

TOELICHTING PRESTATIEAFSPRAKEN HOGESCHOOL UTRECHT

A solid orange circle is positioned at the bottom center of the page. Inside the circle, the text 'Juni 2016' is written in white.

Juni 2016

INHOUDSOPGAVE

1.	Inleiding	3
2.	Resultaten prestatieafspraken	4
3.	Strategie	5
4.	Beleid, monitoring en interventies	8
5.	Realisatie prestatieafspraken	14
	5.1 Studiesucces	14
	5.2 Kwaliteit	15
	5.3 Maatregelen onderwijs	16
6.	Profilering en zwaartepuntvorming	19
	6.1 Onderwijsinnovatie	19
	6.2 Verstevinging beta-techniek	20
	6.3 CoE	22
7.	Valorisatie	23
	7.1 Valorisatie-indicatoren	23
	7.2 Utrecht valorisation centre	23
8.	Nawoord	26

1. INLEIDING

In 2011 heeft de Vereniging Hogescholen met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OC&W) een akkoord gesloten over de ontwikkeling van het hbo. Het akkoord werd door de individuele hogescholen nader ingevuld met prestatieafspraken. Hogeschool Utrecht (HU) formuleerde ambities op een aantal verplichte en facultatieve terreinen in drie boxen en heeft daarnaast afspraken gemaakt over haar profieldeel. Dit laatste betrof afspraken met betrekking tot het project Leven Lang Leren, het techniekonderwijs en het Centre of Expertise/ UCREATE.

De Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek, ingesteld door het ministerie van OC&W, beoordeelde het ingediende HU-voorstel als zeer goed, onder meer omdat zij erin geslaagd was een goede balans te vinden tussen haar ambities en het realiteitsgehalte daarvan.

Voor de HU was het werken met deze set prestatieafspraken een logische stap in haar bestuurlijke planning en controlcyclus. In deze cyclus leidt de HU van haar strategische koers een samenhangende mix aan interventies af, implementeert deze en volgt zij de effecten hiervan onder andere via deze prestatie-indicatoren. Daar waar nodig worden vervolgens interventies gecontinueerd, geïntensiveerd of bijgesteld. Deze planning- en controlcyclus vindt plaats op instellings-, faculteits-, instituuts- en opleidingsniveau, waarbij de lagere aggregatieniveaus logisch worden afgeleid van de hogere, met inachtneming van de specifieke situatie en omstandigheden waarin deze faculteiten, instituten en opleidingen verkeren.

Hogeschool Utrecht heeft de afgelopen jaren intensief ingezet op het verhogen van de kwaliteit van de dienstverlening. Één van de prioriteiten daarbij was het inrichten van een uitgebreid systeem van kwantitatieve managementinformatie ten behoeve van de monitoring. Dit systeem is medio 2015 opgeleverd en levert relevante management- en stuurinformatie op alle niveaus. Daarbij is ook een flinke slag gemaakt met het samenvoegen van de verschillende facultaire personeelsdossiers in één digitaal systeem, met een helder workflow voor onder meer het vastleggen van (nieuwe) kwalificaties van (nieuwe) personeelsleden. De eerder afgegeven kwalificaties van reeds aangestelde werknemers zijn in dit project waar nog nodig ingescand en met behulp van een tekstherkenningsprogramma ingevoerd in de digitale dossiers. Bij de accountantscontrole op de masterdossiers bleek echter dat dit een grotere foutmarge opleverde dan was toegestaan (2 foutieve dossiers in plaats van 1). Naar verwachting geldt dit dan voor het gehele masterdossier. Het lukt de HU niet om binnen de gestelde tijd dit dossier op orde te brengen. Om die reden trekken wij het Masterdossier nu terug uit de Prestatieafspraken. Nog voor het gesprek met de reviewcommissie heeft de HU het bestand opgeschoond en zullen wij separaat verslag doen van de uitkomsten daarvan.

In het voorliggende document licht de HU haar resultaten met betrekking tot zich het prestatieakkoord toe. In hoofdstuk 2 worden de gerealiseerde prestaties afgezet tegen de voorgenomen prestaties. In hoofdstuk 3 worden de strategische beleidslijnen van de HU geschetst. Hoofdstuk 4 laat zien welke samenhangende mix aan beleidsmaatregelen en interventies er van deze strategische koers zijn afgeleid en geïmplementeerd. Waar mogelijk wordt daarbij per individuele interventie aangegeven wat het gerealiseerde effect op de prestatieafspraken is geweest of, naar verwachting, nog zal zijn. In hoofdstuk 5 wordt gereflecteerd op elk van de 14 gemaakt prestatieafspraken. Hoofdstuk 6 en 7 gaan in op de realisatie van de afspraken op het gebied van profilerings- en zwaartepunten respectievelijk valorisatie. Tot slot wordt in hoofdstuk 8 kort teruggeblikt op het totale prestatie-akkoord om vandaaruit de consequenties voor de toekomst te schetsen.

2. RESULTATEN PRESTATIEAFSPRAKEN

BOX 1: Studiesucces

	Weging	Nulmeting	Jaarverslag 2013	Jaarverslag 2014	Jaarverslag 2015	Norm
Uitval Bach Voltijd	verplicht	32,3%	29,4%	28,8%	30%	32%
Uitval Bach Deeltijd	facultatief	32,0%	35,0%	38,6%	36,5%	32%
Uitval Mas TOT	facultatief	23,0%	16,5%	13,8%	15,3%	23%
Switch Bach Voltijd	verplicht	9,9%	10,7%	9,3%	9,2%	10%
Rendement Bach Voltijd	verplicht	63,2%	64,2%	61,1%	58,8%	64%
Rendement B Deeltijd	facultatief	78,0%	74,7%	71,2%	68,3%	78%
Afstudeerrendement Master TOT	facultatief	59,0%	67,4%	69,5%	71,9%	59%

BOX 2: Kwaliteit

	Weging	Nulmeting	Jaarverslag 2013	Jaarverslag 2014	Jaarverslag 2015	Norm
Excellentie	verplicht	1,5%	3,0%	4,5%	6,8 %	6%
Alumnitevredenheid	facultatief	6,9	6,6	6,6%	6,7	7,0
Bestuurlijke participatie Studenten	facultatief	75,6%	82,2%	87,2%	99,6%	80%

BOX 3: Maatregelen Onderwijs

	Weging	Nulmeting	Jaarverslag 2013	Jaarverslag 2014	Jaarverslag 2015	Norm
Master (% OP)	verplicht	72,5%	76,3%	86,4%	Geen rapportage	86%
PhD (% OP)	facultatief	7,3%	8,9%	10,3%	11%	10%
% Bachelor Voltijd opleidingen Met minimaal 12 contacturen	verplicht	40%	52%	69,2%	100%	100%
OP/OBP Fte	verplicht	1,35	1,41	1,53	1,64	1,62

3. STRATEGIE

De veranderingen in de maatschappij volgen elkaar in hoog tempo op. De houdbaarheid van kennis is beperkt, beroepen verdwijnen of veranderen snel. De samenleving heeft behoefte aan hoog opgeleide professionals die een stevige basis mee krijgen, problemen kunnen oplossen door hun eigen vak voortdurend kritisch te beschouwen, nieuwe kennis kunnen toepassen, evidence-based kunnen werken, duurzaam kunnen denken en handelen en wendbaar zijn.

Dit vraagt van de HU haar onderwijs en onderzoek af te stemmen op de behoeften van individuele, wendbare professionals. Professionals die behoefte hebben aan voortdurende bijscholing, ook na de opleiding, aan flexibele leerroutes en aan gepersonaliseerd leren. Het vraagt om multidisciplinaire samenwerking dat onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk met elkaar verbindt, vakmanschap levert en kwaliteit borgt.

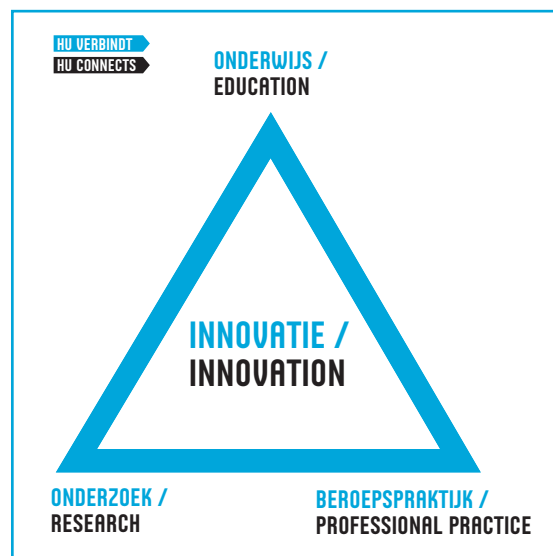
In 2014 heeft de HU vanuit deze oriëntatie haar nieuwe strategisch plan, 'Hogeschool Utrecht in 2020' vastgesteld. Kort samengevat zijn haar ambities: het opleiden van studenten tot reflectieve professionals voor een veranderend beroepenveld en het verrichten van onderzoek ten behoeve van de kwaliteit van het onderwijs en de innovatie van de beroepspraktijk. Met 'Hogeschool Utrecht in 2020' spreekt de HU haar ambitie uit *impact* te hebben met haar onderwijs en onderzoek.

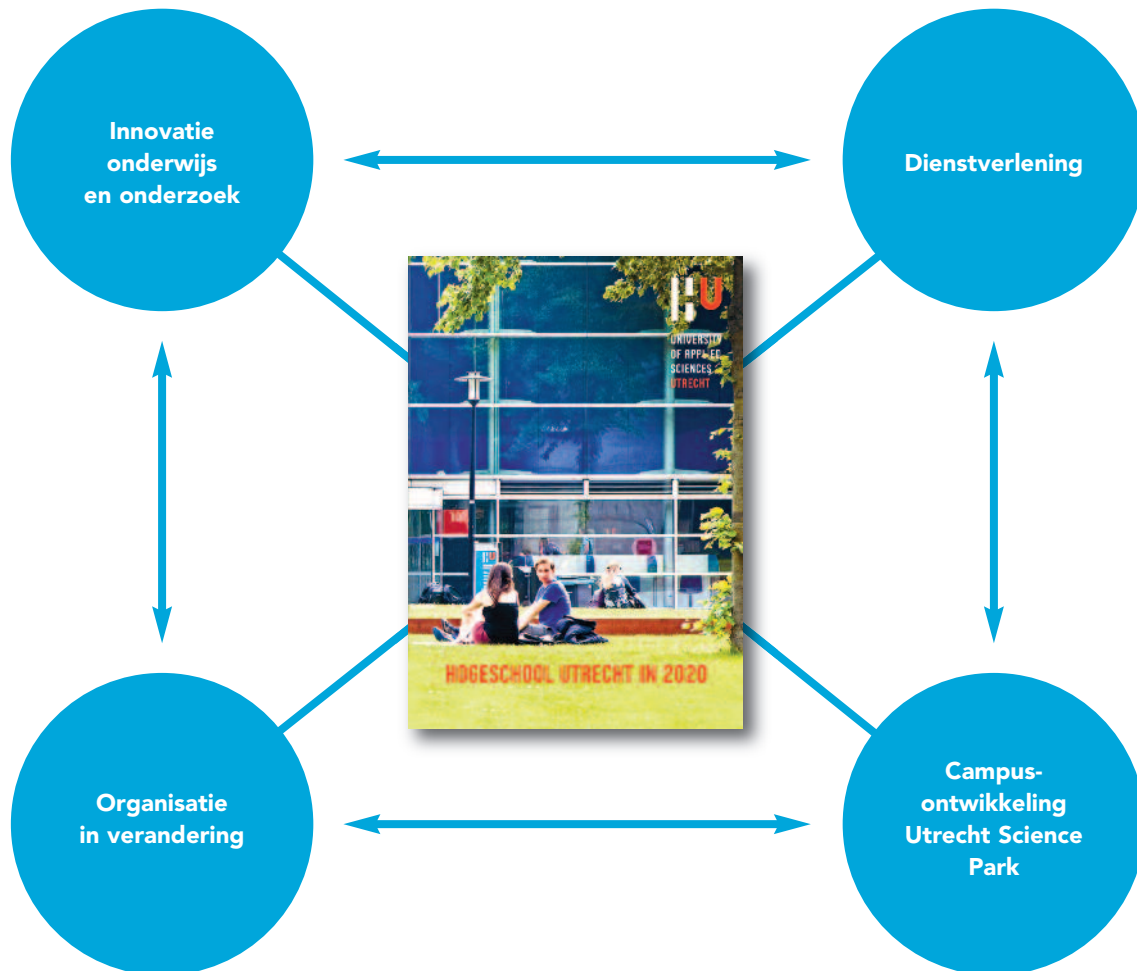
Daarbinnen kiest de hogeschool voor de volgende profilering:

"De HU levert als brede kennisinstelling, opleider van professionals, partner van de beroepspraktijk en instituut voor praktijkgericht onderzoek een belangrijke bijdrage aan de kwaliteit van het leven in onze stedelijke omgeving."

Kansen liggen vooral daar waar verschillende disciplines en invalshoeken elkaar raken, de zogenaamde *crossovers*. Met haar praktijkgericht onderzoek richt de HU zich op het oplossen van maatschappelijke problemen op thema's als zelfmanagement, zelfredzaamheid, sociale innovatie, duurzaam (ver)bouwen en wonen en leven in een circulaire economie en voegt zij economische én maatschappelijke waarde toe aan haar omgeving. De hogeschool ontwikkelt haar onderwijs met de beroepspraktijk en leidt zowel startende als ervaren professionals op die een bijdrage leveren aan vernieuwing. Om verandering tot stand te brengen, werkt de HU nauw samen met andere kennisinstellingen, overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties. Hiermee geeft de HU vorm aan haar adagium: *'Hogeschool Utrecht: partner voor de stad van morgen'*.

Met de vaststelling van 'Hogeschool Utrecht in 2020' heeft zij vier grote, met elkaar samenhangende ontwikkelingen ingezet: innovatie van het onderwijs en onderzoek, dienstverlening, organisatie in verandering en campusontwikkeling.





Innovatie van onderwijs en onderzoek

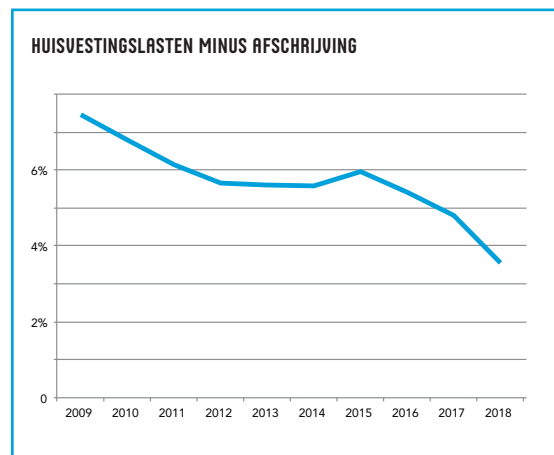
- In 2014 heeft de HU de instellingstoets kwaliteitszorg positief doorlopen, waarbij duidelijk is geworden dat zij voor haar onderwijs (en onderzoek) een kwaliteitszorgsysteem heeft dat aan alle eisen van de NVAO voldoet. Het laat zien dat het College van Bestuur in control is op het gebied van kwaliteitszorg en daarmee de kwaliteit kan garanderen.
- In 2015 heeft de HU haar onderwijsvisie en bijbehorende ontwerpdimensies vastgesteld. Voor het gehele onderwijsassortiment is kwaliteitszorg ontwikkeld en ten behoeve van Leven Lang Leren (LLL) is begonnen met het inrichten van een blended learning omgeving. Ambities, beleid en systemen zijn daarbij op orde gebracht. Vervolgens is het innoveren van opleidingen opgepakt met gefaciliteerde herontwerptrajecten.
- Eind 2015 was het overgrote deel van de HU-opleidingen in een traject van re-design van haar curriculum. Dit om het onderwijs optimaal tegemoet te laten komen aan de voortdurend veranderende eisen die aan beroepen worden gesteld, aan de inhoudelijke ontwikkelingen die in deze beroepen gaande zijn en aan de wensen van studenten aan meer flexibele maatwerktrajecten.
- HU werkt in het HU-profiel: *'Hogeschool Utrecht: partner voor de stad van morgen'* (zie ook hierboven) nadere keuzes uit in het assortiment en brengt meer focus aan in het onderzoek. Dit vormt de inhoudelijke aanvulling op het strategisch plan.

Dienstverlening

- Historische omstandigheden hebben tot relatief hoge overhead bij de HU geleid. Dit bleek ook uit benchmarkgegevens. De afgelopen jaren is daarom sterk ingezet op het harmoniseren van de dienstverlening zodat efficiencywinst bereikt kon worden bij minimaal gelijkblijvende kwaliteit. Om dit te bereiken is de voorheen sterk gedecentraliseerde dienstverlening samengevoegd, is geïnventariseerd waar schaalvoordelen te behalen waren en zijn processen zo optimaal mogelijk geharmoniseerd. Maatwerk is niet langer de regel, maar de uitzondering. Hierdoor zijn de afgelopen jaren de kosten van de dienstverlening naar beneden gebracht. Nu reeds met circa 17%, het uiteindelijke doel is 20%. Tegelijkertijd is de kwaliteit van de processen van deze dienstverlening verhoogd. In 2016 worden hier de laatste projecten voor afgerond. De door efficiencywinst vrijgemaakte middelen zijn vanaf 2016 aangewend voor het verder verstevigen van het onderwijs en het onderzoek. Op deze manier is de HU toekomstbestendiger geworden. De aandacht richt zich nu op het creëren van maatschappelijke impact.

Campusontwikkeling Utrecht Science Park

- De HU kiest er voor om met haar belangrijkste samenwerkingspartners, zoals de UU, het RIVM en het UMCU in Utrecht op één locatie (Utrecht Science Park) te zitten.
- De HU-ambitie is een leer- en werkomgeving in te richten waar ontmoeten en interactie centraal staan. Het aantal m² wordt met ongeveer 1/3e teruggebracht. Uiteindelijk levert dit een besparing op. Ook deze middelen zullen ten goede komen aan het verder verstevigen van het onderwijs en onderzoek.
- Een aantal panden wordt gerenoveerd en er komt (beperkte) nieuwbouw. Verschillende faculteiten zitten momenteel op een tijdelijke locatie om dit alles te bewerkstelligen.
- Huisvesting gaat niet alleen over de harde, technische kant. Het gaat ook om gedrag en cultuur. In het nieuwe werken en leren staat verbinden en beter benutten centraal. Huisvesting speelt hier een belangrijke rol in. Dit gaat uiteraard niet van de ene dag op de andere. De huisvesting moet uiteindelijk niet alleen steeds beter geschikt worden voor samenwerking, maar ook voor vormen van onderwijs die meer zijn toegesneden op de toekomst. Ook de dienstverlening wordt hierop aangepast.



Organisatie in verandering

- Met de huidige organisatiestructuur heeft de HU veel bereikt. Uit meerdere onafhankelijke instellingen heeft zij één hogeschool laten groeien die van grote waarde is voor de regio en een enorme impact heeft op de beroepspraktijk. Als organisatie werkt zij er aan klaar te zijn voor de ontwikkelingen die op haar en op de beroepspraktijken waarvoor zij opleidt, afkomen. Om beter te kunnen aansluiten op de toenemende ontwikkelsnelheid, multidisciplinariteit en flexibiliteit van de beroepspraktijk kiest zij voor een structuur en cultuur die gericht is op multidisciplinaire verbanden tussen instituten en kenniscentra. Een organisatie die vanuit eigen kracht kan inspelen op veranderingen in haar omgeving. En daarin ook leidend kan zijn.
- Het leidend principe daarbij is: HU is een wendbare, multidisciplinaire kennissamenleving gericht op de beroepspraktijk, waar door teams onderwijs aangeboden wordt en onderzoek gedaan wordt. Dit doet zij in co-creatie met haar studenten, medewerkers en partners uit de beroepspraktijk. De HU-professionals en studenten werken daarbij vanuit herkenbare instituten, kenniscentra en teams en zoeken daarbij verbindingen over de grenzen van vakgebieden heen.

4. BELEID, MONITORING EN INTERVENTIES

In onderstaande tabellen is weergegeven welk beleid en welke interventies de HU de afgelopen jaren heeft uitgevoerd. Deze interventies zijn afgeleid van de strategische keuzes waarvan de hoofdlijnen hierboven zijn geschetst. Basis daarvoor is 'Hogeschool Utrecht in 2020' waar ook de prestatieafspraken in zijn opgenomen. De interventies zijn weergegeven per strategische ontwikkeling.

De relatie tussen de interventies en de resultaten en effecten is echter complex. Met name de interventies op het gebied van kwaliteitsverhoging en kwaliteitsborging staan op gespannen voet met studieresultaten (Bronneman trilemma). Voor sommige interventies geldt bovendien dat op dit moment nog niet bewezen is dat zij effect hebben. Om deze reden noemen we de tweede kolom: "Gerealiseerde/ beoogde effecten". Deze kolom bestaat uit "meetbare gerealiseerde resultaten" waar dat bekend is en uit "beoogde effecten" waar dat nog niet bekend is.

Van belang is hier te benadrukken dat losse interventies ieder voor zich slechts een gering effect hebben. Het is juist de combinatie van de samenhangende interventies die tot resultaat leidt. De interventies bekrachtigen elkaar.

Interventies m.b.t. innovatie van onderwijs en onderzoek

Wat: Ontwikkelen breder assortiment in co-creatie met beroepenveld

Hoe	Gerealiseerde/ beoogde effecten
<ul style="list-style-type: none">• Elke nieuwe opleiding die HU start, begint met een businesscase waaruit behoefte van beroepenveld en duurzame levensvatbaarheid opleiding blijkt. Er zijn 50 nieuwe programma's met goede aansluiting op marktvraag in co-creatie ontwikkeld en in markt gezet en minder aansluitende programma's beëindigd.• Volledig redesign bij Instituten Gebouwde Omgeving en Informatie & Communicatie Technologie, Nog lopend: Faculteit Maatschappij en Recht (FMR): planningsneutrale conversie van drie CROHO's naar één: Social Work (SW). Plannen: vergelijkbare trajecten voor economisch domein.• Meer bredere bachelors• Intentieverklaring met Hogeschool Windesheim met als doel een vergaande samenwerking op het gebied van masteropleidingen en onderzoek	<ul style="list-style-type: none">• Transparant en eenduidig assortiment geeft studiekeuzers en werkgevers meer helderheid en herkenbaarheid. De verwachting is dat hierdoor de alumnitevredenheid gaat stijgen.• Curricula kunnen makkelijker inspelen op maatschappelijke veranderingen en behoeftes beroepenveld. De verwachting is dat dit een positief effect op studiesucces heeft.• Uitkomsten "Analyse assortimentsontwikkeling studiejaar 2016-2017, 6 januari 2016": Meer synergie, samenwerking en cross-overs. Meer focus: betere aansluiting op marktvraag.• Studenten die een verkeerde studiekeuze hebben gemaakt blijven door de gezamenlijke propedeuse mogelijk eerder behouden voor de HU of het hoger onderwijs (in laatste geval ongunstig effect op uitval maar gunstig effect op behoud student voor hoger onderwijs). Het is ook mogelijk dat dit juist een negatief effect heeft op studiesucces omdat de herkenbaarheid van de specifieke opleiding in de algemene propedeuse minder wordt.

Wat: Implementatie HU onderwijsvisie

Hoe	Gerealiseerde/ beoogde effecten
<ul style="list-style-type: none">• Blended onderwijs (combinatie van face to face leren, online leren, werkpleklernen).• Ontwikkeling online platform HU-Blended learning (HUbl). Dit is de online onderwijsomgeving voor blended learning.• Doelstellingen, competenties en onderwijsinhoud van opleidingen gefundeerd op onderzoeksresultaten.	<ul style="list-style-type: none">• Actuelere inhoud en betere kwaliteit didactiek heeft naar verwachting positief effect op studiesucces.• >1000 cursussen in HUbl• 7000 studenten werken met HUbl.• Blended learning komt tegemoet aan verschillen in leerstijlen.

Wat: Kwaliteitszorg

Hoe	Gerealiseerde/ beoogde effecten
<ul style="list-style-type: none">• Instellingstoets NVAO gehaald.• Sluitende PDCA-cycli.	<ul style="list-style-type: none">• De interne en externe audits zijn de afgelopen jaren tijdig en met positieve resultaten gerealiseerd

Wat: Invoeren gepersonaliseerd leren

Hoe	Gerealiseerde/ beoogde effecten
<ul style="list-style-type: none">• Creëren van verdiepingsmogelijkheden, didactisch inspelen op verschillen tussen studenten, keuze uit ruim aanbod minoren, mogelijkheid van verkorte trajecten of uitblinken door middel van excellentietrajecten.	<ul style="list-style-type: none">• Betere aansluiting bij situatie en wensen student. De verwachting is dat dit een positief effect op studiesucces zal hebben.

Wat: Heldere, stevige onderwijskaders

Hoe	Gerealiseerde/ beoogde effecten
<ul style="list-style-type: none">• BSA-norm van 45 naar 50 EC.• Stringent vrijstellingenbeleid.	<ul style="list-style-type: none">• Betere selecterende functie propedeuse. Dit heeft een positief effect op afstudeerrendement.• Waarde van het diploma goed geborgd. De verwachting is wel dat dit een negatief effect op rendement heeft gehad (vooral bij deeltijd).

Wat: Contactintensief onderwijs

Hoe	Gerealiseerde/ beoogde effecten
<ul style="list-style-type: none"> • Propedeuse minimaal 12 contacturen. 	<ul style="list-style-type: none"> • HU heeft nu een gemiddelde van 14 contacturen in de propedeuse. Hiermee benaderen we het theoretisch optimum van 16 contacturen.¹ Het effect van deze maatregel is op dit moment echter nog niet zichtbaar.

Wat: Verbinding onderwijs en onderzoek

Hoe	Gerealiseerde/ beoogde effecten
<ul style="list-style-type: none"> • Alle opleidingen hebben een doorlopende onderzoekslijn. • Het hebben van een onderzoekende houding en het zijn van een professional als reflectieve practitioner zijn expliciete niveau-eisen geworden. • Het lectoraat Methodologie van Praktijkgericht Onderzoek van lector Daan Andriessen ondersteunt opleidingen bij het verstevigen de onderzoekslijn en het versterken van de relatie onderzoek - onderwijs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uit interne en externe audits: Relatie onderzoek – onderwijs is explicieter gelegd. • Uit NSE 2015: Stijging thema “Wetenschappelijke vaardigheden”.

Wat: Kwaliteit toetsen en eindniveau

Hoe	Gerealiseerde/ beoogde effecten
<ul style="list-style-type: none"> • Implementatie van aanbevelingen uit Vreemde Ogen Dwingen. Protocol Afstuderen (onder begeleiding van lectoraat Methodologie van Praktijkgericht Onderzoek), normvindings sessies bij alle opleidingen. • Basis Kwalificatie Examinering (BKE) en Senior Kwalificatie Examinering (SKE) zijn ingevoerd • Landelijke benchmark BKE/SKE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Betrouwbaarheid en validiteit toetsing en afstudeerkaders hoger. Kwaliteit beoordelaars verbeterd. Waarde van het diploma beter geborgd. • 2015: 108 docenten BKE, 21 gestart met SKE.

1 Hierover zijn verschillende studies verschenen. De definities van contacttijd zijn echter niet consistent.

- Schmidt, H.G., Cohen-Schotanus, J., Van der Molen, H.T., Splinter, T.A.W., Bulte, J., Holdrinet, R., & Van Rossum, H.J.M. (2010). Learning more by being taught less: A “time-for-self-study” theory explaining curricular effects on graduation rate and study duration. *Higher Education*, 60, 287-300.
- Vos, P. (1992). Het ritme van het rooster. *Onderzoek van onderwijs*, 21(4), 51-53.
- Vos, P. (1998). Over de ware aard van uitstellen. *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 16(4), 259-274.
- Crede, M., Roch, S.G., & Kieszczynka, U.M. (2010). Class attendance in college: A meta-analytic review of the relationship between class attendance with grades and student characteristics. *Review of Educational Research*, 80, 272-295.
- Gijsselaer, W.H., & H.G. Schmidt (1993). Investeren in instructietijd: spaarzaamheid loont de moeite. *Onderzoek van Onderwijs*, 22, nov. 57-60.
- Vos, P. (1992). Het ritme van het rooster. *Onderzoek van onderwijs*, 21/4, 51-53.
- Vos, P. (1998). Over de ware aard van uitstellen. *Tijdschrift voor Hoger onderwijs*, 16, 4, 259-274.

Wat: Borging van eindniveau door examencommissies

Hoe	Gerealiseerde/ beoogde effecten
<ul style="list-style-type: none">Eisen aan bezetting examencommissies: PhD, extern lid, toetsdeskundige.Jaarlijkse Meta-analyse jaarverslagen examencommissiesJaarlijks Miniconferentie Examencommissies.Interne leergang examencommissies.Uniformering ambtelijke ondersteuning.Platform voorzitters examencommissies opgericht	<ul style="list-style-type: none">Examencommissies zijn beter geëquipeerd en rolvaster.Toetskwaliteit en eindniveau opleidingen beter geborgd.

Wat: Stimuleren en ondersteunen studentparticipatie

Hoe	Gerealiseerde/ beoogde effecten
<ul style="list-style-type: none">Coach bestuurlijke participatie.Twee minoren: 'Het project van je leven' en 'Leiderschap voor bestuurlijk actieve studenten',Trainingsdagen/ weekenden (de Autumn en spring-courses) voor bestuurlijk actieve studentenFaciliteren voorzieningen voor MUST (= studentmedezeggenschapsvereniging) en (20) actieve studieverenigingen.Inrichten van BAAN, de alumnivereniging voor studenten die bestuurlijk actief zijn geweest	<ul style="list-style-type: none">Hoge bezettingsgraad medezeggenschap.Hoge studentenbezettingsgraad in OpleidingsCommissies (OC's)Goed functionerende OC's.Goed geëquipeerde studentenorganen.456 bestuurlijk actieve studenten.Hoge betrokkenheid studenten (via OC) bij HU en het onderwijs.Veel en actieve studentenverenigingen.Goede samenwerking HU en verenigingen.

Interventies m.b.t. de organisatie in verandering

Wat: Juiste student op juiste plek/aansluiting bij vooropleiding

Hoe	Gerealiseerde/ beoogde effecten
<ul style="list-style-type: none">Pre-bachelors opgezet met partners (Economie met mbo en ICT met UAF en Afas).Buddy's ingezet.Planvorming met mbo t.a.v. Associate-Degree-Academy.Convenant met de regionale Technasia en Stichting Technasium. Voorlichting en aansluiting bij 12 vo-scholen uit de regio, bv via U-talent.Doorlopende leerlijnenIntensieve dialoog met toeleverend onderwijsInvesterings in contact met decanen van toeleverend onderwijs	<ul style="list-style-type: none">Verwachting is dat door pre-bachelors de uitval daalt en het afstudeerrendement stijgt.De uitval onder mbo-studenten is hoog. De verkorting van veel mbo-opleidingen van 4 naar 3 jaar speelt hier zeker mee.Door de overgang van toeleverend en ontvangend onderwijs soepeler te laten verlopen (zoals meeloopdagen en proefstuderen) en te investeren in informatie over het onderwijs bij de ontvangende onderwijsinstelling is de verwachting dat studenten vaker op de juiste plek instromen en dat daardoor de uitval daalt.

Wat: Juiste student op de juiste plek/ matching en intake

Hoe	Gerealiseerde/ beoogde effecten
<ul style="list-style-type: none">• Alle HU-opleidingen voeren intake- en matchingsgesprekken.• Bij opleidingen met een numerus fixus is dit een decentrale selectieprocedure.• Programma open dagen verbeterd.• Organiseren meeloopdagen bij alle opleidingen.	<ul style="list-style-type: none">• Bezoekersaantallen open dagen gestegen 5.206 (2012) - 6.287 (2015); waardering open dagen gestegen: 7,3 (2014) - 7,6 (2015).• Toename aantal studiekeizers dat een meeloopdag volgde. 3307 (2013) - 6087 (2015).• Enkele eerste conclusies: 1. studenten vallen minder dan voorheen uit in het eerste jaar, 2. hoe meer activiteiten een student doet voor de poort (open dag, meeloopdag en matching) hoe hoger het studiepuntrendement, 3. een onderwijsrepresentatieve activiteit plus een toets(simulatie) lijken de beste interventies.

Wat: Monitoren studenten en gerichte studiebegeleiding

Hoe	Gerealiseerde/ beoogde effecten
<ul style="list-style-type: none">• Gerichte monitoring studentenpopulatie. Zicht op instroom. Stuurinformatie (eigen data-portal).• Monitoringprojecten bij alle faculteiten zoals bv "<i>uitval en studiesucces</i>" of "<i>kwaliteit en studiesucces</i>", "<i>programma kwaliteit en rendement</i>". Op basis van monitoringresultaten: facultaire, instituuts- of opleidingsspecifieke aanpak d.m.v. coaching, studiestimuleringsgroepen, actieve persoonlijke benadering.• Participatie in G5-onderzoekshuis.• Veel decanen (20), Centrum Studiekeuze (met UU), psychologen en extra ondersteuning topsporters.	<ul style="list-style-type: none">• Instroom risicogroepen gestegen. mbo-ers van 26,3% in 2012 naar 28,5% (2015), niet-westerse allochtone studenten van 14,5% (2012) naar 18% (2015). Instroom vwo-ers afgenomen: van 9,9% (2012) naar 7,1% (2015).• Individuele risico-studenten en langstudeerders zijn in beeld gebracht en begeleid. De verwachting is dat dit een positief effect op studiesucces zal hebben.• Interventies met betrekking tot het begeleiden van langstudeerders hebben een beperkt effect op het studiesucces. Studieresultaten zijn conform het HU-beleid maximaal zes jaar geldig. Deze ingreep heeft als effect dat het stuwmeer aan langstudeerders afneemt maar niet dat het rendement van een cohort stijgt.

Wat: Combinatiestudies met universiteit

Hoe	Gerealiseerde/ beoogde effecten
<ul style="list-style-type: none">• I.s.m. UU: academische pabo (ALPO) en opleidingen voor de gezondheidszorg (AGU).	<ul style="list-style-type: none">• Onderwijsaanbod voor vwo-ers verbeterd. Positief effect op rendement en tegemoetkomen aan excellentie.

Wat: Kwaliteit docenten(teams) en onderwijskundig leiders

Hoe	Gerealiseerde/ beoogde effecten
<ul style="list-style-type: none">• Nieuwe docenten (minimaal) mastergraad.• Zittende docenten worden in staat gesteld om alsnog een master te halen. Uitgifte van promotie vouchers t.b.v. PhD.• Post-docbeleid. Dit beleid faciliteert gepromoveerden bij het realiseren van meerjarig vervolgonderzoek. Dit als vervolg op hun recent afgeronde promotieonderzoek.• 2 uit 3 beleid: elke docent is didactisch bekwaam én gespecialiseerd op het vlak van beroepspraktijk danwel onderzoek.• Expertisecentrum docent hbo (= scholingscentrum HU) opgezet.• Instellen supportteams: expert-docenten op thema's als blended learning of honourprogramma's die andere docenten begeleiden.• Programma "Professionele ruimte": in teams werken aan het bevorderen van de inhoudelijke dialoog tussen studenten en medewerkers, alsmede aan de vermindering van de management- en innovatiedruk binnen de instelling.	<ul style="list-style-type: none">• Meer master- en gepromoveerde docenten. Hierdoor kwaliteitstoename onderwijs. De verwachting is dat hierdoor het studiesucces verbetert.• Postdocbeleid bindt gepromoveerde docenten aan de opleiding en de HU en zorgt ervoor dat de kwaliteit van onderzoek binnen het docententeam verder stijgt.

Interventies m.b.t. betere en efficiëntere dienstverlening

Wat: Efficiënte dienstverlening

Hoe	Gerealiseerde/ beoogde effecten
<ul style="list-style-type: none">• Samenvoegen ondersteunende functies• Uniformering waar mogelijk, maatwerk waar vereist• Inrichten dienstverleningsconcept Click-Call-Consult (digitale selfservice-mail/chat/telefoon-afpraak)	<ul style="list-style-type: none">• Dienstverlening is geharmoniseerd en efficiënter ingericht. Hiermee wordt de kwaliteit verhoogd en zijn de kosten naar beneden gebracht (circa 17%).• Effect: extra middelen beschikbaar voor onderwijs en onderzoek.

Interventies m.b.t. campusontwikkeling

Wat: Campusvorming /convenant beter benutten

Hoe	Gerealiseerde/ beoogde effecten
<ul style="list-style-type: none">• Nauwere samenwerking kennisinstellingen USP.• Minder vierkante meters.	<ul style="list-style-type: none">• Ongeveer 20% minder ruimte- en woonlasten. Dit zal ten goede komen aan onderwijs en onderzoek.

5. REALISATIE PRESTATIEAFSPRAKEN

5.1 Studiesucces

Over de jaren heen is het patroon van de indicatoren rond studiesucces grillig. Dit laat zien dat studiesucces moeilijk te beïnvloeden is en van veel verschillende factoren afhankelijk is. De belangrijkste externe omstandigheden die van invloed zijn geweest op de realisatie van het studiesucces zijn:

- Verhoging van de NVAO-afstudeereisen, met name op het gebied van praktijkgericht onderzoek, reflectieve vaardigheden en beroepscompetenties op eindniveau.
- De economische crisis, met als gevolg een toename aan instroom in het hbo, een afname van het aantal stageplekken, een toename van de uitval van met name deeltijdstudenten en een toename van de studieduur.
- Langdurige onduidelijkheid over de langstudeerdersmaatregel en de invoering van het leenstelsel.
- Vertraging in de aanscherping van de exameneisen vo-hbo.
- Latere invoering intake & matching (studiekeuzecheck)
- Latere en beperktere eisen aan mbo-instroom
- Verkorting mbo van vier naar drie jaar

Voor de interventies op het gebied van studiesucces heeft de HU afstemming gezocht met de andere multisectorale hogescholen in de vier grote Randstad-steden (G5). Er is kennis en informatie uitgewisseld, gebenchmarkt en onderzoek gedaan naar rendement en studiesucces. De belangrijkste conclusies van deze G5-studiesuccesonderzoeken zijn:

- Er is een grote diversiteit in het hbo. De heterogeniteit in de klas wordt niet alleen veroorzaakt door vooropleiding of etniciteit, maar ook door sociale klasse en verschillen in leeftijd.
- Risicogroepen zijn sterker vertegenwoordigd in de Randstad.
- Bij alle G5 hogescholen groeit de instroom van risicogroepen waarbij gelijktijdig het studiesucces van deze risicogroepen daalt. Daarnaast geven instroomcijfers ook aan dat het aandeel risicogroepen bij de G5-instellingen even hard of zelfs harder groeit dan bij andere hogescholen.

Deze G5-conclusies worden door de onderwijsinspectie onderschreven. Impliciet is door de G5 hogescholen bij het maken van de prestatieafspraken uitgegaan van stabiliteit in de samenstelling van de studentenpopulatie. Terugkijkend blijkt nu dat van stabiliteit geen sprake is geweest. Het aandeel van de risicogroepen is gestegen

De cijfers voor de prestatie-indicatoren in de Box Studiesucces zijn geleverd door DUO.

Uitval bachelor Voltijd (verplicht)

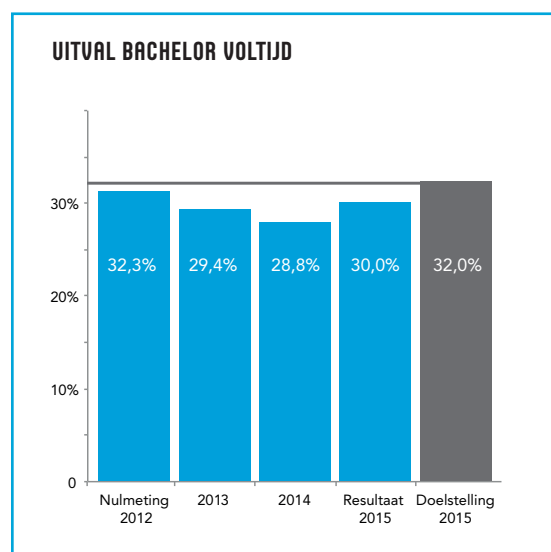
Resultaat: 30%, norm: 32%

De indicator is gehaald. Het ingezette pakket aan maatregelen heeft een duidelijk positief effect op het verminderen van de uitval gehad. De HU verwacht een verdere daling van de uitval te kunnen bereiken omdat intake, matching, monitoring en begeleiding op basis van ervaring steeds accurater worden. De effecten van de studiekeuzecheck laat in de propedeuse al een duidelijk effect zien op het studiepuntrendement.

Switch bachelor Voltijd (verplicht)

Resultaat: 9,2%, norm 10%.

De indicator is gehaald. T.a.v. switch was niet het verlagen maar stabiliseren van het cijfer het doel. Het gaat hier namelijk niet om uitval maar om het matchen van studenten aan de juiste studie. De



verwachting is dat er in de toekomst een verdere daling van het aantal switchers waarneembaar zal zijn door de intake en matching en de vorming van brede bachelors.

Rendement bachelor Voltijd (verplicht)

Resultaat: 58,8%, norm 64%.

Het streefcijfer is niet gehaald. Ondanks het integrale, omvangrijke pakket aan rendementsbevorderende maatregelen is het niet gelukt het bachelorrendement te verbeteren. Hierbij spelen zeker de externe omstandigheden mee die we hiervoor hebben geschetst (met name de invloed van de verscherpte accreditatie-eisen, Bronneman-trilemma en Randstadproblematiek en de verkorting van veel mbo opleidingen van 4 naar 3 jaar).

De rendementscijfers worden per instituut en per opleiding gemonitord. Verschillende gerichte opleidingsinterventies zijn ingezet om studenten te behoeden voor langstuderen en om langstudeerders alsnog over de streep te helpen. Enkele voorbeelden zijn: intensieve studieloopbaanbegeleiding bij de Faculteiten Gezondheidszorg, Educatie, Communicatie en Journalistiek en Natuur en Techniek, het opschonen van grote achterstanden bij studenten van bepaalde vakken bij de Faculteit Economie en Management en coaching op maat voor langstudeerders bij dezelfde faculteit.

In tegenstelling tot uitval is het afstudeerrendement een indicator die niet op korte termijn te beïnvloeden is. Het bachelorrendement 2015 heeft betrekking op cohort 2009-2010. Dit cohort heeft slechts beperkt kunnen profiteren van de reeks aan interventies die vanaf 2012 in gang zijn gezet. Voor de komende jaren verwacht de HU dat het effect van de maatregelen op het bachelorrendement zichtbaar zal worden. Met name de BSA-norm, die in 2014 hogeschoolbreed is verhoogd naar 50 EC, heeft tot gevolg dat er sprake is van een meer kansrijke instroom in de hoofdfase.

Uitval bachelor Deeltijd en afstudeerrendement bachelor Deeltijd (facultatief)

Uitval: resultaat 36,5%, norm: 32%.

Rendement: resultaat 68,3%, norm 78%.

De prestatieafspraken zijn niet gehaald. Waarschijnlijk hangt dat samen met de specifieke omstandigheden van deeltijdstudenten. Zij zijn overwegend werkende professionals, bezig met carrièreopbouw, die veelal ook een gezin hebben. Een deeltijdstudie doet een groot beroep op hen. Regelmatig treden veranderingen op in hun privéleven en/of werksituatie waardoor de studie niet meer verenigbaar is. De heldere keuze van de HU voor onderwijskwaliteit staat vooral voor deze groep op gespannen voet met uitval en afstudeerrendement. Door de verscherpte accreditatie-eisen heeft de HU ervoor gekozen Eerder Verworven Competenties (EVC's) niet of nauwelijks meer te honoreren en om het deeltijdonderwijs nominaal te programmeren. De inspanning die de student moet doen om het diploma te behalen is hierdoor toegenomen. De combinatie werk-privé-opleiding, waarmee deze doelgroep altijd al te maken had, is hierdoor langdurig belastender dan in het verleden geworden.

Uitval master en afstudeerrendement master.

Uitval: resultaat: 15,3%, norm: 23%.

Rendement: resultaat 71,9%, norm: 59%

Beide streefcijfers zijn gehaald. Het afstudeerrendement van de masters van de HU is ruim boven de prestatieafspraken en nog altijd stijgend. De uitval is gestabiliseerd en ligt ruim onder de streefwaarde. Gecombineerd met de hoge rankings in de Keuzegids Masters, de uitkomsten van de Nationale Studenten Enquête (NSE) en de ranking in het weekblad Elsevier is de HU erin geslaagd hoge kwaliteit te combineren met een hoog rendement. Hoewel veel masterstudenten dezelfde combinatie werk-privé-opleiding kennen als hierboven geschetst bij de deeltijdopleidingen spelen de specifieke kenmerken van de masteropleidingen hier waarschijnlijk een belangrijke rol. Daarbij gaat het om kleinschaligheid, een meer homogene studentenpopulatie, de wat oudere doelgroep, de hoge motivatie van de studenten en de overzichtelijkheid van de opleiding (twee jaar).

5.2 Kwaliteit

Excellentie

Resultaat: 6,8%, norm: 6%.

Als Excellente studenten heeft de HU bij haar aanvraag de volgende categorieën benoemd: Honoursdeelnemers, cum laude afgestudeerden, studenten met Topsportlicentie, bestuurlijk actieve studenten, studenten die twee opleidingen volgen en studenten die versneld afstuderen.

Omdat de laatste twee categorieën niet scherp gedefinieerd waren zijn ze niet meegenomen in de accountantscontrole, waardoor we hier in feite onderrapporteren.

In totaal kon de HU 2014² excellente studenten op 31 december 2015 verantwoorden. Dit zijn:

- 1503 honoursstudenten
- 83 topsporters
- 456 bestuurlijk actieve studenten
- 69 cumlaude afgestudeerden

Voor de studenten die twee studies tegelijk volgen en die versneld afstuderen zijn vervolgens werkdefinities opgesteld³, op basis daarvan waren hiervan de (ontdubbelde) aantallen in 2015:

- 554 studenten met twee studies
- 249 versneld afgestudeerden

Een Topsporter is een student bij de HU die ook een Topsportlicentie van NOC/NSF heeft. In vergelijking met het jaar 2012 is de lat om zo'n Topsport-licentie te verkrijgen hoger gelegd, de zogeheten Regio-2 status is afgeschaft. Het aantal topsporters bij de HU is afgenomen. Niet duidelijk is of dat met deze maatregel te maken heeft.

Het streefcijfer is gehaald. Aanvankelijk stond dit onderwerp binnen de HU nog ter discussie. Inmiddels zijn zowel docenten als studenten enthousiast over de aandacht voor excellente studenten. De HU heeft een aanzienlijke toename weten te realiseren. De komende periode wordt ingezet op verduurzaming en groei naar minstens 10% excellente studenten in 2020.

Alumnitevredenheid (facultatief)

Resultaat 6,7, norm 7

Het streefcijfer is net niet gehaald. Vergeleken met hun landelijke collega's vinden HU-studenten wel vaker een baan die bij hun opleidingsniveau past. Bovendien is hun startinkomen gemiddeld 8% hoger dan het gemiddelde. Maar ook HU-alumni kampten de laatste jaren met toenemende werkloosheid: van 2,2% in 2008 tot 6,5% in 2015 4,7% (landelijk 4,8%). Vanaf 2014 is dit percentage weer afgenomen. Met name alumni van de communicatie- en journalistiekopleidingen scoorden laag op deze indicator. Beroepen in deze sector veranderen zeer snel. Alumni van de sectoren natuur & techniek en gezondheidszorg waren hier aanmerkelijk positiever over. Deze sectoren kampen met krapte op de arbeidsmarkt.

Alle nieuwe interventies die de alumnitevredenheid positief hebben kunnen beïnvloeden (zie tabel in hoofdstuk 4) zijn de afgelopen jaren uitgezet. De bevroegde alumni hebben echter weinig van deze interventies, die vanaf 2012 zijn ingezet, kunnen merken. De resultaten van de alumni-tevredenheid 2015 heeft namelijk betrekking op studenten die in 2013-2014 zijn afgestudeerd.

² 97 Studenten voldeden aan meer dan één criterium, deze zijn in mindering gebracht op de totaalstelling

³ Studenten die 2 opleidingen volgen:

Op peildatum 1 oktober 2015 is student ingeschreven bij minimaal twee opleidingen waarvan één een vt bachelor opleiding bij de HU en de tweede studie: een Ad, een bachelor of een master (vt, dt of dual), bij de HU of een andere erkende onderwijsinstelling.

Versneld afstuderen:

Alle vt bachelor studenten die in 2015 zijn afgestudeerd en die vanaf het moment van inschrijving nominaal minus 4 maanden nodig hebben gehad om hun diploma te halen.

Bestuurlijke participatie studenten (facultatief)

Resultaat 99,6%, norm 80%

De prestatie-indicator is ruim gehaald. Dit past in de HU-traditie van sterke medezeggenschap en bestuurlijke participatie. Hogeschool Utrecht wordt door zowel de eigen bestuurlijk actieve alumni als door landelijke koepels (LSVb) en andere hogescholen genoemd als good practice op het gebied van studentparticipatie. Bestuurlijke betrokkenheid van studenten is stevig verankerd binnen de hele hogeschool. In februari 2015 werd, onder andere bij UvA, een roep om democratisering in het hoger onderwijs gehoord. De HU heeft naar aanleiding van de gebeurtenissen open het gesprek gevoerd met studenten. Hierbij zijn de bestaande structuren binnen de HU met betrekking tot studentparticipatie en bestuurlijk actieve studenten effectief gebleken.

In 'Hogeschool Utrecht in 2020' stelt de HU dat in 2020 90% van de beschikbare studentzetels in de medezeggenschap en onderwijscommissies bezet moeten zijn. Dit percentage is nu al ruimschoots overschreden.

5.3 Maatregelen onderwijs

Docentkwaliteit Master (verplicht)

Zoals in de inleiding aangegeven verantwoordden wij deze indicator op dit moment niet. Het personeelsbestand wordt gecontroleerd en opgeschoond. Daarna zal een nieuwe steekproef door de accountant worden getrokken. Voor 1 september zal de HU hier een separaat verslag over indienen.

Docentkwaliteit PhD (facultatief)

Resultaat: 11%, norm 10%.

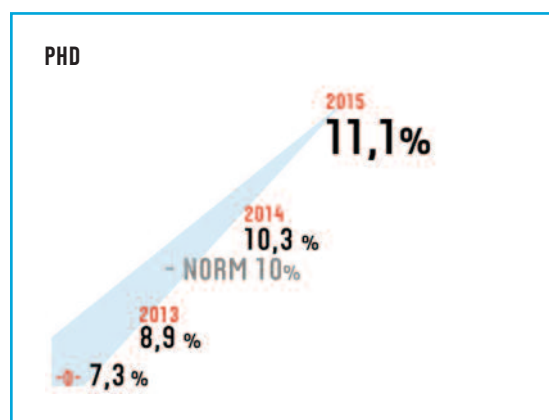
Met het behalen van de streefwaarde PhD is de HU goed op weg om promotietrajecten een duidelijk onderdeel van haar HRM/ scholingsbeleid te laten zijn.

Contacttijd (verplicht)

Resultaat: 100% opleidingen voldoet hieraan, norm: 100%

Deze streefwaarde van minimaal 12 contacturen in de bachelorfase is gehaald. Bovendien is het gemiddeld aantal contacturen met 14 ruim boven dat van de afgesproken 12 uur. Hierin zijn nog niet meegenomen de stages die wel een belangrijk

deel van sommige opleidingen beslaan, maar waarbij geen docent aanwezig is. Hiermee is de intensiteit van het propedeuseonderwijs inmiddels ruimschoots op het gewenste niveau. Omdat de HU de definitie en de realisatie van de definitie opneemt in haar studiegidsen is zij ook geborgd en voor iedereen transparant.

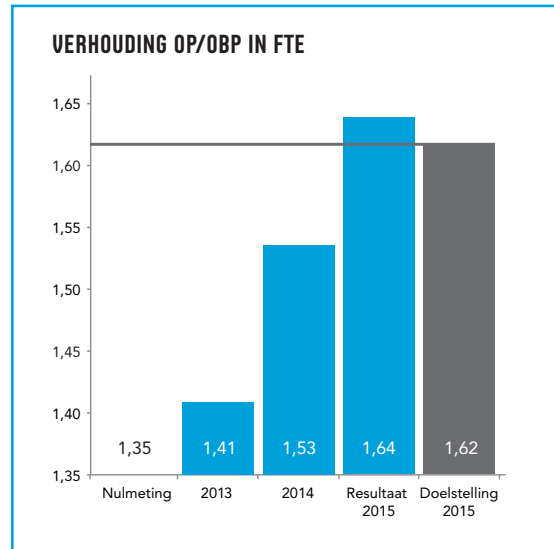


OP/OBP-ratio (verplicht)

Resultaat: 1,64 norm 1,62

HU heeft in de afgelopen jaren veel inzet gepleegd om een grote diversiteit aan ondersteunende processen optimaal te harmoniseren. Waar eerder de uitzondering de regel was, wordt nu nog in een beperkt aantal situaties maatwerk geboden. Hiervoor is minder OBP-inzet nodig. De vrijgekomen middelen komen ten goede aan onderwijs en onderzoek.

Door het concentreren van alle Utrechtse locaties van de HU op het USP, de energiezuinige bouw en het effectief omgaan met ruimtes (langere openingstijden, beter gespreide roostering, delen van lesruimtes) dalen de huisvestingskosten van de HU in de komende jaren aanzienlijk. De aldus vrijkomende middelen zullen eveneens worden aangewend om meer onderzoekers en docenten aan te stellen.



Bij de nulmeting in 2012 heeft de HU bij deze indicator een zo compleet mogelijk beeld willen geven door ook het personeel-niet-in-loondienst (PNIL) mee te nemen. Ook bij de eindberekening van 2015 is dat gedaan.

Als snel werd duidelijk dat, om deze ambitie te bereiken, incidenteel extra inspanningen in de vorm van PNIL-inhuur noodzakelijk waren om de dienstverleningsprocessen te optimaliseren en voor het herhuisvestingstraject (2,3 miljoen). Dit heeft de ratio enigszins gedrukt, maar het streefcijfer is toch behaald. En, belangrijker, het achterliggende streven, de afname van de indirecte kosten, is duurzaam bereikt. In 2016 zien we deze trend doorzetten. Een voorlopige indicatie van juni 2016 komt uit op 1,72.

6. PROFILERING EN ZWAARTEPUNTVORMING

6.1 Onderwijsinnovatie

In het prestatie-akkoord sprak de HU het volgende af:

“De HU heeft in haar strategisch document (Koers 2012+) de conclusie getrokken dat in het onderwijs-beleid het concept ‘een leven lang leren’ richtinggevend is. Het maakt een essentieel onderdeel uit van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de HU met betrekking tot de verbinding met de markt en het beroepenveld en voor de innovatie van de beroepspraktijk. De HU richt zich hiermee op de gehele leerloopbaan van de professional. De HU wil het profielbudget inzetten in een intensivering van het lopende Leven lang Leren - (hierna LLL) programma.”

Kenmerken van het LLL-concept zijn:

- De HU wil haar rol in het opleiden van professionals in de beroepspraktijk verder uitbreiden door zich uitdrukkelijk te profileren als aanbieder van hoogwaardige en erkende opleidingen voor werkende professionals.
- De verbinding tussen het onderwijs en de beroepspraktijk van professionals wordt versterkt.
- Het onderzoek van de HU is gericht op ontwikkelingen en innovaties van functies en beroepen en krijgt daarmee niet alleen een plaats in de initiële opleidingen, maar ook in de post-initiële opleidingen voor werkende professionals.
- De ambitie van de HU is om te streven naar een vooraanstaande positie in de markt van Leven Lang Leren met een samenhangend aanbod van (degree)opleidingen, die - qua inhoud en vorm - aansluiten op de behoefte van werkende professionals en de werkgevers.
- De randvoorwaarden worden vervuld: geëquipeerde docenten en bij het proces aansluitende dienstverlening.

Deze kenmerken van LLL zijn uitgebouwd in een HU onderwijsvisie, ‘Leren Samen Kennis- Creëren’.

Deze visie bestaat uit 14 ontwerpdimensies, geclusterd in 5 pijlers:

1. *Onderwijs in co-creatie met de beroepspraktijk.*
Het HU-onderwijs wordt in co-creatie met de beroepspraktijk ontwikkeld. Hiermee werkt de HU toe naar een samenhangend aanbod van (degree)opleidingen, die - qua inhoud en vorm - aansluiten op de behoefte van werkende professionals en de werkgevers. Voor elke opleiding die de HU start of herontwerpt moet er een businesscase worden ontwikkeld. Hieruit moet blijken dat er behoefte is vanuit het beroepenveld aan deze opleiding en dat deze duurzaam levensvatbaar is (o.a. door concurrentieanalyse).
2. *Praktijkgericht onderzoek als kennisbasis.*
Het HU-onderwijs is nu, meer dan in het verleden, state of the art en gefundeerd op actueel relevant onderzoek. Het onderwijs stimuleert het onderzoekend vermogen van studenten.
3. *Gepersonaliseerd leren.*
Door gepersonaliseerd leren krijgt de student meer regie op zijn persoonlijke en professionele ontwikkeling en zijn leerproces. Hierbij biedt het onderwijs ruimte om deel te nemen aan honours-trajecten. Waar mogelijk is het curriculum daarbij niet-volgtijdelijk.
4. *HU-didactiek.*
Het onderwijs kent een didactiek van ervarend leren en is vormgegeven vanuit de didactische uitgangspunten van blended learning.
5. *Kwalitatief hoogwaardige opleidingen met een erkenning van kwaliteit.*
Alle HU opleidingen voldoen aan de NVAO-eisen van accreditatie.

Uiterlijk 2020 zijn in alle opleidingen van de HU de vijf pijlers (en daarmee de 14 ontwerpcriteria) geïntegreerd. Het programma Onderwijsinnovatie ondersteunt opleidingen bij de implementatie en bewaakt de voortgang. Voor de ondersteuning is een kennisinfrastructuur opgezet bestaande uit supportteams (expert-docenten op thema's als blended learning of honourprogramma's) en netwerken van projectleiders en onderwijskundigen. Alle betrokkenen komen regelmatig bij elkaar in thematische dialoogsessies.

Resultaten

De HU heeft gewerkt aan het realiseren van een samenhangend aanbod van bachelor en masters en non-degree opleidingen waarbij aangesloten wordt op de leerloopbaan van volwassenen. De resultaten:

- Door redesign beperkter aanbod van opleidingen: van 834 (15/16) naar 746 (16/17).
- 135 programma's zijn stopgezet (vooral FE).
- 50 nieuwe programma's in de markt gezet.
- Het aantal minoren is licht gedaald (van 147 naar 138).
- In 2015 zijn op de faculteiten 29 onderwijsinnovatieprojecten gestart.
- 80% van de degree-opleidingen is bezig met het herontwerpen van hun opleiding.
- Aantal modules, ontwikkeld in HU Blended (HUbl): 60 in mei 2014, 600 in mei 2015.
- Aantal studenten dat werkt in HU Blended (HUbl): 1500 in mei 2014, 7.000 in december 2015.
- Circa 200 docenten zijn intensief betrokken bij het herontwerpen van onderwijs.
- Circa 500 docenten zijn in de directe 'periferie' betrokken, bijv. bij studiedagen, learning communities, dialoogsessies, e.d.
- In 2015 liepen bij 114 van de 133 (86%) degreeopleidingen projecten in het kader van LLL. Deze projecten betroffen bijvoorbeeld co-creatie met het beroepenveld, gepersonaliseerd leren, blended learning.

Reflectie op de prestatieafspraken

De doelstellingen uit het prestatie-akkoord zijn duidelijk gehaald. Alle pijlers van het LLL-concept zijn uitgewerkt en de implementatie loopt voorspoedig. De HU heeft een gedragen onderwijsvisie die alle HU opleidingen, ieder in hun eigen tempo en ieder op hun eigen wijze uitwerken. Het ambitieniveau en motivatie van opleidingsteams om met deze onderwijsinnovatie en onderwijsvisie aan de slag te gaan, is hoog. Aanvullende informatie is te lezen in het jaarverslag 2015 van de HU 'Hoofdstuk 7, Organisatie - Innovatie van onderwijs en onderzoek'.

6.2 Verstevinging beta-techniek

In samenwerking met het Platform Bèta Techniek heeft de HU de afgelopen jaren een actieplan opgezet en uitgevoerd om de instroom en gediplomeerde uitstroom van het aantal techniekstudenten te verhogen. Dit heeft zij gedaan door conversie van kleinere CROHO's naar brede bachelors (brede bachelors geven een stevige basis om te kunnen profileren en mee te bewegen met de praktijk), door een stevige kwaliteitsimpuls aan de opleidingen te geven en door het U-talent programma. Met het verminderen van het aantal CROHO's wordt tegemoet gekomen aan het advies van de Commissie Van Pernis. Die adviseerde enkele jaren geleden om het aantal techniekopleidingen terug te schroeven naar in totaal vier brede bachelors.

Conversie en redesign

Het aantal verschillende techniek-bacheloropleidingen is flink verminderd. Ten opzichte van 2013 zijn drie opleidingen van het Institute for Information and Communication Technology en zes opleidingen van het Instituut voor Gebouwde Omgeving teruggebracht tot twee domeinbrede CROHO's: Bachelor of ICT en Bachelor of Built Environment. Het Institute for Engineering and Design bracht al eerder vijf CROHO's terug tot drie. Het Institute for Life Sciences and Chemistry blijft op drie opleidingen.

Kwaliteitsverbetering beta-onderwijs

In samenhang met het redesign hebben de opleidingen gewerkt aan onderwijskundige verbeteringen. Doel daarbij was nieuw onderwijs te maken dat is opgebouwd vanuit geactualiseerde domeincompetenties naar opleidingscompetenties en themacompetenties. Hierbij wordt veel meer dan in het verleden geleerd via projectonderwijs en het ontwikkelen van beroepsproducten. Ook is er in structurelere aandacht voor onderzoeks- en praktijkprojecten. Themalijnen worden verbonden met onderzoekslijnen en het speerpunt van het HU kenniscentrum Techniek & Innovatie. Alle vier de instituten werkten aan dit didactisch herziene programma.

Ontwerpcriteria van deze onderwijskundig en inhoudelijk vernieuwde programma's zijn:

- Multidisciplinair. Er is intensieve samenwerking tussen de verschillende opleidingen.
- Praktijkgericht. Elk instituut heeft projecten die met een externe partij worden vormgegeven.
- Samenhangende inhoudelijke thema's met onderzoeksprojecten, veelal i.s.m. het kenniscentrum Techniek & Innovatie.
- Actueel.
- Flexibel. Studenten kunnen, meer dan in het verleden, hun eigen studieroute samenstellen.

U-talent. Verbeteren van de kwaliteit van beta-instroom.

De FNT sluit aan bij belangrijke schakelmomenten van de vo-leerling: profielkeuze, profielwerkstuk, studiekeuze. De FNT werkt hieraan via het Breed regionaal Steunpunt Techniek en door deelname aan U-talent, gericht op vwo- en havo-toppers. Het U-talentprogramma is een samenwerkingsverband van het voortgezet onderwijs, de HU (FE en FNT) en de UU. Zij heeft als doel techniek meer onder de aandacht te brengen van vo leerlingen en hun decanen. Vo leerlingen maken bij de FNT en de UU kennis met techniek door deelname aan campusdagen. De FE organiseert campusdagen voor studenten en is betrokken bij de professionalisering van Beta-docenten in het vo.

Resultaten

Instroom

Ten opzichte van 2012 is bij de HU een stijging van 8% zichtbaar, tegenover 11% landelijk (cijfers Instroom, Vereniging Hogescholen). Bij vier opleidingen is de stijging aanmerkelijk hoger dan de landelijke trend, bij één opleiding (Elektrotechniek) is de instroom stabiel (vergelijkbaar met de landelijke trend), en bij drie opleidingen daalt de instroom tegen de landelijke trend in, dan wel meer dan de landelijke trend.

Stijgers	landelijk	HU	Aantallen HU in 2012	Aantallen HU in 2015
ICT	+34%	+54%	224	346
Technische Bedrijfskunde (TBK)	+24%	+55%	84	130
Biologisch en Medisch Laboratorium Onderwijs	+11%	+22%	134	164
Chemische Technologie	+30%	+42%	33	47
Dalers	landelijk	HU	Aantallen HU in 2012	Aantallen HU in 2015
Chemie	+24%	-7%	82	76
Werktuigbouwkunde	+25%	-14%	99	85
Built Environment	-25%	-34%	209	138

Bij ICT en TBK ziet de HU door de jaren heen een gestage groei, de resultaten van 2015 sluiten daar bij aan.

Chemie en Biologisch en Medisch Laboratorium Onderwijs hebben door de sterke landelijke toename in instroom gecombineerd met de verslechterde stage- en arbeidsmarkt en de interne eis van kwaliteitsborging, samen met Hogeschool Rotterdam, HvA, Inholland, Leiden, Avans, Fontys en HAN in 2015-2016 een numerus fixus moeten invoeren. Effect bij de HU is dat, na de groei van de jaren daarvoor, de instroom bij deze opleidingen in 2015 lager was dan de fixus (240 bij BMLO en 140 bij Chemie). Voor het collegejaar 2017-2018 wordt daarom afgezien van een fixus op deze opleidingen.

Bij Chemische Technologie gaat het om kleine aantallen studenten. De instroom heeft de afgelopen jaren geschommeld tussen 33 en 51.

Bij Werktuigbouwkunde zijn de aantallen weliswaar hoger, maar ook daar schommelt het instroom cijfer de afgelopen jaren. En wel tussen 82 en 109 studenten.

Built Environment is landelijk de snelst dalende opleiding wat betreft instroom. Bij de HU kan lage studenttevredenheid in het verleden een rol spelen.

De (voorziene) krapte op de arbeidsmarkt geldt met name bij Chemie en Werktuigbouwkunde, maar ook bij ICT en Elektrotechniek. Daarnaast, maar in mindere mate, bij Built Environment.

Afstudeerrendement

Behaalde bachelordiploma's	2011	2014	2014 t.o.v. 2011
Sector techniek landelijk	10.679	11.063	3,5%
HU opleidingen sector techniek	937	943	0,6%

Het aantal gediplomeerde HU betatechniekstudenten is sinds 2011 licht gestegen (937 in 2011 versus 943 in 2014). Landelijk is de stijging iets groter (10.679 in 2011 versus 11.063 in 2014). De beta-interventies, gecombineerd met alle interventies die de HU voor haar opleidingen heeft uitgevoerd, hebben zich vertaald in een vrijwel gestabiliseerd diplomarendement.

De effecten van alle hierboven genoemde rendementsbevorderende maatregelen zijn pas na enkele jaren zichtbaar in het diplomarendement. De interventies zijn hiervoor nog te recent. De verwachting is dat de interventies zich over enkele jaren uitbetalen in een hoger diplomarendement.

Reflectie op de prestatieafspraken

De prestatieafspraken zijn gehaald. De instroom en het diplomarendement is (licht) gestegen, het redesign gerealiseerd en de kwaliteit van de curricula verbeterd.

6.3 Centre of Expertise U Create

Hier is reeds een separate toelichting voor aangeleverd: 'Review + Preview U Create, Centre of Expertise, 28 april 2016'.

Gelijktijdig met deze verantwoording ontvangt u tevens de notitie 'Aanvullende informatie, Review + Preview Center of Expertise U CREATE, juni 2016'.

7. VALORISATIE

Valorisatie zit de HU in de haarvaten. Er wordt geen onderwijs verzorgd en geen onderzoek verricht waar de praktijk niet om vraagt. Al het onderwijs en onderzoek heeft een directe verbinding met de beroepspraktijk.

Over valorisatie in bredere zin heeft Vereniging Hogescholen in 2012 prestatieafspraken gemaakt met het ministerie van OC&W. Deze betroffen de valorisatie-indicatoren: cijfers die aangeven wat de concrete opbrengsten zijn van het praktijkgericht onderzoek van de hogescholen.

Valorisatie in meer toegespitste zin wordt onder andere gerealiseerd door het Centre of Expertise U CREATE. Daarover is reeds separaat gerapporteerd.

Ook het Utrecht Valorisation Centre (UVC) dat gezamenlijk is opgezet door Hogeschool Utrecht, de UU, het UMCU en de Rabobank Utrecht kan beschouwd worden als valorisatie in engere zin. Hierover heeft de HU geen concrete prestatieafspraken benoemd. Jaarlijks wordt over het UVC verantwoording afgelegd aan RVO. In dit document is een korte stand van zaken opgenomen.

Onderstaand een terugblik op beide invalshoeken: valorisatie in bredere en in engere zin.

7.1 Valorisatie-indicatoren

Naar aanleiding van bovengenoemde afspraak tussen de Vereniging Hogescholen en OC&W is in de Vereniging een set van 37 valorisatie-indicatoren overeengekomen, waaruit iedere hogeschool een keuze kon maken. In 2013 is de HU een traject gestart om de indicatoren die gehanteerd worden voor praktijkgericht onderzoek aan te scherpen. Hierbij is de verbinding gemaakt met de valorisatie-indicatoren van de Vereniging Hogescholen. In 2014 adviseerde een werkgroep van lectoren van de HU over indicatoren voor praktijkgericht onderzoek en hoe daarin de impact en reikwijdte van het HU onderzoek goed kan worden uitgedrukt. Inmiddels heeft deze set in bewerkte vorm een plaats gekregen in het nieuwe Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (2016-2022) dat medio 2015 is vastgesteld door de Vereniging Hogescholen. Met ingang van najaar 2015 werkt de HU met dit nieuwe brancheprotocol. De aangescherpte indicatoren voor praktijkgericht onderzoek, waaronder indicatoren voor valorisatie, hebben hierin een plaats gekregen. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt in verplichte indicatoren, keuze indicatoren en kwalitatieve beschrijvingen van de impact.

De verplichte indicatoren zijn geclusterd in de thema's Algemeen, Netwerken, Producten en Impact, verdeeld naar de domeinen Wetenschap, Praktijk en Onderwijs.

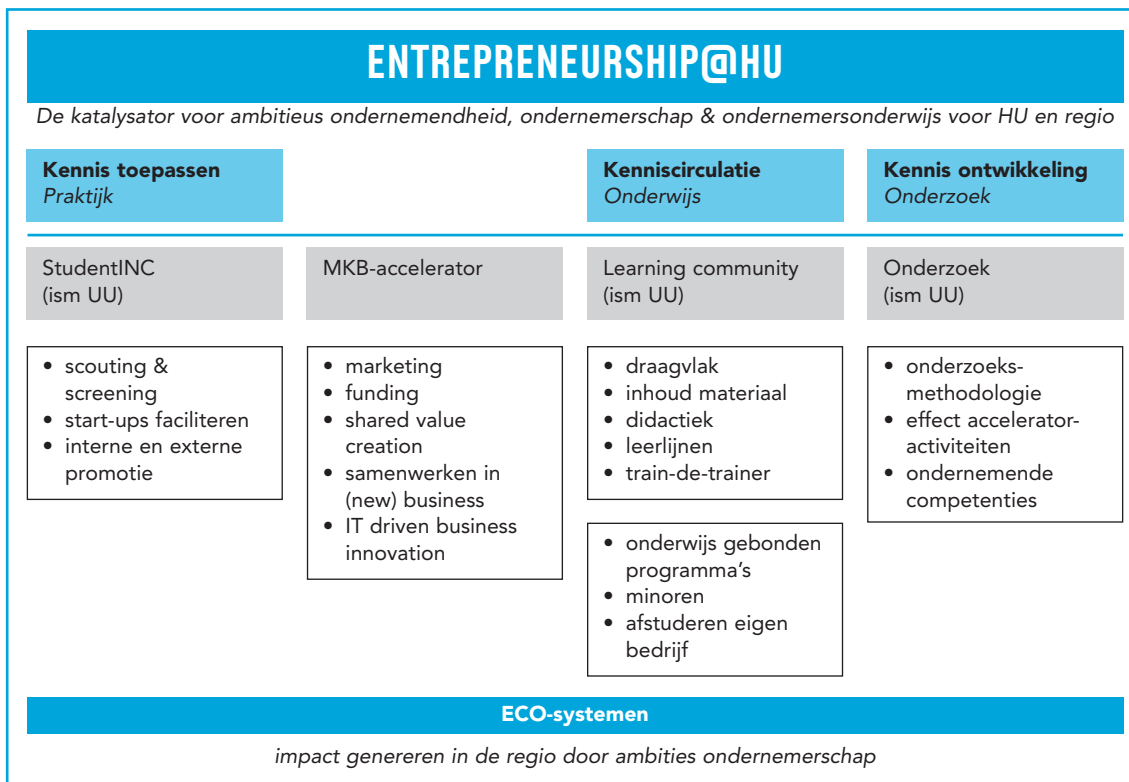
Indien de verplichte indicatoren onvoldoende zicht geven op het onderzoeksprofiel van het lectoraat/kenniscentrum, dan kan daarnaast gebruik worden gemaakt van een aanvullende set keuze-indicatoren. Naast de verplichte indicatoren en eventuele keuze-indicatoren maken kwalitatieve beschrijvingen van 1 tot 3 betekenisvolle projecten de impact van producten en activiteiten binnen de 3 domeinen zichtbaar.

Het eerste kenniscentrum dat hiermee gewerkt heeft ten behoeve van een externe evaluatie, is het Kenniscentrum Technologie en Innovatie. Zij ontving in december 2015 een externe commissie. Het Kenniscentrum Communicatie en Journalistiek maakte gebruik van de set indicatoren bij het opstellen van hun midtermreview.

7.2 Utrecht Valorisation Centre

Samen met UMCU, UU en Rabobank Utrecht heeft Hogeschool Utrecht in 2011 het Utrecht Valorisation Center ingericht. Doel van dit Centre is ondersteuning bij het versterken en verduurzamen van de valorisatiestructuur van kennisinstellingen. Het programma is gericht op drie onderwerpen: Educatie en Training (ondernemerschapsonderwijs), Knowledge Transfer en Startup Support.

De HU zet met name in op entrepreneurship en ondernemerschapsonderwijs en het leveren van een bijdrage aan de incubator UtrechtInc. Het succes van deze aanpak blijkt onder meer uit het percentage HU-studenten dat een eigen bedrijf start: 16% tegenover 4,5% landelijk.



De afgelopen jaren is het ondernemerschapsonderwijs in de HU versterkt. Het wordt HU-breed georganiseerd met speciale aandacht voor crossovers.

Entrepreneurship@HU

Per oktober 2015 is Entrepreneurship@HU van start gegaan. Entrepreneurship@HU neemt de rol van vliegwiel op zich voor de ontwikkeling van ondernemerschapsonderwijs en het leveren van startup support. Dit doet zij door de katalysator te zijn voor ambitieus ondernemerschap, ondernemendheid en ondernemerschapsonderwijs voor HU en regio.

StudentsInc

StudentsInc is een incubator waar studenten van UU en HU, naast hun studie, hun eigen bedrijf beginnen (circa 20 per jaar) en daarbij begeleid worden door community leden en ervaren ondernemers en investeerders. Het is een ondernemerscommunity waar de ondernemers de rol van Students Board vervullen. Zij besturen als het ware de incubator Het is ook een plek waar studenten die willen afstuderen op hun eigen bedrijf hun stage kunnen lopen (ca. 60 per jaar). Naast incubator is StudentsInc een plek waar geëxperimenteerd wordt met ondernemerschap, ondernemend onderwijs en onderwijsinnovatie. Er volgen circa 120 studenten per jaar een ondernemende minor of andere module.

MKB-accelerator

Bestaande bedrijven of ondernemers die willen groeien en innoveren zijn een belangrijke doelgroep, die een grotere regionale economische impact hebben dan de vele starters. 90% van de starters blijft zzp'er en neemt geen personeel aan, terwijl bestaande bedrijven gemiddeld 3,4 fte aan personeel in dienst heeft⁴. Innoveren is niet eenvoudig. De ervaringen met Mijn Bedrijf 2.0 zijn dat ondernemers daar hulp van buiten bij nodig hebben. Ondernemers die durven te werken aan hun bedrijf met hulp van

4 Van Teeffelen, L. (2015), Groeiende impact van bedrijfsoverdrachten op de Nederlandse economie, HU, Utrecht.

buiten – in plaats van louter werken in hun bedrijf - zijn aantoonbaar succesvoller bij innovaties. De activiteiten die hierbij horen zijn het gericht ondersteunen van de ondernemers en/of hun teams van medewerkers.

Learning Community Entrepreneurship (LCE)

Entrepreneurship@HU wil het virtuele vliegwiel zijn voor de stimulering en verduurzaming van het curriculum/contextgebonden ondernemerschapsonderwijs binnen alle faculteiten. Door het ondernemerschapsonderwijs in de faculteiten te ontwikkelen en organiseren is een betere aansluiting mogelijk bij bestaande curricula.

8. NAWOORD

Terugblikkend op de realisatie van het prestatie-akkoord is de HU trots op de bereikte resultaten. De hogeschool is in staat gebleken haar strategische agenda en de prestatieafspraken aan elkaar te verbinden.

Met meer gemengde gevoelens wordt teruggekeken op het Experiment Prestatiebekostiging. De administratieve lasten van de verantwoording waren hoog. Daarnaast waren de prestatieafspraken voor een belangrijk deel gericht op input, throughput en output, en slechts beperkt op outcome en impact. Naar mening van de HU gaat dit voorbij aan ontwikkelingen in onderwijs en technologie en doet het geen recht aan innovatie.

Het strategisch plan 'Hogeschool Utrecht in 2020' neemt outcome en impact wel als uitgangspunt. Hierin zijn, naast de prestatie-indicatoren zoals met het ministerie overeen gekomen, ook eigen prestatie-indicatoren benoemd.

Vragen die de HU zichzelf hierbij stelt, zijn: wat is *studiesucces* als via het onderwijs vooral goede beroepsbeoefenaren worden opgeleid en via hen impact op de maatschappij wordt gerealiseerd? Is uitval en afstudeerrendement dan voldoende of moeten hier indicatoren voor in de plaats komen die tegemoet komen aan het HU-doel het maximale uit individuele studenten te halen? Is het afleveren van goede professionals voor de beroepspraktijk hetzelfde als "snel" professionals afleveren? Hoe kan de HU weten of zij erin slaagt via haar studenten het beroepenveld te innoveren"?

Vergelijkbare vragen liggen op het terrein van de HU onderwijsvisie. Hoe worden bijvoorbeeld contacturen gedefinieerd in een didactisch concept waarin optimaal tegemoet gekomen wordt aan de individuele behoefte van studenten aan soort en intensiteit van dit contact? En waarbij blended learning legio andere leersituaties mogelijk maakt die net zo effectief of effectiever kunnen zijn dan de directe fase to fase interactie tussen studenten en docenten? En waarbij de ene student er langer over wil en kan doen dan de andere? En is het denken in cohorten als stuu eenheid dan nog effectief?

Hogeschool Utrecht nodigt de reviewcommissie uit om niet alleen terug te kijken op de realisatie van het prestatie-akkoord, maar tevens het gesprek aan te gaan over de strategische keuzes en de omslag van output naar outcome.

