



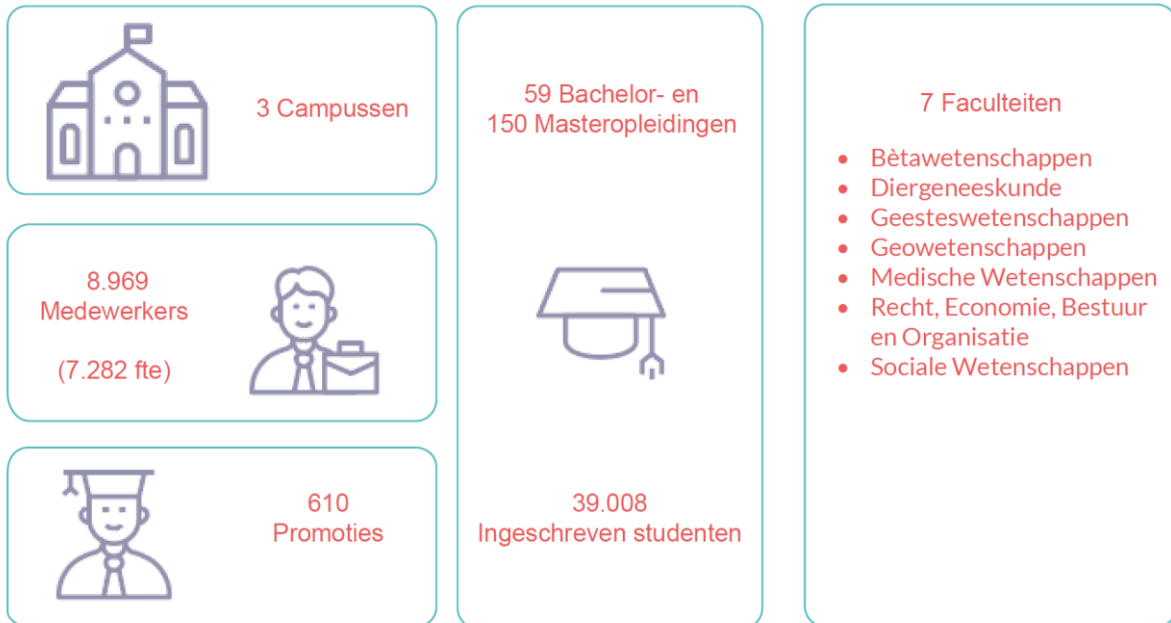
NVAO • NEDERLAND

# INSTELLINGSTOETS KWALITEITZORG UNIVERSITEIT UTRECHT

ADVIESRAPPORT  
27 mei 2026



## Universiteit Utrecht



Bron: Jaarverslag 2024

## Inhoud

1	Oordeel en samenvatting.....	4
1.1	Oordeel.....	4
1.2	Samenvatting.....	4
2	Judgement and Summary.....	5
2.1	Judgement.....	5
2.2	Summary.....	5
3	Sterke punten & aanbevelingen.....	6
3.1	Sterke punten.....	6
3.2	Aanbevelingen.....	6
4	Hoe gaat het verder?.....	7
5	Procedure en panel.....	8
5.1	Procedure.....	8
5.2	Panel.....	8
6	Profiel van de instelling.....	9
6.1	Algemene gegevens.....	9
6.2	Profiel.....	9
7	Beoordeling.....	10
7.1	Standaard 1: Visie en beleid.....	10
7.2	Standaard 2: Uitvoering.....	13
7.3	Standaard 3: Evaluatie en monitoring.....	17
7.4	Standaard 4: Ontwikkeling.....	19

# 1 Oordeel en samenvatting

## 1.1 Oordeel

De instelling is beoordeeld door een panel van deskundigen. De beoordeling is gedaan aan de hand van verschillende eisen. Die eisen zijn beschreven in het beoordelingskader (Staatscourant 2024, no. 6405) van de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO). Het panel heeft documenten bekeken en is twee keer op bezoek geweest bij de instelling. Dit rapport is de uitkomst van de instellingstoets kwaliteitszorg (ITK).

Het NVAO-panel oordeelt positief. Dat betekent dat het panel bij de Universiteit Utrecht passende kwaliteitszorg heeft aangetroffen. Daarmee borgt de instelling de kwaliteit van het onderwijs. Ook bevordert de instelling een kwaliteitscultuur waarbij alle betrokkenen streven naar (verdere) kwaliteitsontwikkeling.

Standaard	Oordeel
1. Visie en beleid	Voldoet
2. Uitvoering	Voldoet
3. Evaluatie en monitoring	Voldoet
4. Ontwikkeling	Voldoet
<i>Eindoordeel</i>	<i>Positief</i>

## 1.2 Samenvatting

De Universiteit Utrecht (UU) is een brede universiteit die studenten wil opleiden tot kritische wereldburgers die impact maken voor een betere wereld en oog hebben voor het belang van een open en democratische samenleving en rechtstaat. De onderwijsvisie is uitgewerkt in het 'Utrechts Onderwijsmodel', dat al meer dan twintig jaar een robuuste basis is voor de onderwijskwaliteit binnen de gehele instelling. Recent is het onderwijsmodel geactualiseerd via een doordacht en breed gedragen proces. Dit heeft geleid tot uitgangspunten voor *evidence-informed* goed onderwijs gericht op kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. Zogenaemde *graduate attributes* geven opleidingen handvatten om invulling te geven aan de onderwijsvisie, op een wijze die past bij de eigen discipline en context. Om de voortgang en realisatie van de visie te kunnen meten, beveelt het panel aan om te concretiseren wat de verwachtingen zijn over de essentiële elementen van het onderwijsmodel.

De UU kiest nadrukkelijk voor interdisciplinariteit om antwoord te geven op maatschappelijke vraagstukken. Het onderwijsmodel bestaat uit twee praktische uitgangspunten – ontwerpprincipes (de inhoudelijke inrichting) en het uniforme onderwijschassis (de facilitaire basisinrichting) – die gezamenlijk flexibele studiepaden en interdisciplinair onderwijs mogelijk maken. Voor veel studenten is het interdisciplinaire onderwijs een reden om voor de UU te kiezen en ook medewerkers zijn positief over de samenwerkingsmogelijkheden die het biedt.

De universiteit hecht veel belang aan goed onderwijs en werkt doorlopend aan de verbetering van onderwijskwaliteit. Van oudsher heeft de UU aandacht voor onderzoek naar goed onderwijs en de afgelopen jaren is sterk ingezet op stimulering van carrièremogelijkheden voor personeel op basis van een onderwijsprofiel. Enerzijds leidt dit tot inspirerende voorbeelden, anderzijds blijkt de praktijk weerbarstig en zijn de kansen voor brede professionele ontwikkeling soms nog afhankelijk van de interpretatie van leidinggevendenden.

Aansluitend bij de pijler socialisatie streeft de universiteit naar een leefbare campus met overwegend kleinschalig en interactief onderwijs. De universiteit biedt passende voorzieningen, ook aan studenten met extra ondersteuningsbehoeften. Tutoren en studieadviseurs zijn voor studenten eerste aanspreekpunten en dragen bij aan de bevordering van studentenwelzijn.

De instelling zet zich in voor een transitie naar Open Science en Open Education: een open houding in het verzorgen van onderwijs, onderzoek en de samenwerking met maatschappelijke partners. Dit blijkt uit de sturingsfilosofie 'niet centraal, maar samen', van waaruit de UU haar onderwijsvisie en kwaliteitszorg uitwerkt. Naast formele netwerken kent de universiteit veel informele overlegmomenten die gezamenlijk leiden tot constructieve, open gesprekken en duurzaam beleid. Medewerkers getuigen van een sterke reflectieve kwaliteitscultuur en tonen een groot gevoel van betrokkenheid en eigenaarschap.

## 2 Judgement and Summary

### 2.1 Judgement

The institution has been assessed by a panel of experts. The assessment was conducted by means of criteria outlined in the assessment framework (Staatscourant 2024, no. 6405) of the Accreditation Organization of the Netherlands and Flanders (NVAO). The panel reviewed documents and conducted two extended visits to the institution. This report is the outcome of the institutional audit (ITK).

The NVAO panel judges positive. This means that the panel has observed appropriate and robust quality assurance at Utrecht University. Accordingly, the institution ensures the quality of education and promotes a culture of quality enhancement in which all stakeholders strive for quality development.

Standard	Judgement
1. Philosophy and policy	Meets the standard
2. Implementation	Meets the standard
3. Evaluation and monitoring	Meets the standard
4. Development	Meets the standard
<i>Final conclusion</i>	<i>Positive</i>

### 2.2 Summary

Utrecht University (UU) is a multidisciplinary university that aims to educate students to become critical global citizens who make an impact for a better world and appreciate the importance of an open and democratic society and the rule of law. This educational vision has been set out in the 'Utrecht Education Model', which has provided a solid foundation for educational quality across the institution for more than twenty years. The education model has recently been updated through a well-considered and widely supported process. This has led to principles for evidence-informed, high-quality education focused on qualification, socialisation and personal development. So-called graduate attributes provide programmes with tools to implement the educational vision in a manner that suits their own discipline and context. In order to measure the progress and realisation of the vision, the panel recommends specifying the expectations regarding the essential elements of the educational model.

The UU explicitly opts for interdisciplinarity in order to respond to social issues. The educational model consists of two practical principles – design principles (the content structure) and a uniform educational framework (the basic facility structure) – which together enable flexible study paths and interdisciplinary education. For many students, interdisciplinary education is a reason to choose UU, and staff are also positive about the opportunities for collaboration it offers.

The university attaches great importance to good education and works continuously to improve the quality of teaching. The UU has always focused on research into good education, and in recent years it has made a strong commitment to promoting career opportunities for staff based on an educational profile. On the one hand, this has led to inspiring examples, but on the other hand, practice has proven difficult and opportunities for broad professional development sometimes still depend on the interpretation of managers.

In line with the pillar of socialisation, the university strives to create a liveable campus with predominantly small-scale and interactive education. The university offers appropriate facilities, including for students with additional support needs. Tutors and study advisers are the first point of contact for students and contribute to promoting student well-being.

The institution is committed to a transition to Open Science and Open Education: an open attitude in providing education, research and collaboration with social partners. This is evident from the management philosophy 'not centrally, but together', from which the UU elaborates its educational vision and quality assurance. In addition to formal networks, the university has many informal consultation moments that together lead to constructive, open discussions and sustainable policy. Employees demonstrate a strong reflective quality culture and show a great sense of commitment and ownership.

## 3 Sterke punten & aanbevelingen

### 3.1 Sterke punten

Het panel constateert de onderstaande sterke punten:

1. **Onderwijsmodel** – Het Utrechts Onderwijsmodel is een robuuste basis die al meer dan twintig jaar richting geeft aan de onderwijskwaliteit. De instelling heeft het model recent een actuele invulling gegeven met twee praktische uitgangspunten: ontwerpprincipes (de inhoudelijke inrichting) en het uniforme onderwijschassis (de facilitaire basisinrichting).
2. **Sturingsfilosofie** – De universiteit werkt vanuit de sturingsfilosofie ‘niet centraal, maar samen’ en kent vele netwerken met formele en informele overlegstructuren. De informele contacten voeden de formele overlegmomenten, leidend tot constructieve, open gesprekken en duurzamer beleid.
3. **Opleidingsaanbod** – De UU heeft verschillende interne processen die bijdragen aan kwalitatief hoogwaardig en doelmatig opleidingsaanbod.
4. **Personeel** – De UU stimuleert loopbanen in het onderwijs en heeft haar visie hierop uitgewerkt in zes uitgangspunten: Teamspirit, Research, Impact, Professional Performance, Leadership en Education (TRIPLE). De universiteit besteedt nadrukkelijk aandacht aan docentprofessionalisering en heeft een duidelijke universitaire regeling onderwijskwalificaties.
5. **Studentbegeleiding** – De studentbegeleiding is helder gestructureerd via tutores en studieadviseurs. Er is een goede wisselwerking tussen decentrale en centrale studentbegeleiding.

### 3.2 Aanbevelingen

Met het oog op de verdere ontwikkeling van de instelling doet het panel een aantal aanbevelingen. Deze aanbevelingen doen geen afbreuk aan het positieve oordeel over de instelling als geheel.

1. **Operationalisering** – Concretiseer hoe de voortgang en realisatie op de essentiële elementen van de onderwijsvisie zullen worden gemeten, bijvoorbeeld wat van opleidingen wordt verwacht qua implementatie van de *graduate attributes*.
2. **Decentrale medezeggenschap** – Versterk de inwerktrajecten en overdracht van decentrale medezeggenschapsorganen. Benut daarbij de goede initiatieven die al aanwezig zijn binnen de instelling.
3. **TRIPLE** – Zorg voor een eenduidige interpretatie en toepassing van het TRIPLE-model, zodat medewerkers kansen voor brede professionele ontwikkeling op passende wijze kunnen benutten.
4. **Examencommissies** – Onderzoek wat de examencommissies nodig hebben om horizontaal leren tussen examencommissies te bevorderen.

## 4 Hoe gaat het verder?

De NVAO neemt een besluit verlenging ITK op basis van het adviesrapport van het panel. Dit besluit heeft een geldigheidsduur van zes jaar. Voor een besluit onder voorwaarden gelden andere bepalingen. De NVAO publiceert het besluit samen met het rapport op haar website.

Het interne systeem van kwaliteitszorg van de universiteit voorziet in passende vervolgacties die verzekeren dat de instelling de eigen visie op goed onderwijs realiseert. De onderwijsvisitaties van opleidingen en diverse tussentijdse 'peer reviews' leveren daaraan een belangrijke bijdrage. Bij de volgende instellingstoets kwaliteitszorg zal de instelling terugkoppelen over wat zij met de aanbevelingen van dit panel heeft gedaan.

## 5 Procedure en panel

### 5.1 Procedure

De instellingstoets kwaliteitszorg leidt tot een oordeel over de aanwezigheid van passende kwaliteitszorg om de kwaliteit van de opleidingen te borgen. En of er sprake is van een kwaliteitscultuur die bevordert dat alle betrokkenen streven naar (verdere) kwaliteitsontwikkeling. Het succesvol doorlopen van een instellingstoets kwaliteitszorg is een voorwaarde voor het uitvoeren van beperkte beoordelingen voor bestaande en nieuwe opleidingen.

Een NVAO-panel van deskundigen toetst de kwaliteitszorg, -cultuur en -ontwikkeling van de instelling tijdens twee locatiebezoeken. Een discussie tussen *peers* vormt de basis van de beoordeling en resulteert in dit adviesrapport. Informatie over de invulling van het locatiebezoek en een overzicht van het bestudeerde materiaal zijn opvraagbaar bij de NVAO.

De beoordeling is gebaseerd op de standaarden zoals beschreven in het NVAO Beoordelingskader (Staatscourant 2024, nr. 6405). Over de standaarden geeft het panel een gemotiveerd oordeel: voldoet, voldoet ten dele of voldoet niet. Vervolgens geeft het panel een gemotiveerd eindoordeel.

Dit adviesrapport bevat de bevindingen, overwegingen en oordelen van het panel alsook de sterke punten en aanbevelingen. Op basis van dit rapport neemt de NVAO een besluit over de instellingstoets. De eerste vier hoofdstukken zijn zelfstandig leesbaar als een beknopt adviesrapport. De NVAO publiceert het rapport en het besluit op de website.<sup>1</sup>

Meer informatie over de NVAO-werkwijze en de ITK-procedure is te vinden op [www.nvao.net](http://www.nvao.net).

### 5.2 Panel

#### Samenstelling

- prof. dr. Ramses Wessel (voorzitter), hoogleraar Europees Recht aan de Rijksuniversiteit Groningen en vice-decaan van de rechtenfaculteit aldaar
- prof. dr. Nele Jacobs, hoogleraar Levenslooppsychologie aan de Open Universiteit
- prof. dr. Marie Safar Postma, hoogleraar Computational Cognitive Science en vice-decaan onderzoek van de faculteit Humanities and Digital Sciences van Tilburg University
- Rolf Wink MA, beleidsadviseur Onderwijs en Kwaliteitszorg aan de Erasmus Universiteit Rotterdam
- Guus Verweij (student-lid), student aan de wo-master Civil Engineering and Management aan de University of Twente en actief lid van de medezeggenschap

#### Ondersteuning

- Anne Martens MA (secretaris)
- drs. Carina Schaafsma MBA (NVAO beleidsmedewerker en procescoördinator)

#### Locatiebezoeken

Utrecht, 21-23 januari en 10-11 februari 2026

---

<sup>1</sup> <https://www.nvao.net/nl/procedures/nederland/besluiten>

## 6 Profiel van de instelling

### 6.1 Algemene gegevens

<b>Instelling</b>	Universiteit Utrecht
<b>Locatie</b>	Utrecht
<b>Status van de instelling</b>	Bekostigd

### 6.2 Profiel

De Universiteit Utrecht (UU), opgericht in 1636, is een brede universiteit die studenten wil ontwikkelen tot betrokken, verantwoordelijke en veerkrachtige burgers die impact maken voor een betere wereld. De instelling zet zich in voor een transitie naar Open Science en Open Education: een open houding in het verzorgen van onderwijs, onderzoek en de samenwerking met maatschappelijke partners.

Al ruim twintig jaar biedt de instelling studentgericht onderwijs met veel keuzevrijheid vanuit het 'Utrechts Onderwijsmodel'. Het geactualiseerde Utrechts Onderwijsmodel incorporeert uitgangspunten voor *evidence-informed* goed onderwijs gericht op kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. Kenmerkend voor de UU is de focus op interdisciplinair onderwijs, dat wordt verzorgd vanuit samenwerkingen van meerdere faculteiten. Van oudsher hecht de UU veel waarde aan onderwijs en doet de universiteit onderzoek naar goed onderwijs. In aansluiting hierop biedt de UU medewerkers carrièremogelijkheden op basis van een onderwijsprofiel.

## 7 Beoordeling

### 7.1 Standaard 1: Visie en beleid

*De instelling beschikt over een breed gedragen onderwijsvisie en een daarbij aansluitend beleid gericht op de interne kwaliteitszorg van haar onderwijs.*

#### **Oordeel**

Voldoet.

#### **Bevindingen en overwegingen**

##### *Onderwijsvisie*

De Universiteit Utrecht (UU) beschrijft haar onderwijsvisie in de zelfreflectie. De instelling wil kennis overbrengen en studenten ontwikkelen tot betrokken *professionals*, verantwoordelijke burgers en veerkrachtige individuen die een verschil kunnen maken in de samenleving. Zij worden kritische wereldburgers die oog hebben voor het belang van een open en democratische samenleving en rechtstaat. De onderwijsvisie gaat uit van interdisciplinariteit bij het beantwoorden van maatschappelijke vraagstukken; volgens het college van bestuur maakt deze keuze de visie 'typisch Utrechts'.

De onderwijsvisie van de UU is uitgewerkt in het Utrechts Onderwijsmodel, dat voor het eerst is vastgesteld in 2002 en vervolgens meermaals is geëvalueerd, aangescherpt en geactualiseerd. De instelling wil uitdagend onderwijs bieden dat sterk studentgericht is, dat recht doet aan verschillende ambities en talenten en dat studenten vertrouwen en eigenaarschap geeft om een eigen studiep pad vorm te geven. Volgens het panel is het Utrechts Onderwijsmodel een robuuste basis die al meer dan twintig jaar richting geeft aan de onderwijskwaliteit binnen de gehele instelling.

In 2022 is de UU gestart met een tweejarig traject om de onderwijsvisie en het Utrechts Onderwijsmodel te verhelderen en actualiseren. Uit de gevoerde gesprekken begreep het panel dat de universiteit hiervoor een doordacht en breed gedragen proces heeft ingericht. Tijdens de locatiebezoeken bevestigden gesprekspartners dat de betrokken werkgroepen divers samengesteld waren en iteratief werkten. Leden van verschillende medezeggenschapsraden waren niet direct betrokken bij de werkgroepen, maar zij werden wel goed geïnformeerd over het proces en ontwikkelingen werden tussentijds bij hen getoetst.

In 2024 is het geactualiseerde Utrechts Onderwijsmodel vastgesteld. De onderwijsvisie was voorheen voornamelijk gericht op procesinrichting; het geactualiseerde Utrechts Onderwijsmodel incorporeert ook uitgangspunten voor *evidence-based* goed onderwijs, gericht op (1) kwalificatie, (2) socialisatie en (3) persoonsvorming. Volgens het panel past de geactualiseerde onderwijsvisie bij de focus van de UU op (onderzoek naar) onderwijs en sluit deze goed aan op de actuele behoeften aan goed onderwijs en op actuele goede praktijken voor goed onderwijs.

De visie is vertaald naar zogenoemde *graduate attributes*: de kenmerken die studenten verwerven via het onderwijs van de UU, met een nadruk op academische vorming, maatschappelijke betrokkenheid en persoonlijke groei. Het panel vindt dit een positieve ontwikkeling. De *graduate attributes* geven een concrete invulling aan de maatschappelijke opdracht van de universiteit, formuleren concrete vaardigheden die studenten kunnen ontwikkelen tijdens hun studie en maken het mogelijk om de onderwijsvisie op opleidingsniveau te operationaliseren.

Uit de gevoerde gesprekken begreep het panel dat het geactualiseerde Utrechts Onderwijsmodel grotendeels voortbouwt op reeds ingezette onderwijsvernieuwingen en dat de nadruk op de rol van kennis in en voor de samenleving (meer 'in de wereld', met ruimte voor vakken die gericht zijn op persoonsvorming of zorgen voor maatschappelijke verbinding) goed aansluit bij wat al aanwezig is en gebeurt binnen opleidingen en faculteiten. Volgens het panel zorgt dit er mede voor dat het onderwijsmodel en de *graduate attributes* breed gedragen zijn; dit geeft tevens vertrouwen voor de verdere uitwerking en implementatie in de komende jaren.

#### *Onderwijsstrategie en -beleid*

De onderwijsvisie wordt ondersteund door diverse beleidsmaatregelen. De zelfreflectie benoemt het Utrechts Onderwijsmodel en de transitie naar Open Science als fundament onder het onderwijs- en kwaliteitszorgbeleid.

De Richtlijn Onderwijs (2025) vertaalt de onderwijsvisie naar concrete kaders, praktische uitgangspunten voor de vormgeving van opleidingen en de basis voor kwaliteitszorg. Dit document maakt een navolgbaar onderscheid tussen procesinrichting met centrale uitgangspunten en facultaire autonomie op inhoud.

De pijlers van de kwaliteits- en onderwijscultuur van de UU zijn (1) een helder onderscheid tussen de bachelor- en masterfase, (2) bacheloronderwijs dat wordt gekenmerkt door flexibiliteit en keuzevrijheid voor de student, (3) activerend en zoveel mogelijk kleinschalig onderwijs en (4) aandacht voor de professionele ontwikkeling van docenten. Het onderwijsmodel bestaat uit ontwerpprincipes (de inhoudelijke inrichting) en het uniforme onderwijschassis (de facilitaire basisinrichting). Het panel vindt deze twee uitgangspunten erg praktisch. Vanuit het onderwijschassis is duidelijk hoe het onderwijs aan de UU geroosterd is; dit maakt flexibele studiepaden en interdisciplinair onderwijs mogelijk.

De strategie van de UU richt zich al ruim tien jaar op 'open blik, open houding, open wetenschap'. De instelling zet zich in voor een transitie naar Open Science en Open Education: een open houding in het verzorgen van onderwijs, onderzoek en de samenwerking met maatschappelijke partners. Vanuit een heldere definitie van het principe Open Education richt de universiteit zich onder andere op toegankelijkheid van het onderwijs.

In 2025 liepen verschillende strategische onderwijsprogramma's af die waren gericht op de ontwikkeling van een visie op interdisciplinair onderwijs, *Community Engaged Learning* (CEL) en Onderwijs voor Professionals. De opbrengsten uit deze programma's worden momenteel ingebed in de organisatie en dragen zo mede bij aan de realisatie van het geactualiseerde Utrechts Onderwijsmodel. Het panel vindt dit een goede aanpak. Wel adviseert het panel om te expliciteren welke implementatie verwacht wordt van opleidingen.

Het panel waardeert het expliciete taalbeleid van de UU, dat wordt gekenmerkt door inclusiviteit. De universiteit beschouwt zichzelf als tweetalige universiteit en stimuleert meertalig vergaderen door middel van luistertaal. Het college van bestuur vertelde dat de UU het taalbeleid verder wil versterken en dat de universiteit per collegejaar 2026-2027 een gratis cursus Nederlands voor internationale studenten zal aanbieden.

#### *Uitgangspunten voor kwaliteitszorg*

Het geactualiseerde Utrechts Onderwijsmodel legt meer focus op een gezonde onderwijs- en kwaliteitscultuur en de reguliere kwaliteitszorg is sterker verweven met onderwijsinnovaties. De documentatie en gevoerde gesprekken gaven het panel de indruk dat er binnen de UU een groot bewustzijn is van het belang van kwaliteitszorg. De interne kwaliteitszorg van de UU sluit aan bij de universitaire planning- en controlcyclus (P&C-cyclus) en landelijke accreditatiekaders. De universiteit werkt op basis van instellingsbrede uitgangspunten die worden ingevuld door opleidingen, *schools, colleges* en faculteiten; hiermee vindt de UU een balans tussen enerzijds centrale sturing en anderzijds autonomie, vertrouwen en transparantie – aansluitend bij het streven naar openheid.

Elke faculteit heeft een eigen kwaliteitszorgplan dat uitgaat van de PDCA-cyclus en de duidelijke eisen zoals geformuleerd in de Richtlijn Onderwijs. In dit plan liggen de afspraken en rollen rondom facultaire kwaliteitszorg vast. De PDCA-cycli op opleidings-, facultair en instellingsniveau zijn verbonden met elkaar en met de P&C-cyclus van de universiteit.

De instelling benadrukt het belang van communicatie en dialoog en heeft formele overlegstructuren en informele netwerken om kennisdeling tussen opleidingen en faculteiten te stimuleren. Het college van bestuur houdt zicht op de onderwijskwaliteit via regelmatig overleg met decanen en via het overleg van de rector met de vicedecanen onderwijs. Op hun beurt hebben de vicedecanen onderwijs direct contact met onderwijsdirecteuren. Tijdens de gevoerde gesprekken ervoer het panel een groot bewustzijn van kwaliteitszorg en een sterke focus op kwaliteitscultuur.

#### *Governance*

De UU heeft zeven faculteiten en twee *university colleges*. Sommige faculteiten zijn een clustering van voormalige faculteiten en werken met departementen als tussenniveau. Het panel vroeg zich af hoe de departementen en faculteiten zich tot elkaar verhouden. Decanen vertelden dat de huidige structuur met relatief grote faculteiten goed werkt; zij ervaren dat ze gelijkwaardige gesprekspartners zijn en vergelijkbare zaken tegenkomen. De gelijkvormige inrichting is een duidelijke strategische keuze; vergelijkbare functies en verantwoordelijkheden maken gelijkwaardige uitwisseling mogelijk. Bovendien zorgen de grotere eenheden ervoor dat de slagkracht van

de facultaire serviceorganisatie is vergroot en dat de lijnen tussen departementen korter zijn geworden, wat leidt tot betere samenwerking rondom onder andere interdisciplinaire opleidingen. Het panel heeft begrepen dat deze voordelen voor de betrokkenen ruim opwegen tegen het grotere aantal overlegmomenten dat de complexere organisatie met zich meebrengt.

De universiteit werkt vanuit de sturingsfilosofie 'niet centraal, maar samen'. Tijdens de gevoerde gesprekken heeft het panel deze gezamenlijkheid ervaren. De UU kent vele netwerken met formele en informele overlegstructuren, waarbij de informele contacten de formele overlegmomenten voeden. Hoewel deze werkwijze meer tijd kost, leidt het volgens betrokkenen tot constructievere gesprekken en duurzamer beleid. De vicedecanen onderwijs merken op dat de wijze waarop het Utrechts Onderwijsmodel is geactualiseerd ook 'typisch Utrechts' is: voortbouwend uit de ontwikkelingen die al waren ingezet en in samenwerking met belanghebbenden vanuit de hele organisatie.

Het Utrechts Onderwijsmodel krijgt vorm via de uitwisseling tussen faculteiten en centrale ondersteuningsdiensten. Deze samenwerking is geborgd via centrale overlegstructuren. Het overleg tussen de rector, de vicedecanen onderwijs en de *deans* van de *university colleges* vormt een belangrijk knooppunt voor beleid en besluiten; ook de *academic director* van het *Centre of Academic Teaching and Learning (CAT)* is hierbij aangesloten. De vicedecanen onderwijs vertelden dat de agendavoorbereiding recent is aangepast; dit heeft geleid tot meer verdieping in de gesprekken en discussies. De rector overlegt ook direct met de onderwijsdirecteuren; zij nemen ook deel aan een jaarlijkse '24-uurse', die goed wordt gewaardeerd. De directie Studenten, Onderwijs en Onderzoek (SO&O) overlegt met de facultaire hoofden Onderwijs- en Studentenzaken in het Netwerk Onderwijs (NO) om de uitwerking van processen werkbaar te maken voor alle faculteiten.

#### *Medezeggenschap*

De universiteitsraad is het centrale medezeggenschapsorgaan van de UU, de faculteiten hebben elk een faculteitsraad en elke opleiding of cluster van opleidingen heeft een opleidingscommissie; deze medezeggenschapsorganen hebben alle een student- en een personeelsgeleding. Tijdens de locatiebezoeken heeft het panel gesproken met bevoegde leden van medezeggenschapscommissies op alle niveaus. De lijnen tussen gremia zijn kort, met name tussen de studentleden. Sommige faculteiten werken met 'intrafacultaire' bijeenkomsten waarin leden van alle facultaire medezeggenschapsorganen samenkomen. De voorzitters van de universiteitsraad en de faculteitsraden hebben een gezamenlijk overleg. Twee keer per jaar vindt een bijeenkomst plaats tussen de leden van de universiteitsraad en de raad van toezicht; leden van beide gremia vertelden dat zij dit contact als professioneel en constructief ervaren.

De zelfreflectie vermeldt dat het goed functioneren van de medezeggenschap een punt van aandacht blijft: vacatures zijn moeilijk te vullen, de studentgeleding wisselt jaarlijks en kennisbehoud is een knelpunt. Verschillende initiatieven op facultair en centraal niveau beogen versterking van de medezeggenschap; sommige van deze initiatieven moeten nog starten. Het panel vindt het positief dat de instelling medezeggenschapsondersteuners bij elkaar wil brengen om kennis en ervaringen uit te wisselen.

Leden van de universiteitsraad vertelden dat zij deelnemen aan een uitgebreid inwerkprogramma en goede ondersteuning krijgen vanuit hun secretariaat. Op decentraal niveau wordt een eigen invulling gegeven aan het inwerktraject voor nieuwe leden. Het panel heeft verschillende voorbeelden gehoord van de manier waarop opleidingscommissies dossiers overdragen aan opvolgers, bijvoorbeeld via dakpanconstructies, inwerkweken en e-modules. Het panel beveelt aan om de inwerktrajecten van decentrale medezeggenschapsorganen te versterken zodat alle leden goed op de hoogte zijn van hun rechten. Volgens het panel zijn er binnen de UU mooie decentrale initiatieven te vinden die mogelijk nog breder benut kunnen worden.

Het panel vernam dat de animo om zich verkiesbaar te stellen en deel te nemen aan facultatieve trainingen en overleggen de afgelopen jaren voornamelijk onder docenten is afgenomen, mogelijk vanwege werkdruk en onzekerheid door bezuinigingen. De lijnen naar andere medezeggenschapsorganen zijn voor personeelsleden daardoor minder sterk dan voor studenten. Docenten vertelden ook dat participatie in medezeggenschapsorganen wel woordelijk gewaardeerd wordt, maar dat leidinggevenden nog niet altijd voldoende rekening houden met de tijd die personeelsleden nodig hebben voor hun raadswerk. Het panel vraagt de instelling om hieraan aandacht te blijven besteden en de inzet voor de medezeggenschap te waarderen in het persoonlijke carrièrepad.

Alle faculteiten en het college van bestuur werken met een studentassessor, die het studentperspectief vertegenwoordigt tijdens bestuurlijk overleg; deze studenten hebben een stevige positie en voelen zich comfortabel en gewaardeerd in hun rol. De facultaire en centrale studentassessoren wisselen onderling ervaringen uit in het College van Utrechtse Assessoren, dat elke vier weken bijeenkomt. Ook hebben ze intensief contact met studieverenigingen.

#### *Conclusie*

Het panel is van oordeel dat de UU een breed gedragen onderwijsvisie heeft. Het Utrechts Onderwijsmodel geeft al twintig jaar richting aan de onderwijskwaliteit; dit model is recent geactualiseerd en wordt breed gedragen. De toegevoegde *graduate attributes* zijn handvatten om de onderwijsvisie op opleidingsniveau te operationaliseren. Aansluitend bij het streven naar openheid werkt de instelling in haar kwaliteitszorg vanuit een balans tussen centrale sturing en autonomie, vertrouwen en transparantie. De UU kent vele netwerken met formele en informele overlegstructuren, waarbij de informele contacten de formele overlegmomenten voeden. Deze werkwijze leidt tot constructieve gesprekken en duurzaam beleid. Het panel concludeert dat de instelling voldoet aan de eisen van standaard 1: Visie en beleid.

## 7.2 Standaard 2: Uitvoering

*De instelling verwezenlijkt de onderwijsvisie op doeltreffende wijze, blijkend uit passende beleidsacties en -processen met name op het gebied van personeel, toetsing, voorzieningen en studenten met een functiebeperking.*

#### **Oordeel**

Voldoet.

#### **Bevindingen en overwegingen**

##### *Concrete beleidsacties en -processen*

Het panel heeft geconstateerd dat de UU in een overgangsfase zit en aan de start staat van de implementatie van het geactualiseerde Utrechts Onderwijsmodel. Recent (2025) heeft de universiteit een inbeddingsplan opgesteld dat faculteiten kaders geeft. Het college van bestuur heeft middelen vrijgemaakt om de implementatie te ondersteunen; de vicerector onderwijs begeleidt de implementatie van het Utrechts Onderwijsmodel. De UU heeft drie kernthema's geformuleerd – (1) toetsing, (2) Equality, Diversity & Inclusion en studentenwelzijn en (3) studentbegeleiding – waarvoor één of meerdere vicedecanen onderwijs een voorstel uitwerken.

Uit de gevoerde gesprekken leerde het panel dat het Utrechts Onderwijsmodel wordt ervaren als een helder, richtinggevend en sturend kader, met voldoende vrijheid en ruimte voor facultaire en opleidingsspecifieke invulling. Opleidingen krijgen vijf jaar de tijd om het Utrechts Onderwijsmodel en de *graduate attributes* te verwerken in hun curricula. Ze sluiten zoveel mogelijk aan bij geplande curriculumherzieningen en bepalen zelf welke accenten ze willen leggen bij de invulling van de thema's. Ze analyseren wat al gebeurt binnen de huidige curricula en welke kansen het geactualiseerde Utrechts Onderwijsmodel biedt om het onderwijs verder te verbeteren. De UU biedt formats voor actie- en reflectieplannen waarin opleidingen hun eigen prioriteiten vastleggen, in overleg met hun faculteitsbesturen en medezeggenschapsorganen.

UU-brede diensten spelen een belangrijke rol in de uitvoering van het beleid. De centrale beleidsafdeling leest de plannen en monitort behoeften aan didactische en technische ondersteuning. Het Centre for Academic Teaching and Learning (CAT) brengt vertegenwoordigers van verschillende organisatieonderdelen bij elkaar. Tijdens de locatiebezoeken hebben verschillende vertegenwoordigers van de instelling verteld hoe zij zijn betrokken bij informatiesessies en workshops.

Het panel heeft begrepen dat de *graduate attributes* niet noodzakelijk vertaald hoeven te worden naar beoogde leeruitkomsten van opleidingen, omdat toetsing niet altijd praktisch mogelijk zou zijn. Het college van bestuur lichtte toe dat de *graduate attributes* ook op andere manieren verankerd kunnen worden in het onderwijs, met name de *graduate attributes* gericht op attitude-ontwikkeling – die zouden eerder zichtbaar dan meetbaar zijn. Centrale beleidsmedewerkers vertelden het panel dat opleidingen de *graduate attributes* kunnen koppelen aan beheersings-, ervarings- en aanbodoelen om verschillen inzichtelijker te maken. Het panel beveelt aan om te concretiseren wat van opleidingen wordt verwacht van de implementatie van de *graduate attributes*.

### *Ontwerp, erkenning en borging van de kwaliteit van opleidingen*

De UU heeft duidelijke kaders voor ontwerp, erkenning en borging van opleidingen. Volgens het panel geven de strakke procesafspraken van het onderwijschassis faculteiten en opleidingen de rust en ruimte om te werken aan de onderwijshoud. Het Utrechts Onderwijsmodel beschrijft drie kenmerken van het onderwijs aan de UU: (1) een stevige (inter)disciplinaire academische basis, (2) maatschappelijke betrokkenheid en (3) ruimte voor ontwikkeling. De Richtlijn Onderwijs schrijft voor dat alle opleidingen keuzeruimte bieden; binnen de bacheloropleidingen bedraagt de profileringsruimte minimaal 45 EC. Studenten benoemden interdisciplinariteit en keuzevrijheid meermaals als kenmerkend voor het onderwijs aan de UU; voor sommigen was het de reden om te kiezen voor een opleiding aan de UU. Tegelijkertijd kan keuzevrijheid, zeker vroeg in de opleiding, een last zijn; naar aanleiding van signalen van studenten hebben sommige opleidingen daarom aanpassingen gedaan in de curriculumopbouw.

Tijdens de locatiebezoeken lichtten docenten en vicedecanen onderwijs toe hoe opleidingen werken aan curriculumontwikkeling, in samenwerking met werkveldpartners en alumni. Docenten krijgen de tijd om nieuwe cursussen te ontwikkelen en worden daarbij ondersteund door centrale medewerkers van de afdeling Onderwijsadvies & Training (O&T). In elke ontwikkelfase worden studenten, docenten, beleidsmedewerkers, bestuurders en de medezeggenschap betrokken.

Het college van bestuur houdt zicht op het onderwijsaanbod via een proces van interne certificering. Decanen kunnen een aanvraag indienen voor nieuwe programma's en opleidingen, maar ook voor (grote) wijzigingen van bestaande opleidingen. De nadruk ligt daarbij op reflectie op de eigen plannen in samenspraak met interne en externe belanghebbenden. In 2022 is de universiteit gestart met de 'Staat van het Opleidingsaanbod en de Studentpopulatie', waarbij faculteiten via vragenlijsten inzage geven in ontwikkelingen en ambities. Het panel waardeert deze processen om kwalitatief hoogwaardig en doelmatig opleidingsaanbod te waarborgen.

De UU heeft verschillende opleidingen die worden aangeboden door meerdere faculteiten en/of departementen. Uit de gevoerde gesprekken heeft het panel begrepen dat interdisciplinaire (en soms ook interfacultaire) opleidingen goed functioneren. Recent hebben de faculteiten duidelijke afspraken gemaakt over de bekostiging van interdisciplinair onderwijs; dit heeft gezorgd voor rust. Door de betrokkenheid van meerdere faculteiten vragen de inrichting en uitvoering van deze opleidingen extra overleg, maar de opleidingen bieden verrijking aan zowel studenten als docenten. Studenten vertelden dat zij geen noemenswaardige verschillen ervaren tussen vakken die worden aangeboden door verschillende faculteiten.

Het panel heeft verschillende voorbeelden gehoord van de wijze waarop de UU invulling geeft aan het prominente thema maatschappelijke betrokkenheid, in alle lagen van de organisatie. Studenten vertelden het panel over hun ervaringen met CEL, dat een duidelijke toegevoegde waarde heeft; voor sommigen zijn ervaringen fundamenteel geweest voor hun vorming. Deze vorm van onderwijs krijgt vaker een plek in keuzevakken en minoren dan in majorgebonden vakken.

### *Kwaliteitscultuur*

Tijdens de locatiebezoeken heeft het panel een sterke reflectieve kwaliteitscultuur waargenomen, met veel laagdrempelige uitwisseling zowel bij planvorming als bij iteratieve aanpassingen naar aanleiding van feedback. Betrokkenen uit verschillende onderdelen van de organisatie weten elkaar goed te vinden door de combinatie van formele en informele processen. In de gevoerde gesprekken heeft het panel universiteitsbreed een groot gevoel van eigenaarschap geconstateerd.

### *Personeel*

De onderwijsvisie van de UU stelt dat docenten cruciaal zijn om het leerproces van studenten te ondersteunen. De universiteit heeft een open organisatiecultuur, waarbinnen Erkennen en Waarderen een belangrijk onderdeel is om loopbanen in het onderwijs te stimuleren. De universiteit heeft haar visie hierop uitgewerkt in zes uitgangspunten: Teamspirit, Research, Impact, Professional Performance, Leadership en Education (TRIPLE). Medewerkers worden beoordeeld op hun bijdrage aan onderwijs, onderzoek en professionele *performance*, met ruimte voor diversiteit in het werk van individuen en teams. De UU heeft haar visie op personeel goed uitgewerkt in handreikingen voor medewerkers en leidinggevenden.

Het panel heeft gesproken met medewerkers die goed bekend zijn met het TRIPLE-model en met hun leidinggevende spreken over hun eigen profilering. Zij bevestigden dat dynamische carrièrepaden mogelijk zijn,

waarbij het accent kan verschuiven, en dat inzet op onderwijs meer wordt gewaardeerd dan voorheen. De zeer betrokken docenten gaven inspirerende voorbeelden van doorgroeimogelijkheden op basis van een onderwijsprofiel. Tegelijkertijd merkten medewerkers op dat leidinggevendenden het model verschillend interpreteren en toepassen, wat kan leiden tot het gevoel dat medewerkers op alle aspecten van het TRIPLE-model goed moeten presteren. Het panel vindt het belangrijk dat leidinggevendenden hieraan aandacht besteden in hun dagelijks werk, zodat ze stimuleren en faciliteren dat medewerkers kansen benutten voor brede professionele ontwikkeling die passen bij hun individuele situatie. Het panel waardeert de initiatieven om medewerkers te ondersteunen, waaronder de continuering en heropstart van onderzoek die sommige faculteiten bieden na zwangerschap van onderzoekers. Voor medewerkers met een ondersteunende functie lijkt het TRIPLE-model vooralsnog minder toegepast te worden. Bij de verdere implementatie van het model en de cultuurverandering die daarvoor nodig is, zijn dit aandachtspunten.

Het college van bestuur vertelde het panel dat 'tweebenigheid' het uitgangspunt is: academische medewerkers met een vaste aanstelling zijn betrokken bij zowel onderzoek als onderwijs. Tijdens gesprekken met vertegenwoordigers van opleidingen bleek dat er ook veel (tijdelijke) docenten zijn die alleen onderwijs geven. Het college van bestuur legde uit dat een flexibele schil nodig blijft, waarbij de UU tijdelijke docenten carrièreperspectief geeft via relatief lange aanstellingstermijnen en extra professionaliseringsmogelijkheden.

Studenten vertelden het panel dat zij over het algemeen tevreden zijn over de betrokkenheid en bereikbaarheid van hun docenten. Volgens hen hebben de meeste docenten een hart voor onderwijs. Desalniettemin lijkt de werkdruk hoog te zijn, met name onder medewerkers met een voltijdse onderwijsaanstelling. Het panel vraagt hiervoor blijvende aandacht, mede vanwege de bezuinigingen in het hoger onderwijs en inspanningen die de implementatie van het Utrechts Onderwijsmodel én onderwijsinnovatie vragen.

Het Utrechts Leiderschapsmodel besteedt aandacht aan leiderschapsprofielen vanuit drie dimensies: persoonlijk, organisatorisch en strategisch leiderschap. Aan centrale leiderschapstrajecten nemen medewerkers vanuit de gehele universiteit gezamenlijk deel. Volgens betrokkenen levert dit betere gesprekken op. Het panel vindt deze aanpak ook goed passen bij de open, gezamenlijke cultuur van de UU. Via het Senior Fellow Programma wil de UU onderwijskundig leiderschap versterken, door uitbreiding van het aantal hoogleraren met accent op onderwijs. Uit de gevoerde gesprekken bleek dat dit programma ook bijdraagt aan een kwaliteitscultuur die onderwijsinnovatie stimuleert.

Het panel waardeert de expliciete aandacht voor docentprofessionalisering en de duidelijke universitaire regeling onderwijskwalificaties (2021). Nieuwe docenten kunnen deelnemen aan facultaire programma's zoals 'Start to teach' en buddytrajecten. Docenten vertelden het panel dat zij de Basiskwalificatie Onderwijs (BKO) als een intensief maar leerzaam traject ervaren. De ervaringen met onderdelen van de Seniorekwalificatie Onderwijs (SKO) zijn wisselend: deze worden inhoudelijk nog niet altijd als even nuttig beschouwd. De universiteit stimuleert docenten om zich continu te blijven ontwikkelen en bij te scholen, met aandacht voor onderzoek naar het eigen onderwijs, en heeft een uitgebreid universiteitsbreed aanbod op het gebied van docentprofessionalisering en onderwijsinnovatie. Het CAT brengt verschillende initiatieven rondom docentontwikkeling, onderwijsbeurzen en onderwijsinnovatie samen.

#### *Voorzieningen*

De UU zet in op een passende leeromgeving als voorwaarde voor studiesucces. Aansluitend bij de pijler socialisatie streeft de universiteit naar een leefbare campus. Campusonderwijs met overwegend kleinschalig, interactief onderwijs blijft centraal staan om studenten te motiveren. Het panel heeft een bezoek gebracht aan verschillende gebouwen op Utrecht Science Park en in de binnenstad van Utrecht. De universiteit beschikt over adequate fysieke voorzieningen, al vertelden studenten het panel dat zij behoefte hebben aan meer ontmoetingsmogelijkheden en dagelijkse voorzieningen op Utrecht Science Park en vroegen zij aandacht voor veilige fietsroutes. Het college van bestuur gaf aan dat het hierover permanent gesprekken voert met de gemeente Utrecht.

De universiteit heeft een strategisch huisvestingsplan en onderzoekt hoe een toekomstbestendig onderwijsplan- en roosterproces kan bijdragen aan optimale benutting van de beschikbare ruimtes. In het project 'Future Learning Spaces' heeft de UU gewerkt aan een visie op de fysieke leeromgeving die aansluit op de onderwijsvisie. Hieruit zijn didactische uitgangspunten en ontwerpprincipes voortgekomen voor onderwijsruimtes en de

algemene fysieke leeromgeving; het project is in 2023 structureel ingebed in het onderwijsdomein. Daarnaast werken verschillende ondersteunende diensten samen om experimentele onderwijsruimtes te ontwikkelen.

De UU is recent overgestapt op een andere digitale leeromgeving (LMS); bij de aanbesteding speelden publieke waarden een belangrijke rol, waaronder verantwoord gebruik van data, menselijkheid en rechtvaardigheid. Het College van Utrechtse Assessoren was vertegenwoordigd in de stuurgroep voor het LMS. Binnen de UU worden dezelfde IT-systemen gebruikt; het UMCU heeft niet automatisch toegang tot de UU-systemen, wat vooral praktische problemen oplevert voor studenten en medewerkers die actief zijn in beide organisaties.

Studentenwelzijn is essentieel om het Utrechts Onderwijsmodel en de *graduate attributes* te realiseren. Volgens het panel besteedt de UU op passende wijze aandacht aan studentenwelzijn en -ondersteuning. Niet studiesucces, maar studentsucces staat centraal: de som van academische, persoonlijke en maatschappelijke ontwikkeling. Studentbegeleiding vormt een onderdeel van het onderwijsecosysteem en de universiteit zet in op een preventieve benadering door te investeren in een stevige basis voor alle studenten. De komende jaren wordt dit nog steviger verankerd in curricula. Tijdens de locatiebezoeken hoorde het panel voorbeelden van docenten die in hun onderwijs rekening houden met de belastbaarheid van studenten; de studenten met wie het panel sprak, ervaren dat docenten veel doen om de prestatiedruk te verminderen en voelen zich door de UU en haar personeel gesteund. Het panel waardeert dit en benadrukt het belang van blijvende aandacht hiervoor.

De Richtlijn Onderwijs beschrijft de uitgangspunten voor (studieloopbaan)begeleiding op opleidingsniveau. De studentbegeleiding is helder gestructureerd via tutores in bacheloropleidingen en via studie- en loopbaanoriëntatie in masteropleidingen. Sommige opleidingen werken ook met studenttutores, die gebruik kunnen maken van handboeken en online trainingen. Daarnaast heeft elke opleiding ten minste één studieadviseur die voor studenten een belangrijk eerste aanspreekpunt is, ook bij mentale klachten, zo bevestigden studenten in gesprek met het panel. De UU organiseert overlegmomenten en trainingen voor tutores en studieadviseurs, zodat zij ervaringen kunnen uitwisselen en goed op de hoogte blijven van centrale ondersteuningsmogelijkheden waarnaar ze studenten kunnen verwijzen. Het panel heeft vernomen dat er een goede wisselwerking is tussen decentrale en centrale studentbegeleiding, al merkten studenten op dat de routekaart met ondersteuningsmogelijkheden voor hen niet heel inzichtelijk is.

De universiteit heeft adequate voorzieningen voor studenten met een ondersteuningsbehoefte; de afgelopen jaren heeft de UU de begeleidingsketen versterkt met behulp van de kwaliteits- en NPO-gelden. Door procesharmonisatie worden toekenningen interfacultair erkend; de instelling werkt aan gelijke uitvoering van toetsvoorzieningen over faculteiten heen. Het panel waardeert de inzet van de UU om de voorzieningen op het gebied van diversiteit en inclusie voor haar studenten te verbeteren.

Het panel heeft vernomen dat studieverenigingen een sterke positie hebben en dat ze een belangrijke bijdrage leveren aan de onderwijsgemeenschap en kwaliteitsbeleving. De verenigingen worden regelmatig betrokken bij beleidsvormingsprocessen en veel verenigingen hebben vertrouwenspersonen. Het panel vond het opvallend dat studenten vertelden dat de financiële compensatie voor bestuursleden van studieverenigingen sterk verschilt tussen faculteiten.

#### *Toetsing*

De UU streeft naar meer integratie van onderwijs en toetsing, zodat toetsing bijdraagt aan het leerproces van studenten. Faculteiten stellen hun eigen toetsbeleid op en opleidingen werken dat beleid uit in toetsplannen. De zelfreflectie vermeldt dat in sommige opleidingen de toetsdruk – en daarmee de werkdruk voor docenten en studenten – momenteel hoog is; het panel ondersteunt het plan om dit onderwerp verder uit te werken als thema binnen het Utrechts Onderwijsmodel.

De UU heeft duidelijk beleid en een handboek voor examencommissies. Decanen stellen een examencommissie in voor een of meerdere opleidingen. Sommige examencommissies hebben taken gedelegeerd aan toetscommissies. Het panel heeft gesproken met vertegenwoordigers van examen- en toetscommissies die zich bewust zijn van hun wettelijke verantwoordelijkheden. De examencommissies werken met een modelreglement en met strakke en duidelijke richtlijnen voor onder meer het aanwijzen van examinatoren. Uit het gevoerde gesprek bleek dat ze tegelijk oog houden voor de menselijke maat.

Examencommissies gebruiken curriculumscans om kwetsbaarheden in de toetsing te identificeren, bijvoorbeeld wat betreft het gebruik van generatieve kunstmatige intelligentie (GenAI). Binnen de UU wordt actief nagedacht over grotere aanpassingen om de validiteit van de toetsing te borgen. De universiteit werkt sinds kort met een behulpzame 'AI Index' om studenten en docenten duidelijkheid te verschaffen over toelaatbaar gebruik van GenAI.

De examencommissies krijgen adequate (juridische) ondersteuning en nieuwe leden volgen een interne leergang om zich voor te bereiden; daarbij zitten leden van verschillende faculteiten bij elkaar om van elkaar te leren. Binnen sommige examencommissies is behoefte aan aanvullende scholing, bijvoorbeeld over curriculumherzieningen, GenAI en juridische aspecten die daarmee samenhangen.

Tijdens de locatiebezoeken heeft het panel begrepen dat het voormalige UU-brede netwerk van examencommissies sinds de covid-pandemie niet meer actief is. Voorzitters van examencommissies vertelden dat zij elkaar wel informeel opzoeken, maar dat formele bijeenkomsten kunnen helpen om structureler ervaringen en beleidskeuzes te delen. Het panel beveelt aan om nader te onderzoeken wat de examencommissies nodig hebben om horizontaal leren tussen examencommissies te bevorderen.

#### *Conclusie*

Het panel is van oordeel dat de UU passende beleidsacties en -processen heeft om haar onderwijsvisie te verwezenlijken. De instelling heeft een realistisch inbeddingsplan opgesteld dat opleidingen ondersteunt bij de implementatie van het geactualiseerde Utrechts Onderwijsmodel. Het panel beveelt aan om te concretiseren wat van opleidingen wordt verwacht van de implementatie van de *graduate attributes*. De UU biedt passende voorzieningen en kent een gestructureerd systeem van decentrale en centrale studentbegeleiding. De instelling besteedt expliciete aandacht aan docentprofessionalisering en stimuleert loopbanen in het onderwijs. De UU heeft een sterke reflectieve kwaliteitscultuur en medewerkers geven blijk van een groot gevoel van eigenaarschap. Het panel concludeert dat de instelling voldoet aan de eisen van standaard 2: Uitvoering.

### 7.3 Standaard 3: Evaluatie en monitoring

*De instelling evalueert stelselmatig of zij de beoogde beleidsdoelstellingen met betrekking tot onderwijskwaliteit realiseert. Daarbij betreft zij relevante stakeholders.*

#### **Oordeel**

Voldoet.

#### **Bevindingen en overwegingen**

##### *Evaluatie- en meetactiviteiten*

Binnen de UU is de kwaliteitszorg verankerd in de faculteiten. Tijdens het locatiebezoek heeft het panel vernomen dat de kwaliteitszorgcycli op opleidings- en facultair niveau goed werken. Opleidingen gebruiken verschillende instrumenten om het onderwijs te evalueren op cursus- en curriculumniveau. Ook studieadviseurs en studieverenigingen hebben een belangrijke signaalfunctie. Daarnaast maakt de UU gebruik van nationale onderzoeken zoals de Nationale Studentenenquête (NSE).

Uit de documentatie en gevoerde gesprekken leerde het panel dat de respons op cursusevaluaties laag is; opleidingen organiseren diverse aanvullende activiteiten om directe en kwalitatieve feedback op te halen onder studenten. Het panel waardeert initiatieven zoals jaarvertegenwoordigingen, focusgroepen, evaluatielunches en Plug & Play; deze activiteiten leiden tot concrete feedback, waardevolle inzichten en constructieve verbetervoorstellen. Tegelijkertijd adviseert het panel om studenten te betrekken bij de verdere ontwikkeling en verbetering van het interne kwaliteitszorgsysteem, om te zorgen dat de feedback van alle studenten voldoende gehoord wordt.

Opleidingen kiezen momenteel zelf hoe ze vormgeven aan tussentijdse evaluaties (zoals *midterm reviews*) en de respons op aanbevelingen van accreditatiepanels. De centrale beleidsafdeling begeleidt accreditatieprocedures; in geval van problemen wordt een dossier besproken in het overleg tussen de rector en vicedecaan onderwijs. Het panel ondersteunt het voornemen om een 'menukaart' van kwaliteitszorginstrumenten te ontwikkelen die het horizontaal leren tussen opleidingen kan versterken.

Elke twee jaar organiseert de UU een 'Staat van het Opleidingsaanbod en de Studentenpopulatie', om de aard van het opleidingsaanbod en de omvang en samenstelling van de studentenpopulatie binnen de verschillende opleidingen in beeld te brengen. Hiervoor vullen vicedecanen onderwijs vragenlijsten in en bespreken deze met de facultaire medezeggenschap. Na een pilot in 2022 is de werkwijze rondom deze evaluatie aangescherpt en zijn vragen verduidelijkt. De uitkomst van dit onderzoek geeft richting aan het beleid omtrent het opleidingsaanbod.

Het college van bestuur kan aanvullende evaluaties en audits laten uitvoeren voor specifieke beleidsthema's en organisatieonderdelen. De afgelopen jaren zijn externe onderzoeken uitgevoerd naar het CAT, het honours-onderwijs en de *midterm review* ITK; voor het programma Onderwijs voor Professionals werd een interne *learning audit* georganiseerd. Bij grote projecten en strategische programma's zijn belanghebbenden betrokken via stuur- en klankbordgroepen.

#### *Inzichtelijke informatie en reflectie*

Het panel heeft duidelijke en uitgebreide rapportages ingezien van opleidings-, werkveld- en examencommissies en van faculteitsraden. Daarin is zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie vastgelegd. Deze stellen docenten, opleidingsdirecteuren, faculteitsbesturen en het college van bestuur in staat om tijdig signalen op te vangen en risico's te signaleren. Via jaarverslagen doen examencommissies aan de onderwijsdirecteuren en decanen verslag van hun werkzaamheden. Het gelaagde systeem borgt dat risico's zo vroeg mogelijk op het juiste niveau worden opgemerkt.

Onderwijscoördinatoren hebben veelal dagelijks informeel contact met studenten en collega's en bespreken signalen ook regelmatig met studieadviseurs en beleidsmedewerkers. Docenten reflecteren zelf op de uitkomsten van studentevaluaties en in jaargesprekken bespreken opleidingen de onderwijskwaliteit met hun faculteitsbestuur. Meermaals per jaar hebben vicedecanen onderwijs gesprekken met examencommissies; vertegenwoordigers van examencommissies vertelden dat zij de constructieve en inhoudelijke gesprekken waarderen. Tijdens de locatiebezoeken heeft het panel begrepen dat opleidingscommissies en faculteitsraden nauw betrokken zijn bij de reflectie op uitkomsten, waarover zij over het algemeen goed worden geïnformeerd door opleidingen en faculteitsbesturen. Ook leden van de universiteitsraad vertelden het panel dat zij voldoende informatie ontvangen.

Twee keer per jaar voert het college van bestuur een bilateraal gesprek over onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering met de besturen van faculteiten en *university colleges*. In de periode 2018-2024 vond dit gesprek één keer per jaar plaats, maar ten behoeve van de gesprekskwaliteit is in 2025 weer een voorjaars- en najaarsgesprek ingevoerd. Voorafgaand aan de gesprekken leveren de faculteiten en Universitaire Bestuursdienst *business intelligence*-rapportages en kwalitatieve input aan. De voortgang van projecten en strategische programma's staat ook op de agenda in het overleg van de vicedecanen onderwijs met de rector. Opleidingsmanagers hebben de indruk dat de rector het overleg met de vicedecanen onderwijs serieus neemt; opleidingen kunnen van tevoren input leveren voor het overleg.

Het college van bestuur legt verantwoording af aan de raad van toezicht. Het panel heeft gesproken met betrokken leden van de raad van toezicht, die ook hun werkgeversrol een heldere en constructieve invulling geven. De raad van toezicht heeft een Commissie Onderwijs & Onderzoek, die ten minste halfjaarlijks rapporteert over de kwaliteitszorg voor onderwijs en onderzoek. Ook de raad van toezicht krijgt voldoende inzicht op de stand van zaken binnen de universiteit; elk halfjaar ontvangt de raad een kwaliteitsrapportage, inclusief publieke informatie uit bijvoorbeeld de NSE. In het overleg met het college van bestuur krijgt de raad van toezicht een toelichting op opvallende ontwikkelingen; deze duiding zou het college van bestuur ook vooraf op papier kunnen delen, zodat de raad van toezicht die informatie al kan meenemen in de voorbereiding op het overleg.

#### *Effectiviteit van beleidsuitvoering*

De faculteitsbesturen zijn primair verantwoordelijk voor de implementatie van het onderwijsbeleid. Via de interne netwerken volgt de centrale beleidsafdeling hoe opleidingen uitvoering geven aan het Utrechts Onderwijsmodel, met oog voor de werkbaarheid van beleid. Het college van bestuur controleert of de faculteitsbesturen actie- en reflectieplannen hebben opgesteld.

In 2028-2029 organiseert de UU een *midterm review* om de voortgang met betrekking tot de inbedding van het Utrechts Onderwijsmodel te toetsen. De zelfreflectie vermeldt dat de UU de monitoring van de naleving van het universiteitsbrede beleid en kaders nog kan verstevigen, zonder het sturen op vertrouwen los te laten. Het panel

beveelt aan om bijtijds vast te stellen hoe de voortgang en realisatie op de essentiële elementen (zoals de *graduate attributes*) uit de onderwijsvisie zullen worden gemeten.

#### *Conclusie*

Het panel is van oordeel dat de UU stelselmatig evalueert of de instelling de beoogde beleidsdoelstellingen met betrekking tot onderwijskwaliteit realiseert. Studenten kunnen op diverse manieren kwantitatieve en kwalitatieve feedback geven. Informatie over onderwijskwaliteit wordt adequaat gedeeld en besproken binnen de overlegstructuren op alle organisatieniveaus. De centrale beleidsafdeling volgt de implementatie van het Utrechts Onderwijsmodel. Het panel beveelt aan om vast te leggen hoe de voortgang en realisatie zullen worden gemeten. Het panel concludeert dat de instelling voldoet aan de eisen van standaard 3: Evaluatie en monitoring.

## 7.4 Standaard 4: Ontwikkeling

*De instelling is gericht op ontwikkeling en werkt systematisch aan de verbetering van haar onderwijs.*

#### **Oordeel**

Voldoet.

#### **Bevindingen en overwegingen**

##### *Verbetermaatregelen*

Het panel heeft vastgesteld dat de UU continu werkt aan kwaliteitsverbetering. De opvolging van verbetermaatregelen is geborgd in de P&C-cyclus. De periodieke onderwijsevaluatie is gericht op continue ontwikkeling; tijdens de locatiebezoeken heeft het panel voorbeelden gehoord van verbeteringen die zijn doorgevoerd naar aanleiding van evaluaties. Daaruit blijkt een tijdige escalatie tussen niveaus en adequate opvolging van signalen. Uit de documentatie is gebleken dat de UU heeft gewerkt aan doelgerichte opvolging van aanbevelingen uit de vorige ITK-beoordeling.

De opleidingsdirecteuren hebben een belangrijke positie en handelen naar aanleiding van evaluaties, accreditaties en veranderingen die voortkomen uit innovaties en het Utrechts Onderwijsmodel. Doelstellingen worden opgenomen in jaarlijkse opleidingsmonitors en de jaarverslagen van examencommissies leiden tot vervolgesprekken. Opleidingscommissies delen hun adviezen met opleidingsdirecteuren en onderwijscoördinatoren, ze volgen de opvolging daarvan en de communicatie hierover richting studenten. De korte lijnen en de open houding helpen om iteratieve processen rondom kleine aanpassingen goed te laten verlopen. Zo nodig wordt een centrale medewerker gedetacheerd om te ondersteunen bij de uitvoering van verbeterplannen; dit versterkt de band tussen de facultaire en centrale niveaus.

##### *Ontwikkeling*

De UU biedt adequate ondersteuning bij grote en kleine onderwijsontwikkelingen – vanuit zowel de facultaire als de centrale ondersteunende diensten. Tijdens de locatiebezoeken begreep het panel dat docenten tijd en budget krijgen voor onderwijsinnovatie. Zij kunnen een beroep doen op stimuleringsfondsen voor onderwijsontwikkeling, toolboxen rondom thema's zoals interdisciplinair onderwijs en de ondersteuning vanuit het CAT en de medewerkers van O&T. Daarnaast bevat het BKO-traject een verplichte onderwijsvernieuingscomponent.

Het CAT speelt een belangrijke rol bij de ondersteuning van *bottom-up* initiatieven en de verspreiding van *good practices*; binnen elke faculteit heeft het CAT één of meerdere 'fellows'. Ook de bijeenkomsten van onderwijsdirecteuren stimuleren horizontale kennisdeling. Mede omwille van de werkdruk benut de instelling verder voornamelijk de bestaande informele contacten en worden geen aparte gremia of werkgroepen voor kennisdeling ingericht. Het panel heeft begrepen dat de persoonlijke contacten tussen medewerkers van verschillende organisatieonderdelen het gemakkelijk maken om collega's te wijzen op ervaringen en ontwikkelingen elders binnen de universiteit.

Het strategisch plan 2030 legt de nadruk op inter- en transdisciplinair onderwijs en op technologische innovatie, gerelateerd aan verantwoorde inzet van GenAI, digitale soevereiniteit, Open Science en duurzaamheid. De inhoudelijke ambities van opleidingen en de kaders van het geactualiseerde Utrechts Onderwijsmodel zijn daarbij leidend. De huidige bezuinigingen in het hoger onderwijs betekenen enerzijds dat de instelling scherpe keuzes moet maken én anderzijds een noodzaak om te innoveren. De vele ambities lijken soms op gespannen voet te

staan met de ervaren werkdruk. Op centraal niveau spreekt de UU de wens uit om processen te harmoniseren ten behoeve van efficiëntie; het panel vindt het van belang dat hiervoor voldoende draagvlak wordt gecreëerd binnen faculteiten en opleidingen.

Leden van de faculteitsraden vertelden dat de UU oog heeft voor de impact van innovatie en bezuinigingen op de werkdruk van docenten en studenten. Om de werkdruk te verlagen onderzoekt de UU of het zinvol is om het aantal onderwijsweken te beperken. Een vrije week aan het einde van elke periode moet zorgen voor minder piekbelasting en voor meer tijd voor rust en reflectie.

De vicedecanen onderwijs vertelden dat bij alle innovatieprojecten studenten betrokken worden. Leden van de universiteitsraad merkten op dat het daarbij vaak gaat om studentassessoren. Het panel suggereert om bij toekomstige projecten een bredere vertegenwoordiging uit de studentpopulatie te betrekken en te onderzoeken welke rol leden van medezeggenschapsraden daarbij kunnen hebben ten behoeve van grotere en tijdige betrokkenheid.

#### *GenAI*

De UU ziet een grote noodzaak om studenten en medewerkers voor te bereiden op een wereld waarin kunstmatige intelligentie een steeds grotere rol speelt. Uit de *midterm review* ITK in 2024 bleek een grote behoefte aan centraal beleid rond GenAI. Tijdens de locatiebezoeken heeft het panel een nadere toelichting gekregen op de stappen die al gezet zijn en actuele ontwikkelingen binnen de universiteit.

De afgelopen jaren hebben opleidingen en faculteiten eigen documenten en richtlijnen opgesteld over de omgang met GenAI. In 2025 heeft de UU een centraal GenAI-beleid vastgesteld, evenals een AI Ethische Gedragscode voor alle medewerkers en studenten. Onder leiding van een AI Officer ontwikkelt de UU momenteel een centraal programma voor de inzet van GenAI in het onderwijs, dat alle bestaande initiatieven moet samenbrengen. Binnen het programma werken meerdere teams aan verschillende aspecten zoals AI Literacy, AI Pedagogy en AI Resilience; deze perspectieven worden steeds meer geïntegreerd om te komen tot een onderwijsomgeving waarin studenten de mogelijkheid hebben om te leren.

Het panel kreeg de indruk dat de UU aanvankelijk restrictief beleid heeft geformuleerd, gericht op het vermijden van risico's. Inmiddels voert men ook discussies over hoe GenAI verwerkt kan worden in leerdoelen en -activiteiten, zodat alle studenten leren hoe ze GenAI op een verantwoorde, ethische en ondersteunende wijze kunnen inzetten. Het panel vindt dit een belangrijke ontwikkeling en adviseert om hierbij externe partners vanuit het bredere ecosysteem van de universiteit nadrukkelijk te betrekken.

Tijdens de locatiebezoeken merkte het panel op dat er binnen de UU verschillen zijn in attitude ten aanzien van GenAI. Zo sprak het panel met studenten die uitgesproken voor of tegen GenAI zijn. Het panel adviseert om bij de verdere ontwikkelingen van GenAI-beleid voldoende oor te houden voor het studentenperspectief. Daarnaast is het van belang om medewerkers goed op de hoogte te houden van ontwikkelingen en passende scholing aan te bieden.

#### *Conclusie*

Het panel is van oordeel dat de UU is gericht op continue ontwikkeling. De universiteit werkt systematisch aan de verbetering van haar onderwijskwaliteit naar aanleiding van signalen en aanbevelingen. Opleidingen werken voortdurend aan grote en kleine onderwijsontwikkelingen en krijgen daarvoor adequate ondersteuning, waarbij het CAT en de vele informele netwerken een belangrijke rol spelen. De instelling werkt aan onderwijsinnovatie als antwoord op actuele ontwikkelingen in de maatschappij; volgens het panel kan de UU hierbij externe partners vanuit het bredere ecosysteem van de universiteit nog nadrukkelijker betrekken. Het panel concludeert dat de instelling voldoet aan de eisen van standaard 4: Ontwikkeling.

## Afkortingen

BKO	Basiskwalificatie Onderwijs
CAT	Centre of Academic Teaching and Learning
CEL	Community Engaged Learning
GenAI	generatieve kunstmatige intelligentie
ITK	Instellingstoets Kwaliteitszorg
LMS	Learning Management System (digitale leeromgeving)
NSE	Nationale Studentenenquête
NVAO	Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie
O&T	Onderwijsadvies & Training
P&C-cyclus	Planning- en Controlcyclus
PDCA	Plan, Do, Check, Act
TRIPLE	Teamspirit, Research, Impact, Professional Performance, Leadership en Education
UU	Universiteit Utrecht

