale collega's.
- » transparantie vergroot over bevorderings- en benoemingsprocessen;
- » extra aandacht besteed aan leiderschap, integriteit, diversiteit & inclusie en sociale veiligheid binnen TU Delft.

1.3 Doelgroepen van de Ontwikkelwijzer

De Ontwikkelwijzer is bedoeld voor:

- » medewerkers (universitair docenten, universitair hoofddocenten en hoogleraren);
- » leidinggevenden (iedere wetenschapper die een R&O-gesprek voert met een medewerker) en vacaturehouders;
- » leden van facultaire loopbaancommissies en benoemingsadviescommissies;
- » Groepsraad;
- » Raad van Hoogleraren;
- » HR.

1.4 Opzet van de Ontwikkelwijzer

In de Ontwikkelwijzer staat het volgende beschreven:

- » Een leeswijzer met daarin opgenomen wanneer de Ontwikkelwijzer gebruikt wordt, op welke wijze en door wie (hoofdstuk 2).
- » Een korte omschrijving van de vier resultaatgebieden (hoofdstuk 3).
- » Welke instapvereisten en competenties bij de functies van universitair docent, universitair hoofddocent en hoogleraar horen en hoe men zich binnen die functies kan ontwikkelen van niveau 2 naar niveau 1 (hoofdstuk 4).
- » Per functie een aantal voorbeelden die inspiratie kunnen geven hoe een wetenschapper per resultaatgebied persoonlijke impact kan hebben. Hier geldt dat de voorbeelden tot stand zijn gekomen met de wetenschappelijke gemeenschap, globaal zijn beschreven, in willekeurige volgorde en zeker niet uitputtend en/of dwingend zijn, zodat er ruimte is voor maatwerk (hoofdstuk 4).

- » Per functie een aantal voorbeelden van werkzaamheden die inspiratie kunnen geven hoe een wetenschapper bovengenoemde impact kan bereiken. Ook hier zijn de voorbeelden van werkzaamheden tot stand zijn gekomen met de wetenschappelijke gemeenschap, globaal beschreven, in willekeurige volgorde en zeker niet uitputtend en/of dwingend zijn. Hierdoor is er ruimte voor maatwerk bij de gebruikers op faculteits-, afdelings-, groeps- en/of individueel niveau (hoofdstuk 4).
- » De Handreiking carrièrepad met een accent op Onderwijs voor universitair docent, universitair hoofddocent en hoogleraar (hoofdstuk 5).
- » Inspiratieverhalen van wetenschappers die een accent hebben gelegd op één van de resultaatgebieden (hoofdstuk 6).

1.5 Samenhang met andere documenten en procedures

TU Delft heeft in 2019 de 'Handreiking carrièrepad met accent op onderwijs' en het 'TU Delft Leiderschapsprofiel' ontwikkeld. Vanwege de raakvlakken tussen deze documenten en de Ontwikkelwijzer zijn beide documenten opgenomen in de Ontwikkelwijzer.

1.5.1 Handreiking carrièrepad met accent op onderwijs

Sinds 2019 werkt TU Delft met de Handreiking carrièrepad met accent op Onderwijs. In deze handreiking waren de carrièrepaden voor universitair hoofddocenten en hoogleraren met een accent op onderwijs beschreven. Deze handreiking is aangevuld met de functie universitair docent en toegevoegd in hoofdstuk 5.

De handreiking is een aanvulling op de voorbeelden van indicatoren van persoonlijke impact en voorbeelden van werkzaamheden op het resultaatgebied onderwijs (hoofdstuk 4.4). De vier resultaatgebieden Onderwijs, Onderzoek, Maatschappelijke Impact & Innovatie en Leiderschap & Organisatie blijven de basis van elke academische carrière. De handreiking biedt echter mogelijkheden om de invulling van het accent op onderwijs en de groei naar een volgende functie te bespreken en te bepalen. Wetenschappers met een accent op onderwijs kunnen bevorderd worden naar een volgende functie op basis van getoonde resultaten, innovatie, impact en leiderschap op het gebied van onderwijs binnen het eigen of aanpalende vakgebied.

Een accent op onderwijs maakt ook dat de verwachtingen op de resultaatgebieden Onderzoek, Maatschappelijke Impact & Innovatie en bepaalde werkzaamheden van het resultaatgebied Leiderschap & Organisatie verhoudingsgewijs kleiner zijn. Hierover maken medewerker en leidinggevenden afspraken op maat. Er zou bijvoorbeeld gedacht kunnen worden aan minder verantwoordelijkheden op het gebied van het initiëren van onderzoeksprogramma's of het verwerven van financiering.

1.5.2 TU Delft Leiderschapsprofiel

Voor het resultaatgebied Leiderschap & Organisatie wordt aangesloten bij het [TU Delft Leiderschapsprofiel](#) dat tevens verwerkt is in hoofdstuk 4.7.3.

1.5.3 Samenhang met andere procedures

De ontwikkelwijzer biedt inspiratie en geeft houvast voor de op TU Delft geldende: [Resultaat & Ontwikkelingscyclus](#), de [werving-, selectie- en bevorderingsprocedures WP](#) en [het ACT-beleid](#).

In de Regeling resultaat-en-ontwikkelingscyclus werknemers TU Delft komt, daar waar de WP-criteria genoemd wordt, de Ontwikkelwijzer voor in de plaats.

2. Leeswijzer



2. Leeswijzer

2.1 Wanneer wordt de Ontwikkelwijzer gebruikt?

Het hoofddoel van de Ontwikkelwijzer is om met voorbeelden de wetenschapper, diens leidinggevende en partijen die zijn betrokken bij benoemingen en/of bevorderingen inspiratie te geven voor hoe impact gemaakt kan worden op de resultaatgebieden Onderwijs, Onderzoek, Maatschappelijke Impact & Innovatie en Leiderschap & Organisatie en hoe aan een functie vormgegeven kan worden. Daarnaast wordt de Ontwikkelwijzer als houvast gebruikt bij:

- » het voorbereiden en voeren van een start- en/of R&O-gesprek;
- » het nadenken over de eigen ontwikkeling binnen de functie of naar een volgende functie;
- » het aanbrengen van loopbaanaccenten;
- » het voorbereiden en beoordelen van het moment waarop een wetenschapper wordt voorgedragen voor aanstelling, benoeming of bevordering.

Verder helpt de Ontwikkelwijzer als inspiratie bij:

- » het nadenken over vervanging van personen die gaan vertrekken (strategische personeelsplanning);
- » het opstellen van een vacaturetekst door een vacaturehouder en/of het selectieproces voor openstaande wetenschappelijke functies of rollen.

2.2 Hoe wordt de Ontwikkelwijzer gebruikt?

Het vertrekpunt bij gebruik van de Ontwikkelwijzer is dat:

- » de vier resultaatgebieden de basis voor elke wetenschappelijke carrière vormen. Echter, de wetenschapper hoeft niet te excelleren op alle resultaatgebieden. Wel wordt er een basis op alle resultaatgebieden verwacht, die afhankelijk is van functiegraad en rol en nader door de wetenschapper en de leidinggevende wordt ingevuld;
- » de invulling van de loopbaan door de wetenschapper en diens leidinggevende bepaalt hoe de verwachtingen op de vier resultaatgebieden eruitzien. De voorbeelden van persoonlijke impact en voorbeelden van werkzaamheden dienen als inspiratie voor de invulling van de loopbaan. De wetenschapper en diens leidinggevende kunnen deze voorbeelden naar de eigen praktijk vertalen;

- » de wetenschapper aangemoedigd wordt om de academische vrijheid te nemen om zelf na te denken over een visie op de eigen academische loopbaan, te bereiken toekomstige ambities en manieren waarop dat bewerkstelligd kan gaan worden. De voorbeelden van persoonlijke impact en de voorbeelden van werkzaamheden bieden hier inspiratie voor;
- » in een startgesprek en/of het jaarlijkse [R&O-gesprek](#) de invulling van de functie en de loopbaanontwikkeling (en de benodigde begeleiding en ondersteuning) concreter wordt gemaakt, waarbij hierin gemaakte jaarafspraken en verwachtingen worden vastgelegd in het R&O-formulier;
- » er bij het vormgeven van de academische loopbaan rekening wordt gehouden met de team-, afdeling- en faculteitsdoelstellingen.

2.3 Gebruik voor de verschillende doelgroepen

2.3.1 Gebruik door de wetenschapper als medewerker

2.3.1.1 Start in een nieuwe functie

Bij aanvang in een nieuwe functie heeft de medewerker samen met de leidinggevende een startgesprek. Hierin gemaakte afspraken worden meegenomen in de R&O-cyclus. Ter voorbereiding hierop bekijkt de *medewerker* hoe zich de verschillende resultaatgebieden van de functie eigen te maken. De voorbeelden van persoonlijke impact en voorbeelden van werkzaamheden in de Ontwikkelwijzer kunnen hierbij inspireren. De medewerker maakt samen met de leidinggevende, met de Ontwikkelwijzer als houvast, conform de R&O-regeling maatwerkafspraken over onder andere wat de medewerker gaat doen op de verschillende resultaatgebieden en hoe daarbij de tijd verdeeld wordt gedurende het academische jaar. Zo kan in bepaalde kwartalen de nadruk bijvoorbeeld meer op onderwijs liggen en in andere kwartalen bijvoorbeeld meer op onderzoek. Ook kan er bijvoorbeeld in de ene periode meer tijd besteed worden aan het verwerven van fondsen en in een andere periode aan de ontwikkeling van een nieuw vak. Ook bespreken de medewerker en de leidinggevende hoe de medewerker zich op de verschillende resultaatgebieden wil ontwikkelen en welke ondersteuning daarbij nodig is. Bijvoorbeeld het opdoen van nieuwe ervaring, verbreding van de scope, het volgen van training en het leren van collega's. De leidinggevende coacht en ondersteunt. Dit alles wordt vastgelegd in het R&O-formulier.

Tijdens voortgangs- en R&O-gesprekken monitoren de medewerker en leidinggevende samen de resultaten die door de medewerker worden behaald op de gemaakte afspraken ten aanzien van de uitoefening van de functie en de persoonlijke ontwikkeling. Indien nodig worden gemaakte afspraken aangepast.

2.3.1.2 Accenten of een volgende verticale loopbaanstap

Indien de medewerker al wat langer werkzaam is in de functie kan deze accenten aanbrengen in de functie of *een volgende verticale stap* maken.

Accenten

In de lijn van universitair docent naar hoogleraar is het mogelijk accenten te leggen. De medewerker besteedt dan langdurig of tijdelijk verhoudingsgewijs meer tijd en aandacht aan één of meerdere resultaatgebied(en) Onderwijs, Onderzoek, Maatschappelijke Impact & Innovatie en Leiderschap & Organisatie en heeft daar ook meer impact op in vergelijking tot collega's.

De Ontwikkelwijzer kan door medewerker en leidinggevende gebruikt worden om meer beeld te krijgen bij het resultaatgebied waar de medewerker een accent op wil leggen. Indien de medewerker ervoor kiest om met accenten te gaan werken, dan hoeven er op de andere resultaatgebieden minder bijdragen geleverd te worden. Dit gaat altijd in overleg met de leidinggevende, waarbij rekening wordt gehouden met team-, afdelings- en/of faculteitsdoelstellingen.

Het onderstaande voorbeeld geeft een idee hoe de medewerker met de leidinggevende het werken met accenten tijdens het R&O-gesprek bespreekt. Zij gebruiken hierbij de Handreiking carrièrepad met accent op Onderwijs (hoofdstuk 5), die aansluit op de Ontwikkelwijzer.

De Ontwikkelwijzer is genderneutraal geschreven. In onderstaande voorbeelden zijn de personages vrouwelijk, mannelijk of non-binair.

Voorbeeld

Werken met accenten

Naomi is UD1, supervisor van promovendi en richt zich op het ontwerpen en implementeren van verbetermogelijkheden van het onderwijs binnen de leerlijn. Ook speelt zij een actieve rol in de opleidingscommissie. Naomi heeft met haar leidinggevende afgesproken om een accent te gaan leggen op het resultaatgebied Onderwijs. Met behulp van de Handreiking carrièrepad met accent op Onderwijs spreken zij af dat Naomi haar ambitie na gaat streven om transdisciplinair onderwijs te ontwikkelen. Hiertoe zal ze haar didactische vaardigheden en pedagogische inhoudskennis verder ontwikkelen en met stakeholders vorm gaan geven aan transdisciplinaire onderwijsvormen. Ook spreken ze af dat Naomi daarom minder tijd hoeft te besteden aan het zelf verwerven van onderzoeksfinanciering. Zij zal het aankomende jaar een ondersteunende rol op zich nemen. Naomi en haar leidinggevende leggen dit vast in het R&O-formulier, waarbij zij ook bespreken welke resultaten wanneer bereikt gaan worden en hoe zij bepalen of dat gelukt is.

In hoofdstuk 6 van de Ontwikkelwijzer staan interviews met wetenschappers die voor een accent in hun loopbaan hebben gekozen.

Volgende loopbaanstap

Een medewerker kan binnen dezelfde functielijn doorgroeien naar een opeenvolgende functie. In hoofdstuk 4 van de Ontwikkelwijzer wordt per resultaatgebied bij de voorbeelden van werkzaamheden vetgedrukt weergegeven wat groei in dezelfde functielijn inhoudt. Het gaat dan om groei in zichtbaarheid, initiatief, impact en verantwoordelijkheid. Ook wordt een andere rol en bredere scope van handelen van de medewerker verwacht.

Voor het ontwikkelen naar een volgende functie is het belangrijk dat een medewerker de huidige functie onder de knie heeft en al ervaring opdoet met hetgeen dat nieuw is in de volgende functie. De medewerker en leidinggevende kijken samen op welke nieuwe aspecten de wetenschapper zich gaat ontwikkelen en maken afspraken over de wijze waarop er invulling aan de ontwikkeling wordt gegeven. De Ontwikkelwijzer kan hierbij inspiratie en houvast bieden.

Het onderstaande voorbeeld geeft een idee hoe de medewerker met de leidinggevende tijdens het R&O-gesprek de ontwikkeling naar een volgende loopbaanstap bespreekt.

Werken naar de volgende loopbaanstap

Carl is UD1. Hij initieert projecten binnen het onderzoeksprogramma, heeft een aantal artikelen gepubliceerd en begeleidt postdocs en promovendi. Hier krijgt hij van hen positieve feedback op. Carl voelt dat hij klaar is voor een volgende loopbaanstap en zijn leidinggevende ziet de potentie in hem. Samen bekijken ze de voorbeelden van werkzaamheden die bij niveau UHD 2 horen en zien dat Carl het aankomende jaar vooral nog meer aan zijn zichtbaarheid mag werken om te kunnen worden voorgedragen bij de facultaire loopbaancommissie. Ook is zijn Nederlands nog niet op het eerder afgesproken niveau van C1. Ze spreken af dat Carl nadrukkelijker wetenschappelijke discussies aan gaat jagen om het wetenschappelijk niveau binnen de afdeling te verhogen. Ook krijgt hij een rol in een multidisciplinair wetenschappelijk samenwerkingsverband, waarbij hij actief postdocs en promovendi gaat betrekken en een podium gaat bieden. Om dit goed te kunnen doen, gaat Carl ook aankomend jaar zijn certificaat Nederlands op C1-niveau halen. Zij leggen dit vast in het R&O-formulier.

2.3.2 Gebruik door de leidinggevende

De leidinggevende kan de Ontwikkelwijzer als inspiratie en houvast gebruiken om de inhoud van wetenschappelijke functies nader vorm te geven en met de medewerker regelmatig op diens functioneren en ontwikkeling te reflecteren. Afspraken hierover leggen zij vast in het R&O-formulier en indien nodig passen zij eerder gemaakte afspraken aan. Voor een verdere ondersteuning bij het R&O-gesprek wordt verwezen naar de [R&O-cyclus](#). Indien zij beiden concluderen dat de medewerker klaar is voor een volgende loopbaanstap, bereiden zij die stap samen voor.

Het onderstaande voorbeeld geeft een idee hoe die gezamenlijke voorbereiding op een voordracht voor de Facultaire Loopbaancommissie eruit kan zien.

Voordracht voor de Facultaire Loopbaancommissie

Ana is leidinggevende en bespreekt met haar afdelingsvoorzitter dat Soraia, één van de UD's in het team, klaar is om de stap te maken naar UHD 2. Dit is ook al in de preview R&O besproken. Ook het afdelings-MT staat achter de voordracht van Soraia. Een groot deel van Soraia's werkzaamheden speelt zich af op het resultaatgebied Maatschappelijke Impact & Innovatie. Ana bespreekt met de afdelingsvoorzitter aan de hand van de Ontwikkelwijzer het profiel van Soraia. Samen stemmen ze op basis hiervan de inhoud van de voordrachtsbrief aan de decaan af. Ana koppelt dit terug aan Soraia. De loopbaanbevorderingsprocedure wordt in gang gezet. Ana ondersteunt Soraia actief in het opstellen van haar portfolio.

2.3.3 Gebruik door de vacaturehouder

De vacaturehouder kan tijdens het werving- en selectieproces gebruik maken van de Ontwikkelwijzer om vorm te geven aan hoe een kandidaat per resultaatgebied invulling aan de functie kan geven.

2.3.4 Gebruik door de facultaire loopbaan- of benoemingsadviescommissie

Voor het voordragen van een wetenschapper geldt de [werving-, selectie- en bevorderingsprocedure](#). De aspecten waarop de wetenschapper zal worden beoordeeld, mogen voor de wetenschapper **geen verrassing** zijn. De Ontwikkelwijzer biedt de leden van de Facultaire Loopbaancommissie en/of Benoemingsadviescommissie inspiratie en houvast om het profiel van de voorgedragen kandidaat te kunnen interpreteren. Het onderstaande voorbeeld geeft een idee hoe een lid van de Facultaire Loopbaancommissie de Ontwikkelwijzer kan gebruiken.

Gebruik door de Facultaire Loopbaancommissie

Noa is lid van de Facultaire Loopbaancommissie (FLC) en bereidt zich samen met de andere leden van de FLC voor op de voordracht van Soraia in de FLC. Noa neemt het dossier met daarin het visiedocument van Soraia door om de beoordelingspunten voor Soraia te bepalen en laat zich hierbij inspireren door de Ontwikkelwijzer. Ook houdt Noa hierbij rekening met de specifieke invulling van de loopbaan door Soraia. Noa deelt diens bevindingen met de overige leden van de FLC als de kandidatuur van Soraia besproken gaat worden. Gezamenlijk bepaalt de FLC de insteek van het gesprek op basis van het specifieke profiel van Soraia en houdt hierbij de Ontwikkelwijzer bij de hand.

2.3.5 Gebruik door HR advies

HR advies kan de Ontwikkelwijzer op de volgende manieren gebruiken.

- » Bij het adviseren van leidinggevenden bij het opstellen van een vacaturetekst door een vacaturehouder en/of het selectieproces voor openstaande wetenschappelijke functies of rollen.
- » Bij de (voorbereiding op) de pre- en review van de R&O-cyclus.
- » Bij het adviseren van medewerkers en/of leidinggevenden bij het opstarten van het bevorderingsproces.
- » Bij het adviseren bij (het voorbereiden van de) Facultaire Loopbaancommissie- of Benoemingsadviescommissie-bijeenkomsten en het schrijven van adviezen na Facultaire Loopbaancommissie- of Benoemingsadviescommissie-bijeenkomsten.
- » Bij het adviseren van leidinggevenden bij het vormgeven van de inhoud van een functie en het voeren van een (start)gesprek daarover.

3. Resultaatgebieden



3. Omschrijving resultaatgebieden



3.1 Onderwijs

TU Delft leidt ingenieurs op in de gebieden *science, engineering en design* tot kritische, analytische, (zelf)reflecterende en ondernemende probleemoplossers die in een bedrijfsmatige en maatschappelijke context waarde toevoegen. TU Delft biedt een onderwijsomgeving die gericht is op de groei en ontwikkeling voor studenten. Deze toewijding is vastgelegd in de [TU Delft visie op onderwijs](#).

Het onderwijs wordt gedreven vanuit onderzoek en bestaat uit het verzorgen en (door)ontwikkelen van wetenschappelijk onderwijs aan studenten binnen een Bachelor- of Masterprogramma en promovendi, zodat zij de leerdoelen behorend bij de eindtermen van de onderwijsonderdelen ten aanzien van kennis, inzicht, vaardigheid, competentie en houding realiseren. Ook omvat onderwijs de begeleiding van studenten, promovendi en postdocs bij het uitvoeren van onderzoek, het coachen van collega's en het opleiden van andere doelgroepen, zoals algemeen publiek, studenten buiten de TU Delft, aankomende studenten (bijv. vwo of hbo) en professionals.



3.2 Onderzoek

Middels onderzoek wil de TU Delft een broedplaats zijn en blijven voor grensverleggende wetenschappelijke bevindingen en voor het ontwikkelen van verantwoorde technologische oplossingen om bij te dragen aan socio-economische behoeften en een duurzame toekomst. Nu en in de toekomst, is het TU Delft ecosysteem hierin gebaseerd op de intrinsieke verwevenheid van onderwijs en onderzoek.

Onderzoek gaat over het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek, het ontwikkelen van nieuwe kennis en het openbaar maken en uitdragen van de onderzoeksresultaten om een impactvolle bijdrage te leveren aan de ontwikkeling en toepassing van wetenschappelijke kennis en inzichten binnen een onderzoeksgebied. Ook omvat Onderzoek naar de begeleiding van studenten, promovendi en postdocs bij het uitvoeren van onderzoek en het coachen van collega's bij hun ontwikkeling, alsmede het zorgdragen voor financiering voor onderzoeken.



3.3 Maatschappelijke Impact & Innovatie

TU Delft ziet het als haar maatschappelijke taak om technologie-gebaseerde innovaties te ontwikkelen voor grote maatschappelijke uitdagingen en zo bij te dragen aan impact voor een betere en duurzame samenleving. De overdracht en toepassing van kennis voor de economie en samenleving is daarmee naast onderwijs en onderzoek een kerntaak van de TU Delft. Op deze manier zijn maatschappelijke impact en innovatie, onderwijs en onderzoek van de TU Delft intrinsiek met elkaar verweven.

Maatschappelijke Impact & Innovatie gaat over het wederzijds informeren, betrekken en inspireren tussen de TU Delft en partners in de maatschappij, het bedrijfsleven, de industrie en overheden. Het omvat onder andere het actief deelnemen aan het maatschappelijk debat, het aandragen van innovatieve en duurzame oplossingen, het faciliteren van startende bedrijven en het opstarten en vergroten van publiek-private samenwerkingsverbanden.



3.4 Leiderschap & Organisatie

Het resultaatgebied Leiderschap & Organisatie vormt de basis om activiteiten op de andere resultaatgebieden Onderwijs, Onderzoek en Maatschappelijke Impact & Innovatie goed uit te kunnen voeren. In het resultaatgebied Leiderschap & Organisatie wordt de nadruk gelegd op het creëren van een sociaal veilige en prettige werkomgeving waarin eenieder gestimuleerd en gefaciliteerd wordt om het beste van zichzelf te laten zien en waar teambelang boven individueel belang wordt geplaatst.

Leiderschap & Organisatie gaat over de leiderschapsrollen die iedere wetenschapper bekleedt en de bijdrage die iemand hieruit levert aan de organisatie. Dat kan vanuit persoonlijk leiderschap zijn of vanuit een positie als leidinggevende en/of project-/programma-manager. Het [TU Delft Leiderschapsprofiel](#) maakt onderdeel uit van het resultaatgebied Leiderschap & Organisatie. In het profiel staat het gedrag beschreven dat van medewerkers in hun leiderschapsrollen verwacht wordt.

4. De TU Delft Academische Ontwikkelwijzer



4. De TU Delft Academische Ontwikkelwijzer

4.1 Algemene TU Delft-brede instapvereisten (cumulatief)

Universitair Docent	Universitair Hoofddocent	Hoogleraar
» Heeft een promotie afgerond. » Beschikt over een taalvaardigheid Engels op niveau CEF C1. ¹ » Behaalt de Basiskwalificatie Onderwijs (BKO) binnen 3 jaar na aanstelling. ¹ » Heeft leiderschapstrainingen gevolgd op het niveau wat past bij de functie.	» Heeft Basiskwalificatie Onderwijs (BKO) afgerond. ¹ » Heeft aantoonbare ervaring met het leiden van een (deel van een) team of teams. Heeft aantoonbare bijdragen geleverd aan de organisatie via commissies op strategisch niveau binnen afdeling of faculteit. Heeft ervaring met en actief bijgedragen aan het aantrekken en ontwikkelen van talenten en aansturen van medewerkers. » Heeft ervaring als universitair docent of een vergelijkbare ervaring, aantoonbaar door een onderwijs-, onderzoeks- of ontwerpportfolio die een bijdrage levert aan het vakgebied en is geverifieerd door onafhankelijke (inter)nationale collega's. » Heeft leiderschapstrainingen gevolgd op het niveau wat past bij de functie.	» Heeft meerjarige academische ervaring als universitair (hoofd)docent, beschikt over internationale werkervaring en heeft ervaring met het initiëren en leiden van onderzoeks- en/of onderwijsprogramma's. Of heeft een vergelijkbare prestatie geleverd, aantoonbaar door een onderwijs- onderzoeks- of ontwerpportfolio die een bijdrage levert aan het vakgebied en is geverifieerd door onafhankelijke (inter)nationale collega's. » Heeft leiderschapstrainingen gevolgd op het niveau wat past bij de functie.

¹ Als iemand is vrijgesteld, een vrijstelling van toepassing is of extern geworven is, wordt dit besproken binnen de eigen faculteit met leidinggevende en/of HR.

4.2 UFO Competenties (cumulatief)

Universitair Docent	Universitair Hoofddocent	Hoogleraar
» Conceptueel vermogen » Omgevingsgerichtheid » Presenteren » Resultaatgerichtheid	» Visie » Omgevingsgerichtheid » Overtuigingskracht » Sturen op resultaat	» Visie » Ondernemerschap » Overtuigingskracht » Verbindend leiderschap

Een uitgebreide omschrijving van de competenties staat in de [UFO-competentiegids](#).

4.3 Ontwikkeling binnen functie

Universitair Docent (van UD 2 naar UD 1)

Ben je als UD 2 vooral binnen je eigen onderzoeksgroep werkzaam, als UD 1 acteert je steeds meer op afdelingsniveau. Hierbij laat je een aantoonbare, zichtbare en erkende positieve ontwikkeling zien. Je toont steeds meer zelfstandigheid en eigen inbreng. Je ontwikkelt een visie en toont initiatief, onder andere in het signaleren van verbetermogelijkheden. Je laat zien dat je over coachende vaardigheden beschikt, waarbij je luistert naar de ander, feedback geeft en bijstuurt waar nodig. Daarbij toon je ook de nodige zelfreflectie en gebruik je gevraagde feedback om te groeien in je kwaliteiten en ontwikkelpunten. Je hebt een steeds beter gevulde gereedschapskist op het gebied van onderzoek, didactische lesmethoden, coaching, begeleiding en leidinggeven. Naast jouw individuele bijdrage, speelt jouw inzet en bijdrage aan het team en afdeling een steeds grotere rol. Er is een gedragen erkenning voor de door jou bereikte impact.

Voor de stap naar UD 1 beschik je over de Basiskwalificatie Onderwijs (BKO) (of equivalent), en heb je jouw mid-term review met positief resultaat afgerond

Universitair Hoofddocent (van UHD 2 naar UHD 1)

Op weg naar het functioneren op het niveau van UHD 1 laat je steeds meer organisatorisch leiderschap zien door het oppakken van afdelingsoverstijgende werkzaamheden. Je geeft vorm aan je eigen onderwijs- en onderzoeksportfolio. Je draagt jouw visie binnen de faculteit uit en bent in staat individuen en groepen daarover te enthousiasmeren en mee te krijgen. Je laat zien dat je beschikt over een goede organisatie-sensitiviteit door de belangen van de instelling, de faculteit en de afdeling/vakgroep te bedienen en de te behalen resultaten daarbij niet uit het oog te verliezen. Je kent de instellingsstructuur, de processen en de diverse afdelingen en weet je netwerk hierin aan te spreken ten behoeve van jouw team en afdeling. Je bent een verbinder en weet een complementair team te bouwen. Je bent co-promotor van promovendi en bezig het ius promovendi te verwerven. Je bent een (inter)nationaal erkende wetenschapper met gedragen erkenning voor de door jouw bereikte impact. Je krijgt het vertrouwen om de vakgroep, onderzoeksgroep, afdeling etc. te vertegenwoordigen op nationale, internationale en/of publieke bijeenkomsten. Je leidt een groep op je eigen specialisme en je hebt diverse coaching, management en leiderschapstrainingen gevolgd.

Hoogleraar (van HL 2 naar HL 1)

Op weg naar het functioneren op het niveau van HL 1 laat je een aantoonbare, zichtbare en erkende positieve ontwikkeling zien in academisch en organisatorisch leiderschap. Je acteert op instellingsniveau. Dat houdt in dat je bijdraagt aan diverse faculteitsoverstijgende activiteiten ten behoeve van het instellingsbrede belang. Je levert een actieve en positieve bijdrage aan de strategische agenda en zet jouw (internationale) netwerk in ten gunste van de instelling. Je hebt een aansprekende visie, waar je medewerkers in meekrijgt en die je instellingsbreed en op internationaal niveau uitdraagt. Je wordt (internationaal) erkend en gewaardeerd als expert op jouw vakgebied. Je acteert op internationaal niveau en jouw geleverde impact is intern en extern zichtbaar. Je acteert op het zwaarste leiderschapsprofiel, dat inhoudt dat je in de benoemde leiderschapscompetenties positief wordt herkend, erkend en gewaardeerd door jouw (in)directe omgeving (zie [TU Delft Leiderschapsprofiel](#)).

Je leidt een groep op jouw eigen vakgebied. Je hebt de diverse trainingen op gebied van leiderschapsontwikkeling gevolgd, waaronder 'Strategic Leadership' (of rond deze 2 jaar na benoeming af).

4.4 Resultaatgebied Onderwijs

4.4.1 Voorbeelden van indicatoren van persoonlijke impact (in willekeurige volgorde)

Onderwijsreputatie bij (inter)nationale collega's, promovendi en studenten.

Zelfreflectie op eigen onderwijsvaardigheden en effectiviteit van verzorgde onderwijsonderdelen en daarin toegepaste didactiek, gebruikte (open) onderwijsmateriaal en methoden.

Peer-observatie van collega's op verzorgde werkcollege, hoorcollege, instructie, practicum, ontwerpstudio, etc.

Peer review van collega's op onderwijsmaterialen, -publicaties en leeromgeving.

Nominaties voor en/of gewonnen prijzen.

Aantoonbaar bewustzijn en inzet van faciliteiten en hulpmiddelen ten behoeve van studenten of verbeteringen van onderwijsmaterialen.

Feedback van onderwijsverantwoordelijken, studenten en collega's op onderwijsonderdeel, begeleiding bij stage of project of onderwijskundig leiderschap en voorzitterschap.

Aantoonbare bijdrage aan vak(ontwikkeling) of onderwijskundige vaardigheden van collega's.

Ontwikkelde verbeteringen van onderwijsonderdeel en onderwijsmateriaal en evaluatie daarvan.

Evaluatie van en reflectie op studentvoortgang en -resultaten van vak en daaraan gegeven opvolging.

Evaluatie van MOOC of gegeven opleiding aan professionals of andere doelgroepen en daaraan gegeven opvolging.

Evaluatie van implementatie van verbetervoorstellen en daaraan gegeven opvolging.

Actieve bijdrage aan commissie, werkgroep of gemeenschap.

Bijdragen aan de uitgangsprincipes van Open Education.

(Bijdrage aan) ingediende onderwijsinnovatie- of onderwijsonderzoeksvoorstellen, een positieve beoordeling van ingediende voorstellen en toekenning van financiering voor voorstellen.

4.4.2 Voorbeelden van werkzaamheden (in willekeurige volgorde) waarmee je persoonlijk impact kunt bereiken

De voorbeelden van werkzaamheden zijn steeds verdeeld onder de kopjes uitvoering, begeleiding, ontwikkeling en coördinatie. Deze kopjes zijn afgeleid vanuit de UFO-profielen van universitair docent, universitair hoofddocent en hoogleraar. De **vetgedrukte tekst** in de werkzaamheden geeft telkens aan wat nieuw of anders is ten opzichte van de voorgaande functie.

Universitair Docent	Universitair Hoofddocent	Hoogleraar
Uitvoering		
Bereidt voor en geeft werkcolleges, hoorcolleges, instructies, practica, ontwerpstudio's, projecten of andere onderwijsbijeenkomsten van een vooraf ontwikkeld vak. Integreert onderzoeksresultaten en praktijkvoorbeelden in het onderwijs en houdt daarbij rekening met inclusiviteit.	Bereidt voor en geeft werkcolleges, hoorcolleges, instructies, practica, ontwerpstudio's, projecten of andere onderwijsbijeenkomsten. Integreert onderzoeksresultaten en praktijkvoorbeelden in het onderwijs en houdt daarbij rekening met inclusiviteit. Ontwikkelt onderwijsonderdelen, qua vorm en inhoud, binnen het curriculum van een onderwijsprogramma in afstemming met collega's en opleidingsmanagement.	Bereidt voor en geeft werkcolleges, hoorcolleges, instructies, practica, ontwerpstudio's, projecten of andere onderwijsbijeenkomsten. Integreert onderzoeksresultaten en praktijkvoorbeelden in het onderwijs en houdt daarbij rekening met inclusiviteit. Ontwikkelt en geeft richting aan een onderwijsleerlijn binnen het curriculum van een of meerdere onderwijsprogramma's in afstemming met het opleidingsmanagement.
Biedt de juiste condities aan voor het leerproces door het toepassen van didactische en inclusieve werkvormen, methodieken en een sociaal veilige leeromgeving. Handelt tevens naar de Gedragscode van de TU Delft en brengt de uitgangspunten over op studenten.	Biedt de juiste condities aan voor het leerproces door het toepassen van didactische en inclusieve werkvormen, methodieken en een sociaal veilige leeromgeving. Begeleidt collega's hierin. Handelt tevens naar de Gedragscode van de TU Delft en brengt de uitgangspunten over op studenten.	Draagt de juiste condities voor het leerproces uit door het toepassen van didactische en inclusieve werkvormen, methodieken en een sociaal veilige leeromgeving. Vervult een voorbeeldfunctie richting collega's hierin. Handelt tevens naar de Gedragscode van de TU Delft en brengt de uitgangspunten over op studenten.
Stelt tentamen- en examenopgaven op volgens TU Delft toetsbeleid en organiseert toetsing. Neemt mondelinge en schriftelijk tentamens af en geeft beoordelingscijfers.	Stelt tentamen- en examenopgaven op volgens TU Delft toetsbeleid en organiseert toetsing. Neemt mondelinge en schriftelijk tentamens af en geeft beoordelingscijfers. Ontwikkelt een toetscyclus, rubrics en tentamens binnen onderwijsonderdelen.	Stelt tentamen- en examenopgaven op volgens TU Delft toetsbeleid en organiseert toetsing. Neemt mondelinge en schriftelijk tentamens af en geeft beoordelingscijfers. Ontwikkelt een toetscyclus, rubrics en tentamens binnen een onderwijsleerlijn en en draagt zorg voor borging van een (inter)nationaal toonaangevend niveau binnen die leerlijn.
Beoordeelt door studenten gemaakt werk, zoals opdrachten, scripties en verslagen of levert een bijdrage hieraan.	Beoordeelt door studenten gemaakt werk, zoals opdrachten, scripties en verslagen of levert een bijdrage hieraan. Begeleidt collega's hierin.	Beoordeelt door studenten gemaakt werk, zoals opdrachten, scripties en verslagen of een bijdrage leveren hieraan. Begeleidt collega's hierin.

Universitair Docent	Universitair Hoofddocent	Hoogleraar
Begeleiding		
Begeleidt en coacht (groepen) studenten bij het leerproces en bij studie- en projectopdrachten. Ontwikkelt, begeleidt en (na behalen van de BKO) beoordeelt afstudeer- en stageopdrachten en scripties van studenten.	Begeleidt en coacht (groepen) studenten bij het leerproces en bij studie- en projectopdrachten. Begeleidt en beoordeelt afstudeer- en stageopdrachten en scripties van studenten. Licht potentiële studenten voor over de studie en studenten over studie- en afstudeeropdrachten en beroepsperspectieven.	Draagt verantwoordelijkheid voor een goede begeleiding van (groepen) studenten bij het leerproces en bij studie- en projectopdrachten. Begeleidt en beoordeelt afstudeer- en stageopdrachten en scripties van studenten. Licht potentiële studenten voor over studie en studenten over studie- en afstudeeropdrachten en beroepsperspectieven.
Verwijst studenten door naar studieadviseur indien voortgang niet volgens verwachting verloopt of in geval van persoonlijke omstandigheden.	Verwijst studenten door naar studieadviseur indien voortgang niet volgens verwachting verloopt of in geval van persoonlijke omstandigheden. Maakt nieuwe collega's bekend met de hiervoor bestemde contact- en meldpunten.	Verwijst studenten door naar studieadviseur indien voortgang niet volgens verwachting verloopt of in geval van persoonlijke omstandigheden. Maakt nieuwe collega's bekend met de hiervoor bestemde contact- en meldpunten.
	Begeleidt en coacht wetenschappelijk personeel bij de uitvoering van de onderwijstaken, bijvoorbeeld door peer-observatie. Draagt bij aan talentontwikkeling en professionalisering op het gebied van onderwijs.	Vervult een voorbeeldrol voor wetenschappelijk personeel bij de uitvoering van onderwijstaken. Draagt verantwoordelijkheid voor talentontwikkeling en professionalisering op het gebied van onderwijs.
Geeft en vraagt proactief onderwijsgerelateerde feedback en ondersteuning aan collega's en studenten, zoals adviseren bij vraagstukken. Draagt bij aan een sociaal veilige, inclusieve lerende omgeving binnen de groep en/of afdeling.	Geeft en vraagt proactief onderwijsgerelateerde feedback en ondersteuning aan collega's en studenten, zoals adviseren bij vraagstukken. Stimuleert een sociaal veilige, inclusieve lerende omgeving binnen de groep en/of afdeling.	Geeft en vraagt proactief onderwijsgerelateerde feedback en ondersteuning aan (inter)nationale collega's en studenten. Draagt zorg voor een sociaal veilige, inclusieve lerende omgeving binnen de groep en/of afdeling

Universitair Docent	Universitair Hoofddocent	Hoogleraar
Ontwikkeling		
Ontwikkelt een visie en strategie op het eigen onderwijsgebied binnen de context van de leerlijn en/of onderwijsprogramma en met inachtneming van de TU Delft visie op onderwijs.	Ontwikkelt en implementeert een visie en strategie op het onderwijsgebied binnen de context van het curriculum en met inachtneming van de TU Delft visie op onderwijs, op basis van (didactische en inhoudelijke) ontwikkelingen in het vakgebied en de maatschappij en draagt deze uit. Weet medewerkers binnen de afdeling te inspireren en enthousiasmeren om bij deze visie aan te sluiten.	Draagt verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en implementatie van een lange termijnvisie en strategie op het onderwijs binnen een leerlijn, op basis van (didactische en inhoudelijke) ontwikkelingen in het vakgebied, de TU Delft visie op onderwijs en ontwikkelingen in de wetenschap en maatschappij. Zorgt ervoor dat medewerkers zich bij deze visie aansluiten en deze uitdragen.
Onderhoudt periodiek toegewezen onderwijsonderdelen en/of leeractiviteiten, (open) lesmateriaal, studieopdrachten en online leeromgeving van (toegewezen) onderwijsonderdelen, op basis van onderwijsevaluatie en in overleg met het opleidingsmanagement.	Ontwikkelt en vernieuwt toegewezen onderwijsonderdelen en aanpassen van leeractiviteiten, (open) lesmateriaal, studieopdrachten en online leeromgeving van toegewezen onderwijsonderdelen, op basis van onderwijsevaluatie en in overleg met de opleidingsdirecteur.	Ontwikkelt en vernieuwt van leerlijnen en leeractiviteiten, (open) lesmateriaal, studieopdrachten en online leeromgeving binnen en buiten het eigen vakgebied, op basis van (didactische en inhoudelijke) ontwikkelingen in het vakgebied en in overleg met de opleidingsdirecteur en het facultaire onderwijsmanagement.
Signaleert verbetermogelijkheden, onder andere op basis van onderwijs- en vakevaluaties. Maakt zich bekend met het instrumentenpakket omtrent vakevaluaties.	Stelt op en implementeert verbetervoorstellen, onder andere naar aanleiding van onderwijsevaluatie en/of onderzoek naar effectiviteit van leeractiviteiten en toetsing. Maakt hierbij gebruik van instrumenten omtrent vakevaluaties en dient voorstellen in voor het inzetten van andere instrumenten.	Dient voorstellen in over het ontwikkelen, veranderen of stoppen van (onderdelen van) onderwijsprogramma's en draagt zorg voor implementatie hiervan.
Houdt bij en selecteert relevante kennisbronnen (zoals literatuur of vrij toegankelijk onderwijsmateriaal) en onderwijsmethoden, onderwijsinstrumenten en (online) interactievormen.	Houdt bij en selecteert relevante kennisbronnen (zoals literatuur of vrij toegankelijk onderwijsmateriaal) en onderwijsmethoden, onderwijsinstrumenten en (online) interactievormen. Initieert kennisdeling op het onderwijsgebied.	Houdt bij en selecteert relevante kennisbronnen (zoals literatuur of vrij toegankelijk onderwijsmateriaal) en onderwijsmethoden, onderwijsinstrumenten en (online) interactievormen. Organiseert kennisdeling op het onderwijsgebied.

Vervolg op deelgebied 'Ontwikkeling' op de volgende pagina

Universitair Docent	Universitair Hoofddocent	Hoogleraar
Ontwikkeling		
Integreert onderzoeksresultaten en praktijkvoorbeelden in het onderwijs. Bouwt een netwerk binnen TU Delft op het eigen onderwijsvak en -programma op. Bouwt een netwerk binnen de (inter)nationale onderwijsgemeenschap op.	Integreert onderzoeksresultaten en praktijkvoorbeelden in het onderwijs. Bouwt en onderhoudt een netwerk binnen en buiten TU Delft met collega's en deskundigen op het vakgebied en het onderwijsprogramma. Bouwt en onderhoudt van een netwerk binnen de (inter)nationale onderwijsgemeenschap. Introduceert collega's in eigen netwerken.	Integreert onderzoeksresultaten en praktijkvoorbeelden in het onderwijs. Bouwt en onderhoudt een netwerk binnen en buiten TU Delft met collega's en deskundigen op het vakgebied en het onderwijsprogramma. Bouwt en onderhoudt een netwerk binnen de (inter)nationale onderwijsgemeenschap. Introduceert collega's in eigen netwerken en stimuleert collega's binnen de afdeling in het opbouwen en onderhouden van relevante netwerken en samenwerkingsverbanden binnen het vakgebied in relatie tot het onderwijs.

Universitair Docent	Universitair Hoofddocent	Hoogleraar
Coördinatie		
Coördineert eigen onderwijsonderdeel, zoals colleges, werkcolleges, practica en/of projecten	Coördineert meerdere onderwijsonderdelen, zoals colleges, werkcolleges, practica en/of projecten en het bijbehorende team van docenten en onderwijsondersteunend personeel, inclusief het stimuleren van de onderlinge samenwerking.	Geeft sturing aan een onderwijsprogramma en/of curriculum en het bijbehorende team van docenten en onderwijsondersteunend personeel en stimuleren van samenwerking. Bewaakt voortgang en neemt acties tot bijsturing.
	Draagt zorg voor samenhang binnen het onderwijsprogramma met betrekking tot leerdoelen, leeractiviteiten en toetsing.	Draagt zorg voor samenhang tussen onderwijsprogramma's met betrekking tot tussen leerdoelen, leeractiviteiten en toetsing.
Neemt actief deel aan bijvoorbeeld onderwijsgerelateerde werkgroepen of commissies.	Neemt actief deel aan bijvoorbeeld onderwijsgerelateerde werkgroepen of commissies of treedt op als voorzitter.	Neemt actief deel aan bijvoorbeeld onderwijsgerelateerde werkgroepen of commissies of treedt op als voorzitter. Draagt zorg voor de implementatie van het (facultair) onderwijsbeleid.

4.5 Resultaatgebied Onderzoek

4.5.1 Voorbeelden van indicatoren van persoonlijke impact (in willekeurige volgorde)

Onderzoeksreputatie bij wetenschappelijke/ontwerpende (inter)nationale collega's, promovendi en studenten.

Wetenschappelijke output in de vorm van peer-reviewed wetenschappelijke boeken, tijdschriftartikelen, posters, boek(hoofdstukken), ontwerpen, prototypes, modellen, software; waar mogelijk toegankelijk via open access.

Bewijs van impactvol onderzoek door, bijvoorbeeld, citaties en het gebruik van resultaten door (inter)nationale collega's (artikelen, data, software, modellen, ontwerpmethoden en onderzoeksresultaten).

Gebruik van onderzoeksframework en -inzichten voor onderwijsactiviteiten.

Datasets (volgens de FAIR principes) van onderzoek in publieke repositories.

Nominaties voor en/of gewonnen prijzen.

Bijdrage aan een veilige, inclusieve, stimulerende en open omgeving ten behoeve van de uitwisseling van kennis en ideeën. Getoonde transparantie over expertise en wetenschappelijke integriteit.

(Bijdrage aan het) beoordelen van wetenschappelijk werk van collega's en/of peers.

Mondelinge of geschreven referenties van wetenschappelijke (inter)nationale collega's, projectleden en sectieleider.

Kwaliteitsinitiatieven binnen sectie en/of afdeling.

Succesvolle (trans- of multidisciplinaire) samenwerkingsverbanden of duurzame contacten met wetenschappelijke (inter)nationale collega's en/of externe partners.

Bijdragen aan of de ontwikkeling van een eigen aansprekende langetermijnvisie en strategie op het eigen onderzoeksgebied en het delen daarvan in de afdeling.

(Bijdrage aan) ingediende onderzoeksvoorstellen, een positieve beoordeling van ingediende onderzoeksvoorstellen en toekenning van financiering voor onderzoeksvoorstellen. Aangetoonde duurzaamheid van onderzoek.

Georganiseerde evenementen conferenties en/of tentoonstellingen. Bijdragen als spreker/presentator aan (inter)nationale events, conferenties en/of tentoonstellingen.

Feedback van collega's op onderzoek gerelateerd leiderschap en voorzitterschap.

4.5.2 Voorbeelden van werkzaamheden (in willekeurige volgorde) waarmee je persoonlijk impact kunt bereiken

De voorbeelden van werkzaamheden zijn steeds verdeeld onder de kopjes uitvoering, begeleiding, ontwikkeling en coördinatie. Deze kopjes zijn afgeleid vanuit de UFO-profielen van universitair (hoofd)docent en hoogleraar. De **vetgedrukte tekst** in de werkzaamheden geeft telkens aan wat nieuw of anders is ten opzichte van de voorgaande functie.

Universitair Docent	Universitair Hoofddocent	Hoogleraar
Uitvoering		
Voert eigen onafhankelijk, origineel, relevant en gedegen onderzoek uit in samenwerking met studenten, promovendi, postdocs en overige (niet-) wetenschappelijke staf.	Initieert en draagt zorg voor de uitvoering van (samenhangende onderzoeksprojecten binnen) een onderzoeksprogramma of een specialistisch onderzoeksproject in samenwerking met studenten, promovendi, postdocs, UD's en overige (niet-) wetenschappelijke staf.	Initieert en draagt zorg voor de uitvoering van wetenschappelijk onderzoek binnen een (internationaal) onderzoeksprogramma door het (indirect) aansturen van studenten, promovendi, postdocs, UD's, UHD's en overige (niet-) wetenschappelijke staf.
Handelt naar de principes van Open Science, waaronder het zorgdragen voor FAIR datamanagement van onderzoeksgegevens en andere output.	Draagt de principes van Open Science uit en handelt daarnaar, waaronder het zorgdragen voor FAIR datamanagement van onderzoeksgegevens en andere output.	Draagt de principes van Open Science uit, handelt daarnaar en creëert een omgeving waarin Open Science principes toegepast kunnen worden.
Publiceert onderzoeksresultaten en -output in o.a. boeken, artikelen, data, software, modellen, instrumentatie, prototypen, ontwerpmethoden volgens de OPEN-principes (tenzij kennisveiligheid anders vereist).	Ontwikkelt langetermijnstrategieën omtrent het publiceren van onderzoeksresultaten en -output in o.a. boeken, artikelen, data, software, modellen, instrumentatie, prototypen, ontwerpmethoden volgens de OPEN-principes (tenzij kennisveiligheid anders vereist).	Ontwikkelt langetermijnstrategieën omtrent het opbouwen van een oeuvre met betrekking tot het publiceren van onderzoeksresultaten en -output in o.a. boeken, artikelen, data, software, modellen, instrumentatie, prototypen, ontwerpmethoden volgens de OPEN-principes (tenzij kennisveiligheid anders vereist).

Universitair Docent	Universitair Hoofddocent	Hoogleraar
Begeleiding		
Begeleidt en stimuleert studenten en promovendi met het opstellen, datamanagement, uitvoeren, verslaglegging en publicatie van hun onderzoek.	Begeleidt en stimuleert studenten en promovendi met het opstellen, datamanagement, uitvoering, verslaglegging en publicatie van hun onderzoek en coacht collega's in het goed begeleiden van studenten en promovendi.	Begeleidt en stimuleert studenten en promovendi met het opstellen, datamanagement, uitvoering, verslaglegging en publicatie van hun onderzoek en coacht collega's in het goed begeleiden van studenten en promovendi.
Treedt op als co-promotor voor promovendi. Zorgt als co-promotor voor een veilige en open omgeving waarin ruimte is voor 360 graden feedback	Verwerft ius promovendi conform de hiervoor geldende vereisten op de TU Delft en treedt op als (co-)promotor voor promovendi. Zorgt als (co-)promotor voor een veilige en open omgeving waarin ruimte is voor 360 graden feedback	Treedt op als promotor voor promovendi. Zorgt als promotor voor een veilige en open omgeving waarin ruimte is voor 360 graden feedback
Geeft en vraagt feedback en ondersteuning aan wetenschappelijke collega's (peer review). Begeleidt wetenschappelijk personeel bij de inhoudelijke uitvoering van onderzoek.	Geeft en vraagt proactief feedback en ondersteuning aan wetenschappelijke collega's (peer review). Begeleidt wetenschappelijk personeel bij de inhoudelijke uitvoering van onderzoek. Neemt initiatief om een lerende omgeving binnen de groep en/of afdeling te versterken.	Geeft en vraagt proactief feedback en ondersteuning aan wetenschappelijke (inter)nationale collega's en collega's (peer review). Begeleidt wetenschappelijk personeel bij de inhoudelijke uitvoering van onderzoek en coacht collega's in het goed begeleiden van wetenschappelijk personeel. Stimuleert en faciliteert een lerende omgeving binnen de groep en/of afdeling.

Universitair Docent	Universitair Hoofddocent	Hoogleraar
Ontwikkeling		
Ontwikkelt een visie en strategie op het eigen onderzoeksgebied binnen de context van de afdeling. Maakt deze inclusief door de diversiteit - waar mogelijk en zinvol - mee te nemen.	Ontwikkelt en implementeert een visie en strategie op het vakgebied binnen de context van de universiteit en op basis van ontwikkelingen in het vakgebied en aangrenzende vakgebieden en de maatschappij en draagt deze uit. Maakt deze inclusief door de diversiteit - waar mogelijk en zinvol - mee te nemen. Weet medewerkers binnen de afdeling te inspireren en enthousiasmeren om bij deze visie aan te sluiten.	Draagt verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en implementatie van een langetermijnvisie en strategie op het onderzoeksgebied in de breedte op basis van ontwikkelingen in het wetenschappelijk veld en de maatschappij en draagt deze uit. Maakt deze inclusief door de diversiteit - waar mogelijk en zinvol - mee te nemen. Weet medewerkers binnen en buiten de faculteit te inspireren en enthousiasmeren om bij deze visie aan te sluiten en mede uit te dragen.

Vervolg op deelgebied 'Ontwikkeling' op de volgende pagina

Universitair Docent	Universitair Hoofddocent	Hoogleraar
Ontwikkeling		
Draagt bij aan de ontwikkeling van nieuwe onderzoeksplannen door het bijhouden en eigen maken van relevante (inter)nationale ontwikkelingen op het eigen onderzoeksgebied en ontwikkelingen in de maatschappij.	Ontwikkelt nieuwe onderzoeksplannen door het eigen maken van relevante (inter)nationale ontwikkelingen op het eigen onderzoeksgebied en ontwikkelingen in de maatschappij.	Ontwikkelt nieuwe onderzoeksprogramma's door het eigen maken van relevante (inter)nationale ontwikkelingen op het brede onderzoeksgebied van sectie of afdeling en ontwikkelingen in de maatschappij.
Draagt bij aan de wetenschappelijke discussie en ontwikkeling binnen de groep of afdeling om het wetenschappelijke niveau te verhogen.	Neemt initiatief tot het voeren van wetenschappelijke discussie en ontwikkeling binnen de groep of afdeling om het wetenschappelijke niveau te verhogen. Participeert in discussies over wetenschappelijke onderzoekagenda's.	Faciliteert de wetenschappelijke discussie en ontwikkeling binnen de groep, afdeling of faculteit . Formuleert de strategie van de groep en/of afdeling . Participeert in discussies over wetenschappelijke onderzoeksagenda's.
Bouwt een netwerk binnen TU Delft op eigen en aanverwante kennisdomeinen op. Bouwt een netwerk binnen de (inter)nationale wetenschappelijke gemeenschap op eigen kennisdomein op. Bouwt een netwerk met externe partners in bedrijfsleven, maatschappij en overheid voor zover relevant voor de uitvoering van het eigen wetenschappelijk onderzoek op.	Bouwt en onderhoudt een netwerk binnen TU Delft op eigen en aanverwante kennisdomeinen Bouwt en onderhoudt een netwerk van toonaangevende wetenschappers binnen de (inter)nationale wetenschappelijke gemeenschap op eigen kennisdomein en met aangrenzende of aanvullende kennisdomeinen . Bouwt en onderhoudt een netwerk met externe (wetenschappelijke) partners in bedrijfsleven, maatschappij en overheid op besluitvormend niveau . Introduceert collega's in eigen netwerken.	Bouwt en onderhoudt een breed kennisnetwerk binnen TU Delft. Bouwt en onderhoudt een breed kennisnetwerk van toonaangevende wetenschappers binnen de (inter)nationale wetenschappelijke gemeenschap binnen de breedte van het vakgebied. Initieert en onderhoudt samenwerkingen en relaties met wetenschappelijke partners en partijen uit bedrijfsleven, maatschappij en overheid. Introduceert collega's in eigen netwerken en stimuleert collega's binnen de afdeling in het opbouwen en onderhouden van relevante netwerken en samenwerkingsverbanden .
Draagt bij aan en/of initieert het schrijven van onderzoeksvoorstellen voor de verwerving van financiering in samenwerking met een senior collega (UHD of Hoogleraar).	Initieert en schrijft eigen onderzoeksvoorstellen of in samenwerking met (inter)nationale (externe) partners voor de verwerving van financiering. Betrekt collega's hierin .	Initieert en schrijft onderzoeksprogrammavoorstellen in samenwerking met (inter)nationale (externe) partners voor verwerving financiering. Betrekt en faciliteert collega's hierin.

Universitair Docent	Universitair Hoofddocent	Hoogleraar
Coördinatie		
Coördineert het eigen wetenschappelijk onderzoek binnen een vooraf gedefinieerd onderzoeksvoorstel.	Coördineert (samenhangende onderzoeksprojecten binnen) een onderzoeksprogramma of een specialistisch onderzoeksproject.	Coördineert de uitvoering van het wetenschappelijk onderzoek binnen een (internationaal) onderzoeksprogramma.
Draagt het belang van transparantie, wetenschappelijke integriteit en sociale veiligheid uit en handelt daarnaar. Handelt tevens naar de Gedragscode van de TU Delft.	Neemt initiatief tot het uitdragen van het belang van transparantie, wetenschappelijke integriteit en sociale veiligheid en handelt daarnaar. Handelt tevens naar de Gedragscode van de TU Delft.	Creëert een omgeving waarin transparantie, wetenschappelijke integriteit en sociale veiligheid wordt nageleefd en vervult een voorbeeldfunctie hierin. Handelt tevens naar de Gedragscode van de TU Delft.
Neemt actief deel aan bijvoorbeeld besturen, visitatiecommissies, conferenties en redacties.	Neemt actief deel aan of vervult de rol van voorzitter van bijvoorbeeld besturen, visitatiecommissies, conferenties en redacties.	Neemt actief deel aan of vervult de rol van voorzitter van bijvoorbeeld besturen, visitatiecommissies, conferenties en redacties.
Draagt actief bij aan (internationale en/of trans- of multidisciplinaire) samenwerkingsprojecten en/of -verbanden	Coördineert (internationale en/of trans- of multidisciplinaire) samenwerkingsprojecten en/of -verbanden. Draagt bij aan kwaliteitszorg, waaronder door het deelnemen aan evaluatieprocessen.	Coördineert (internationale en/of trans- of multidisciplinaire) samenwerkingsprojecten en/of -verbanden. Draagt zorg voor kwaliteitszorg, waaronder door het deelnemen aan evaluatieprocessen.

4.6 Resultaatgebied Maatschappelijke Impact & Innovatie

4.6.1 Voorbeelden van indicatoren van persoonlijke impact (in willekeurige volgorde)

Netwerk met partners in de maatschappij, bedrijfsleven, industrie en overheid.

Aantoonbare invloed in (diverse) rollen in bijvoorbeeld commissies en adviesorganen.

Aantoonbare tijdsinvestering in het bewerkstelligen van maatschappelijke impact met het eigen onderzoek en onderwijs of dat van het team/ de organisatie.

Aantoonbare bijdrage aan de ontwikkeling van anderen in het realiseren van maatschappelijke impact en innovatie (bijvoorbeeld door mondelinge of geschreven referenties van collega's).

Aantoonbare wisselwerking tussen maatschappij en het eigen onderzoek en onderwijs.

Opgepikt eigen onderzoek of onderwijs in het maatschappelijk debat.

Voorbeeld in het vakgebied, zowel binnen de universiteit als voor de buitenwereld.

Opgezet en toegankelijk gemaakte output (voor niet-wetenschappelijk publiek), zoals via onder andere websites, blogs, beleidsdocumenten, tentoonstellingen en boeken.

Investering (tijd, ideeën, geld en materiaal/infrastructuur) van externe partijen in eigen onderzoek of onderwijs.

Mondelinge of geschreven referenties van partners in het bedrijfsleven, industrie, maatschappij en overheid.

Opgezette samenwerkingen en/of projecten met externe partijen binnen onderzoeks- en onderwijsactiviteiten of bijdragen daaraan.

Zichtbare bijdragen aan duurzame implementatie van eigen onderzoek en onderwijs in de maatschappij, bedrijfsleven, overheid en burgers.

Benutte patenten en licenties op software of vinding.

(Mede) opgestarte spin-off bedrijven.

Interventies in het onderwijs om studenten en de praktijk aan elkaar te verbinden

4.6.2 Voorbeelden van werkzaamheden (in willekeurige volgorde) waarmee je persoonlijk impact kunt bereiken

De voorbeelden van werkzaamheden zijn steeds verdeeld onder de kopjes uitvoering, begeleiding, ontwikkeling en coördinatie. Deze kopjes zijn afgeleid vanuit de UFO-profielen van universitair docent, universitair hoofddocent en hoogleraar. De **vetgedrukte tekst** in de werkzaamheden geeft telkens aan wat nieuw of anders is ten opzichte van de voorgaande functie.

Universitair Docent	Universitair Hoofddocent	Hoogleraar
Uitvoering		
Geeft duiding aan en deelt kennis over eigen onderzoek en onderwijs en dat van (inter)nationale collega's aan de maatschappij (bedrijfsleven, industrie en overheid, burgers) via verscheidene activiteiten zoals presentaties aan diverse doelgroepen, mediaverschijningen, opinieartikelen, maken van of deelname aan exposities, geven van of deelname aan seminars, organiseren van of deelnemen aan events.	Geeft duiding aan en zoekt actief naar kansen om samen met collega's kennis te delen kennisdeling over eigen onderzoek en onderwijs en dat van (inter)nationale collega's in het eigen kennisgebied en aangrenzende kennisgebieden aan de maatschappij via verscheidene activiteiten.	Wordt gevraagd om duiding te geven en kennis te delen over eigen onderzoek en onderwijs en dat van (inter)nationale collega's in het eigen vakgebied en aangrenzende vakgebieden aan de maatschappij via verscheidene activiteiten. Geeft ruimte aan anderen om als plaatsvervanger op te treden.
Innoveert op een maatschappelijk verantwoorde manier volgens de richtlijnen van de Gedragscode . Maakt hierbij ter ondersteuning actief gebruik van expertise-afdelingen (zoals de kennisveiligheid).	Faciliteert medewerkers en stuurt hen indien van toepassing bij in maatschappelijk verantwoord innoveren volgens de richtlijnen van de Gedragscode en het gebruik maken van expertise-afdelingen (zoals kennisveiligheid).	Faciliteert medewerkers en stuurt hen indien van toepassing bij in maatschappelijk verantwoord innoveren volgens de richtlijnen van de Gedragscode en het gebruik maken van expertise-afdelingen (zoals kennisveiligheid).
Neemt deel aan maatschappelijk debat of beleids-gerelateerde kwesties, zowel door het bijdragen aan of bekritisieren van de status quo.	Zoekt actief naar kansen en mogelijkheden om samen met collega's deel te nemen aan maatschappelijk debat of beleids-gerelateerde kwesties, zowel door het bijdragen aan of bekritisieren van de status quo.	Wordt gevraagd om deel te nemen aan maatschappelijk debat of beleids-gerelateerde kwesties, zowel door het bijdragen aan of bekritisieren van de status quo. Geeft ruimte aan anderen om als plaatsvervanger op te treden.
Draagt bij aan het opzetten van <i>citizen science, co-design, civic engagement en expert working groups</i> met relevante maatschappelijke doelgroepen.	Zet <i>citizen science, co-design, civic engagement en expert working groups</i> op met relevante maatschappelijke doelgroepen en stimuleert anderen hieraan deel te nemen of het zelf op te zetten.	Maakt het mogelijk dat medewerkers bij kunnen dragen aan <i>citizen science, co-design en civic engagement en expert working groups</i> met relevante maatschappelijke doelgroepen en/of kunnen opzetten.

Vervolg op deelgebied 'Uitvoering' op de volgende pagina

Universitair Docent	Universitair Hoofddocent	Hoogleraar
Uitvoering		
Draagt bij aan innovatieve oplossingen zoals het ontwikkelen van prototypes, methodes, materialen en algoritmes.	Draagt bij aan innovatieve oplossingen zoals het ontwikkelen van prototypes, methodes, materialen en algoritmes en overziet de scope van de ontwikkeling daarvan.	Draagt bij aan innovatieve oplossingen zoals het ontwikkelen van prototypes, methodes, materialen en algoritmes. Overziet de scope van de ontwikkeling daarvan. Draagt proactief verantwoordelijkheid voor een verantwoorde en concrete bijdrage van de oplossing aan een betere maatschappij.
Draagt bij aan de door verschillende overheidsinstanties opgezette onderzoeksagenda's.	Draagt bij aan en/of beïnvloedt de door verschillende overheidsinstanties opgezette onderzoeksagenda's.	Beïnvloedt en heeft een sturende rol bij de door verschillende overheidsinstanties opgezette onderzoeksagenda's.
Werkt mee aan of vraagt patenten en/of licenties aan en verkent in samenwerking met IP hoe deze kunnen bijdragen aan de markt.	Vraagt patenten en/of licenties aan en verkent in samenwerking met IP hoe deze kunnen bijdragen aan de markt.	Is verantwoordelijk voor de aanvragen van patenten en/of licenties en verkent in samenwerking met IP hoe deze kunnen bijdragen aan de markt.
Initieert, draagt bij aan of adviseert over het opstarten van een spin-off bedrijf.	Initieert, draagt bij aan of adviseert over het opstarten van een spin-off bedrijf.	Initieert, draagt bij aan of adviseert over het opstarten van een spin-off bedrijf en faciliteert medewerkers hierbij.
Begeleiding		
Stimuleert studenten alert te zijn op de maatschappelijke consequenties, discussies, kansen en toepasbaarheid van hun studieonderzoek en -opdrachten en integreert de praktijk in onderwijsprogramma's (bijvoorbeeld via afstudeerlabs).	Ondersteunt studenten in alert te zijn op de maatschappelijke consequenties, discussies, kansen en toepasbaarheid van hun studieonderzoek en -opdrachten en integreert de praktijk in onderwijsprogramma's (bijvoorbeeld afstudeerlabs).	Ondersteunt studenten in alert te zijn op de maatschappelijke consequenties, discussies, kansen en toepasbaarheid van hun studieonderzoek en -opdrachten en integreert de praktijk in onderwijsprogramma's (bijvoorbeeld via afstudeerlabs).
Initieert de discussie met promovendi en postdocs over de positieve en negatieve maatschappelijke impact van eigen onderzoek- en onderwijsactiviteiten en deze (indien nodig) aanpassen.	Initieert de discussie met promovendi, postdocs, UD's en collega's over de positieve en negatieve maatschappelijke impact van de onderzoek- en onderwijsactiviteiten binnen het team en stimuleert anderen tot het voeren van deze discussie.	Initieert de discussie met promovendi, postdocs, UD's, UHD's en collega's over de positieve en negatieve maatschappelijke impact van de onderzoek- en onderwijsactiviteiten binnen de groep/afdeling en stimuleert anderen tot het voeren van deze discussie

Universitair Docent	Universitair Hoofddocent	Hoogleraar
Ontwikkeling		
Ontwikkelt een visie op de maatschappelijke impact van het eigen onderzoek en onderwijs binnen de context van de afdeling.	Ontwikkelt en implementeert een visie op de maatschappelijke impact van het eigen en aangrenzende onderzoek en onderwijs en draagt deze uit. Weet medewerkers binnen de afdeling te inspireren en enthousiasmeren om bij deze visie aan te sluiten.	Draagt verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en implementatie van een langetermijnvisie op de maatschappelijke impact van het onderzoek en onderwijs binnen het vakgebied. Weet medewerkers binnen en buiten de faculteit te inspireren en enthousiasmeren om bij deze visie aan te sluiten en mede uit te dragen.
Wisselt actief kennis uit met diverse netwerken om maatschappelijke behoeftes te identificeren. Analyseert en beoordeelt de relevantie hiervan voor het eigen onderzoek en onderwijs.	Wisselt actief kennis uit met diverse netwerken om maatschappelijke behoeftes te identificeren, vertaalt deze uitwisseling naar het onderzoek en onderwijs binnen het vakgebied en geeft hier vervolg aan. Blijft de maatschappelijke partners hierbij betrekken.	Wisselt actief kennis uit met diverse netwerken om maatschappelijke behoeftes te identificeren, vertaalt deze uitwisseling naar het onderzoek en onderwijs binnen het vakgebied en andere vakgebieden en geeft hier vervolg aan. Blijft de maatschappelijke partners hierbij betrekken.
Stelt een kennisdelingsstrategie op voor het eigen onderzoek en onderwijs, en draagt zorg voor een wetenschapscommunicatieplan om de juiste boodschap over te brengen naar de beoogde doelgroep(en).	Stelt een kennisdelingsstrategie op voor het eigen onderzoek en onderwijs, en draagt zorg voor een wetenschapscommunicatieplan om de juiste boodschap over te brengen naar de beoogde doelgroep(en).	Stelt een kennisdelingsstrategie op voor het eigen onderzoek en onderwijs, en draagt zorg voor een wetenschapscommunicatieplan om de juiste boodschap over te brengen naar de beoogde doelgroep(en). Stimuleert en faciliteert collega's hierin.
Bouwt, onderhoudt en geeft vervolg aan wederkerige contacten met externe partners in de maatschappij, bedrijfsleven, industrie en overheid. Legt connecties tussen interne en externe collega's	Initieert , onderhoudt en geeft vervolg aan wederkerige contacten met externe partners in de maatschappij, bedrijfsleven, industrie en overheid. Legt connecties tussen interne en externe collega's. Stimuleert anderen in het opbouwen van een netwerk en deelt het eigen netwerk met hen.	Initieert, onderhoudt en geeft vervolg aan wederkerige contacten met partners in de maatschappij, bedrijfsleven, industrie en overheid. Legt connecties tussen interne en externe collega's. Faciliteert anderen in het opbouwen van een netwerk en deelt het eigen netwerk met hen.
Neemt deelt aan (inter)nationale samenwerkingen, projecten of gemeenschappen met externe partners in de maatschappij, bedrijfsleven, industrie en overheid en/of zet deze (samen met leidinggevende en/of ervaren collega's) op. Geeft opvolging aan hieruit voortvloeiende acties.	Neemt deelt aan (inter)nationale samenwerkingen, projecten of gemeenschappen met externe partners in de maatschappij, bedrijfsleven, industrie en overheid en/of zet deze op. Geeft opvolging aan hieruit voortvloeiende acties. Betrekt hierin actief medewerkers.	Neemt deelt aan (inter)nationale samenwerkingen, projecten of gemeenschappen met externe partners in de maatschappij, bedrijfsleven, industrie en overheid en/of zet deze op. Geeft opvolging aan hieruit voortvloeiende acties. Biedt hierin een podium voor medewerkers en stelt hiervoor tijd en capaciteit beschikbaar.



Universitair Docent	Universitair Hoofddocent	Hoogleraar
Coördinatie		
Werkt mee aan de impact en innovatiestrategie en agenda op eigen deelgebied.	Werkt mee aan de impact en innovatiestrategie en agenda van de afdeling en draagt hierin een aangewezen verantwoordelijkheid.	Bepaalt de impact en innovatiestrategie en de (landelijke) agenda. Weet interne en externe partijen aan deze strategie en agenda te verbinden. Is eindverantwoordelijk voor de strategische beleidsvraagstukken.
Neemt deel aan en/of levert input voor (beleids) commissies, raden en andersoortige organisaties met een focus op het bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken of problemen.	Initieert , neemt deel aan en/of levert input voor (beleids)commissies, raden en andersoortige organisaties met een focus op het bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken of problemen.	Initieert, neemt deel aan en/of levert input leveren voor (beleids)commissies, raden en andersoortige organisaties met een focus op het bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken of problemen. Biedt hierin een podium voor medewerkers en stelt hiervoor tijd en capaciteit beschikbaar.

4.7 Resultaatgebied Leiderschap & Organisatie

Let op:

In dit resultaatgebied wordt de wetenschapper, in tegenstelling tot de andere resultaatgebieden, geacht onderstaande werkzaamheden altijd uit te voeren voor zover ze van toepassing zijn in je functie. De indicatoren van persoonlijke impact laten manieren zien waarop gedrag impact kan hebben.

Deze genoemde werkzaamheden zijn een aanvulling op het toepasselijke [TU Delft Leiderschapsprofiel](#). Het TU Delft Leiderschapsprofiel, dat vastgesteld is in 2019, omschrijft wat van iedere wetenschapper verwacht wordt qua gedrag in verschillende leiderschapsrollen. Welke leiderschapsrol(len) uit het TU Delft Leiderschapsprofiel op de wetenschapper van toepassing is/zijn, is afhankelijk van diens werkzaamheden, functiezwaarte en rol. De leiderschapsrollen 'persoonlijk leiderschap' en 'project of team leiden' gelden in ieder geval voor elke wetenschapper. Toekomstige wijzigingen in het leiderschapsprofiel worden na vaststelling daarvan integraal overgenomen in de Ontwikkelwijzer.

4.7.1 Voorbeelden van indicatoren van persoonlijke impact (in willekeurige volgorde)

Waardering voor rol als leidinggevende binnen afdeling, sectie, faculteit en TU Delft door medewerkers, collega's en leidinggevenden.

Voorbeeldreputatie op het gebied van integriteit en sociale veiligheid en /of als leermeester erkend door anderen.

Getoond persoonlijk leiderschap en gedrag zoals beschreven in het TU Delft Leiderschapsprofiel, passend bij de functie en omvang van het project/team.

Feedback vanuit Graduate School Supervisor Feedback, collega's en teamleden en, indien gegevens bekend op teamniveau, uit bijvoorbeeld de Medewerkersmonitor en D&I monitor.

Actieve deelname aan commissies raden en werk- en/of klankbordgroepen en waardering voor hierin geleverde bijdrage door mede leden.

Gevraagd voor en feedback op mentorschap.

Inzet van het eigen interne en externe netwerk voor anderen.

Zichtbare bijdrage aan het succes, welbevinden en ontwikkeling van studenten, promovendi en medewerkers in het team, groep, programma, afdeling, faculteit of TU Delft.

Successen met een team, project, programma of/en in verbeterinitiatieven (in termen van bijvoorbeeld resultaten, zichtbaarheid en ontwikkeling).

Van de grond gekregen initiatieven in samenwerking met anderen binnen en buiten TU Delft.

Omringd door een mix van talenten met verschillende expertises die complementair zijn aan elkaar.

Vervuld voorzitterschap van bijvoorbeeld een raad, college of afdeling.

Actieve verdieping in studenten/medewerkers met beperking of neurodiverse achtergrond en gecreëerde voorwaarden waarin mensen kunnen floreren.

Ruimt frequent tijdens het teamoverleg tijd in voor onderwerpen die met sociale veiligheid te maken hebben.

Rondt binnen gestelde termijnen de R&O-cyclus af en/of levert gevraagde rapportages en/of begrotingen in.

4.7.2 Werkzaamheden (in willekeurige volgorde)

Universitair Docent

Volgt maatschappelijke en universiteit brede ontwikkelingen (zoals Erkennen & Waarderen en Sociale Veiligheid), participeert in commissies en/of projecten hierover. Doet naar aanleiding hiervan suggesties voor het aanpassen van persoonlijke, team- en/of afdelingsdoelstellingen en draagt bij aan de uitvoering hiervan.

Universitair Hoofddocent

Volgt maatschappelijke en universiteit brede ontwikkelingen (zoals Erkennen & Waarderen en Sociale Veiligheid), participeert in commissies en/of projecten hierover **en vertaalt hieruit volgend aangepast beleid en strategie naar** persoonlijke, team- en/of de afdelingsdoelstellingen en betreft teamleden daarin.

Hoogleraar

Draagt bij aan de vertaling van maatschappelijke ontwikkelingen (zoals Erkennen & Waarderen en Sociale Veiligheid) **naar de strategie van de universiteit**, participeert in commissies en/of projecten hierover en draagt **zorg voor implementatie** van hieruit volgend aangepast beleid **op faculteits- en afdelingsniveau. Biedt hierin een podium voor medewerkers en stelt hiervoor tijd en capaciteit beschikbaar.**

Vervolg op volgende pagina

Universitair Docent	Universitair Hoofddocent	Hoogleraar
Creëert een open, (sociaal) veilige en inclusieve werkomgeving waarin medewerkers zich veilig voelen om zich uit spreken over wat zij zien en ervaren. Handelt tevens naar de Gedragscode van de TU Delft. Kent de procedures en meldpunten omtrent integriteitsvraagstukken en zorgt dat de medewerkers in het eigen team hiervan op de hoogte zijn. Maakt integriteitsvraagstukken bespreekbaar door het geven van ruimte voor tegenspraak en het bieden van de mogelijkheid integriteitsrisico's te benoemen en te melden om deze beheersbaar te maken.	Creëert een open, (sociaal) veilige en inclusieve werkomgeving waarin medewerkers zich veilig voelen om zich uit spreken over wat zij zien en ervaren. Handelt tevens naar de Gedragscode van de TU Delft. Kent de procedures en meldpunten omtrent integriteitsvraagstukken en zorgt dat de medewerkers in eigen team hiervan op de hoogte zijn. Maakt integriteitsvraagstukken bespreekbaar door het geven van ruimte voor tegenspraak en het bieden van de mogelijkheid integriteitsrisico's te benoemen en te melden om deze beheersbaar te maken. Acteert op signalen van sociale onveiligheid en vraagt hulp bij experts in aanpak hiervan.	Creëert een open, (sociaal) veilige en inclusieve werkomgeving waarin medewerkers zich veilig voelen om zich uit spreken over wat zij zien en ervaren. Handelt tevens naar de Gedragscode van de TU Delft. Kent de procedures en meldpunten omtrent integriteitsvraagstukken en zorgt dat de medewerkers in eigen team hiervan op de hoogte zijn. Maakt integriteitsvraagstukken bespreekbaar door het geven van ruimte voor tegenspraak en het bieden van de mogelijkheid integriteitsrisico's te benoemen en te melden om deze beheersbaar te maken. Acteert op signalen van sociale onveiligheid en vraagt hulp bij experts in aanpak hiervan. Zorgt ervoor dat medewerkers binnen het team en/of afdeling voldoende getraind zijn in het signaleren van sociale onveiligheid en integriteitsvraagstukken en weten hoe daarnaar te handelen.
Neemt deel (of geeft leiding) aan of draagt bij aan de organisatie van commissies en werkgroepen binnen de groep of afdeling. Participeert in en initieert activiteiten binnen de eigen groep of afdeling.	Neemt deel (of geeft leiding) aan of draagt bij aan de organisatie van commissies en werkgroepen binnen de groep, afdeling of faculteit. Participeert in en initieert activiteiten binnen de eigen groep, afdeling of faculteit. Voert bestuurs- of beheerstaken uit die verder strekken dan de groep, zoals het leiding geven aan opleidingscommissies of het coördineren van een opleiding.	Neemt deel (of geeft leiding) aan of draagt bij aan de organisatie van commissies en werkgroepen binnen de groep, afdeling, faculteit of TU Delft breed. Participeert in en initieert activiteiten binnen de eigen groep afdeling, faculteit of TU Delft breed. Voert bestuurs- of beheerstaken uit die verder strekken dan de groep, zoals het leiding geven aan opleidingscommissies of het coördineren van een opleiding.
Geeft leiding aan en coacht promovendi en Postdocs binnen eigen team (supervisor). Draagt bij aan en levert input voor financiële, personele en organisatorische zaken rondom het team.	Geeft leiding aan en coacht een (deel van een) team van promovendi, Postdocs en UD's, trans- of multidisciplinaire teams en secties. In een enkel geval ook aan een afdeling. Verantwoordelijk voor de financiële, personele en organisatorische zaken rondom het team.	Geeft leiding aan en coacht promovendi, Postdocs, UD's en UHD's, vakgroep, trans- of multidisciplinaire teams, secties, afdeling of faculteit. Verantwoordelijk voor de financiële, personele en organisatorische zaken rondom het team.

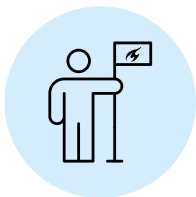
Vervolg op volgende pagina

Universitair Docent	Universitair Hoofddocent	Hoogleraar
Voert (of draagt bij aan) resultaat- en ontwikkelingsgesprekken met medewerkers, legt de gemaakte afspraken binnen de gestelde deadlines vast in het daarvoor bestemde systeem en geeft hier frequent opvolging aan.	Voert (of draagt bij aan) resultaat- en ontwikkelingsgesprekken met medewerkers, legt de gemaakte afspraken binnen de gestelde deadlines vast in het daarvoor bestemde systeem en geeft hier frequent opvolging aan.	Voert resultaat- en ontwikkelingsgesprekken met medewerkers, legt de gemaakte afspraken binnen de gestelde deadlines vast in het daarvoor bestemde systeem en geeft hier frequent opvolging aan. Ziet erop toe dat alle R&O-gesprekken in de groep of het team gevoerd en vastgelegd worden.
Bespreekt in het resultaat- en ontwikkelgesprek de benodigde en gewenste vakinhoudelijke en persoonlijke ontwikkeling - van de medewerker uit het team. Heeft hierbij oog voor diens individuele talenten, ontwikkelpunten, de haalbaarheid van ontwikkelambities, teamdoelstellingen en budget. Ondersteunt in het zoeken van de juiste ontwikkelmogelijkheden.	Bespreekt in het resultaat- en ontwikkelgesprek de benodigde en gewenste vakinhoudelijke en persoonlijke ontwikkeling - van de medewerker uit het team. Heeft hierbij oog voor diens individuele talenten, ontwikkelpunten, haalbaarheid van ontwikkelambities, team- en afdelings- en faculteitsdoelstellingen en budget. Ondersteunt in het zoeken van de juiste ontwikkelmogelijkheden.	Bespreekt in het resultaat- en ontwikkelgesprek de benodigde en gewenste vakinhoudelijke en persoonlijke ontwikkeling - van de medewerker uit het team. Heeft hierbij oog voor diens individuele talenten, ontwikkelpunten, haalbaarheid van ontwikkel-ambities, afdelings-, faculteits- en TU Delft brede doelstellingen en budget. Ondersteunt in het zoeken van de juiste ontwikkelmogelijkheden.
Ontwikkelt continu leiderschapsvaardigheden, persoonlijk leiderschap en organisatiebewustzijn door (zelf)reflectie en het regelmatig actief deelnemen aan het leiderschapscurriculum.	Ontwikkelt continu leiderschapsvaardigheden, persoonlijk leiderschap en organisatiebewustzijn door (zelf)reflectie en het regelmatig actief deelnemen aan het leiderschapscurriculum. Moedigt collega's aan deel te nemen aan trainingen en geeft het goede voorbeeld.	Ontwikkelt continu leiderschapsvaardigheden, persoonlijk leiderschap en organisatiebewustzijn door (zelf)reflectie en het regelmatig actief deelnemen aan het leiderschapscurriculum. Stimuleert collega's aan deel te nemen aan trainingen en geeft het goede voorbeeld.
Denkt bewust na over de eigen loopbaanontwikkeling, onder andere door het mogelijk aanbrengen van accenten op één of meerdere resultaatgebieden. Besprekt ambities, verwachtingen en beoordelingscriteria met leidinggevende.	Stimuleert en faciliteert UD's om zich in de eigen loopbaan te ontwikkelen. Onder andere door het aanbrengen van accenten op één of meerdere resultaatgebieden. Zorgt (indien leidinggevende) ervoor dat met deze accenten rekening gehouden wordt bij beoordeling en bevordering. Geeft helderheid in verwachtingen rondom promoties en ondersteunt het proces richting loopbaan- en benoemingsadviescommissie.	Stimuleert en faciliteert de UD's en UHD's om zich in de eigen loopbaan te ontwikkelen. O.a. door het aanbrengen van accenten op één of meerdere resultaatgebieden. Zorgt (indien leidinggevende) ervoor dat met deze accenten rekening gehouden wordt bij beoordeling en bevordering. Geeft helderheid in verwachtingen rondom promoties en ondersteunt het proces richting loopbaan- en benoemingsadviescommissie.

4.7.3 Het TU Delft Leiderschapsprofiel

De 4 leiderschapsrollen

1. PERSOONLIJK LEIDERSCHAP



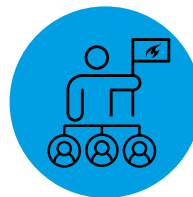
2. PROJECT OF TEAM LEIDEN



3. PROGRAMMA OF MEERDERE TEAMS LEIDEN



4. EEN ORGANISATIE LEIDEN



Persoonlijk leiderschap door iedereen

Als medewerker van de TU Delft draag je vanuit je eigen rol en deskundigheid bij aan wetenschap, onderwijs, innovatie en dienstverlening.

Je toont daarbij persoonlijk leiderschap om je rol zo goed mogelijk in te vullen. Ook heb je misschien nog een leiderschapsrol. Je leidt bijvoorbeeld een team of project, je begeleidt of helpt studenten of collega's of je voert veranderingen door. Dit vraagt om goed leiderschap waarbij professionaliteit, samenwerking en openheid de basis zijn. Op die manier zorgen we samen voor een stimulerende en motiverende werkomgeving waarin iedereen het beste uit zichzelf kan halen.

Dat is voor jezelf en de mensen om je heen prettig. Het is ook nodig om de visie van de TU Delft te ondersteunen: Werken aan het oplossen van mondiale uitdagingen door generaties maatschappelijk verantwoorde ingenieurs op te leiden en de grenzen van de technische wetenschappen te verleggen.

De manier waarop je jouw leiderschap kunt ontwikkelen, bespreek je met je leidinggevende tijdens toekomstgerichte ontwikkelgesprekken.

Lees rechts uit welke onderdelen het TU Delft Leiderschapsprofiel bestaat, welke leiderschapsrollen er zijn en hoe je jouw (persoonlijk) leiderschap kunt ontwikkelen. Op de achterzijde vind je welk gedrag de TU Delft verwacht van jou persoonlijk en van jou als leider.

Bij de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap, staan onze kernwaarden centraal: **Diversity, Integrity, Respect, Engagement, Courage en Trust (DIRECT).**

De zes onderdelen van het leiderschapsprofiel

EIGENAARSCHAP EN SAMENWERKEN  Je neemt verantwoordelijkheid en werkt samen met collega's om een goed resultaat neer te zetten.	VISIE EN STRATEGIE  Je hebt visie, je neemt anderen daarin mee, je stelt doelen en geeft uitvoering daaraan.	ZELFBEWUSTZIJN EN OMGEVINGS-BEWUSTZIJN  Je denkt na over jouw handelen en staat open voor ideeën van anderen. Je weet wat speelt in je vakgebied en in de organisatie en hoe besluiten genomen worden.
ETHISCH HANDELEN EN VERTROUWEN  Je bent integer. Je handelt op een betrokken en transparante manier. Je creëert een inclusieve en diverse werkomgeving, waarin iedereen optimaal kan functioneren.	AANTREKKEN EN STIMULEREN VAN TALENT  Je bent gericht op het opmerken, aantrekken en ontwikkelen van talent.	INITIATIEF EN MOED  Je neemt beslissingen, toont initiatief en brengt verandering teweeg.

Hoe kun jij jouw leiderschap ontwikkelen?

Op de achterkant vind je bij elke leiderschapsrol en voor elk onderdeel een beschrijving van het gedrag dat in deze rol wordt verwacht.

Zelfreflectie

Lees het leiderschapsprofiel door en bedenk waar je dit gedrag wel laat zien en waar nog niet.

Feedback

Ga in gesprek met anderen. Denk aan

je leidinggevende, een collega, iemand aan wie je leiding geeft of die je begeleidt. Vraag deze personen om feedback aan de hand van dit leiderschapsprofiel of door gebruik te maken van het 360 instrument 'Mijn Leiderschapsprofiel'. Je kunt ook een teamgesprek voeren door bijvoorbeeld het TU Delft Leiderschapsdialoogspeel te gebruiken. Meer informatie: Intranet: [Persoonlijk leiderschap door iedereen](#).

Ontwikkelen

Bedenk waar je in zou willen ontwikkelen en wat je daarvoor nodig zou hebben.

- Welke ervaring wil je opdoen? Bijvoorbeeld deelname aan een project, commissie, congres of denktank.
- Welke training zou je willen volgen om je competenties te ontwikkelen en je effectiviteit te vergroten? Belangrijk is dat de training interactief is en ingaat op jouw

eigen situatie en leerdoelen.

Training zoeken? Ga naar de Learning Hub: learninghub.tudelft.nl.

- Van wie zou je iets willen leren? Denk aan uitwisseling met vakcollega's en peers en gesprekken met een mentor of coach on the job.

Bespreek je leiderschapsprofiel en je ontwikkelbehoefte met je leidinggevende. Vraag desgewenst je HR-adviseur om advies.

De 4 leiderschapsrollen				
De zes onderdelen van Leiderschap				
1. PERSOONLIJK LEIDERSCHAP	2. PROJECT OF TEAM LEIDEN	3. PROGRAMMA OF MEERDERE TEAMS LEIDEN	4. EEN ORGANISATIE LEIDEN	
 Focus op persoonlijk leiderschap in de eigen rol en functie. Geldt voor iedere medewerker.	 Focus op leiderschap bij het aansturen van anderen, projecten of van veranderingen.	 Focus op leiderschap bij het aansturen van teams/afdelingen, (verander)programma's en/of samenwerkingsverbanden binnen en buiten de TU Delft.	 Focus op bestuurlijk leiderschap. Representeert de TU Delft in nationale en internationale context.	
 EIGENAARSCHAP EN SAMENWERKEN De volle verantwoordelijkheid nemen, resultaten neerzetten, samenwerken.	• Informeert anderen indien nodig over de eigen activiteiten. • Helpt collega's op verzoek. • Heeft een actieve belangstelling in het vakgebied, de drijfveren en de belangen van anderen met wie er samengewerkt wordt. • Toont respect voor (het werk van) anderen. • Neemt verantwoordelijkheid en bereikt resultaten. • Deelt successen en erkent de bijdrage van collega's.	• Deelt op eigen initiatief informatie, kennis en ideeën met collega's. • Benoemt problemen binnen het team en zet zich in om deze samen op te lossen. • Bereikt resultaten door samen te werken. • Ziet, begrijpt en respecteert wederzijdse belangen.	• Helpt collega's bij het bepalen van doelstellingen buiten hun eigen belang. • Initieert samenwerking tussen verschillende groepen om gezamenlijk resultaten te bereiken. • Creëert een context waarin wederzijds begrip en respect vanzelfsprekend zijn.	• Stuurt aan op acties en projecten waarbij productief en constructief samengewerkt wordt met andere onderdelen of organisaties. • Verbindt belangen, acties en activiteiten van verschillende partijen met elkaar om gezamenlijke resultaten te behalen en een win-winsituatie te creëren.
 VISIE EN STRATEGIE Visie hebben, daar uitvoering aan geven, anderen meenemen en impact hebben door risico's te nemen.	• Begrijpt en benoemt de grote lijnen van teamdoelen in de context van het grotere geheel. • Herkent de belangen van anderen in relatie tot de strategie en doelen van het project/de afdeling.	• Vertaalt project of afdelingsstrategie en doelen naar een koers voor eigen onderzoek, onderwijs en/of (project)team. • Stimuleert anderen daarin mee te denken. • Deelt de gekozen koers met anderen in relatie tot de strategie en doelen van het project/de afdeling. • Stelt lange termijn doelen en ontwikkelt scenario's om het team te helpen deze te bereiken. • Denkt een aantal stappen vooruit en handelt daarnaar.	• Heeft een duidelijk beeld van de strategie van de afdeling/faculteit/directie. • Formuleert passende doelen op basis van de strategie van de afdeling/faculteit/directie. • Werkt aan de strategie en doelstellingen van de afdeling/faculteit/directie en zet de koers zodanig uit dat anderen geïnspireerd raken. • Stimuleert anderen om te werken aan de strategie en doelstellingen van de afdeling/faculteit/directie en de koers zodanig uit te zetten dat anderen geïnspireerd raken.	• Geeft richting aan de organisatie door het vertalen van (maatschappelijke) ontwikkelingen naar nieuwe richtingen in de faculteit/directie. • Zet grote bewegingen in gang binnen en buiten de organisatie en krijgt mensen daarin mee. • Bevordert synergie.
 ZELFBEWUSTZIJN EN OMGEVINGSBEWUSTZIJN Reflectief handelen en open staan voor ideeën en commentaren van anderen, vanuit een onafhankelijke opstelling. Zicht hebben op het eigen vakgebied, de organisatie en op de beïnvloedings- en besluitvormingsprocessen en hierop inspelen.	• Reflecteert op de eigen rol en ontwikkeling. • Is zich bewust van het eigen gedrag en het effect daarvan op de werkomgeving. • Evalueert kritisch het eigen gedrag en past dit zo nodig aan. • Is zich bewust van de werkomgeving en begrijpt hoe de afdeling georganiseerd is. • Kan zich inleven in de belangen en standpunten van anderen en handelt daarnaar. • Vraagt feedback op het eigen handelen.	• Is zich bewust van de eigen intrinsieke motivatie en de directe en indirecte invloed hiervan op de werkomgeving. • Toont voorbeeldgedrag. • Heeft zicht op besluitvormingsprocessen en hoe deze beïnvloed worden. • Is zichtbaar in de organisatie voor de afdelingsvoorzitter, decaan, directeur en collega's van andere afdelingen en directies. • Kent en respecteert andere disciplines en ziet de meerwaarde van complementair samenwerken.	• Reflecteert op de ontwikkeling van anderen en de eigen rol daarin. • Begrijpt de groepsdynamiek inclusief het effect van het eigen gedrag en handelt hiernaar. • Stimuleert anderen om te reflecteren op het eigen gedrag en zich bewust te worden van de eigen drijfveren. • Is gesprekspartner bij strategische onderwerpen en zorgt voor beweging hierin.	• Benut krachtenvelden binnen en buiten de organisatie om strategische doelen en een breed draagvlak te realiseren. • Staat achter de ideeën die ontstaan en uitgevoerd worden in de faculteit/directie. • Creëert teamgeest binnen de TU Delft.
 ETHISCH HANDELEN EN VERTROUWEN Integer, met expertise, betrokken en transparant handelen. Een inclusieve en diverse werkomgeving creëren waarin eenieder optimaal kan functioneren.	• Spreekt respectvol met anderen, ook bij een meningsverschil. • Respecteert ieders normen, waarden, kennis en vaardigheden. • Herkent en benut de sterke kanten van anderen. • Deelt relevante informatie zodat vertrouwen kan groeien. • Is betrouwbaar (doen wat je zegt en zeggen wat je doet). • Draagt bij aan het creëren van diverse teams.	• Waarborgt integriteit en handelt transparant in het werk. • Moedigt anderen aan transparant te zijn over de grenzen van hun deskundigheid. • Faciliteert en stimuleert een werkomgeving voor een divers team. • Stimuleert iedereen om het eigen potentieel volledig te benutten. • Biedt een sociaal veilige werkomgeving. • Zorgt voor duidelijke afspraken over taken en bevoegdheden. • Geeft feedback aan groepsleden en accepteert feedback. • Motiveert anderen om feedback te geven en te accepteren.	• Kaart integriteitsvraagstukken aan. • Geeft medewerkers de ruimte om gezag en inhoud in twijfel te trekken, en laat zien dat geschillen niet worden beslecht door macht en positie. • Deelt doelen en resultaten met stakeholders. • Stimuleert de teamleden om met elkaar de voorgenomen doelen te bereiken. • Bevordert het creëren van diverse teams en brengt dit onderwerp onder de aandacht binnen de afdeling.	• Waarborgt een werkomgeving waarin integriteitsvraagstukken bespreekbaar zijn. • Komt in actie bij (verdenking van) integriteitsschendingen. • Is een zichtbaar voorbeeld voor anderen binnen en buiten de universiteit op het gebied van integer handelen. • Draagt de meerwaarde van een diverse organisatie breed uit en brengt dit onderwerp expliciet aan de orde op verschillende niveaus. • Bevordert een inclusieve werkomgeving.
 AANTREKKEN EN STIMULEREN VAN TALENT Gericht zijn op het spotten, aantrekken en ontwikkelen van talent.	• Creëert een sfeer (ruimte, vertrouwen en aandacht) die anderen stimuleert om zich te ontplooiën. • Zorgt ervoor dat nieuwe collega's de informatie krijgen om hun werk te doen en dat ze zich thuis voelen binnen het team. • Viert samen successen en erkent ieders bijdrage hieraan.	• Creëert kansen en stimuleert collega's deze optimaal te benutten. • Zorgt ervoor dat ieders bijdrage wordt erkend. • Draagt bij aan het identificeren en aantrekken van talent. • Focus op bouwen aan diversiteit in eigen team.	• Geeft getalenteerde medewerkers de ruimte om boven hun niveau uit te stijgen, binnen of buiten de organisatie. • Stimuleert collega's om zichtbaar te zijn binnen en buiten de organisatie. • Is voortdurend bezig met het scouten van talent.	• Speelt een actieve rol in het ontwikkelen en aantrekken van talent voor de organisatie. • Creëert de voorwaarden en de juiste context voor de werving en ontwikkeling van talent.
 INITIATIEF EN MOED Verantwoordelijkheid nemen, beslissingen nemen en verandering teweegbrengen.	• Signaleert zaken en toont initiatief tot verbetering. • Neemt het voortouw bij nieuwe ontwikkelingen door activiteiten naar zich toe te trekken. • Neemt verantwoordelijkheid door bij te dragen aan beslissingen binnen het team.	• Ziet verbeterkansen, innoveert binnen het eigen vakgebied en daagt de bestaande situatie uit. • Creëert impact door expertise in te brengen. • Is besluitvaardig en krijgt zaken voor elkaar.	• Is zichtbaar in het internationale academische of vakinhoudelijke veld. • Brengt verbeteringen tot stand in de afdeling/faculteit/directie. • Neemt verantwoordelijkheid om impact in brede zin te vergroten en helpt anderen om hetzelfde te doen.	• Verkent en benut nieuwe samenwerkingsmogelijkheden over de grenzen van faculteiten/directies heen, binnen en buiten de TU Delft. • Versterkt (nieuwe) samenwerkingsmogelijkheden door het aanbrengen van focus en prioriteiten. • Draagt actief bij aan het verbeteren van de universiteit door het versterken van (nieuwe) samenwerkingsmogelijkheden.

5. Handreiking carrièrepad met accent op Onderwijs



5. Handreiking carrièrepad met accent op Onderwijs

Let op:

De Handreiking carrièrepad met accent op Onderwijs is **een aanvulling** op de Ontwikkelwijzer op het resultaatgebied Onderwijs, en biedt daarmee handvatten voor het invullen van en doorgroeien in een loopbaan met een accent op onderwijs waarbij de nadruk ligt op begeleiding, ontwikkeling en coördinatie. Hier geldt tevens dat de voorbeelden tot stand zijn gekomen met de wetenschappelijke gemeenschap, globaal zijn beschreven, in willekeurige volgorde en zeker niet uitputtend en/of dwingend zijn, zodat er ruimte is voor maatwerk. Zie voor een nadere toelichting de passage over het accent op onderwijs in de [leeswijzer](#).

5.1 Voorbeelden van indicatoren van persoonlijke impact (in willekeurige volgorde)

Wordt gezien als expert door collega's binnen en buiten de TU Delft op het gebied van doceren, innoveren en/of organiseren.

Aantoonbare impact van de onderwijsactiviteiten op de studenten, collega's en/of de maatschappij.

Studenten (h)erkennen de impact van het gegeven onderwijs en/of de begeleiding op hun eigen ontwikkeling.

Toepassing van didactische vaardigheden, ervaringen en creativiteit in het (eigen) onderwijs.

Duidelijke, constructieve onderwijsvisie op het niveau van de leerlijn, programma en/of het curriculum.

Getoonde leiderschapskwaliteiten op het gebied van onderwijs.

Bijdragen aan van de grond gekregen initiatieven ten behoeve van onderwijsverbetering.

Onderwijsontwikkeling en -innovatie, gebaseerd op onderwijswetenschappelijke gronden.

Getoonde (trans- of multidisciplinaire) samenwerking en kennisuitwisseling, bijvoorbeeld door deelname aan of de organisatie van onderwijsevenementen (zoals de TU Delft Onderwijsdag) of -congressen (zoals SEFI, CDIO).

5.2 Voorbeelden van werkzaamheden (in willekeurige volgorde) waarmee je persoonlijk impact kunt bereiken

Universitair Docent	Universitair Hoofddocent	Hoogleraar
Samenhang met het ' Career Framework for University Teaching ' van Ruth Graham		
Is een <i>effective teacher</i> en ontwikkelt zich tot een <i>skilled & collegial teacher</i> .	Ontwikkelt zich tot een <i>institutional leader in teaching & learning</i> ;	Ontwikkelt zich tot een <i>national / global leader in teaching and learning</i> .

Uitvoering
Op het deelgebied 'Uitvoering' zijn er geen aanvullingen ten opzichte van het resultaatgebied Onderwijs.

Universitair Docent	Universitair Hoofddocent	Hoogleraar
Begeleiding		
Inspireert, ondersteunt en adviseert promovendi, postdocs en onderwijsassistenten binnen de leerlijn in het ontwikkelen, verbeteren en innoveren van hun onderwijs.	Inspireert, ondersteunt en adviseert collega's binnen het programma/curriculum in het ontwikkelen, verbeteren en innoveren van hun onderwijs.	Faciliteert, begeleidt en coacht collega's binnen de faculteit/ TU Delft in het ontwikkelen, verbeteren en innoveren van hun onderwijs.
Bereidt studenten voor op het acteren in een steeds veranderende wereld door te anticiperen op (inter) nationale maatschappelijke ontwikkelingen en uitdagingen (bijvoorbeeld door het verbinden van studenten met de praktijk via civic engagement).	Bereidt studenten voor op het acteren in een steeds veranderende wereld door te anticiperen op (inter) nationale maatschappelijke ontwikkelingen en uitdagingen (bijvoorbeeld door het verbinden van studenten met de praktijk via civic engagement).	Bereidt studenten voor op het acteren in een steeds veranderende wereld door te anticiperen op (inter) nationale maatschappelijke ontwikkelingen en uitdagingen (bijvoorbeeld door het verbinden van studenten met de praktijk via civic engagement).

Universitair Docent

Universitair Hoofddocent

Hoogleraar

Begeleiding

Stimuleert en draagt bij aan een sociaal veilige en inclusieve cultuur voor de studenten en collega's.

Stimuleert en draagt bij aan een sociaal veilige en inclusieve cultuur voor de studenten en collega's **en stimuleert samenwerking en gemeenschapsvorming tussen collega's.**

Stimuleert en draagt bij aan een sociaal veilige en inclusieve cultuur voor de studenten en collega's en stimuleert samenwerking en gemeenschapsvorming tussen collega's. **Draagt bij aan dialoog hieromtrent op het niveau van TU Delft.**

Universitair Docent

Universitair Hoofddocent

Hoogleraar

Ontwikkeling

Ontwikkelt didactische vaardigheden en pedagogische inhoudskennis en past deze toe op het eigen onderwijs.

Heeft begrip van (onderwerpspecifieke) didactiek en pedagogische inhoudskennis en past **actief verschillende didactische strategieën toe om de leeruitkomsten van studenten te bevorderen. Behaalt Senior Kwalificatie Onderwijs (SKO).**

Heeft begrip van (onderwerpspecifieke) didactiek en pedagogische inhoudskennis en past actief verschillende didactische strategieën toe om de leeruitkomsten van studenten te bevorderen.

Identificeert verbetermogelijkheden in het onderwijs binnen de leerlijn en draagt bij aan het ontwerpen en implementeren van op onderwijswetenschappelijke gronden gebaseerde aanpassingen en/of innovaties op basis van trends in het onderwijs, ervaringen van studenten, pedagogische inzichten en de kwaliteit en effectiviteit van gedane interventies door collega's.

Identificeert verbetermogelijkheden in het onderwijs binnen **(delen van het) programma** en **initieert of draagt bij aan het ontwerpen en implementeren van op feiten gebaseerde aanpassingen en/of innovaties op basis van trends in het onderwijs, ervaringen van studenten, pedagogische inzichten en de kwaliteit en effectiviteit van gedane interventies door collega's.**

Identificeert verbetermogelijkheden in het onderwijs binnen de **TU Delft** en **neemt de leiding** in het ontwerpen en implementeren van op feiten gebaseerde aanpassingen en/of innovaties op basis van trends in het onderwijs, ervaringen van studenten, pedagogische inzichten en de kwaliteit en effectiviteit van gedane interventies door collega's, **bijvoorbeeld door het initiëren van een herziening van een programma/ curriculum of het opzetten van nieuwe programma's/ curricula.**

Universitair Docent	Universitair Hoofddocent	Hoogleraar
Ontwikkeling		
Is actief betrokken bij het (her)ontwerpen, implementeren en (wetenschappelijk) monitoren en evalueren van onderwijs. Ontwikkelt lesmaterialen en -methodieken en maakt deze vrij toegankelijk naar de principes van Open Education.	Initieert en is actief betrokken bij het (her)ontwerpen, implementeren en (wetenschappelijk) monitoren en evalueren van onderwijs. Ontwikkelt lesmaterialen en -methodieken en maakt deze vrij toegankelijk naar de principes van Open Education.	Neemt de leiding in het (her)ontwerpen, implementeren en (wetenschappelijk) monitoren en evalueren van onderwijs. Ontwikkelt lesmaterialen en -methodieken en maakt deze vrij toegankelijk naar de principes van Open Education.
Verbindt actueel, relevant onderzoek in het relevante veld met het eigen onderwijs en onderwijskundig materiaal.	Integreert actueel, relevant onderzoek in het relevante veld met het eigen onderwijs en onderwijskundig materiaal.	Neemt als expert de leiding in het vertalen van actueel, relevant onderzoek in het relevante veld met het eigen onderwijs en onderwijskundig materiaal en legt continu verbanden tussen maatschappelijke ontwikkelingen en uitdagingen.
Ontwikkelt ideeën voor, draagt bij aan of initieert voorstellen voor de verwerving van financiering voor het onderwijs.	Initieert voorstellen voor de verwerving van financiering voor het onderwijs.	Neemt de leiding in voorstellen voor de verwerving van financiering voor het onderwijs. Stimuleert en ondersteunt medewerkers bij het aanvragen van beurzen en financiering.
Verkent en experimenteert met (trans- of multidisciplinaire) samenwerkingsmogelijkheden om de impact buiten de eigen afdeling en faculteit te vergroten.	Verkent en experimenteert met samenwerkingsmogelijkheden om de impact buiten de eigen faculteit en universiteit te vergroten.	Draagt bij of speelt een leidende rol in de (inter) nationale dialoog over onderwijs en stimuleert (of intensificeert) samenwerkingen met partners buiten de TU Delft en tussen instituten.

Universitair Docent	Universitair Hoofddocent	Hoogleraar
Coördinatie		
Ontwikkelt en gebruikt specialistische kennis en een helicopterview om links te identificeren en/of maken tussen vakken, het onderwijs en onderzoek binnen de leerlijn.	Gebruikt specialistische kennis en een helicopterview om links te maken tussen vakken, het onderwijs en onderzoek binnen een curriculum . Weet deze kennis te vertalen naar een interdisciplinaire context.	Gebruikt specialistische kennis en een helicopterview om links te maken tussen diverse onderzoek disciplines en vertaalt dit naar onderwijsprogramma's . Weet deze kennis te vertalen naar een interdisciplinaire context.
Draagt bij aan commissies, werkgroepen, besturen en/of adviesorganen die bijdragen aan de ontwikkeling en implementatie van onderwijsbeleid op het niveau van de faculteit en/of TU Delft.	Speelt een actieve rol in commissies, werkgroepen, besturen en/of adviesorganen die bijdragen aan de ontwikkeling en implementatie van onderwijsbeleid op het niveau van de TU Delft en/of op nationaal niveau .	Speelt een richtingbepalende rol of neemt de leiding in commissies, werkgroepen, besturen en/of adviesorganen die bijdragen aan de ontwikkeling en implementatie van onderwijsbeleid op (inter)nationaal niveau .
Werkt samen met collega's aan relevante onderwijs gerelateerde innovatieprojecten (bijvoorbeeld via IDEE, Teaching Academy Panel, TUnder, LDE, Convergence, etc.).	Initieert relevante onderwijs gerelateerde innovatieprojecten binnen de faculteit en werkt samen met (externe) collega's (bijvoorbeeld via IDEE, Teaching Academy Panel, TUnder, LDE, Convergence etc.).	Neemt de leiding in relevante onderwijs gerelateerde innovatieprojecten binnen en buiten de faculteit en werkt samen met (externe) collega's (bijvoorbeeld via IDEE, Teaching Academy Panel, TUnder, LDE, Convergence etc.).
Deelt actief kennis over onderwijs, onderwijsvernieuwing en experimenten met collega's (bijvoorbeeld in de Teaching Lab).	Deelt actief kennis over onderwijs, onderwijsvernieuwing en experimenten met collega's (bijvoorbeeld in de Teaching Lab) en stimuleert kennisdeling binnen en buiten de faculteit .	Deelt actief kennis over onderwijs, onderwijsvernieuwing en experimenten met collega's (bijvoorbeeld in de Teaching Lab) en stimuleert kennisdeling binnen en buiten de TU Delft .

Universitair Docent	Universitair Hoofddocent	Hoogleraar
Coördinatie		
Draagt bij aan het creëren van een cultuur van samenwerking met collega's binnen de eigen leerlijn.	Draagt bij aan het creëren van een cultuur van samenwerking tussen afdelingen. Verbindt en motiveert collega's met gezamenlijk doelstellingen binnen de faculteit.	Past leiderschapskwaliteiten toe om samenwerking te stimuleren binnen de TU Delft en tussen het instituut en maatschappelijke partners.
Draagt bij aan het evaluatieproces en inspectiecommissies en/of (proef) accreditatie-inspecties. Is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs binnen de leerlijn.	Draagt verantwoordelijkheid voor delen van het evaluatieproces en inspectiecommissies en/of (proef) accreditatie-inspecties. Is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs binnen het programma en/of de faculteit.	Draagt verantwoordelijkheid voor het evaluatieproces en inspectiecommissies en/of (proef) accreditatie-inspecties. Is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs binnen de faculteit en/of de TU Delft. Neemt deel aan of speelt een leidende rol in (inter)nationale inspectiecommissies van andere instituties.
Speelt een actieve rol in de de Opleidingscommissie van een programma, de Examencommissie of een soortgelijke onderwijsgerelateerde commissie.	Speelt een actieve rol in de Opleidingscommissie van een programma, de Examencommissie of een soortgelijke onderwijsgerelateerde commissie of treedt op als voorzitter.	Speelt een actieve rol in de Opleidingscommissie van een programma, de Examencommissie of een soortgelijke onderwijsgerelateerde commissie of treedt op als voorzitter.

6. Interviews



6. Interviews

In dit hoofdstuk is ter inspiratie een aantal interviews opgenomen met wetenschappers die een accent hebben gelegd op het resultaatgebied Onderwijs, Maatschappelijke Impact & Innovatie of Leiderschap & Organisatie. Zij vertellen onder andere over hoe hun loopbaan zich ontwikkeld heeft, hoe zij hun aandacht over de vier resultaatgebieden verdelen en hoe het leggen van een accent hun loopbaan en eigen ontwikkeling heeft verrijkt.



Özge Okur – Accent op Onderwijs

[Özge](#) is momenteel universitair docent Systems Engineering aan de faculteit Technologie, Beleid en Management. Ze promoveerde aan de Technische Universiteit Delft en behaalde haar master in Electrical Engineering aan de Aalto Universiteit in Finland. Haar onderzoek richt zich op welke factoren mensen aanzetten tot duurzaam energiegedrag. Daarnaast is ze ook geïnteresseerd in het begrijpen van verschillende interventies om duurzaam energiegedrag te bevorderen. Özge heeft een accent op onderwijs. [Klik hier](#) voor het interview met Özge.



Timon Idema - Accent op Onderwijs

[Timon](#) is universitair hoofddocent bij TNW in de afdeling Bionanoscience en is gespecialiseerd in theoretische biofysica en heeft een Onderwijs-profiel. Na zijn studie Natuurkunde en Wiskunde promoveerde Timon in Leiden in theoretische natuurkunde, om vervolgens een postdoc te doen in Pennsylvania. In 2012 kwam Timon naar Delft om zich toe te leggen op membraan gemedieerde interacties tussen eiwitten en verzamelingen van cellen in weefsels en kolonies. In die tijd was het nog gebruikelijk om zo veel tijd als mogelijk aan onderzoek te besteden. Timons academische loopbaan ontwikkelde zich echter veel meer richting onderwijs. [Klik hier](#) voor het interview met Timon.



Zac Taylor - Accent op Maatschappelijke Impact & Innovatie

[Zac](#) is universitair docent bij Bouwkunde in de afdeling Urban Development Management. Zac vervult tevens een actieve rol binnen Convergence als boegbeeld voor Resilient Delta, waarbij Zac impact creëert op het gebied klimaatadaptatie en financiering. Hierbij maakt Zac gebruik van de “can do”-mentaliteit van zijn stedenbouwkundige achtergrond, gecombineerd met zijn wetenschappelijke visie en vaardigheden. Hij heeft een accent op Maatschappelijke Impact & Innovatie. [Klik hier](#) voor het interview met Zac



Cynthia Liem - Accent op Maatschappelijke Impact & Innovatie

[Cynthia](#) is universitair hoofddocent bij EWI in de Multimedia Computing Group en heeft een interdisciplinaire achtergrond in computer science & engineering en muziek. Zij werkt aan verantwoorde en betrouwbare AI. Deze onderzoeksinteresse trekt ze actief door naar onderwijs, maar brengt ze ook naar buiten de universiteit, bijvoorbeeld op scholen en in maatschappelijke initiatieven. Verder is Cynthia kernteamlid van TU Delft | Campus Den Haag en lid van De Jonge Akademie van 2021-2026. Haar werk heeft een natuurlijke link met diversiteit en inclusiviteit in de ontwikkeling en inzet van technologie. Mede door haar publieke zichtbaarheid op dit gebied won zij in 2024 de [Women in AI Diversity Leader award](#) en de [Harper's Bazaar Women of the year Dyson Pioneer Award](#). Cynthia heeft een accent op Maatschappelijk Impact & Innovatie. [Klik hier](#) voor het interview met Cynthia.



Niek Mouter – Accent op Maatschappelijke Impact & Innovatie (vanuit Onderzoek)

[Niek Mouter](#) is universitair hoofddocent bij de faculteit TBM. Hij promoveerde aan de TU Delft op het onderwerp 'Maatschappelijke kosten-batenanalyse in de praktijk'. Na zijn promotieonderzoek ontwikkelde Niek een nieuwe methodiek om overheidsbeleid te beoordelen: de Participatieve Waarde Evaluatie (PWE). Er bleek in de praktijk veel vraag te zijn naar deze methode. Daarom richtte Niek samen met Shannon Spruit en Shira Hollanders Populytics op, een spin-off van TU Delft, waarin de PWE-methode verder wordt doorontwikkeld en in de praktijk wordt toegepast. Niek heeft een accent op Maatschappelijke Impact & Innovatie. [Klik hier](#) voor het interview met Niek.



Annemiek van Boeijen – Accent op Leiderschap & Organisatie

[Annemiek van Boeijen](#) is universitair docent bij IO in de sectie Society, Culture & Critique. Ze studeerde af op het ontwerp van een koolstofvezel race-rolstoel en raakte vervolgens betrokken bij internationale ontwikkelingsprojecten en andere maatschappelijke projecten met design labels zoals ecodesign, design for sustainability, en social design. In 2015 verdedigde ze haar proefschrift Crossing Cultural Chasms – towards a culture-conscious approach to design. Haar onderzoek richt zich op de rol van cultuur in ontwerpprocessen. Sinds kort is ze sectiemanager in het MT van de afdeling Human Centered Design en legt daardoor steeds meer een accent op Leiderschap & Organisatie. [Klik hier](#) voor het interview met Annemiek.



Ibo van de Poel - Accent op Leiderschap & Organisatie

[Ibo van de Poel](#) is Antoni van Leeuwenhoek hoogleraar Ethiek en Technologie bij de faculteit TBM. Hij deed een master in Filosofie van Wetenschap, Technologie en Samenleving (met een propedeuse in Werktuigbouwkunde) en promoveerde in Wetenschaps- en Technologiestudies aan de Universiteit Twente voordat hij in 1998 naar Delft kwam. Hij is lid van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW) en heeft een accent op Leiderschap & Organisatie. [Klik hier](#) voor het interview met Ibo.

Colofon

TU Delft Academische Ontwikkelwijzer

Ontwikkeld door:

TU Delft Erkennen & Waarderen programmateam

Eigenaar:

Human Resources - Talent & Development

Fotografie:

TU Delft Mediaportal

Opmaak:

Mister Greenway

Versie

November 2025

Versie 1.0