

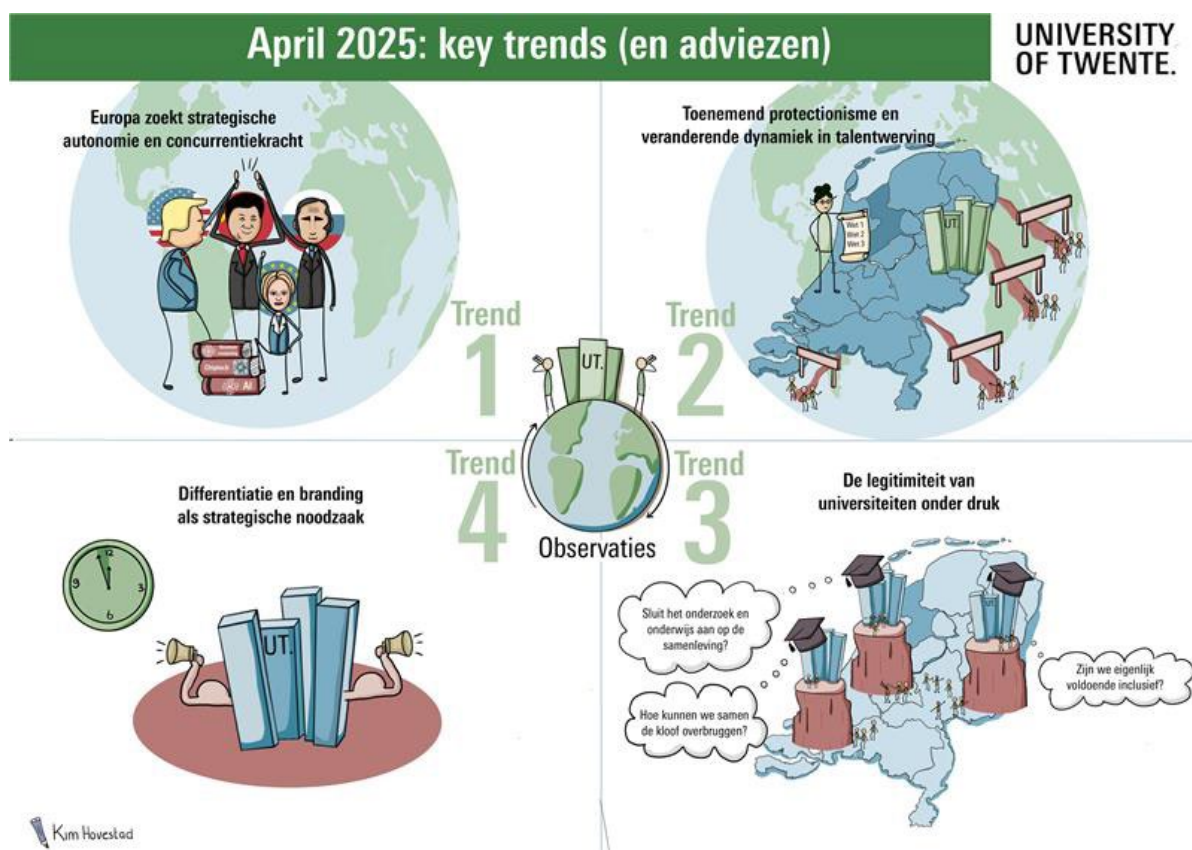
---

## Policy Brief Signalling Outside in: april 2025: key trends & advices

---

L.S. Voor deze briefing zijn ruim 160 observaties en ontwikkelingen, verzameld in de periode oktober 2024 tot en met februari 2025, onderzocht op hun onderlinge samenhang en trendmatige relevantie. In deze policy brief behandelen we de belangrijkste trends, inclusief adviezen daar waar de UT handelingsperspectief heeft. Het is de derde in [een reeks](#); deze editie is gemaakt door collega's van BMS, FIN, M&C, SBD, S&P en SU.

Doel van deze briefing is om met *key trends & advices* inspiratie te geven voor een duurzame en proactieve universiteit. De volgende is gepland voor oktober 2025. We breiden het team graag uit met geïnteresseerden. Immers: hoe breder de blik, hoe meer observaties en hoe scherper de adviezen! Reacties zijn zeer welkom via Lisette Woud ([l.a.Woud@utwente.nl](mailto:l.a.Woud@utwente.nl)) of Inge Broekman ([i.broekman@utwente.nl](mailto:i.broekman@utwente.nl)).



Verschillende trends die in voorgaande briefings zijn geïdentificeerd, worden onderschreven door observaties uit de periode die hier centraal staat. Sterker nog: ze lijken te zijn versterkt door recente geopolitieke en economische ontwikkelingen. De Europese Unie (EU) probeert zich te positioneren als een sterkere geopolitieke speler, terwijl tegelijkertijd nationalistische tendensen in verschillende landen toenemen. Deze tegenstelling uit zich bijvoorbeeld in de dynamiek rond talentwerving (enerzijds hebben we internationaal talent nodig, anderzijds worden hindernissen opgeworpen). Wat alle perspectieven gemeen hebben, is een sterkere behoefte aan differentiatie en profilering. In deze policy brief behandelen we de meest relevante trends voor de Universiteit Twente (UT) en reiken we strategische adviezen aan.

---

### **Trend 1: Europa zoekt strategische autonomie en concurrentiekracht**

We leven in een VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous) wereld: een wereld die wisselvallig, onzeker, complex en dubbelzinnig is. Er zijn variabelen die met elkaar te maken hebben maar waarbij causale verbanden niet altijd duidelijk zijn. Voor het eerst sinds de Tweede Wereldoorlog vindt een ongekennde verschuiving van geopolitieke panelen plaats waarin spanningen, zoals de conflicten in het Midden-Oosten en de machtsstrijd tussen grootmachten als de VS, China en Rusland, directe invloed hebben op de internationale samenwerkingen. Op Europees niveau laten de herverkiezing van Trump en onderhandelingen zoals die tussen Trump en Poetin over Oekraïne, waarbij de EU buitenspel staat, zien hoe kwetsbaar we zijn. Dit alles onderstreept het belang van een open houding en een brede blik.

De EU heeft steeds duidelijker de ambitie om zich te positioneren als een geopolitieke en economische grootmacht naast de VS, China en Rusland. Dit werd ook onderschreven tijdens Davos 2025.<sup>1</sup> De ambities van de EU vertalen zich in grote investeringen in strategische technologieën, zoals AI, quantum computing en semiconductors. Daarnaast vertaalt het zich in initiatieven zoals de Clean Industrial Deal en in Europese investeringen in de eigen defensie en de daarvoor benodigde industrie. De focus ligt op het verminderen van afhankelijkheid van buitenlandse technologieën en grondstoffen, met als doel Europa economisch en technologisch weerbaarder te maken. Dit sluit aan bij het rapport van Mario Draghi over de toekomst van de Europese concurrentiekracht, waarin wordt benadrukt dat Europa substantiële investeringen moet doen om de productiviteitsgroei te stimuleren en internationaal concurrerend te blijven.<sup>2</sup>

#### **Advies aan de UT:**

- Speel in op de keuzes in de Europese financieringsprogramma's zoals Horizon Europe en de EU Chips Act om strategische samenwerking te versterken. Het Europese multiannual financial framework dat onderhandeld wordt in het Europees parlement zal bepalen waar het gewicht in investeringen in nieuwe technologieën en talent vanaf 2027 komt te liggen.
- Positioneer de UT als partner voor de industrie in sleuteltechnologieën en werk samen aan innovatieprojecten.
- Versterk de banden met Europese partners in de industrie en wetenschap om gezamenlijke aanvragen en robuuste consortia te bevorderen.

Bij deze adviezen is het belangrijk dat de UT scherp weet uit te dragen wat haar *unique selling points* zijn ten opzichte van andere partners. Dit komt terug in trend 4.

---

### **Trend 2: Toenemend protectionisme en veranderende dynamiek in talentwerving**

Terwijl de EU inzet op samenwerking en technologische onafhankelijkheid, zien we tegelijkertijd een tegengestelde beweging binnen individuele lidstaten: een groeiend protectionisme en nationalisme. Dit uit zich in strengere immigratieregels, een focus op binnenlandse industrieën en het ontmoedigen van internationale samenwerking. In Nederland zien we dit bijvoorbeeld terug in de discussie over internationalisering in het hoger onderwijs. Maatregelen zoals de Wet Screening Kennisveiligheid

---

<sup>1</sup> [World Economic Forum Annual Meeting 2025 | World Economic Forum](#)

<sup>2</sup> [The Draghi report on EU competitiveness](#)

beogen te borgen dat onze kennis en technologieën niet in verkeerde handen vallen. De manier waarop we dit doen is bepalend voor, en soms strijdig met, doelen als transparantie, gezamenlijkheid of instroom ten behoeve van arbeidsmarktvraagstukken.

Universiteiten worden geconfronteerd met een veranderende dynamiek in talentwerving en -ontwikkeling (van studenten tot PhD's en academische staf). De EU en Nederland erkennen het belang van talentontwikkeling voor de kenniseconomie, maar het lijkt erop dat externe factoren in toenemende mate een rol gaan spelen in het succes van werving en selectie van universiteiten. De IND-norm, geopolitieke spanningen en opkomende wetgeving zoals de Wet Screening Kennisveiligheid kunnen bepaalde internationale studenten en onderzoekers uitsluiten. Het is belangrijk ons te realiseren dat de instroom en stay-rate van talent (verder) kan afnemen door de Wet Internationalisering in Balans, demografische krimp en impact van geopolitieke ontwikkelingen.

De onzekere toekomst van het aantrekken van internationaal talent biedt universiteiten echter ook de heroriëntatie op andere doelgroepen. Via het opleiden van professionals bijvoorbeeld kunnen we toch doorgaan met het bijdragen aan bijvoorbeeld het arbeidsmarktvraagstuk van de maatschappij. De arbeidsmarkt verandert namelijk snel, gedreven door technologische innovaties en demografische verschuivingen. Traditionele onderwijsmodellen sluiten steeds minder goed aan op de vraag van werkgevers, vooral in sectoren met tekorten zoals techniek en zorg. Dit leidt tot een toenemende behoefte aan flexibele vormen van talentontwikkeling die gericht zijn op vaardigheden (skills-based learning<sup>3</sup>) en her- en bijscholing.

#### **Advies aan de UT:**

- Blijf in nauw contact met beleidsmakers in Den Haag en Brussel om invloed uit te oefenen op wet- en regelgeving die talentmobiliteit en onderzoekssamenwerking beïnvloedt.
- Evalueer strategische partnerschappen en denk daarbij kritisch na over de geografische spreiding van de partnerschappen (regionaal, eureginaal, nationaal, Europees, wereldwijd).
- Omdat het erop lijkt dat werkgevers minder waarde hechten aan diploma's, maar juist meer aan (academische) competenties (binnen het populaire skills/vaardigheden concept<sup>4</sup>) is het belangrijk dat de UT met werkgevers onderzoekt hoe we daar invulling aan kunnen geven.

---

#### **Trend 3: De legitimiteit van universiteiten onder druk**

Ook de maatschappelijke positie van de universiteiten zelf wordt steeds vaker ter discussie gesteld. In Nederland groeit de kritiek op de academische wereld: universiteiten worden vaker gezien als elitaire instituten die onvoldoende aansluiting vinden bij bredere maatschappelijke groepen. Dit is slecht voor het realiseren van diversiteit binnen universiteiten: juist dat wat nodig is om bij te dragen aan de verschillende perspectieven en verbinding met de maatschappij. Ook leidt deze kritiek tot politieke druk en bezuinigingen. En dit staat weer haaks op de toenemende vraag van de maatschappij om te laten zien hoe universiteiten bijdragen aan maatschappelijke uitdagingen zoals duurzaamheid, technologie en sociale ongelijkheid.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> [Union of Skills - European Commission](#)

<sup>4</sup> [Union of skills - European Commission](#) & [CompetentNL](#)

<sup>5</sup> Zie voor de koers van het ministerie van OCW de Beleidsbrief vervolgonderwijs, onderzoek en wetenschap: [Aan de Tweede Kamer - Beleidsbrief vervolgonderwijs, onderzoek en wetenschap | Kamerstuk | Rijksoverheid.nl](#).

Een belangrijk nieuw perspectief in dit debat biedt Mark Bovens in zijn afscheidsrede over verzuiling binnen het onderwijs.<sup>6</sup> Waar verzuiling vroeger werd bepaald door religie en ideologie, zien we nu een scheiding op basis van opleidingsniveau met bijbehorende ideologische verschillen. Dit leidt tot een groeiende kloof tussen universiteiten en de maatschappij; tussen theoretisch en praktisch of niet-opgeleiden. De kloof is sociaal, economisch en ideologisch en uit zich politiek in een kritische houding ten opzichte van hoger onderwijs. Dit kan dus weer leiden tot bezuinigingen en regelgeving die universiteiten beperkt in hun autonomie.

Deze ontwikkeling roept fundamentele vragen op: Zijn universiteiten voldoende inclusief? Sluit het onderzoek en onderwijs aan op de bredere samenleving? En welke rol kunnen universiteiten spelen om de kloof tussen universiteit en samenleving te overbruggen?

#### **Advies aan de UT:**

- Versterk de dialoog met de samenleving en geef duidelijker aan waar en hoe de UT actief maatschappelijke impact nastreeft.
- Draag actief bij aan de dialoog hierover door in te zetten op gelijkwaardige samenwerking en informatie-uitwisseling; in de waaier zijn we immers niet hetzelfde maar wel gelijkwaardig.
- Zoek verdere verbinding met de regio en zet in op versterken van bredere samenwerking met de samenleving. Werk met HBO's, MBO's en bedrijven om het onderwijs- en onderzoeksecosysteem breder toegankelijk te maken.

---

#### **Trend 4: Differentiatie en branding als strategische noodzaak**

Voortbouwend op de vorige trends, zien we een trend ontstaan die pleit voor de noodzaak van sterke profilering van universiteiten. Het is belangrijker dan ooit dat universiteiten duidelijk hebben voor zichzelf en de wereld waar ze zich qua onderwijs, onderzoek en impact op concentreren. Dit is noodzakelijk om zichtbaar en succesvol te blijven op de competitieve academische markt. Europese en nationale financieringskaders sturen vaker op thema's zoals bijvoorbeeld Artificial Intelligence (AI), chiptechnologie en duurzaamheid. Ook sectoren zoals defensie worden relevanter binnen het academische speelveld. Dit sluit aan bij de observaties in het Draghi-rapport, waarin wordt gesteld dat universiteiten een cruciale rol spelen in de Europese concurrentiepositie in de wereld.

We hebben als voorbeeld de ontwikkelingen op het gebied van AI wat uitgediept. De EU en Nederland lopen wereldwijd achter op het gebied van AI-ontwikkeling ten opzichte van de VS en China, maar blinken juist uit in ethische en verantwoorde AI-toepassingen. De kans is groot dat Europa zowel gaat investeren in de fundamentele ontwikkeling van AI als in de ethische en verantwoorde toepassing ervan. Terwijl sommige instellingen zich al richten op de fundamentele ontwikkeling, ligt de expertise van de UT vooral in de toepassingsgerichte kant van AI. Daarnaast is het cruciaal dat de UT niet alleen inzet op deze toepassingen, maar ook actief de zichtbaarheid ervan vergroot om haar positionering binnen het AI-landschap te versterken.

#### **Advies aan de UT:**

- Versterk het UT profiel verder *binnen* de vier impact domeinen. Beperk de profilering niet tot de benoeming van impact domeinen, maar profileer de UT op de onderscheidende expertise die we binnen deze impact domeinen hebben. We zien namelijk dat andere universiteiten en

---

<sup>6</sup> [Afscheidsrede Mark Bovens: Opleiding als verzuiling - Nieuws & Agenda - Universiteit Utrecht](#)

Toegepaste Onderzoek Organisaties (TO2) zich concentreren op soortgelijke thema's. Het moet duidelijk zijn wat UT's *unique selling points* binnen de impact domeinen zijn.

- Verhoog de zichtbaarheid van UT's *unique selling points* en aantrekkelijkheid om met de UT samen te werken door strategische communicatie en lobbyactiviteiten.

P.S. Deze briefing is resultaat van een gezamenlijk traject waarin we gebruik maken van reading reality, het 'ijsberg model' en *system thinking*. Wij geven met deze briefing invulling aan onze rol de UT te voorzien van relevante informatie van buiten de UT die invloed kan hebben op de (langere termijn) strategie en het beleid van (onderdelen van) de UT.