

**De ondernemende universiteit.  
Samen sterker.**

CONCEPT - VOOR ADVIES UR EN RVT

**Concept Instellingsplan Universiteit Twente  
2026-2032**

**12 Januari 2026**

**UNIVERSITY  
OF TWENTE.**

## Contents

Voorwoord .....	3
1 Missie, visie & waarden.....	4
2 Onze strategische richting .....	6
3 Team UT.....	8
4 Ambitie A: Talent dat het verschil maakt.....	10
5 Ambitie B: Impactvolle wetenschap.....	13
6 Ambitie C: Voor en met de maatschappij.....	14
7. Mensen in een organisatie in transitie.....	16
8. Over dit instellingsplan.....	19

### Naam:

V0.1\_CONCEPT instellingsplan  
V0.1.2\_CONCEPT Instellingsplan  
for comments  
V0.2\_FIRST DRAFT

### Datum:

Vrijdag 22 aug  
Woensdag 27 aug  
Dinsdag 2 september

### Verzonden aan:

Vinod  
Inputgevers en CvB  
UCOW, UCR/I, UR  
(informeel), CvB-D, UC-B  
CvB  
UCOW, UCR/I, CvB-D, UCB  
Werkversie  
RvT  
UR  
CvB  
CvB  
CvB  
CvB  
CvB  
8 januari 2026  
12 januari 2026  
UR, RvT

V0.3 Instellingsplan  
V0.3.1 Instellingsplan

Vrijdag 19 sept  
Dinsdag 30 sept

V0.4

Dinsdag 21 okt

V0.5

18 november

V0.6

5 december

V0.7

23 december

V0.8

8 januari 2026

V0.9

12 januari 2026

## Voorwoord

Deze tijd vol maatschappelijke, technologische, geopolitieke en ecologische uitdagingen vraagt van de UT om het verschil te maken.

De Universiteit Twente is sinds jaar en dag de ondernemende universiteit: een broedplaats voor innovatieve oplossingen waar nieuwsgierige en betrokken mensen komen studeren en werken om het verschil te maken. Dat blijven we.

**Mensen maken de UT.** Daarom pakken we deze transitie samen aan: iedereen draagt bij en neemt verantwoordelijkheid vanuit haar/zijn rol. Samen bouwen we aan een cultuur van vertrouwen waar we onze kernwaarden open, inclusief en ondernemend als kompas hanteren. Eigen initiatief krijgt ruimte, ondersteund door duidelijk afgesproken richtlijnen en waardering voor ieders bijdrage. Leidinggevendenden begeleiden het veranderproces en hebben aandacht voor de impact van dit proces op collega's en teams.

We zijn een hechte, inclusieve gemeenschap waar iedereen kan leren, groeien binnen afgesproken kaders en zich thuis voelen. Verschillen maken ons sterker, en worden gewaardeerd. Wij behandelen elkaar eerlijk en met respect. Bij een open cultuur past ook dat we elkaar aanspreken over verwachtingen en resultaten en dat we openstaan voor verandering.

Zo creëren we een universiteit waar diversiteit wordt omarmd en studenten en medewerkers zich gewaardeerd voelen. We nemen verantwoordelijkheid voor elkaar en onze resultaten. We geven en ruimte krijgen om op een passende manier bij te dragen, excelleren en te ontwikkelen.

Jong en rebels pionierden we als eerste met de combinatie van technische en sociale wetenschappen, onderwijs gebaseerd op projecten en nieuwe interdisciplinaire opleidingen. Spin-offs en start-ups floreren van oudsher in Twente. Ons ondernemende karakter beweegt altijd mee met de uitdagingen van de tijd. De toekomst vraagt van ons een doorontwikkeling van onze ondernemende werkwijze naar een impact-gedreven universiteit.

We kiezen voor een nieuwe invulling van het begrip ondernemerschap: naast de traditionele invulling in de vorm van groei gaat het bovenal om het katalyseren van een transformatie naar een eenduidig "Team UT" welke de ambitie heeft om maatschappelijke transitie mede vorm te geven. Groei

op specifieke gebieden blijft belangrijk om bij te blijven dragen aan nieuwe oplossingen voor de samenleving en staat in dienst van de transitie. Onze vier impact domeinen (Climate, Health, Safety & Security en Chip Technology) zijn ons kader hierbij. In ons onderwijs ligt de focus op het aanbieden van flexibel onderwijs zodat veel meer lerenden in Nederland, Europa en daarbuiten daar op hun manier gebruik van kunnen maken.

Vanuit onze regionale rol dragen we bij aan de ontwikkeling en bloei van Oost-Nederland, terwijl we blijven investeren in nationale én internationale samenwerking. Juist nu dat overheid en regio volop inzetten op de groeipotentie van Twente als een van de drie nieuwe nationale groeiregio's waar het rijk een schaa sprong wil initiëren, benutten we de kansen en dragen daarmee bij aan een sterker Nederland en Europa. Samen met onze partners in Oost-Nederland en de Euregio pakken we de regio.

Met 2035 als horizon zetten we de koers uit: de UT blijft dé ondernemende technische universiteit die de volgende generatie *High Tech, Human Touch*-vernieuwers opleidt om samen een betere wereld te bouwen. Als Team UT creëren we een slagvaardige universiteit die richting geeft aan de maatschappelijke en wetenschappelijke veranderingen. Met gerichte keuzes creëren we ruimte om te investeren. Als 4<sup>e</sup> generatie universiteit zetten we talent, kennis, faciliteiten en ons netwerk in om — samen met partners — maximale positieve impact te realiseren.

# 1 Missie, visie & waarden

## Onze missie & visie

Wij zijn de **ondernemende technische universiteit** die de volgende generatie '**High Tech, Human Touch**'-innovatoren opleidt om **samen** een betere wereld te bouwen. Sinds 1961 zetten we ons in om onze ondernemende mentaliteit en persoonlijke aanpak te combineren met **technologische innovatie** in alle disciplines.

Een **ondernemende** mentaliteit is essentieel voor ons succes: door onszelf en elkaar voortdurend uit te dagen, kunnen we groeien en innoveren. We omarmen een cultuur die vertrouwen en verantwoordelijkheid boven rigide hiërarchieën stelt.

Onze weelderige groene universiteitscampus is een symbool van hightech faciliteiten en sectoroverschrijdende innovatie, en tevens een levendige thuisbasis van een **gastvrije, open en inclusieve gemeenschap** waar persoonlijke ontwikkeling, sport en cultuur floreren. Op onze campus en daarbuiten stimuleren we een gemeenschapsgevoel om **samen** onze doelen te bereiken. In onze manier van werken staan we voor elkaar klaar en zorgen we ervoor dat iedereen zich gezien en erkend voelt.

Als het gaat om onze onderzoeks-, onderwijs- en innovatieactiviteiten, streven we ernaar de behoeften van de samenleving centraal te stellen – met name in onze **focus** op klimaat, gezondheid, veiligheid en beveiliging en chiptechnologie. Verenigd door onze gedeelde waarden en ambitie om de maatschappij vooruit te helpen, vormen wij '**Team UT**', de **ondernemende technische universiteit**.

## Onze waarden

**Ondernemend:** ondernemen is initiëren. Van niets iets maken, steeds gedreven door wat de samenleving nodig heeft. Als ondernemende universiteit geven wij het begrip nieuw elan: we ontwikkelen nieuwe manieren van samenwerking met bedrijfsleven en de samenleving en laten onze studenten daar een grote rol in spelen. We tonen moed, steken de handen uit de mouwen en vinden steeds nieuwe toepassingen van *High Tech Human Touch* om maatschappelijke vraagstukken op te lossen.

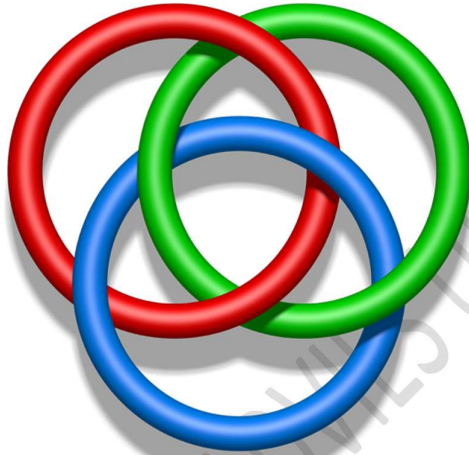
**Open:** Onze missie om als 'Team UT' optimaal bij te dragen aan de maatschappij, kunnen we alleen waarmaken door echt samen te werken. Wetenschap is teamwerk, lokaal en mondiaal, fysiek en virtueel. *Samen sterker*. Met de campus als uitvalsbasis en ontmoetingsplek verbinden we ons met gemeenschappen en partners, luisteren naar wat de samenleving nodig heeft en vertalen dat naar onze onderwijs-, onderzoeks- en innovatieprogramma's. Dit doen we op een verantwoorde manier, met aandacht voor kennisveiligheid, en gebaseerd op onze Open Science principes: 'as open as possible, as closed as needed'.

Zonder open dialoog geen universiteit. Daarom besturen we transparant: besluiten op universitair en facultair niveau zijn inzichtelijk voor studenten en collega's. Onze openheid maakt dat ondernemers, maatschappelijke partners en burgers ons makkelijk weten te vinden en graag samenwerken. Kritische stemmen zijn welkom — juist diversiteit in ideeën en perspectieven houdt ons scherp en versterkt onze rol als betrouwbare universiteit. Daarbij hoort dat we uitspreken wat we van elkaar verwachten, en elkaar aanspreken op basis van wat we met elkaar besproken en afgesproken hebben.

**Inclusief:** We zetten ons in voor een inclusieve omgeving waar iedereen kan meedoen, gewaardeerd wordt en elkaar met respect behandelt. Verschillen zien we als verrijking: ze maken onze gemeenschap sterker. Met (wetenschappelijke) integriteit en het creëren van een sociaal veilige omgeving als uitgangspunten mag iedereen zichzelf zijn en op eigen manier bijdragen. Onze universiteit en regio gedijen bij het brede scala aan achtergronden en opvattingen die bij ons uit de hele wereld samen komen. We willen barrières wegnemen en gelijke kansen bevorderen zodat iedereen het eigen potentieel kan benutten. Met al deze talenten en

perspectieven groeit de UT uit tot een plek waar diversiteit, creativiteit en samenwerking samenkomen — en waar iedereen kan excelleren en ontwikkelen.

Onze waarden – open, inclusief, en ondernemend - zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden als een Borromeaanse knoop. Deze waarden vormen samen ons kompas. Ze zijn de basis van de UT-cultuur waarin we elkaar vertrouwen, verantwoordelijkheid nemen en het gesprek open en respectvol voeren - zodat we samen beter worden.



## 2 Onze strategische richting

Onze missie, visie en waarden vormen de basis van de manier waarop we als UT impact creëren. Onderwijs, onderzoek, en valorisatie zijn onze kerntaken. We verwachten dat LLO op termijn een kerntaak van kennisinstellingen gaat worden. We leiden studenten en andere lerenden op tot ondernemende vernieuwers die kansen zien, grenzen verleggen en uitdagingen aangaan, ook buiten de gebaande paden. Als technische universiteit met sociale en gedragswetenschappen streven we naar excellent onderzoek op wereldniveau om positieve impact te realiseren voor de maatschappij. Als ondernemende universiteit is valorisatie, het omzetten van kennis en onderzoek naar waarde voor de maatschappij, niet alleen een wettelijke kerntaak maar ook onderdeel van onze identiteit.

Met onze vier impact domeinen, Health, Climate, Chip Technology en Safety & Security, verbinden we de buitenwereld met de binnenwereld. We zetten onze sterktes in en sluiten aan op internationale en nationale transitieagenda's, zoals de Nationale Technologie Strategie, de opschaling van defensie, het Aanvullend Zorg Akkoord en verwante maatschappelijke ontwikkelingen. Investeren in onze innovatieve infrastructuur is hierbij cruciaal om bij te kunnen dragen aan een sterker Europa.

Als 4<sup>e</sup> generatie universiteit halen we inspiratie uit en realiseren onze resultaten in co-creatie met de samenleving. Vanuit Twente en Oost-Nederland bouwen we samen aan een betere wereld, regionaal, nationaal, én wereldwijd. Onze strategische partnerschappen, zoals met de Vrije Universiteit Amsterdam, de 4TU alliantie, de Universität Münster en het ECIU Consortium zijn vormgegeven vanuit deze gedachte, evenals onze samenwerkingen met het voortgezet onderwijs. Samen werken we aan oplossingen voor de grote landelijke en mondiale uitdagingen van vandaag en morgen.

**Hier: infographic met samenwerkingspartners geplot op de wereldkaart**



De rol die Twente vervult in de Nederlandse en Europese economie en samenleving transformeert. Als Universiteit Twente dragen wij daar vanuit onze waarden aan bij: voor ons is een sterke economie één van de maatstaven van een sterk Twente.

Universiteiten bevinden zich in een ingewikkeld spanningsveld dat vraagt om wendbaarheid, weerbaarheid en veerkracht en herijking van ons rol in de maatschappij. Voortbouwend op onze voorgaande instellingsplannen nemen we een voortrekkersrol in oplossingen voor maatschappelijke transitie. We werken als één UT. Met dit plan realiseren we de wendbaarheid, veerkracht en weerbaarheid die nodig is in een veranderende wereld.

**Veel kan in Twente!** De regio Twente, mét Euregio perspectief, wordt gekenmerkt door een sterk groeiende en robuuste hightech maakindustrie. Het is die ondernemende vibe waarin we samen snel kunnen schakelen op verschillende gebieden waar we impact kunnen maken. De samenwerking met de andere onderwijsinstellingen, het bedrijfsleven en de overheden in het verband van de Twente Board is daarbij cruciaal. Het recent uitgekomen voorontwerp van de Nota Ruimte benoemt Twente als een van de drie nieuwe groeiregio's waar het rijk een schaa sprong wil initiëren. Wij gaan een actieve rol spelen bij deze transformatie. Door onze studenten en wetenschappers, nationaal en internationaal, onze relaties, aansluiting bij de maatschappij en onze hechte regio met veel fysieke ruimte kan hier veel dat op andere plekken in Nederland niet mogelijk is. De beoogde schaa sprong van Twente (en Oost-Nederland) versterkt de hightech economie in de regio, een regio met fysieke ruimte om kansen te benutten.

Hierdoor groeit de aantrekkingskracht van onze regio, en daarmee de blijfkans (stay rate) van (internationaal) talent.

CONCEPT - VOOR ADVIES UR ET

### 3 Team UT

Dit plan markeert een nieuwe fase waarin academische en maatschappelijke impact worden versterkt door een duidelijke focus en een solide financiële basis. De realisatie hiervan vraagt om nauwe samenwerking als één Team UT. Onze zeven kernprincipes geven richting aan de noodzakelijke cultuurverandering en aan nieuwe manieren van werken.



Deze transitie zetten we in met de uitgangspunten van *Team UT* al in gedachten. We bundelen talenten in teams op een uniforme wijze – wetenschappelijk en ondersteunend, binnen én tussen faculteiten, instituten en diensten. Door geharmoniseerd samen te werken creëren we continuïteit, samenhang en een brede, integrale blik. Samenwerking en het actief delen van kennis vormt de basis, terwijl duidelijke rollen en functies ons helpen effectief samen te werken en eigenaarschap te nemen. Samen sterker.

Het huidige tijdperk vraagt om universiteiten die als herkenbare en betrouwbare samenwerkingspartner opereren met bedrijven, overheden, maatschappelijke partners en burgers. Dat betekent dat we eenduidiger op moeten treden richting de wereld om ons heen, en dat vraagt om een evoluerende invulling van het begrip autonomie dat van oudsher centraal staat binnen onze universiteit. Om onze UT-doelen gezamenlijk te realiseren gaat onze organisatiecultuur meer draaien om het correct en helder uitspreken van verwachtingen, het maken van afspraken met elkaar en deze vanzelfsprekend ook nakomen.

De belangrijkste basis daarvoor is vertrouwen, van en in elkaar. Wie namens Team UT haar of zijn nek uitsteekt wordt gesteund. Dat betekent dat we met een open en constructief kritische houding elkaars werk helpen versterken en verbeteren. Professioneel gedrag — uitspreken, bespreken, afspreken en aanspreken — houdt ons scherp en brengt ons vooruit. En het betekent ook dat we elkaar helpen om afspraken die weloverwogen gemaakt zijn na te leven, ook in geval van weerstand. We bewegen de komende jaren verder toe naar deze collectieve manier van werken.

We zijn klaar voor onze interne transitie, omdat we het samen doen als Team UT. Dat past bij ons en bij Twente; hier leeft het 'Noaberschap'. Het sluit ook aan bij de uitdagingen van nu: intensieve samenwerking met samenleving en partners vraagt dat men weet wat ze van ons mogen verwachten en dat wij slagvaardig als één organisatie optreden. *Samen sterker.*

Mensen maken onze universiteit, en juist daarom omarmen we diversiteit. Verschillen in perspectieven en ervaringen brengen we samen — dat levert relevante onderwijs, impactvolle onderzoek, en afgestemde

dienstverlening op. We bieden een studie- en werkomgeving met aandacht voor ontwikkeling, erkenning en waardering. Met zichtbaar en verbindend leiderschap, teamvorming binnen en tussen faculteiten, instituten en diensten. Zo bouwen we aan één krachtige universiteit, één gemeenschap, klaar om met elkaar impact te maken. Samen zijn we *Team UT*.

#### **IMPACTVOORBEELD: CHIPTECH**

##### **Future of Compute: Energiezuinige chips die nieuwe functionaliteiten mogelijk maken**

Cruciaal voor veel chiptoepassingen is hun energieverbruik. In de informatietechnologie leidt de continue overdracht van data tussen verwerkings- en geheugenelementen tot een buitensporig energieverbruik. Dit is vooral merkbaar in datacenters, die enorme hoeveelheden elektriciteit en koelwater vereisen. Het Future of Compute-raamwerk streeft naar radicale verbeteringen in het energieverbruik door geavanceerd chipontwerp, nieuwe apparaat-concepten en nieuwe materialen. Energiezuinigere chips bieden ook nieuwe functionaliteiten, zoals event-based sensing, in-sensor computing en edge-AI.

De ontwikkeling van dergelijke energiezuinige chips en geïntegreerde sensor-computerapparaten is een wereldwijde inspanning, waarbij elke speler zijn niche moet vinden. Voor de Universiteit Twente liggen de belangrijkste sterke punten en mogelijkheden bijvoorbeeld in chipontwerp, nanomaterialen en -apparaten, geïntegreerde fotonica, kwantumtechnologieën, sensing en lab/organen op chips. Een aantrekkelijke ontwikkeling is het gebied van neuromorfische computing, dat inspiratie put uit de energie-efficiëntie van de hersenen. Daarnaast beschikt de universiteit over specifieke sterke punten op het gebied van de ontwikkeling van apparatuur voor chipfabricage en metrologie. De technologische ontwikkelingen gaan hand in hand met de beoordeling van de maatschappelijke impact.

Het academisch onderzoek aan de Universiteit Twente wordt uitgebreid met pilotlijnactiviteiten, die de toepassing van ons onderzoek door de industrie en spin-offbedrijven stimuleren. Het chiptechnologieonderzoek aan de Universiteit Twente biedt, in samenwerking met partners wereldwijd, een stimulerende omgeving voor onderwijs en talentontwikkeling.

## 4 Ambitie A: Talent dat het verschil maakt

**Onze eerste ambitie gaat over ons talent: we stimuleren talent, veerkracht en verbondenheid, zowel binnen de UT als de maatschappij. Deze eigenschappen geven wij mee in de opleiding van onze studenten en stimuleren we bij onze ontwikkelende medewerkers. Doel is dat iedereen het beste uit zichzelf én de ander kan halen. We leveren via onderwijs, onderzoek, valorisatie en leven lang ontwikkelen een bijdrage aan het versterken van individuen, bedrijven en andere organisaties in de samenleving.**

Ons onderwijs en onze talentontwikkeling onderscheiden zich door persoonlijke aandacht en de unieke mix van technische en sociale wetenschappen: *High Tech Human Touch*. We leiden studenten en lerenden op met een ondernemende houding die kansen zien en uitdagingen aan gaan, ook buiten de gebaande paden. Sterk in hun eigen discipline zijn zij ook in staat om hun kennis in een bredere context in te zetten voor maatschappelijke vraagstukken. Onze *Vision on Learning & Teaching* vormt de basis: leren door te doen, inclusieve gemeenschappen bouwen en persoonlijke ontwikkeling. Deze drie onderling verbonden lijnen versterken elkaar en definiëren samen ons onderwijs; onderwijs dat meer oplevert dan alleen een diploma. Ook onze wetenschappelijke staf, zowel ons jong talent als onze ervaren medewerkers, ontwikkelt zich volgens deze principes. Rollen verschuiven van individueel academisch werk naar een teamgerichte, maatschappelijk betrokken kennispraktijk, ondersteund door technologie, met hybride academische teams en functies als norm.

Wetenschap is inherent een internationale exercitie. De UT heeft een internationale gemeenschap en is met trots geworteld in Twente. Daar komt bovenop dat de UT als technische universiteit aan cruciale nationale ambities werkt – bijvoorbeeld het Beethoven programma rondom chiptechnologie – die van ons vragen om ruim baan te bieden aan internationaal talent. Internationaal talent (studenten, promovendi, staf) dat net zo makkelijk mee doet als Nederlands talent. Daar staan wij voor vanuit onze waarden als universiteit en als samenwerkingspartner in Nederland, en we geven er dus hoge prioriteit aan. We hebben reeds parallelle tweetaligheid (parallel bilingualism) ingevoerd om ervoor te zorgen dat meedoen op onze universiteit voor iedereen werkt. Bovendien zetten we samen met onze regionale samenwerkingspartners (provincie, gemeenten, Twente Board, bedrijfsleven) in op het behoud van internationaal talent voor onze regio. Samen maken we het werken en wonen in Twente aantrekkelijker voor hen, zodat zij het werken en wonen voor iedereen hier nog aantrekkelijker kunnen helpen maken. We werven internationaal talent (wederom: studenten, promovendi, staf) passend bij onze bijdrage aan de Twentse en Nederlandse economie. Internationale en interculturele ervaringen maken integraal deel uit van ons onderwijs, onze onderzoekspraktijk en onze extra-curriculaire activiteiten.

Voor de Bachelor blijven de uitgangspunten voor het Twents Onderwijs Model (TOM) leidend, met projectonderwijs, leren door te doen, en een sterke focus op de zelfontplooiing van studenten als mens en professional op acadedemisch niveau als fundament. Waar nodig passen we de organisatie van TOM aan ten behoeve van de flexibiliseringsbeweging waarop we inzetten. We willen dat studenten en lerenden in de Nederlandse en internationale samenleving gemakkelijk onderwijs bij ons kunnen volgen, ook als ze niet voltijds ingeschreven staan. Nieuwe technologieën zoals AI zijn zodanig in het curriculum geïntegreerd dat studenten zowel vaardig zijn in het gebruik ervan als in ethische reflectie hierop. Masteronderwijs sluit aan bij onze wetenschappelijke sterktes en de geïdentificeerde maatschappelijke opgaven in de vier impactdomeinen.

Studeren aan de UT bestaat uit *More than a degree*: de brede ontwikkeling van studenten en een actieve campusgemeenschap horen daarbij. We zorgen ervoor dat de manier waarop studenten deelnemen aan het brede studentenleven goed blijft aansluiten op de wensen en behoeften van de studenten van nu; iedere generatie studenten is immers anders dan de vorige. Studenten nemen actief deel aan commissies, verenigingen, studententeams of andere initiatieven op een manier die bij hun leven past. We bieden ze mogelijkheden voor wereldwijde uitwisseling, inclusief een Europese leerervaring in samenwerking met maar liefst 13 universiteiten binnen de ECIU University Alliance. Zo bereiden we onze studenten voor op een mondiale arbeidsmarkt én op hun rol als verantwoordelijke wereldburgers.

Door maatschappelijk en wetenschappelijke transitieopgaven verwachten we nieuwe rollen voor wetenschappers binnen de UT: transdisciplinair, impactgedreven, en stevig verankerd in (Europese) samenwerkingsstructuren. Onze wetenschappelijke professionals combineren analytisch en creatief denken met een solide disciplinaire basis<sup>1</sup>, zelfeffectiviteit<sup>2</sup> en uitstekende samenwerkingsvaardigheden<sup>3</sup>. Hier spelen onze instituten die cross-facultaire samenwerking faciliteren een cruciale rol.

## **IMPACTVOORBEELD: SAFETY & SECURITY**

### **Deltaplan digitale autonomie en weerbaarheid**

Onze samenleving is de afgelopen 30 jaar met ongekende snelheid volledig gedigitaliseerd. Het is ondenkbaar dat we niet meer continu online kunnen communiceren, met elkaar, met bedrijven en met overheden. Ook kritieke processen zijn verregaand gedigitaliseerd. Vanuit Twente hebben we een lang trackrecord aan innovaties die dit mogelijk hebben gemaakt, zoals Campusnet, WiFi, en online platforms zoals Booking en Thuisbezorgd.

Maar dit digitale succes staat onder druk: we zijn in een aanzwellende digitale storm terechtgekomen, waarbij vijandige staten de samenleving proberen te ontwrichten met digitale aanvallen, onder andere op kritieke infrastructuur. Daarmee zijn digitale veiligheid en fysieke veiligheid onlosmakelijk verbonden geraakt. Ook big tech bedreigt niet alleen onze privacy, maar is regelmatig ook een bron van desinformatie, mogelijk gemaakt door ongeremd gebruik van AI. Traditionele bondgenootschappen zijn daarbij niet langer vanzelfsprekend. Het is daarom hoog tijd voor een deltaplan digitale autonomie en weerbaarheid, om ons te wapenen tegen de digitale storm. Doel van dat plan is om grip terug te krijgen, vanuit het perspectief van cybersecurity, cyberweerbaarheid en digitale autonomie. Dit vereist toonaangevend onderzoek naar digitale dreigingen, de sociale impact van digitalisering en beleid. Het vereist ook het opleiden van een nieuwe generatie professionals die diepe kennis hebben van de impact van digitalisering, de dreigingen begrijpen en met behulp van open standaarden oplossingen implementeren die zeggenschap en autonomie garanderen.

Wij zijn als UT sterk gepositioneerd met toonaangevend onderzoek op dit vlak en een regionaal, nationaal en internationaal netwerk wat ons in staat stelt om echte oplossingen te realiseren met directe impact. Daarbij trekken we samen op met partners in het hoger onderwijs en MBO in de regio Oost Nederland, en laten we zien dat we niet alleen ideeën hebben, maar ook oplossingen die zich in praktijk bewijzen.

Samenwerking vraagt om stevige structuren en normen voor kennisveiligheid en ethiek. Ons onderzoek is zo open als mogelijk en zo gesloten als nodig. Wetenschappelijke integriteit van elke medewerker is hierbij cruciaal. Ons talent is geëngageerd aan onze kernwaarden ondernemend, open en inclusief, gaat verantwoord om met nieuwe technologieën zoals AI, en krijgt de ruimte om te groeien door diversiteit in loopbaanpaden en ruimte voor ondernemerschap. Naast onze studenten zijn onze PhD en EngD kandidaten ons uithangbord, onze visie op talent is dan ook terug te zien in deze trajecten.

Wetenschap is teamsport. Daarom zetten we vol in op het meer erkennen en waarderen van teams. Teamsucces staat centraal vanaf werving tot de gehele medewerkersreis. "Team science" is leidend, met een sterke rol voor ondersteunend personeel.

<sup>1</sup>AI & big data, netwerken & cybersecurity, technologische geletterdheid

<sup>2</sup>veerkracht, flexibiliteit & wendbaarheid; motivatie & zelfbewustzijn

<sup>3</sup>leiderschap & sociale invloed, empathie & actief luisteren, onderwijs & mentorschap

Vanuit onze Talent Development Principles erkennen we ieders ontwikkelpotentieel en stemmen we individuele ontwikkeling af op ontwikkeling en prestaties van het team als geheel. Dit doen wij via Strategische Personeelsplannen.

Universiteiten dragen bij aan maatschappelijke talentontwikkeling door hun sleutelrol in Leven Lang Ontwikkelen (LLO). We vertalen de nieuwste wetenschappelijke inzichten naar actuele ontwikkelvragen en scholingsbehoefte uit de samenleving. Hiermee onderscheiden wij ons van andere aanbieders.

Hoewel LLO nog geen wettelijke kerntaak is, nemen wij onze verantwoordelijkheid gezien de grote arbeidsmarkttekorten op de grote maatschappelijke transitie en de opkomst van de nieuwste technologieën. Dit is vooralsnog een private activiteit die niet publiek wordt gefinancierd. Samen met onze regionale onderwijspartners Saxion, Windesheim en het ROC van Twente experimenteren we met innovatieve LLO-oplossingen, zodat onze regio klaar is voor de toekomst op dit gebied.

**Uit onze visie op talentontwikkeling voor zowel de maatschappij als onze eigen instelling volgt onze ambitie om een 4<sup>e</sup> generatie universiteit te zijn.**

CONCEPT - VOOR ADVIES UR EN RVI

## 5 Ambitie B: Impactvolle wetenschap

**De transdisciplinaire samenwerking van de natuurwetenschappen en ingenieursdisciplines met de sociale wetenschappen en geesteswetenschappen is essentieel en onderscheidend voor de UT. Met deze High Tech, Human Touch aanpak verkleinen wij de ‘kennisparadox’, het probleem dat nieuwe kennis en technologie in de samenleving vaak niet optimaal wordt benut. Voortbouwend op onze excellente innovatie onderscheiden we ons en trekken we talent, partners en middelen aan. Al onze wetenschappers geven academisch onderwijs, continu innoverend.**

Het ontwikkelen van nieuwe academische kennis en technologie is onze basis. De kracht van de UT ligt in het combineren van nieuwsgierigheid gedreven fundamenteel onderzoek en de ambitie om oplossingen te ontwikkelen voor uitdagingen in de wereld van nu. We combineren technologische excellentie met maatschappelijke betrokkenheid. *High Tech, Human Touch* vormt de basis voor een integrale kijk op innovatie, waarbij technologie altijd ten dienste staat van mens en samenleving. Onze basis blijft onze sterke vakinhoudelijke kennis in de op de UT aanwezige disciplines.

Ons Leven Lang Ontwikkelen staat in doorlopende verbinding met ons onderzoek, en andersom. We verbinden onderzoek door learning communities en vraagstukken uit de praktijk en stimuleren daarmee ook innovatiekracht in impact. LLO wordt ingebed in de organisatie en fungeert als proeftuin voor vernieuwing in het verweven van onderzoek en onderwijs.

Onze wetenschap draagt zowel bij aan de verdere ontwikkeling van het vakgebied als oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen, met name de uitdagingen die vragen om een transdisciplinaire aanpak. Door focus aan te brengen in ons onderzoek langs onze impact domeinen, strategische onderzoeksinfrastructuur en sleuteltechnologieën sluiten we goed aan op Europese en nationale agenda's en benutten we onze sterktes optimaal. Om dit te versterken besteden we meer aandacht aan positionering en financiële aspecten van onderzoeksactiviteiten, met specifieke aandacht voor de acquisitie *en* besteding. Een efficiënte en effectieve onderzoekssupportstructuur is hiervoor essentieel. De *Research & Innovation Charter* zorgt dat onze onderzoekers goed zijn geïnformeerd, zich bewust zijn van verwachtingen en werkafspraken en daarnaar handelen.

Onze campus is de plek waar onderzoek, onderwijs en valorisatie samenkomen: onze studenten en medewerkers leren in een proeftuin voor co-creatie en versnelde toepassing van nieuwe technologieën, fysiek en digitaal. We verbinden onze wereldwijde en lokale netwerken slim. Onze kennis en hoogwaardige onderzoeksinfrastructuur brengen we in een vroeg stadium in het innovatietraject in. Zo realiseren we versneld impact die zichtbaar en voelbaar is én blijft. We investeren gericht in onderscheidende strategische infrastructuren en voeren een lange termijn infrastructuurplan in zoals onze bestaande lange termijn huisvestingsplan. Waar mogelijk stellen we onze infrastructuur open voor gebruik door en samenwerkingen met onze partners. Zo creëren we een ecosysteem waarin ondernemerschap, valorisatie en start-up-ontwikkeling floreren en blijven we dé ondernemende universiteit in Europa.

Met onze integrale wetenschappelijke ambitie opereren we als 4<sup>e</sup> generatie universiteit.

## 6 Ambitie C: Voor en met de maatschappij

**Als campusuniversiteit in Twente zijn we een belangrijke schakel tussen wetenschap en samenleving in de regio, in Nederland en de wereld. Samenwerking is onze standaard: zowel binnen als buiten de universiteit gaan we er op uit om verbindingen te leggen tussen wetenschap, innovatie en samenleving en brengen mensen, kennis, vragen, en technologie naar de UT: “outside in” & “inside out”. Wij zetten bewust in op partnerschappen op zowel onderwijs- als onderzoekgebied en valorisatie die onze strategische positie versterken en het UT-ecosysteem verrijken.**

Onder impact verstaat de UT zowel de wetenschappelijke als maatschappelijk-economische bijdragen aan de wereld. Met vier impactdomeinen positioneren we ons duidelijk: gebaseerd op onze sterktes en goed aansluitend op internationale en nationale transitieagenda's hebben we gekozen voor Health, Climate, Chip Technology en Safety & Security. Deze vier strategische impactdomeinen fungeren als kompas voor keuzes op het gebied van onderwijs, onderzoek, valorisatie en samenwerking. De domeinen zijn het verbindend kader tussen disciplines, faculteiten, instituten en partners, en structureren de bijdragen en innovaties van onderwijs, onderzoek en valorisatie aan maatschappelijke transities. De komende jaren versterken we deze profilering.

Onze faculteiten leveren samen met onze instituten een actieve bijdrage aan de impactdomeinen. Om deze werkwijze succesvol te laten zijn, creëren we een sterke gateway-functie voor alle impactdomeinen. Daarmee realiseren we de focus intern en een duidelijk profiel voor externe stakeholders. Hiervoor is eenduidige wetenschapscommunicatie cruciaal, een opgave waar we ons gezamenlijk achter scharen.

De UT leidt op voor de maatschappij, arbeidsmarkt en wetenschap. Dat betekent dat we samenwerken met regionale, nationale en internationale partners aan onderwijs, inhoudelijke uitwisseling, stagemogelijkheden, en gezamenlijke programma's. De UT kiest voor een vraag(stuk)gestuurde aanpak. Naast onze initiële opleidingen richten we ons op werkende professionals, publieke en private organisaties met ontwikkelvragen, en alumni. Het aanbod voor deze doelgroepen is breed. LLO opent nieuwe deuren naar structurele samenwerking met bedrijven, maatschappelijke organisaties en internationale partners. Daarom gaan we de samenwerkingen intensiveren en diversifiëren. Thematisch sluit het portfolio aan bij de impactdomeinen.

Als de ondernemende universiteit hoort valorisatie, het omzetten van kennis en onderzoek naar waarde voor de maatschappij, tot de kern van onze identiteit. Innovatie, de implementatie van nieuwe ideeën, processen, producten of diensten die waarde toevoegen of een probleem oplossen, is verweven met alles wat we doen. Wij vormen een cruciaal onderdeel van het innovatie ecosysteem, en dragen er zo aan bij om Nederlandse en Europese innovatiekracht te versterken. We werken samen met bedrijven, maatschappelijke partners en overheden aan onze innovatieopdracht. Om onze positie te versterken, willen we graag dat onze wetenschappers in een vroeg stadium van hun onderzoek bedenken welke stappen nodig zijn om impact te maken in de maatschappij.

We erkennen en waarderen innovatie activiteiten, en stimuleren ondernemerschap in carrièrepaden. Studenten en onderzoekers worden ondersteund in het creëren van impact via spin-offs, publiek-private samenwerking en kennisdeling.

Onze alumni zijn een waardevolle brug naar de maatschappij. Zij zijn onze ambassadeurs en laten zien wat wij als opleidingsinstituut hebben te bieden. Zij openen deuren bij de organisaties waar zij werken en zijn onze partners voor nieuwe initiatieven. Van hen krijgen we belangrijke input en feedback over onze omgeving, iets wat we structureel meer in willen zetten. De samenwerking met onze alumni versterkt onze eigen ontwikkeling als de ondernemende universiteit.

**Innovatiekracht door samenwerking zorgt voor impact voor en met de maatschappij: onze interpretatie van een 4e generatie universiteit.**

#### **IMPACTVOORBEELD: HEALTH**

##### **ID Health: Het ziekenhuis van de toekomst**

Stel je voor: binnen een aantal jaar hoef je voor diagnose, controle en nazorg niet meer naar het ziekenhuis. De grote druk op de zorg vraagt om snelle en fundamentele veranderingen. In Twente zijn we daar volop mee bezig. Samen met de topziekenhuizen in onze omgeving, het high-tech innovatieve bedrijfsleven, de bouw- en maakindustrie, zorgverzekeraars en overheid bouwen we aan toekomstbestendige zorg voor de regio. Dankzij nieuwe technologie kan steeds meer zorg thuis of in gespecialiseerde centra worden verleend. Nieuwbouw als gevolg van de nota wonen biedt de mogelijkheid om infrastructuur zo in te richten dat dit de zorg van de toekomst optimaal ondersteunt.

Zorg wordt straks geleverd in een netwerk, waarin artsen, zorgpersoneel, thuiszorg en anderen nauw samenwerken, ondersteund door state of the art technologie. Dat vraagt om nieuwe vaardigheden en opleidingen op alle niveaus, maar ook om goede begeleiding van laaggeletterde of digitaal minder vaardige patiënten. Deze ontwikkeling leidt tot een forse verbetering van de arbeidsproductiviteit, tot wel een factor 10, en tot veel meer zorg op maat in de vertrouwde thuisomgeving. Tegelijkertijd vormt dit een krachtige economische impuls zijn voor de regio, waarbij het bedrijfsleven oplossingen ontwikkelt die wereldwijd toepasbaar zijn.

Twente is bij uitstek de plek voor deze grote innovatie. We beschikken over een volwassen ecosysteem waarin kennis, technologie en samenwerking samenkomen. De UT brengt toonaangevende expertise in op het gebied van onder andere technische geneeskunde, chiptechnologie, beeldvormende technologie, robotica, AI én sociale wetenschappen. Precies die combinatie is nodig is om zowel zorgpersoneel als patiënten klaar te maken voor de zorg van de toekomst.

In Twente gebeurt het!

CONCEPT - VOOR

## 7. Mensen in een organisatie in transitie

In hoofdstuk 3 (Team UT) benoemen we dat het huidige tijdperk vraagt om eenduidiger opereren als universiteit dan we traditioneel hebben gedaan. Centraal staat hierbij hoe we met elkaar samenwerken, en hoe we essentiële voorwaarden als wetenschappelijke autonomie vloeiender verbinden aan gezamenlijke slagkracht als samenwerkingspartner. We investeren gericht in het versterken van mensen en teams, ondersteund door transparante en doortastende besluitvorming. Duurzaamheid in de breedste zin is daarbij een vanzelfsprekend uitgangspunt: in onze keuzes, in de manier waarop we werken, en hoe we omgaan met elkaar en onze omgeving.

### Wat de transitie van ons vraagt

Komende jaren is de UT in transitie. Dit instellingsplan sluit aan bij de transitie die we al gestart zijn en verder realiseren in de komende jaren. Dat vraagt van de organisatie inzet, flexibiliteit en het lef om de oude los te laten. Om dit succesvol aan te pakken is het belangrijk dat iedereen zich gehoord en betrokken voelt. Leiderschap op alle niveaus is daarbij onmisbaar. We gaan gezamenlijk processen uniformeren en doordacht andere veranderingen doorvoeren. Het afgelopen jaar zijn we al begonnen met het invoeren van een aantal *no-regret* maatregelen, zoals een nieuwe functieomschrijving voor Opleidingsdirecteuren, begroting op opleidingsniveau, afspraken rond de onderzoeksprojectpijlijn en optimalisering van onderwijsondersteuningsprocessen.

Een transitie vraagt veel van de mensen in onze organisatie. Het betekent schaken op twee borden: doorgaan met het dagelijkse werk en tegelijk vernieuwen en dingen loslaten. Dat vraagt om adaptief en gedeeld leiderschap, in het bijzonder van leidinggevendenden. Om experimenterend te kunnen verbeteren moeten we vertrouwen hebben in elkaar en in het proces. Leiders stemmen dus onderling af terwijl zij ook hun teams motiveren en begeleiden in de samenwerking over de grenzen van de eigen afdeling heen. We werken zoveel mogelijk in lijn met onze beoogde toekomstige manier van werken: in sterke, integrale UT-breed inzetbare teams waarin mensen zich verbonden voelen en samen verantwoordelijkheid nemen. Zo vergroten we onze wendbaarheid en versterken we onze faculteiten, instituten en diensten.

### Transitie Support Team

In het eerste jaar ondersteunt een Transitie Support Team met de overall prioritering en planning, de coördinatie van en verbinding tussen projectlijnen, duidelijke kaders, eventuele ondersteuning van projectteams om zo ook zicht te houden op de voortgang. Projecten worden grotendeels door de medewerkers in de lijn uitgevoerd, met ondersteuning van UT brede supportteams waar nodig. De teams ondersteunen met kennis en expertise en helpen bij het stroomlijnen van processen. Medewerkers krijgen zo ruimte om actief bij te dragen en mee te denken vanuit hun eigen rol. Leidinggevendenden geven richting met heldere doelen, begeleiden hun teams en creëren een veilige omgeving om te experimenteren.

Implementatie en planvorming lopen bewust parallel: we leren al doende en sturen bij waar nodig. Bij sleutelprocessen zetten we meteen verbeterstappen met de lijnorganisatie aan het stuur. Externe ondersteuning zetten we flexibel in — altijd ter versterking van onze eigen teams.

Gaandeweg groeit ons gezamenlijk verandervermogen. Zo bouwen we samen aan toekomstbestendige UT.

## Leiderschap vanuit vertrouwen en eigenaarschap

Leiders geven richting, bouwen aan een open en lerende cultuur en laten in hun gedrag zien hoe dit eruit ziet: vertrouwen geven, eigenaarschap nemen, elkaar aanspreken, moed tonen en omgaan met onzekerheid. Zij verbinden hun eigen ambities en die van hun teams met de UT-visie en -kaders en creëren een omgeving waarin teams samen leren, oplossingen vinden, en tastbare resultaten bereiken. Leiderschap wordt daarmee een sleutel tot de inclusieve en toekomstbestendige organisatiecultuur die wij willen realiseren. Individuen en teams beoordelen zichzelf en worden beoordeeld op basis van hun eigen doelen die aansluiten bij de visie van de unit, faculteit of de UT. Leiders worden beoordeeld op zowel prestaties als het welzijn van hun teams. Daarom investeren we gericht in leiderschap als krachtige versneller van verandering zoals de harmonisatie van faculteiten. Leidinggevenden krijgen kaders en doelen, met specifiek aandacht voor essentiële bedrijfsvoeringstaken, zoals financiën, personeelsplanning en data-gedreven werken.

### Een PhD binnen 4 jaar wordt de norm op de UT

Een promotietraject is in de eerste plaats een opleiding voor een talentvolle onderzoeker tot zelfstandige wetenschapper. Het is de taak van een universiteit om talenten op te leiden tot vaardige onderzoekers, zich bewust van de wereld om hen heen. De ontwikkeling van de promovendus en diens eigen regie op deze ontwikkeling staan centraal.

Op de UT zorgen we ervoor dat belangrijke zaken als wetenschappelijke output en impact van de promovendus hand in hand gaan met de basis en kern: een opleidingstraject met een kop en een staart. Door een duidelijk programma en structuur en een goed samengesteld begeleidingsteam organiseren we dit effectief en efficiënt. Vanuit deze Team Science gedachte leiden wij goede wetenschappers op en creëren we rust en ruimte voor ze.

De norm wordt daarom dat een promotietraject binnen vier jaar wordt afgerond.

## Ook onze organisatie is in transitie

Organisatieontwikkeling is een tweede belangrijke pijler. We gaan wendbaar inspelen op interne en externe veranderingen. Dat betekent snelle adequate besluitvorming, innoveren door experimenteren, bijsturen en werken vanuit richtinggevende intenties en doelen in plaats van gedetailleerde strategische plannen. Heldere communicatie en afspraken geven richting waarmee teams ruimte en verantwoordelijkheid krijgen voor innovatie op de werkvloer. Diversiteit, autonomie, vertrouwen, duidelijke kaders en transparante verantwoording vormen de basis voor een organisatie waarin mensen hun talenten kunnen inzetten op een manier die bij hen past, en welzijn en succes elkaar versterken.

Daarnaast verandert de manier waarop we ons werk organiseren. De bedrijfsvoering werkt interdisciplinair samen, nauw verbonden met het primair proces. Een PhD behalen in vier jaar bijvoorbeeld kan alleen door goede samenwerking tussen de faculteit én de ondersteuning, net als bij *Team Science*. Ondersteuning als technici en *grant support* leveren een grote bijdrage aan het teamsucces.

We geven kaders mee, spreken doelen en resultaten af, en geven elkaar vertrouwen voor de realisatie. Ondersteunende processen richten we zoveel mogelijk uniform in, met zo weinig mogelijk maatwerk, zodat we sneller kunnen inspelen op nieuwe ontwikkelingen en onze dienstverlening minder kwetsbaar wordt. Rollen en taken kunnen in overleg flexibel meebewegen zodat iedereen daar bijdraagt waar hun kennis en vaardigheden het meest van waarde zijn. Harmonisatie van de faculteiten betekent naast uniforme werkwijzen ook harmonisatie van rollen en verantwoordelijkheden, en in het transitieproces kijken we ook goed naar de verdeling centrale en decentrale rollen. Waar nodig kunnen organisatiewijzigingen aan de orde zijn.

De nieuwe manier van werken brengt gedeelde verantwoordelijkheid en flexibiliteit door standaardisering en meer ruimte voor autonomie dankzij duidelijke functieomschrijvingen. Daarbij is het streven dat de beleefde werkdruk vermindert. Daarnaast is over de eigen grenzen heen samenwerken aan innovatie passend voor medewerkers bij de ondernemende universiteit om zo meer inzicht te krijgen in andere facetten van de UT. Met een sterke Plan, Do, Check, Act (PDCA)-cyclus, gebaseerd op betrouwbare data, houden we koers en blijven we continu verbeteren.

### **Onze fysieke omgeving als fundament**

Naast nieuwe manieren van werken benutten we onze fysieke omgeving optimaal. De campus is niet alleen een veilige en inclusieve woon-, werk- en studieomgeving, maar ook een bruisende ontmoetingsplek, Living Lab en innovatie-ecosysteem. Onze kennis, fysieke en digitale infrastructuur zetten we actief in voor co-creatie met publieke en private partijen, regionaal, nationaal en internationaal. Dit doen we binnen een duurzaam kader, waarin ecologische, sociale en bestuurlijke duurzaamheidsaspecten verankerd zijn in onderzoek, onderwijs, organisatie en bedrijfsvoering. Climate is niet alleen een van onze impactdomeinen, ook in de bedrijfsvoering zetten we volop in op een klimaat-positieve aanpak. Het 'Duurzaam denken, duurzaam doen' manifest van de Green Young Academy onderschrijven we volledig en is hierin leidend.

#### **IMPACTVOORBEELD: CLIMATE**

##### **Een regeneratieve, klimaatbestendige samenleving, aangedreven door kennis**

Stel je een samenleving voor waarin economische activiteit actief bijdraagt aan het herstel van het klimaat, de leefomgeving en de kwaliteit van leven. Een samenleving die veilig, inclusief en veerkrachtig is, omdat deze is ontworpen om te anticiperen op veranderingen, zich en om zich continu te verbeteren. De kern van deze samenleving wordt gevormd door een sterke, lokaal ondersteunde kennisbasis die wordt gebruikt om *digital twins* van energie-, klimaat-, water-, land-, natuur- en infrastructuursystemen te ontwerpen en te vullen, ter ondersteuning van slimmere, snellere en eerlijkere beslissingen. Tegen 2050 wordt Twente dé Europese referentieregio voor veilige, betaalbare, energieneutrale en klimaatbestendige infrastructuur. Twente laat zien hoe digital twins, innovatief bestuur en transdisciplinaire samenwerking regio's kunnen transformeren. Door het delen en opschalen van technologieën, bestuursmodellen en vaardigheden via strategisch impactvolle partnerschappen, stimuleert Twente een Europese transitie naar veerkracht door ontwerp.

De Universiteit Twente zet samen met regionale partners de standaard voor innovatie op het gebied van technologie en bestuur: een omgeving creëren waarin samenwerking leidt tot echte impact, gedeelde waardecreatie en vertrouwen op de lange termijn. De UT levert totaaloplossingen voor veerkracht: van het begrijpen van gevaren en escalerende risico's tot het modelleren van kwetsbaarheden en het ontwerpen en monitoren van interventies ter versterking van de veerkracht – altijd in nauwe samenwerking met stakeholders. De unieke integratie van technische en sociale wetenschappen maakt Twente tot een springplank voor experimenten, onderwijs en schaalbare impact in Europa.

## 8. Over dit instellingsplan

Het instellingsplan is het resultaat van een uitgebreid traject. Onder andere ingegeven door de externe ontwikkelingen werd duidelijk dat er financieel en organisatorisch een andere koers moet worden gevaren. We hebben met de UT gemeenschap en externe stakeholders verschillende acties ondernomen om de basis te leggen voor de noodzakelijke veranderingen. In dat kader zijn ook consultatie- en participatierondes georganiseerd met medewerkers, studenten, medezeggenschap en externe partners.

Het resultaat van deze initiatieven vormt de basis van instellingsplan 2026–2032. De realisatie van het plan is een iteratief proces: jaarlijks toetsen we of de ambities en ingezette koers nog actueel zijn of moeten bijgesteld, onder andere door scenario sessies met het Strategisch Beraad. Monitoring en sturing van de koers doen we in de planning & control cyclus.

Met dit instellingsplan voldoen we daarnaast aan de wettelijke verplichting om iedere zes jaar een plan vast te stellen dat richting geeft aan onderwijs, onderzoek, valorisatie en organisatieontwikkeling, zoals vastgesteld in de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW).

CONCEPT - VOOR ADVIES UR EN VMT