

## **Eindadvies Vilentum Hogeschool**

24 oktober 2016

### **1. Inleiding**

De Reviewcommissie (hierna commissie) heeft kennisgenomen van:

- de prestatieafspraken zoals vastgelegd in de beschikking van 27 november 2012,
- het advies herberekening ambities van Vilentum Hogeschool bij indicatoren prestatieafspraken van 2 juni 2015,
- de rapportage van Vilentum Hogeschool van 2 juni 2016 over voornoemde prestatieafspraken van 27 november 2012 in het jaarverslag 2015,
- de door Vilentum Hogeschool verschaft aanvullende informatie na het gesprek van 15 september 2016, d.d. 23 september 2016.

De commissie heeft op 15 september 2016 een gesprek gevoerd met het College van Bestuur van Vilentum Hogeschool. Naar aanleiding van vragen van de commissie heeft Vilentum Hogeschool de rapportage toegelicht.

In dit advies geeft de commissie – op basis van de schriftelijke informatie en het gevoerde gesprek – haar oordeel over de resultaten van bovengenoemde afspraak.

In dit advies komen achtereenvolgens aan de orde:

- het oordeel van de commissie over de geboekte resultaten voor de in 2012 ten aanzien van onderwijs en onderzoek (profilering, zwaartepuntvorming en valorisatie) geformuleerde ambities;
- het oordeel van de commissie over de geboekte resultaten voor de in 2012 ten aanzien van onderwijskwaliteit en studiesucces geformuleerde ambities;
- het eindadvies van de commissie aan de staatssecretaris van Economische Zaken.

De commissie merkt op dat zij de voorstellen voor de prestatieafspraken van de voorgangers van Vilentum Hogeschool als volgt heeft beoordeeld: het voorstel van Stoas Hogeschool werd toentertijd als 'goed' beoordeeld, dat van CAH als 'zeer goed'. Na de fusie tot Vilentum Hogeschool zijn deze beide groepen afspraken in 2014 in overleg tussen de commissie en Vilentum Hogeschool geïntegreerd en bijgesteld. Bijlage 1 bevat een overzicht van de realisatie in 2015 van de geïntegreerde en bijgestelde prestatieafspraken.

Vanaf 1 september 2016 gaat Vilentum Hogeschool verder onder de naam Aeres Hogeschool, met drie faculteiten/vestigingsplaatsen: Dronten, Almere en Wageningen. Aeres bestaat verder uit het Groenhorst College Praktijkonderwijs, Groenhorst (vmbo en mbo), PTC+ (vanaf 1 oktober Aeres Tech), Aeres Agree en het Aeres Praktijkcentrum.

## **2. Profilering, zwaartepuntvorming en valorisatie**

### **2.1 Profilering onderwijs**

#### **Onderwijsdifferentiatie**

Vilentum Hogeschool (hierna Vilentum) heeft zich na de fusie geconcentreerd op profilering van drie faculteiten. In Wageningen is het profiel gericht op kennis en kennisoverdracht. In Dronten is het profiel 'diepgroen', met het accent op de klassieke agro-food opleidingen. In Almere richt de profilering zich op urbane vraagstukken, met een concentratie van internationale activiteiten. Het overkoepelende voornemen was een gedifferentieerd aanbod te brengen. Conform de herziene afspraak uit 2014 biedt Vilentum (Wageningen) inmiddels een versneld programma aan voor vwo-instroom: vijftien studenten stroomden in september 2015 in.

Daarnaast was een belangrijke doelstelling 'het faciliteren van leven lang leren met flexibele routes voor werkenden, in de eigen regio en daarbuiten, met name via het Associate degree aanbod'. Het streefcijfer voor deze trajecten was 150 studenten, naast de gangbare bachelor-deeltijdstudenten. In 2015 volgen 21 studenten een Associate degree (Ad)-programma, naast 399 studenten in deeltijd-bacheloropleidingen. De commissie stelt vast dat daarmee de doelstelling voor Ad's niet is behaald.

Volgens afspraak bestaat een substantieel deel van het onderwijs uit 'authentieke opdrachten' uit de praktijk. De regioregisseurs van de Centres of expertise (CoE's) spelen hierbij een belangrijke rol. In Dronten zijn in 2015 bijvoorbeeld 140 opdrachten binnengekomen, waarvan er 45 zijn 'gematcht' met onderwijs en/of onderzoek.

De kwaliteit van de uitstroom van afgestudeerden laat in 2015 goede cijfers zien: volgens de HBO-monitor is 84% van de afgestudeerden tevreden over de aansluiting tussen opleiding en werk (tegen 75% landelijk) en 6,3% is werkloos (tegen 6,4% landelijk).

Conform de prestatieafspraken is het internationale onderwijsaanbod gehandhaafd. Het aantal ingeschreven studenten bedraagt per 1 oktober 2015 226, met 39 nationaliteiten. Vilentum zet internationale opleidingen op met partners uit onder meer Portugal, Frankrijk, Duitsland en China, met de faculteit Almere als focuspunt.

#### **Onderwijsaanbod**

Als verlengstuk van de ambities van Stoas en CHA stelde Vilentum haar onderwijsaanbod bij. In Almere zijn twee nieuwe opleidingen in ontwikkeling: Geo, Media & Design en Groene Bedrijfskunde. In Dronten is de opleidingsvariant *European Food Business* succesvol. In Wageningen is een fasenmodel ontwikkeld (propedeuse- en hoofdfasemodel), de opleiding voor docent Consumptieve technieken krijgt er nader vorm en de Associate degree-opleidingen zijn aangepast. De masteropleiding Leren & Innoveren draagt het predicaat topopleiding (Keuzegids hbo).

De commissie stelt vast dat Vilentum herkenbare inhoudelijke zwaartepunten heeft, die inspelen op actuele ontwikkelingen in het domein Agro en Food. Aandacht voor ondernemendheid past in de ogen van Vilentum goed bij het domein Agro en Food. De commissie constateert een duidelijke koppeling van het onderwijsaanbod aan de onderzoekactiviteiten binnen de CoE's en de intensieve samenwerking met andere groene scholen.

## **2.2 Onderzoek en valorisatie**

### **Zwaartepuntvorming**

Het onderzoekprogramma van Vilentum kent twee overkoepelende onderzoekthema's: Duurzaam Ondernemen en WIJS (een onderwijs- en organisatiekundig programma dat onderzoekt wat wijsheid is voor professionals in onder meer zorg, landbouw, onderwijs). Vilentum heeft vier zwaartepunten gedefinieerd voor de gefuseerde hogeschool, waarvan er drie vallen onder het overkoepelende thema Duurzaam Ondernemen: 1) Agrofood en Ondernemen, 2) Gezonde en vitale leefomgeving, 3) Dier en diergezondheid. Het thema WIJS wordt uitgevoerd in het kenniscentrum Leren en Ontwikkelen voor beroepsonderwijs en bedrijf, dat is geformeerd rond drie lectoren in de faculteit Wageningen. De beweging van onderzoeksthema's naar facultaire zwaartepunten is in volle gang. De faculteit in Dronten heeft een naam opgebouwd met de zwaartepunten Agrofood en Ondernemen. Almere focust op Gezonde en vitale leefomgeving. In 2015 zijn 59 extern gefinancierde projecten gestart, twaalf in opdracht van bedrijven.

In het groene hoger onderwijs loopt de ontwikkeling van de Centres of expertise (CoE's) een jaar achter op de beoordeling van de centres bij de 'niet-groene' hogescholen. Het eindoordeel over de CoE's in het groene onderwijs volgt in 2017. In haar beoordeling heeft de commissie tot 2016 de voortgang van de CoE's meegewogen. Vilentum participeert in samenwerking met collega-hogescholen in alle CoE's in het groene onderwijs. Van het CoE Open Teelten is Vilentum penvoerder. De andere CoE's zijn Agrodier, Biobased Economy, Greenport en Food. Uit de evaluatie van de CoE's (2015) blijkt dat hier na een aarzelende start veel voortgang is geboekt: vooral in het CoE Open Teelten zijn de deelname en bijdrage van Vilentum substantieel. De centres zijn van grote invloed op het onderwijs en op de kwaliteit van de externe netwerken, waardoor de responsiviteit van het onderwijs wordt vergroot. De CoE's zijn gekoppeld aan de lectoren en de zwaartepunten, zodat het profiel zowel voor de studenten als voor de omgeving herkenbaar is en uitnodigt tot aanbesteding van opdrachten tot praktijkgericht onderzoek.

Vilentum streeft met deze manier van werken naar een natuurlijke verbinding tussen onderwijs, onderzoek en valorisatie-inspanningen. In de nieuwe organisatie is dit zichtbaar in de wijze waarop de 'oude' kenniscentra zijn geïntegreerd in de drie faculteiten. Elke locatie (Wageningen, Dronten en Almere) krijgt zodoende een eigen profiel en oefent een specifieke aantrekkingskracht uit op studenten en stakeholders (bedrijfsleven en regionale bestuurders). Conform de afspraken zijn drie faculteitslectoraten geïnstalleerd, aangevuld met projectlectoraten binnen de thema's. De ontwikkeling van de onderzoekvaardigheden bij docenten gaat trager dan in 2012 was beoogd: het project loopt door in 2016, waardoor de implementatie van de onderzoekleerlijn niet in 2015 was afgerond.

### **Valorisatie**

Vilentum handhaafde in 2014 bewust het beleid om nieuwe docenten en onderzoekers aan te trekken met relevante werkervaring buiten het hoger onderwijs; veel docenten voldoen hieraan en alle nieuwe lectoren zijn gepromoveerd. Daarnaast zoekt Vilentum naar meerjarige samenwerking met gerenommeerde onderzoekinstellingen in binnen- en buitenland. Men heeft vooral goede werkrelaties met aan de WUR (Wageningen University & Research Centre) gerelateerde onderzoeksinstituten en met instituten voor praktijkonderzoek (Plant & Omgeving; Ontwikkelingscentrum Stadslandbouw; PRI (Plant Research International); Educatie- en Competentie-studies). Ook is er samenwerking

met onderzoeksinstituten in China en Oekraïne en is samenwerking met de Universiteit Twente in voorbereiding.

Als doelstelling formuleerde Vilentum in 2014 om in Wageningen 20% van de omzet aan onderwijs en onderzoek uit projecten te genereren en een portefeuille van 1 miljoen euro per jaar in Almere en Dronten te realiseren. In het meerjaren-investeringsplan (MIP) heeft Vilentum afspraken gemaakt met het ministerie van EZ om zich te kunnen positioneren als regionaal kenniscentrum voor de groene sector. Enkele grote RAAK-projecten vullen dit aan: Leeromgeving als katalysator voor leren voor duurzaamheid; De ecologie van culturele diversiteit; Heat innovation; de mobiele warmtebatterij. De totale projectomzet bedraagt meer dan zes miljoen euro.

Almere geeft een impuls aan opname van ondernemendheid in de curricula en ook in Dronten is het project ondernemerschap gestart dat doorwerkt in de opleidingen. In Wageningen is ondernemendheid een van de acht generieke competenties in het opleidingsaanbod. In maart 2015 kende de NVAO (Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie) het bijzondere kenmerk Ondernemerschap toe.

### **2.3 Voortgang ten aanzien van profilering, zwaartepuntvorming en valorisatie**

De commissie constateert dat Vilentum ten aanzien van de profilering van het onderwijs- en onderzoeks-aanbod belangrijke stappen heeft gezet. De commissie heeft waardering voor de profilering per locatie en voor de realisatie van een stevige onderzoekagenda in opdracht van het groene bedrijfsleven. De nieuwe fusieorganisatie is erin geslaagd een aanzet te geven tot een eigenstandig en herkenbaar profiel, dat aantrekkelijk is voor de sector om met praktijkopdrachten bij aan te sluiten.

## **3. Onderwijskwaliteit en studiesucces**

### **3.1 Kwaliteit en excellentie**

Vilentum heeft ten aanzien van het aspect kwaliteit gekozen voor de indicator studenttevredenheid. De commissie constateert dat het studentenoordeel in de Nationale Studenten Enquête gestaag stijgt van circa 3,5 in 2012 naar 3,8 in 2015, waarmee de ambitie precies is behaald.

Vilentum formuleerde in 2014 de aanvullende ambitie om het NSE-oordeel over een drietal punten (de inhoud van de opleiding, algemene vaardigheden, voorbereiding op beroepsloopbaan) te verbeteren en daarnaast minimaal het oordeel over wetenschappelijke vaardigheden te behouden. De commissie constateert dat Vilentum daarin is geslaagd: op alle punten worden in 2015 lichte verbeteringen gerapporteerd.

Tevens neemt de commissie waar dat Vilentum extra maatregelen heeft getroffen om de studenttevredenheid op niveau te houden, zoals het vormen van docentkoppels. Ook besteedt de hogeschool veel aandacht aan transparantie naar studenten over (nieuwe) maatregelen.

#### *Conclusie*

De commissie concludeert dat Vilentum haar ambitie ten aanzien van de studenttevredenheid heeft gerealiseerd. De commissie beoordeelt de resultaten ten aanzien van het aspect kwaliteit en excellentie als positief.

### 3.2 Studiesucces

Vilentum rapporteert resultaten die voor uitval en switch de in 2012 geformuleerde ambities bereiken of vrijwel bereiken, maar voor het bachelorrendement daarbij sterk achterblijven.

Ten aanzien van de uitval in het eerste jaar is de realisatie vrijwel gelijk aan de ambitie (22,9% tegen 23% ambitie), waar de uitgangssituatie in 2011 29,7% was. Bij switch binnen de instelling is de ambitie ruim gerealiseerd: de ambitie was 4,3% en de realisatie is 2,1%.

Ten aanzien van het bachelorrendement (van herinschrijvers bij dezelfde instelling na C+1, de nominale studietijd + een jaar) blijft de realisatie in 2015 (55,7%) ver achter (ruim 22 procentpunt) bij het beoogde resultaat van 78%; het is tevens een grote daling ten opzichte van de nulmeting (72%) in 2011.

Vilentum rapporteert over de volgende maatregelen die zij de afgelopen jaren heeft genomen met het oog op de verbetering van het studiesucces: de optimalisatie van intake en toelating; de invoering van instaptoetsen; extra ondersteuningslessen; een strakkere monitoring van uitval; de invoering van mentorenoverleg gericht op omvang en oorzaken van uitval; intensieve gesprekken met (tweede- en derdejaars) langstuderenden over hun studievoortgang.

Vilentum betoogt dat de oorspronkelijke ambitie met betrekking tot rendement niet realistisch is gebleken en geeft daarvoor diverse redenen. Er zou sprake zijn van een algemene maatschappelijke ontwikkeling die inhoudt dat studenten langer over hun studie doen; Vilentum verwijst daarbij naar de hbo-brede dalende trend in het bachelorrendement. De aanhoudende groei in studentenaantallen maakt het bovendien moeilijk om de kwaliteit te handhaven. Daarbij komt dat de locatie Almere veel risicostudenten heeft (die een grotere kans maken om uit te vallen of studievertraging op te lopen), en er zich in Wageningen veel studenten van elders inschrijven van wie het studiegedrag moeilijker te beïnvloeden is. In de visie van Vilentum draait het niet alleen om rendementcijfers: een hogeschool heeft de opdracht om de ontwikkeling van mensen te bevorderen, ook als zij daar soms iets meer tijd voor nodig hebben. Daarnaast hebben vele studenten bij Vilentum, vanwege het ondernemersgerichte karakter van de opleidingen, al een betaalde baan of zijn zij tijdens de opleiding een onderneming gestart. Het betreft 72% van de vierdejaars en 80% van de vijfdejaars. Bijna de helft van de studenten die een baan hebben, noemt dit de belangrijkste reden voor studievertraging. Deze studenten zijn gewild en het werkveld trekt hard aan hen; 'groenpluk' is een belangrijke factor zowel bij Stoas in Wageningen (met zijn lerarentekort) als bij het ondernemersonderwijs in Dronten. Tot slot stelt Vilentum dat het verhogen van de norm voor het bindend studieadvies pas op langere termijn doorwerkt in het rendement; bij derde- en vierdejaarsstudenten zijn nu de eerste effecten te bespeuren in de vorm van een lagere uitval.

De commissie heeft de volgende overwegingen ten aanzien van de bovenstaande factoren. Vilentum betoogt dat zij te kampen heeft met een aantal specifieke problemen: een aanhoudende groei van de studentenaantallen, veel studenten met een betaalde baan of onderneming en relatief veel risicostudenten. De commissie constateert dat een dergelijke mate van groei ook te zien is bij een van de andere groene hogescholen en dat die een minder sterke daling van het rendement vertoont.

Verder heeft de commissie waargenomen dat het verschil tussen het rendement na vijf jaar en het rendement na zes jaar in Vilentum de laatste jaren slechts weinig is

toegenomen. De commissie ziet hierin geen indicatie dat steeds meer studenten het moment van afstuderen uitstellen, eventueel als gevolg van een betaalde baan of een eigen onderneming.

De commissie constateert dat Vilentum, in vergelijking met de andere groene hogescholen, een groot aandeel mbo-gediplomeerden in haar instroom heeft (ruim 30% tegen circa 20%), terwijl het aandeel vwo'ers in diezelfde vergelijking laag is (rond 6%). Het aandeel mbo'ers is in Vilentum echter sinds 2009 bijna jaarlijks gedaald; het aandeel vwo'ers blijft, afgezien van een tijdelijke terugval in 2012 en 2013, vrij constant. Wat betreft studenten met niet-westerse allochtone achtergrond telt Vilentum een laag aandeel (4%). De commissie erkent daarom dat de samenstelling van de studenteninstroom naar vooropleiding in enige mate kan bijdragen aan het lage en dalende rendement.

De commissie acht daarnaast de volgende factoren van belang. Zij constateert over de volle breedte van het hbo een spanningsveld tussen toegankelijkheid, kwaliteit en studiesucces. Dit speelt het sterkst bij de hogescholen die een zeer diverse studentenpopulatie hebben. De commissie tekent daarbij aan dat vanuit het hbo bij het maken van de prestatieafspraken al expliciet aandacht voor dit zogeheten hbo-trilemma is gevraagd. De commissie onderkent dat de impact van de verhoogde kwaliteitseisen moeilijker bleek in te schatten dan gedacht; veel hogescholen hebben hun ambities bij studiesucces niet kunnen realiseren. Daar komt bij dat een aantal instellingen op onderdelen last heeft gehad van vertraagde wet- en regelgeving. De commissie heeft deze voor het hbo generieke factoren die de resultaten op het gebied van studiesucces beïnvloed hebben, meegenomen in haar overwegingen.

De commissie heeft echter, zoals hierboven uiteengezet, slechts beperkte indicaties dat bij Vilentum sterkere of additionele neerwaartse effecten op het studiesucces verwacht mogen worden dan bij vergelijkbare hogescholen.

De commissie stelt vast dat de ambitie voor rendement niet is behaald, en dat de in 2015 bereikte waarde ver verwijderd ligt van de streefwaarde. Ze constateert ook dat de rendementscijfers een onafgebroken neerwaartse trend vertonen in de afgelopen jaren. Tegenover de lage uitkomst van het rendement staat geen lage uitval; wel heeft Vilentum de groei van switch beperkt gehouden. De commissie beaamt dat er bij veel hogescholen een dalende trend is in het rendement, maar Vilentum behoort tot de hogescholen met het laagste rendement in absolute zin en tot die met het grootste verschil tussen ambitie en realisatie.

### *Conclusie*

De commissie concludeert dat de ambities ten aanzien van uitval en switch wel, ten aanzien van het bachelorrendement niet zijn gerealiseerd. Alles afwegende beoordeelt de commissie, ook na de toelichting door de instelling, de resultaten ten aanzien van het onderdeel studiesucces als negatief.

### **3.3 Maatregelen met betrekking tot onderwijsintensiteit, docentkwaliteit en indirecte kosten**

Vilentum rapporteert ten aanzien van maatregelen met betrekking tot onderwijsintensiteit, docentkwaliteit en indirecte kosten resultaten die voor de onderwijsintensiteit en voor indirecte kosten de ambities realiseren, en voor docentkwaliteit vrijwel de streefwaarde bereiken.

Ten aanzien van de kwaliteit van docenten is in 2012 afgesproken dat 73% van de docenten een master of PhD zou moeten hebben. Met in 2015 72% van de docenten op minimaal masterniveau heeft Vilentum de doelstelling vrijwel behaald; intussen is het percentage in 2016 gestegen naar de streefwaarde van 73%.

In 2015 hebben alle voltijds bacheloropleidingen van Vilentum meer dan twaalf klokuren geprogrammeerde contacttijd gemiddeld per week over het eerste studiejaar, conform de afspraak.

De nulmeting voor de indirecte kosten, uitgedrukt in de ratio van onderwijzend ten opzichte van onderwijsondersteunend personeel (OP/OOP), was 2,04. In de herijkte prestatieafspraken is de ambitie gezet op een ratio van 2,0 (of hoger). In 2015 is een ratio gerealiseerd van 2,04.

Als facultatieve ambitie hanteerde Vilentum een docent-student ratio van 1 : 22 voor 2015. Gerealiseerd is een ratio van 1 : 16,5 (inclusief projectwerk) dan wel 1 : 20,6 (exclusief projectwerk), waarmee de ambitie ruim behaald is.

### *Conclusie*

De commissie concludeert dat de ambities ten aanzien van onderwijsintensiteit en indirecte kosten zijn behaald. De ambitie ten aanzien van docentkwaliteit is in 2015 vrijwel gerealiseerd. Alles afwegende, en na toelichting door de instelling, beoordeelt de commissie de resultaten ten aanzien van het aspect maatregelen ter bevordering van onderwijskwaliteit als positief.

### **3.4 Aanvullende overwegingen**

In aanvulling op bovengenoemde overwegingen wijst de commissie nog op de volgende factoren. De commissie waardeert dat – naast het behalen van de doelen bij onderwijsintensiteit en docentkwaliteit – ook de facultatieve doelstelling om de docent-student ratio te verbeteren, ruim is behaald.

De commissie neemt tevens waar dat sprake is van een trendbreuk in het propedeuserendement: het percentage studenten dat de propedeuse in één jaar haalt stijgt van 41% in 2014 naar 45% in 2016. En het aantal studiepunten waarmee studenten aan hun vierde jaar beginnen stijgt in één jaar (2013-2014) van 113 naar 137. De commissie merkt voorts op dat de fusie tussen Stoas en CAH veel tijd en energie heeft gekost, maar dat de fusie heeft geleid tot goede resultaten op het gebied van profilering en facultaire zwaartepuntvorming. Ondanks de fusieperikelen heeft Vilentum kans gezien de studenttevredenheid te doen toenemen en heeft ze haar ambitie op dit punt behaald.

Het oordeel ten aanzien van studiesucces is negatief. Ook indien de commissie bovengenoemde factoren meeneemt in haar beoordeling kan de RC de resultaten van Vilentum ten aanzien van studiesucces niet als voldoende kwalificeren.

### **4. Advies aan de staatssecretaris van Economische Zaken**

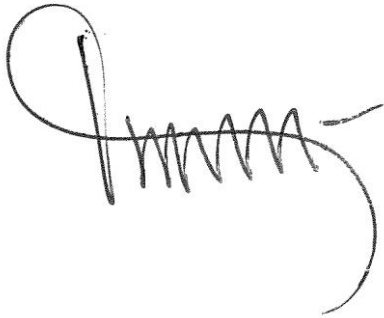
In verband met het vaststellen van de gevolgen, bedoeld in artikel 13, eerste lid, van het Besluit experiment prestatiebekostiging (Staatsblad 2012, 534) komt de commissie op grond van de beoordeling van de rapportage van Vilentum tot het volgende advies aan de staatssecretaris van Economische Zaken.

De commissie beoordeelt de resultaten ten aanzien van:

1. het aspect kwaliteit en excellentie als positief
2. het aspect studiesucces als negatief, en
3. het aspect maatregelen als positief.

Het oordeel ten aanzien van studiesucces is negatief. Ook indien de commissie de aanvullende overwegingen (paragraaf 3.4) meeneemt in haar beoordeling kan de commissie de resultaten van Vilentum Hogeschool ten aanzien van studiesucces niet als voldoende kwalificeren.

Namens de Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek,

A handwritten signature in black ink, consisting of a large initial 'F' followed by a series of loops and a long horizontal stroke, ending in a large 'g'.

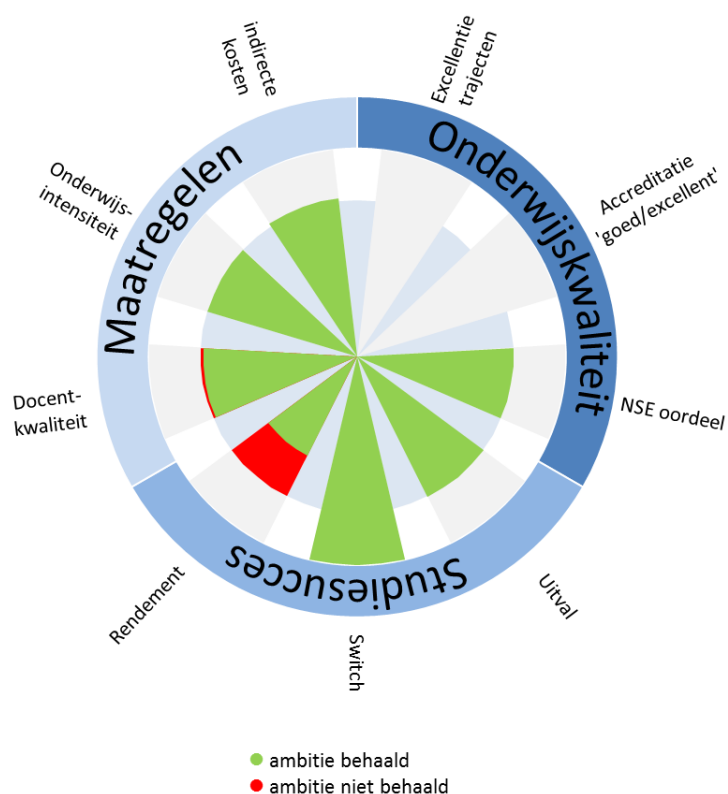
prof. dr. F.A. van Vught, voorzitter



## Bijlage 1 Scores verplichte indicatoren onderwijskwaliteit en studiesucces

	Nulmeting	Ambitie	realisatie 2015
Uitval	29,7	23	22,9
Switch	0,4	4,3	2,1
Bachelorrendement	72	78	55,2
Studentoordeel (NSE)	3,6	3,8	3,8
Docentkwaliteit	69	73	72
Onderwijsintensiteit	0	0	0
Indirecte kosten: ratio OP/OOP	2,04	2	2,04

### Ratio realisatie 2015 en ambitie



In bovenstaande figuur wordt de realisatie op de verplichte indicatoren weergegeven in relatie tot de ambitie op die indicatoren. Als de realisatie de ambitie overstijgt is het segment groter dan de binnenste cirkel. Blijft de realisatie achter bij de ambitie dan kleurt het niet behaalde deel van de ambitie rood. Hoe groter het rode gedeelte hoe verder de realisatie relatief van de ambitie verwijderd is gebleven.