

HU IN 2026

Ambitieplan: van inspiratie naar uitvoering



Datum vaststelling College van Bestuur: 9 juni 2020
Datum instemming Hogeschoolraad: 10 juni 2020

1. Van inspiratie naar uitvoering

Tijdens de jaaropening 2019-2020 presenteerde de HU het *Ambitieplan HU in 2026*. Dit plan vormt ons toekomstbeeld en biedt inspiratie. De volgende stap is werk te gaan maken van onze ambities. Dit implementatiekader geeft richting aan die volgende stap, om van ambities te komen tot plannen van instituten, kenniscentra en diensten, organisatieontwikkeling en organisatie van change, aanpak van vernieuwingsopgaven en een bij de ambities passend planning en controlkader.

Fundament versterken: van HU in 2020 naar Ambitieplan HU in 2026

Met *HU in 2026* bouwen we voort op het vorige instellingsplan *HU in 2020*. Gerealiseerde kernelementen van het vorige instellingsplan willen we onderhouden en verbeteren. Deze vormen samen het fundament onder de ambities voor de komende jaren: profiel, onderwijsvisie, sturingsfilosofie, waardecreatie, kwaliteit, campus en bedrijfsvoering. Stuk voor stuk thema's waar we de afgelopen jaren aan hebben gewerkt en die voor de HU van belang zijn en blijven. Juist voor het kunnen realiseren van onze ambities. Zo bouwen bijvoorbeeld missiegedreven opgaven voort op het profiel en scheidt het thema onderwijsvisie voorwaarden die nodig zijn om de ambitie leven lang ontwikkelen verder te brengen. Met de blijvende aandacht voor het fundament scheppen we een optimale basis voor het werken aan onze ambities.

Onderhoud aan en verbetering van het fundament verloopt hoofdzakelijk decentraal, met planning en verantwoording via het reguliere planning en controlkader. Centrale sturing is hierbij niet de regel maar de uitzondering.

Bijzondere aandacht gaat uit naar sturingsfilosofie. Hierin staan teams, leiderschap van iedereen en samenwerking centraal. Verdere ontwikkeling en versteviging daarvan is nodig om ook succes te kunnen boeken op de ambities voor 2026. Dit vraagt een gezamenlijke inzet dwars door de HU heen, omdat de ambities zowel vernieuwing betekenen op inhoud als op hoe we dat organiseren en hoe we daar op sturen.



De ambities van de HU voor 2026

De toekomstbeelden van het ambitieplan draaien om vijf onderwerpen: missiegedreven opgaven, leven lang ontwikkelen, studentsucces, HU-gemeenschap en digitalisering. Daar liggen de belangrijkste ambities en vernieuwingsopgaven voor de HU.

De vijf ambities zijn van verschillende orde: in mate van externe (missiegedreven opgaven) of interne gerichtheid (HU-gemeenschap). Of wat betreft ontwikkelstadium (studentsucces is bijvoorbeeld verder gevorderd dan andere ambities). Tegelijkertijd zijn er onderlinge verbanden. Denk bijvoorbeeld aan: verdere ontwikkeling op leven lang ontwikkelen is afhankelijk van digitalisering binnen de HU; missiegedreven opgaven zijn verbonden met studentsucces; activiteiten voor leven lang ontwikkelen en studentsucces gaan hand in hand; en de HU-gemeenschap is een belangrijke drager van succes op alle ambities.

Door de verschillen in de ambities zijn er ook verschillen in de wijze van sturing die bovendien wijzigt in de tijd, afhankelijk van de ontwikkelingsfase van de uitwerking. Dit is in het volgende hoofdstuk per ambitie verder uitgewerkt.

Concretisering van de ambities

De bovengenoemde vijf onderwerpen is waar het implementatiekader hoofdzakelijk om draait:

1. Vaststelling ambities

Het benoemen van de vijf ambities en vaststelling ervan in dit implementatiekader is de eerste concretiseringsstap na publicatie van het ambitieplan *HU in 2026*.

2. Uitwerking

De tweede concretiseringsstap is de verdere uitwerking van de ambities door de formulering van doelstellingen, indicatoren, activiteiten en de wijze waarop we voortgang monitoren. Dit is de hoofdmoot van dit implementatiekader. De inhoud daarvan komt met name voort uit de studiedagen directeuren in de periode september 2019 tot en met februari 2020, de leidinggevendendag van 5 maart 2020 en het Onderwijs & Onderzoek Festival van 23 januari 2020.

3. Monitoring en actualisatie

De derde concretiseringsstap volgt uit het implementatiekader: de doorwerking in planning en control, activiteiten en organisatieontwikkeling binnen de HU. De voortgang op de ambities monitoren we kwalitatief en kwantitatief, wat kan leiden tot bijstellingen en actualisatie van het implementatiekader.

De gevolgen van de uitbraak van COVID-19 op de maatschappij en voor de HU zijn niet alleen voor de korte maar ook lange termijn naar verwachting verstrekkend. Dit kan ook gevolgen hebben voor het implementatiekader. De monitoring zal daarom in elk geval de eerste periode jaarlijks plaatsvinden zodat tijdig beoordeeld kan worden of actualisatie van het implementatiekader gewenst is. Een belangrijke basis voor de monitoring vormen de (rapportages over de) managementplannen van de instituten, kenniscentra en diensten. In het bestuursverslag legt het College van Bestuur hierover verantwoording af.

Levend document

In lijn met het Ambitieplan, waarin we aangeven dat we niet kunnen voorspellen hoe de wereld er in 2026 uit zal zien, is het vastleggen van het implementatiekader tot en met 2026 niet realistisch en ook niet wenselijk. In deze beginfase van HU in 2026 speelt bijvoorbeeld Corona een dominante rol. Bij de publicatie van het Ambitieplan was dit niet voorzien en wat de effecten zijn en hoe lang die

doorwerken is niet met zekerheid te voorspellen. We willen daarom wendbaar en flexibel zijn, om in te kunnen spelen op effecten van huidige en toekomstige ontwikkelingen.

De ambities en daarbij horende doelstellingen worden in principe wel voor de gehele periode vastgelegd. Bijstelling is mogelijk als tussentijdse monitoring en evaluatie daar aanleiding toe geven.

Voor het overige (en overgrote) deel van het implementatiekader geldt dat het een levend document is. De uitvoering zal ons nieuwe inzichten en ideeën brengen over hoe we onze ambities het beste kunnen realiseren, wat we beter kunnen doen (of laten) en hoe we onze effecten kunnen meten of zichtbaar maken. 'Levend' betekent niet alleen dat we het implementatiekader kunnen aanpassen aan nieuwe in- en externe ontwikkelingen, het betekent vooral dat we ruimte willen bieden aan nieuwe inzichten en initiatieven binnen en buiten de HU die onze ambities helpen realiseren.

2. Uitwerking ambities

Elke ambitie is verder geconcretiseerd naar doelstellingen, indicatoren, activiteiten, sturing en risico's. Dit volgt onderstaande opzet. Op de volgende pagina's staat per ambitie de uitwerking.

Leeswijzer templates ambities



Strategische doelstelling(en) HU in 2026

De ambities zijn omgezet naar doelstellingen die de HU in 2026 gerealiseerd wil hebben. Oogmerk is dat deze doelstellingen voor 6 jaar staan.



Resultaatindicator(en)

Om inzicht te krijgen in het effect van het werk van de HU aan de ambities is een beperkt aantal kern-indicatoren opgenomen. Een vervolgstap is dat voor deze indicatoren een streefwaarde of ontwikkelrichting voor 2026 wordt vastgesteld.



Activiteiten om doelstelling(en) te bereiken

Voor alle ambities kent de HU al verschillende activiteiten en er staat een aantal activiteiten in de steigers. Een indicatief overzicht daarvan is opgenomen. Ook zijn nieuw op te pakken en uit te werken acties benoemd. Dit kunnen lang en kortlopende activiteiten zijn en deze staan daarom niet voor 6 jaar vast.



Sturing

Bij sturing is weergegeven wat de dominante vorm is bij de ambitie. Daarbij wordt gedifferentieerd langs drie assen:

- veranderopgave of going concern
- centraal of decentraal
- ontwerp (voorspelbaar/planbaar) of ontwikkel (explorerend, circulair)

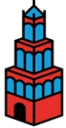
De wijze van sturing vraagt periodiek aandacht of deze nog past bij de aard van het vraagstuk of de ontwikkeling van de organisatie.

De visuele weergave van de sturing pretendeert niet de sturingswijze vast te leggen, maar dient als middel om het gesprek over de sturing bij de activiteiten te voeren: past de sturing nog steeds bij de fase van uitvoering; vragen de ontwikkelingen en/of inzichten om bijstelling?



Risico's

Voor de ambitie specifieke belemmeringen om de doelstelling(en) te realiseren zijn benoemd.



MISSIEGEDREVEN OPGAVEN

Missiegedreven opgaven

De wereld verandert snel en ingrijpend. Daarbij staan we voor complexe maatschappelijke opgaven. Die spelen op alle niveaus, mondiaal (verwoord in de 17 Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties), Europees, nationaal, regionaal en lokaal. De opgaven zijn complex en vragen om een slimme, doelgerichte en creatieve aanpak met inzet van verschillende disciplines: een missiegedreven aanpak. Met ons profiel 'kwaliteit van (samen)leven in een stedelijke omgeving' en de ontwikkeling van zwaartepunten op digitalisering, educatie, gezondheid & welzijn, duurzaamheid willen en kunnen we als hogeschool hieraan een bijdrage leveren. En waar mogelijk zullen we regie nemen.



Strategische doelstelling(en) HU in 2026

De HU werkt in samenwerking met beroepspraktijk en maatschappij aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken passend bij HU profiel en zwaartepunten.



Resultaatindicator(en)

- u-multirank regionale inbedding
- Toename participatie in consortia (EU- nationaal, regio)
- Toename middelen 2^e en 3^e geldstroom voor onderzoek
- Oordeel partners regio over de HU



Activiteiten om doelstelling(en) te bereiken

Wat loopt:

- Centers of Expertise
- Uitwerking Duurzame ontwikkelingsdoelen (SDG's)
- Regiegroepen digitalisering, gezondheid & welzijn en educatie
- Assortimentsontwikkeling
- Onderzoeksprogrammering
- Projecten SIA/Raak/Sprong

In ontwikkeling:

- Zwaartepuntvorming op digitalisering, educatie, gezondheid & welzijn, duurzaamheid
- Regiegroep duurzaamheid
- HU in kaart onderzoek
- Visie op start ups, inclusief samenwerking UtrechtInc

Uit te werken:

- Interprofessioneel samenwerken



Sturing



**Risico's**

- Te veel aanbod gedreven denken binnen HU (ipv 'van buiten naar binnen' denken).
- SPP niet afgestemd op de voor de doelstelling relevante competenties (zoals externe gerichtheid en interdisciplinair samenwerken).



Leven lang ontwikkelen

De tijd dat een diploma het eindpunt is, is al lang voorbij. Steeds meer mensen willen zich continu blijven ontwikkelen, blijven leren. De HU is een gemeenschap waar iedereen zich welkom weet, student of werkende professional. Waar iedereen kan deelnemen aan flexibel onderwijs. Onderwijs dat we blijven vernieuwen met aandacht voor begeleiding, digitale voorzieningen en de doorstroming vanuit alle onderwijsniveaus.



Strategische doelstelling(en) HU in 2026

1. Het aandeel (werkende) professionals dat onderwijs volgt bij de HU groeit. Daartoe leveren we flexibel (post-initieel) onderwijs dat inspeelt op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.
2. Bij de HU is doorstroom vanuit alle onderwijsniveaus optimaal geregeld.



Resultaatindicator(en)

- Tevredenheid alumni
- Marktaandeel post initieel
- Doorstroom van bachelor naar master (HU en extern)
- Doorstroom vanuit mbo



Activiteiten om doelstelling(en) te bereiken

Wat loopt:

- Omvangrijk cursusaanbod voor professionals dat inspeelt op de vraag van beroepenveld en arbeidsmarkt
- Meerjarig programma Studentjourney, w.o.:
 - Intake en matching (LOB-cv)
 - 100 dagen monitor
 - Doorstroomprojecten mbo-hbo
- Project flexstuderen
- Project flexibele leeruitkomsten deeltijdopleidingen
- Uitbouw AD Academy
- Uitbouw platform Keuzeadvies (begeleiding doorstroom ba→ma)
- Optimalisering master-assortiment
- Beroepsonderwijs Utrecht (samenwerking MBO-HBO)
- Teaching & Learning Network (TLN)
- Aandacht voor Digitale en hybride leeromgeving
- Alumnibeleid
- Utrecht Leert

In ontwikkeling:

- Acties in het meerjarig programma Student Journey, w.o.:
 - Aandacht voor de reductie van uitval (relatie LOB cv)
 - Meer aandacht voor studentsucces hivist
 - Wisselstroom met UU
 - Uitbreiding mogelijkheden gepersonaliseerd onderwijs
 - Uitbouw acquisitie (post initieel; relatie Salesforce)
- Experiment 3e cyclus (promotierecht hbo)
- Uitbreiding dringend studieadvies
- Doorontwikkeling ontwikkelmogelijkheden docenten
- Utrecht Leert Opleiders Alliantie

Uit te werken:

- Acties in het meerjarig programma Student Journey:
 - Ontwikkeling HU breed assessmentcenter
 - Eenduidige werkwijze instituten en kenniscentra om alumninetwerk te onderhouden (relatie Salesforce)
 - Denken vanuit leeruitkomsten
- Onderwijsontwikkeling met leeruitkomsten als vertrekpunt
- Casco voor onderwijsprogramma
- Leerrechten (landelijk debat)
- Micro-credentials (stapelbare eenheden)
- Regionale Skills Agenda (EBU HCA)



Sturing

Doelstelling 1



Doelstelling 2



Risico's

- Belemmeringen door (landelijke) regelgeving tav micro-credentials en inrichting examencommissies.
- Onvoldoende in staat zijn de stap van bachelorbedrijf naar LLO instelling te maken.



Studentsucces

Studenten komen bij ons met dromen en ambities. Dat is ons startpunt, wij leiden ze op voor het leven en we geven onze studenten de ruimte competenties te verwerven die onmisbaar zijn in de huidige maatschappij. Zo kunnen zij zich ontwikkelen tot wereldburgers die succes hebben op de arbeidsmarkt en het verschil maken in de samenleving. Dat bereiken we door studenten in al hun diversiteit als uitgangspunt te nemen en vanaf dag één te laten werken aan missiegedreven opgaven (concrete vraagstukken van de maatschappij). We bieden ze daarbij de mogelijkheid om zelf de regie te pakken over hun leerweg. Natuurlijk met de persoonlijke begeleiding en een passende leeromgeving.



Strategische doelstelling(en) HU in 2026

De HU biedt een leeromgeving en begeleiding die gericht is op zelfregie en een optimale ontwikkeling tot een proactief professional, persoon en wereldburger.



Resultaatindicator(en)

- Studenttevredenheid begeleiding
- Studenttevredenheid t.a.v. opleidingen
- aantal studenten dat behouden blijft voor het HO



Activiteiten om doelstelling(en) te bereiken

Wat loopt:

- Meerjarig programma Studentjourney, w.o.:
 - Intake en matching (LOB-cv)
 - 100 dagen monitor
 - Doorstroomprojecten mbo-hbo
- Studentbegeleiding (0^e tot 3^e lijn)
- HU helpt

In ontwikkeling:

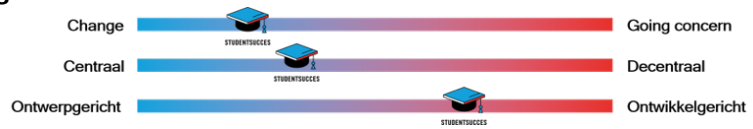
- Acties in het meerjarig programma Studentjourney, w.o.:
 - Aandacht voor de reductie van uitval
 - Wisselstroom met UU
 - Studentsucces havist (relatie LOB cv)
 - Uitbreiden mogelijkheden gepersonaliseerd onderwijs
- Uitbreiding dringend studieadvies
- Doorontwikkeling ontwikkelmogelijkheden docenten
- Meer aandacht voor ondernemerschap/start-ups in curricula

Uit te werken:

- HU breed assessmentcenter (programma Student Journey)
- Zodanige inrichting van het onderwijs dat alle studenten vanaf dag één in communities werken aan missiegedreven opgaven
- Stimulering/facilitering van docenten om zich te blijven ontwikkelen in hun veranderende rol van zowel docent, begeleider als coach.



Sturing



Risico's

- Belemmerende factoren (vaak kleine kwaliteit) die tot ontevredenheid leiden en daarmee een negatief effect kunnen hebben op waardering studentbegeleiding.
- Niet adaptief zijn van docenten in hun veranderende rol.



HU GEMEENSCHAP

HU-gemeenschap

We zijn een vitale, inspirerende en vernieuwende hogeschool waar studenten en medewerkers graag deel van uitmaken. Een inclusieve, toegankelijke gemeenschap. We hechten aan participatie, samenwerking en gemeenschapsvorming. We willen in cocreatie met onze omgeving de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek verbeteren.



Strategische doelstelling(en) HU in 2026

1. Studenten, medewerkers en alumni voelen zich thuis, weten zich gekend en krijgen gelijke kansen. Daartoe stimuleren we participatie en gemeenschapsvorming.
2. We zijn een netwerkorganisatie met hechte in- en externe verbindingen, tussen en over vakgebieden heen.



Resultaatindicator(en)

- Studenttevredenheid begeleiding
- Tevredenheid medewerkers
- Tevredenheid alumni



Activiteiten om doelstelling(en) te bereiken

Wat loopt:

- Honoursprogramma
- Inzet middelen Kwaliteitsafspraken tbv community-building
- HU helpt
- Campusconcept voor ontmoeting
- Teaching & Learning Network (TLN)
- Studiedagen directeuren en leidinggevendendagen
- Teamcoaches

In ontwikkeling:

- Activiteiten ihkv de kwaliteitsafspraken zoals: Student Support Centre, Onbelemmerd studeren, Studentbegeleiding/Huiskamer, Student Career Centre, Honours community, Interdisciplinaire honours-trajecten
- Teamassessments
- 3 op de derde

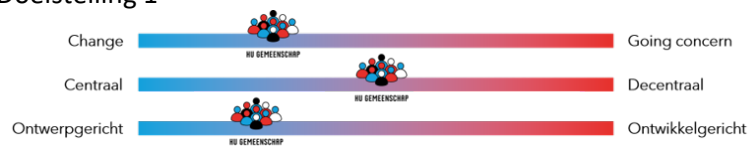
Uit te werken:

- In alle opleidingen passende leerteams
- HU brede adoptie van de visie op begeleiding
- Meer zichtbaar maken van goede voorbeelden en successen

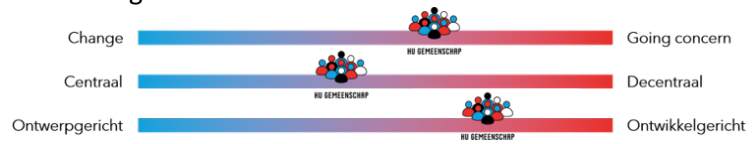


Sturing

Doelstelling 1

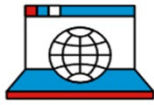


Doelstelling 2



Risico's

- Belemmerende factoren (vaak kleine kwaliteit) die tot ontevredenheid leiden en daarmee een negatief effect kunnen hebben op waardering HU-gemeenschapsinitiatieven c.q. tevredenheid studenten /medewerkers/ alumni.



DIGITALISERING

Digitalisering

We investeren in digitale ontwikkelingen en hebben daarbij voortdurend aandacht voor mens en cultuur. Zo willen we digitalisering tot een katalysator maken van vernieuwing en verbetering. Kunstmatige intelligentie, big data, robotisering, sociale media: ze grijpen in op alle facetten van ons leven. Ook op ons onderwijs en onderzoek, en de samenwerking.



Strategische doelstelling(en) HU in 2026

1. De HU gebruikt digitalisering en data voor vernieuwing, verbetering en flexibilisering met aandacht voor mens en cultuur (generiek spoor digitalisering).
2. De HU is met aansprekend en relevant onderwijsaanbod, hoogwaardige kennisontwikkeling en innovatieve samenwerking de partner in de regio voor digitale transities (specifiek spoor digitalisering).



Resultaatindicator(en)

Generiek:

- NSE digitale leeromgeving en ICT faciliteiten
- Toename post-initieel onderwijs

Specifiek (eveneens indicatoren missiegedreven opgaven):

- u-multirank regionale inbedding
- Oordeel partners regio over de HU



Activiteiten om doelstelling(en) te bereiken

Wat loopt:

- Regiegroep digitalisering, positionering 'Mensgericht & Datagedreven Digitaliseren'
- Digitaliseringsagenda
- Onderwijsvisie met digitalisering
- (Doorontwikkeling) DLO
- Digi-labs/proeftuinen

In ontwikkeling:

- Tech Community
- Vorm en inhoud 'Mensgericht & Datagedreven Digitaliseren'

Uit te werken:

- Doorontwikkeling van digitaliseringsagenda naar een gezamenlijke strategie en synchrone ontwikkeling in de lijn met als thema's:
 - Digitaal vaardige medewerkers en studenten
 - Learning/student/data analytics (programma Student Journey)
 - Onderwijs, begeleiding en toetsen (nano, digitaal).
- Totstandkoming van een afgestemd onderzoeksprogramma voor digitalisering op arbeidsmarkt, beroepspraktijk en regionale vraagstukken.

- Versterking van het master- en post-initieel aanbod voor datascience en digitalisering en versnelling van de digitale transformatie van AD- en bacheloropleidingen.
- Ontwikkeling van klein- en grootschalige hybride leer- en onderzoeksomgevingen.



Sturing

Doelstelling 1 (generiek)



Doelstelling 2 (specifiek)



Risico's

Generiek:

- Onderschatting veranderopgave en daarmee gemoeide tijd en middelen waardoor de organisatie onvoldoende vernieuwt met ook gevolgen voor het realiseren van de andere ambities.
- Digitaal (on)vermogen medewerkers.

Specifiek:

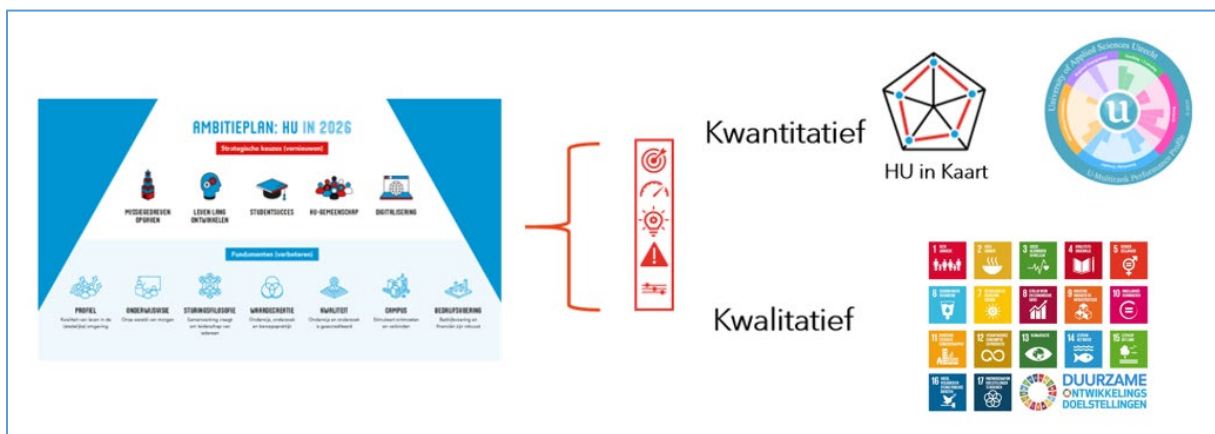
- Reputatieschade HU als betrouwbare partner wanneer we als HU niet handelen vanuit één agenda.
- Onvoldoende adequaat kunnen inspelen op vragen uit/ontwikkelingen in de beroepspraktijk door gebrek aan hooggekwalificeerd personeel ohtv data, ICT, design.
- Concurrentie van andere partijen die meer flexibel/succesvol zijn in het bieden van commercieel digital/data onderwijs.
- Versnippering binnen de regio, onvoldoende slagkracht om externe omgeving te beïnvloeden, en/of afhankelijkheid van andere partijen (EBU digitaliseringsagenda, CDHO, voortgang Tech Community, etc.).

3. Monitoring en actualisatie

Kwalitatieve en kwantitatieve monitoring

Per ambitie zijn doelstellingen en resultaatindicatoren benoemd (zie templates in het vorige hoofdstuk). Met deze resultaatindicatoren komen we tot een kwantitatieve effectmeting van de activiteiten voor de ambities. Voor het inzichtelijk maken van deze effecten gebruiken we, naast het reguliere planning en controlkader, twee instrumenten in het bijzonder: HU in Kaart en u-multirank (instrument ontwikkeld op initiatief van de EU). Bij HU in kaart gaat het op termijn om zowel onderwijs als onderzoek. In 2019 is HU in Kaart voor opleidingen opgestart. Voor onderzoek starten we in 2020 met de ontwikkeling van een HU in Kaart.

Minstens zo belangrijk als de hierboven benoemde kwantitatieve monitoring is een kwalitatieve benadering. Voor monitoren van de inzet van de HU op de ambities kent de kwantitatieve benadering ook beperkingen. Het geeft bijvoorbeeld geen inzicht in het verhaal achter de cijfers of hoe de maatschappelijke bijdrage van de HU eruit ziet. Daarom komt voor de monitoring ook een kwalitatieve uitwerking voor het inzichtelijk maken van de effecten van het ambitieplan.



ResultaatIndicatoren en streefwaardes

In totaal zijn voor de ambities 15 (samengestelde) indicatoren benoemd. Hiervoor wordt een 0-meting en een streefwaarde of groeiontwikkeling voor 2026 opgesteld. Niet voor alle indicatoren is op dit moment een meetmethode of (actuele) informatie beschikbaar. Bovendien is een aantal indicatoren gerelateerd aan de NSE (zie onderstaande tabel). Vanwege de corona-maatregelen vindt de NSE niet in 2020 plaats. Dit leidt ertoe dat dit jaar niet voor alle indicatoren een 0-meting en streefwaarde bepaald kan worden.

Bij indicatoren die ontleend worden aan externe bronnen - en dat geldt in het bijzonder voor de NSE- kunnen eventuele wijzigingen daarin tot gevolg hebben dat dit leidt tot aanpassingen van de indicatoren.

De indicatoren worden opgenomen in het planning en controlkader. In het planning en controlkader worden bovendien stuurindicatoren opgenomen voor kort-cyclische bijsturing (via de meerjarenplannen en de integrated reports).

Indicator	Voor ambitie	Basisgegevens beschikbaar
1. studenttevredenheid begeleiding	HUG, Studentsucces	Ja (NSE, in 2021)
2. tevredenheid medewerkers	HUG	In ontwikkeling. Voor tevredenheid medewerkers wordt een nieuwe (WBO) methode ontwikkeld. Daarin wordt HU-gemeenschap als onderwerp opgenomen.
3. tevredenheid alumni	HUG, LLO	Ja (HBO monitor)
4. tevredenheid digitale leeromgeving en ICT	Digi-generiek	Ja (NSE, in 2021)
5. post initieel (full degree)	Digi-generiek	Ja (data HU en VH)
6. regionale inbedding (opgebouwd uit 6 indicatoren) (u-multirank)	Digi-specifiek, missiegedreven opgaven	In ontwikkeling. u-multirank is als instrument beschikbaar. De ontwikkeling en toelevering van de onderliggende data vanuit de HU loopt.
7. oordeel samenwerkingspartners	Digi-specifiek, missiegedreven opgaven	Te ontwikkelen.
8. marktaandeel post-initieel (full degree en non degree)	LLO	Ja, (data HU en VH)
9. doorstroom ba naar ma (HU en extern)	LLO	Ja, (HBO monitor)
10. doorstroom mbo	LLO	Ja (data HU)
11. studenttevredenheid opleidingen	Studentsucces	Ja (NSE in 2021)
12. aantal studenten dat behouden blijft voor het HO	Studentsucces	Ja (data HU)
13. participatie consortia nationaal, EU	Missiegedreven opgaven	Te ontwikkelen, passend binnen profiel en zwaartepunten.
14. middelen 2e, 3e geldstroom voor onderzoek	Missiegedreven opgaven	Te ontwikkelen, passend binnen profiel en zwaartepunten.
15. studenttevredenheid post initieel	HUG, Studentsucces	Ja (data HU)

Actualisatie implementatiekader

In de jaarlijkse voorbereiding van de planning en control cyclus en naar aanleiding van de (jaarlijkse) monitoring van het implementatiekader wordt gezien welke aanpassingen op het implementatiekader wenselijk zijn en op welke wijze hierover het best besluitvorming kan plaatsvinden. Als bijstelling van doelstellingen of resultaatindicatoren aan de orde is, dan leidt dit tot herziening van het implementatiekader inclusief besluitvorming daarover. Wanneer het beperkte bijstellingen betreft of actualisatie van de activiteiten, kan dit via besluitvorming van het planning en controlkader verlopen.

Gebruikte afkortingen

AD	Associate Degrees
CDHO	Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs
DLO	Digitale leeromgeving
EBU	Economic Board Utrecht
HCA	Human Capital Agenda
HUG	HU-gemeenschap
LLO	Leven lang ontwikkelen
LOB	Loopbaan oriëntatie en begeleiding
NSE	Nationale studenten enquête
SDG	Sustainable Development Goals
WBO	Werkbelevingsonderzoek