DE ONDERNEMENDE UNIVERSITEIT: SAMEN STERKER.

INSTELLINGSPLAN UNIVERSITEIT TWENTE 2026-2032

APRIL 2026

UNIVERSITY OF TWENTE.

COLOFON

Auteurs: Het Instellingsplan is een gezamenlijk document van de Universiteit Twente, en ook in deze hoedanigheid opgesteld. Voor vragen n.a.v. dit document kunt u contact opnemen met Felix van Urk (Strategy & Policy).

In opdracht van: Het College van Bestuur van de Universiteit Twente.

Website
www.utwente.nl

COPYRIGHT © Universiteit Twente, Nederland.
Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevens-bestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Universiteit Twente.

INHOUD

Voorwoord	5
1 Missie, visie & waarden	8
2 Onze strategische richting: de 4e generatie universiteit	11
3 Werken als één UT gemeenschap. Wat vraagt dat van ons?	16
4 Ambitie A: Talent dat het verschil maakt	22
5 Ambitie B: Impactvolle wetenschap	27
6 Ambitie C: Voor en met de maatschappij	32
7 Over dit instellingsplan	34

DE ONDERNEMENDE UNIVERSITEIT: SAMEN STERKER.

INSTELLINGSPLAN UNIVERSITEIT TWENTE 2026-2032

APRIL 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.

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 startups 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.

De wereld om ons heen verandert, en er worden andere dingen van universiteiten verwacht dan voorheen. We kiezen voor een nieuwe invulling van het begrip ondernemerschap. Naast de traditionele invulling, gericht op het vermarkten van wetenschappelijke innovaties, draait het nu ook om het katalyseren van een transformatie naar één UT gemeenschap met de ambitie om maatschappelijke transities mede vorm te geven. Valorisatie en groei op specifieke gebieden blijven belangrijk om bij te blijven dragen aan nieuwe oplossingen voor de samenleving en staan in dienst

Mensen maken de UT. Daarom pakken we deze transitie samen aan: iedereen draagt bij en neemt verantwoordelijkheid vanuit haar/zijn rol. We bouwen 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. Leidinggevenden begeleiden het veranderproces en hebben aandacht voor de impact van dit proces op collega's en teams.

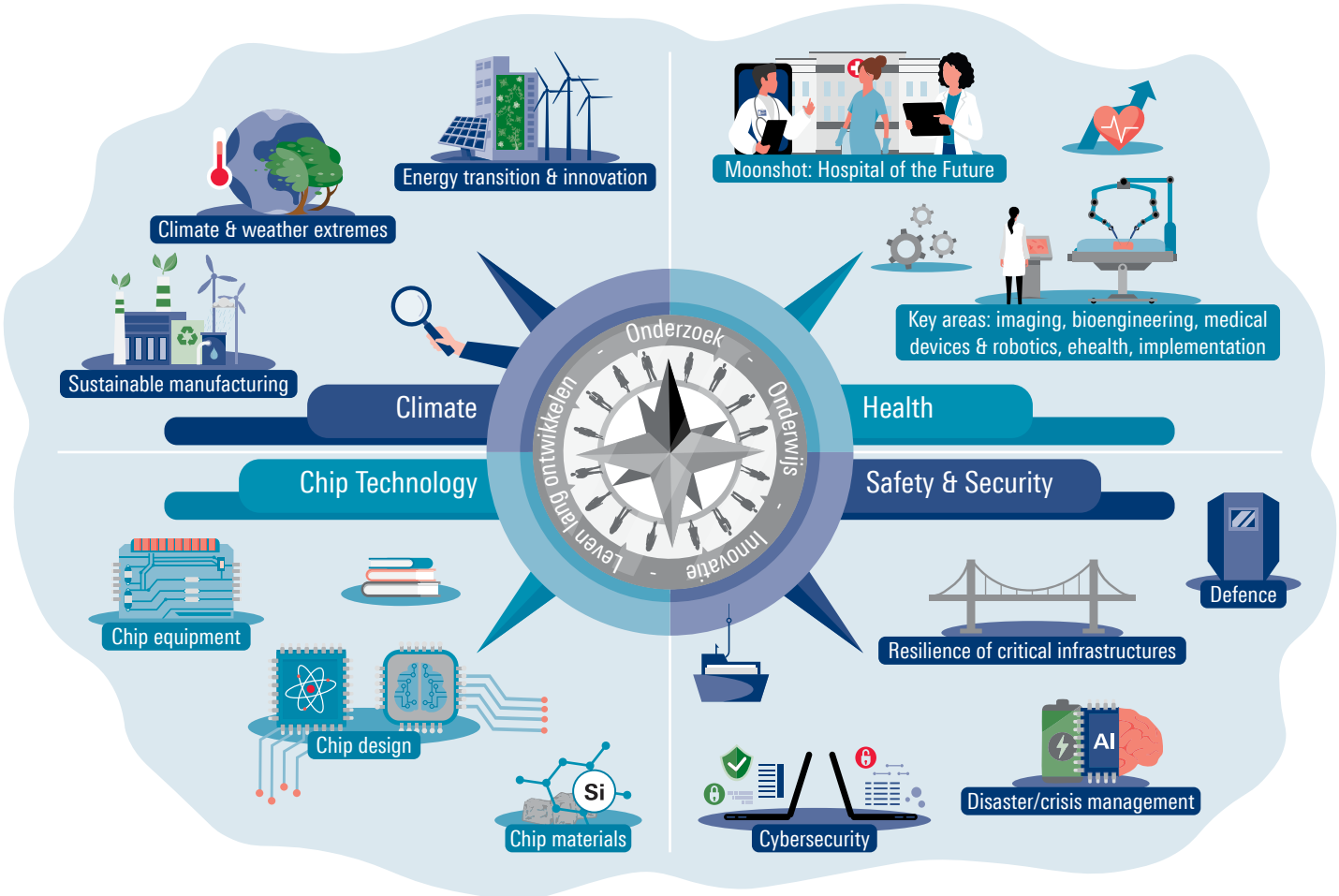
We zijn een hechte, inclusieve gemeenschap waar iedereen kan leren, groeien binnen afgesproken kaders, en zich thuis voelen. Verschillen maken ons sterker, en worden gewaardeerd. Wij behandelen elkaar eerlijk en met respect. Bij een open cultuur past ook dat we elkaar aanspreken over verwachtingen en 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 krijgen ruimte om op een passende manier bij te dragen, te excelleren en te ontwikkelen.

van de transities. 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.

DE VIER IMPACTDOMEINEN VAN DE UNIVERSITEIT

Zo creëren we samen met onze partners impact door onderzoek, onderwijs, valorisatie en leven lang ontwikkelen



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 overheid en regio volop inzetten op de groeipotentie van Twente als een van de drie nieuwe nationale groeiregio's waar het rijk een schaalsprong 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 regie.

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. We creëren een slagvaardige universiteit die richting geeft aan de maatschappelijke veranderingen en bijdraagt door wetenschappelijke resultaten. Met gerichte keuzes creëren we ruimte om te investeren. Als 4e generatie universiteit zetten we talent, kennis, faciliteiten en ons netwerk in om — met onze 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 groene universiteitscampus is een symbool van hightech faciliteiten en sector overschrijdende 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 de impactdomeinen Climate, Health, Safety & Security en Chip Technology.

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 het 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 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 waarin we respect en waardering voor elkaar vooropstellen. Verschillen zien we als verrijking: die maken onze gemeenschap sterker. Met (wetenschappelijke) integriteit en het creëren van een sociaal veilige omgeving als uitgangspunten kan 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. Deze waarden vormen 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.

IMPACTVOORBEELD: 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 hightech

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 andere partijen nauw samenwerken, ondersteund door state-of-the-arttechnologie. 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 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.

‘High Tech, Human Touch’. In Twente gebeurt het!

2. ONZE STRATEGISCHE RICHTING: DE 4E GENERATIE UNIVERSITEIT

WIE WIJ ZIJN EN HOE WIJ IMPACT MAKEN

Onze missie, visie en waarden vormen de basis van de manier waarop we als UT impact maken. Onderwijs, onderzoek, en valorisatie zijn onze kerntaken. We verwachten dat Leven Lang Ontwikkelen (LLO) op termijn een kerntaak van kennisinstellingen gaat worden en blijven hierop inzetten. 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 bepalend voor onze identiteit. Met onze vier impactdomeinen, Climate, Health, Safety & Security en Chip Technology, verbinden we de buitenwereld met de binnenwereld. We zetten onze sterktes in en sluiten aan op internationale en nationale transitieagenda's, zoals de Nationale Talentstrategie (NTS), de opschaling van defensie, het Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord (AZWA) en verwante maatschappelijke ontwikkelingen. Investeren in onze innovatieve infrastructuur is cruciaal om bij te kunnen dragen aan een sterker Europa.

ONZE OMGEVING VERANDERT

Universiteiten bevinden zich in een spanningsveld tussen maatschappelijke verwachtingen, wisselende politieke verwachtingen en mondiale concurrentie. In Nederland staat de publieke waardering voor universiteiten steeds meer onder druk; zij worden gezien als elitaire instellingen die te ver afstaan van de maatschappij. Politieke discussies over instroom, internationalisering en rendement vertalen zich in wet- en regelgeving met invloed op de autonomie van instellingen, zoals de Wet internationalisering in Balans. Vanuit de politiek wordt meer dan voorheen van universiteiten verwacht dat ze als eenduidige contractpartner kunnen functioneren bij het gezamenlijk oplossen van maatschappelijke uitdagingen. Op Nederlandse en Europese schaal zien we dezelfde trend: geopolitieke spanningen en de noodzaak tot een economisch onafhankelijker Europa vragen om strakker georganiseerde samenwerking. Tot slot zijn universiteiten in Nederland en in veel delen van Europa de komende jaren onderhevig aan krimp, als gevolg van demografische ontwikkelingen en politieke keuzes. Hoe wij als universiteit omgaan met dat gegeven, bepaalt voor een groot deel onze toekomstige positie in de samenleving.

Wij kiezen ervoor om in de haarvaten van de samenleving laagdrempelig samen te werken met burgers, overheden en het bedrijfsleven, zodat we mét de maatschappij bijdragen aan oplossingen voor de grote uitdagingen. Deze ogenschijnlijke paradox tussen eenduidigheid

(op grote schaal) en veelzijdigheid (op kleine schaal) vraagt om een hernieuwde dialoog met de samenleving en om duidelijke keuzes in profilering en samenwerking.
Met dit instellingsplan reageren we als UT-gemeenschap op deze ontwikkelingen.
Er zijn twee transities nodig:

1. We moeten doorgroeien tot een **4e generatie universiteit**. Dat betekent dat we de samenleving (nog) meer laten meedoen in onze processen van onderwijs, onderzoek en valorisatie (van ontwerp tot en met uitvoering). Op deze manier wordt de UT toegankelijker voor maatschappelijke organisaties, bedrijven (ook het mkb) en burgers, en daarmee ook meer van hen.

2. We moeten meer als **één gemeenschap** en organisatie opereren op de momenten dat we samenwerken met goed georganiseerde samenwerkingspartners, omdat zij hetzelfde van ons verwachten. Bijvoorbeeld overheden, (grote) bedrijven en maatschappelijke instellingen.

Daarbij moeten we als universiteit weerbaarder worden. Zoals hierboven geschetst worden universiteiten de komende jaren blootgesteld aan hogere risico's dan voorheen. Aan ons de taak om in alle opzichten (fysiek, sociaal, financieel, etc.) te blijven werken aan een gezonde en veilige organisatiecultuur.

DE TRANSITIE NAAR EEN 4E GENERATIE UNIVERSITEIT

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. Daarom wordt de manier waarop we met onze partners samenwerken om maatschappelijke waarde te creëren, onze strategische focus. Voorheen lag onze strategie op het ontwikkelen van belangrijke waarde-proposities op het gebied van onderwijs, onderzoek en valorisatie – we staan bekend om deze proposities en blijven daarop voortbouwen tijdens deze transitie. De volgende stap in onze evolutie als universiteit is om onze processen verder open te stellen voor ons ecosysteem, zodat we gezamenlijk nieuwe ideeën kunnen ontwikkelen. Het is een manier van werken waar we al deels mee bekend zijn, maar die in toenemende mate bepalend en zichtbaar zal zijn voor wie we zijn en hoe we worden gezien.

	Transitie van een 3e generatie…	… naar een 4e generatie universiteit
Wat de samenleving ziet	• De universiteit als kennisproducent, gericht op onderzoek, onderwijs en kennisoverdracht. • De universiteit als partner van het bedrijfsleven en de overheid in projecten met een duidelijk begin en einde. • Succes zichtbaar aan het aantal studenten, spin-offs, patenten en contractonderzoek. • Losstaande instituten en centra. • Mondiale oriëntatie.	• De universiteit als impactgericht, open platform in een regionaal en internationaal ecosysteem waar coproductie van onderzoek, onderwijs en innovatie de primaire methode is. • De universiteit als continue partner van de maatschappij: burgers, ziekenhuizen, het bedrijfsleven en overheden werken met ons samen. Structureel actieve ecosystemen worden essentieel. • Naast KPI's van de derde generatie wordt succes zichtbaar door middel van living labs, field labs en co-creatie. • Innovation spaces met meerdere stakeholders, met instituten en centra als innovatie aanjagers. • Ecosysteem oriëntatie.
Impact	• Economische impact door industriële innovatie. • Kennisoverdracht van universiteit naar maatschappij. • Wanneer studenten een bijdrage leveren aan de maatschappij beschouwen we dat als een nice-to-have.	• Systemische impact op maatschappelijke transities, naast economische impact. • Kennisproductie in samenwerking met het ecosysteem. • De actieve bijdrage die studenten leveren aan de maatschappij beschouwen we als onderdeel van hun opleiding.
Cultuur en gedrag	• Academisch gedreven, disciplinair georganiseerd. • Samenwerking voornamelijk projectmatig. • Externe partners sluiten aan bij de academische agenda's. • Duidelijke scheiding tussen ondersteunend en wetenschappelijk personeel.	• Open, trans-disciplinair en missie gedreven. • Structurele en programmatische samenwerking met het bedrijfsleven, overheden en burgers in ecosystemen. • Externe partners geven mede vorm aan agenda's en de uitvoering. • Hybride teams met verschillende achtergronden in wetenschap en maatschappij die integraal samenwerken.
Erkenning & waardering	• Primaire nadruk op publicaties, citaties en subsidies. • Carrièrepaden bepaald door bibliografisch en economisch succes. • Valorisatie als extra taak/nevenproduct van onderzoek.	• Erkenning van team science, co-creatie en maatschappelijke impact. • Meerdere carrièrepaden (onderzoek, onderwijs, impact, leiderschap); hybride carrièreopties mogelijk met maatschappelijke partners. • Alle onderzoekers hebben een plan voor de volgende stappen richting impact van hun onderzoek.
Belangrijkste waarde-proposities	• Hoogwaardige kennis en talent. • Betrouwbare R&D-partner voor industrie en overheid. • Technologieoverdracht en kennisvalorisatie.	• Co-creatie van oplossingen voor complexe maatschappelijke uitdagingen. • Versnelling van transities via ecosystemen. • Universiteiten als ankerinstellingen in de regio en de samenleving.

Geïnspireerd door: Bogers, M., & Steinbuch, M. (2023). De vierde generatie universiteit: Het nieuwe tijdperk van open innovatie en ecosysteem-denken. Holland Management Review, 208: 62-7

AANTREKKELIJK 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 schaalsprong 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 schaalsprong 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.

Vanuit Twente bouwen we aan een betere wereld, regionaal, nationaal, én wereldwijd. Onze strategische partnerschappen zijn vormgegeven vanuit deze gedachte. Wij werken daarbij met kennisinstellingen (zoals TNO, Saxion en ROC van Twente, Vrije Universiteit Amsterdam, Universität Münster, University of Waterloo, Tecnológico de Monterrey, ECIU European University, 4TU en UNL), ziekenhuizen (Radboud UMC, MST, UKM), het voortgezet onderwijs, bedrijven, lokale en regionale overheden en platforms waar partners samenkomen zoals Twente Board.

DE TRANSITIE VAN DERDE NAAR VIERDE GENERATIE UNIVERSITEIT

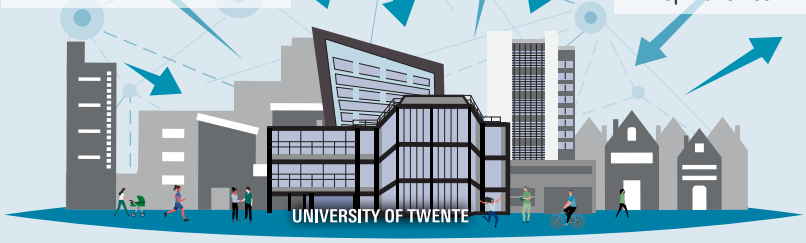
Van waardecreatie naar maatschappelijke impact

Strategische focus:
Samenwerken met partners om gezamenlijk maatschappelijke waarde te creëren

Co-creatie van maatschappelijke oplossingen

Continue partner van de maatschappij in ecosystemen

Systemische impact op transities



4e generatie

Onderzoek | Onderwijs | Valorisatie + Leven lang ontwikkelen

Wetenschappelijke en ondersteunende staf werken als één team samen

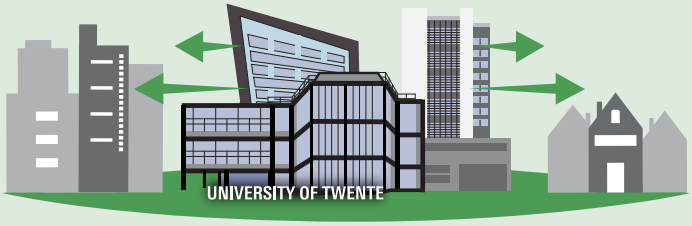
Cultuurverandering met zeven kernprincipes

Duidelijke identiteit: één gedeeld operationeel model

Kennisoverdracht naar de maatschappij

Projectmatige samenwerking met een eind

Economische impact door innovatie



3e generatie

Onderzoek | Onderwijs | Valorisatie

Strategische focus:
Het ontwikkelen van een eigen waarde-proposities in onderwijs, onderzoek en valorisatie

3. WERKEN ALS ÉÉN UT-GEMEENSCHAP. WAT VRAAGT DAT VAN ONS?

SAMEN STERKER: WAT DE TRANSITIE VAN ONS VRAAGT

De komende jaren is de UT als één gemeenschap in transitie naar een 4e generatie universiteit. Dit instellingsplan sluit aan bij de transitie die we al gestart zijn en in de komende jaren verder realiseren. Dat vraagt van de organisatie inzet, flexibiliteit en het lef om het 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 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 onderzoeksprojectpijplijn en optimalisering van onderwijs-ondersteuningsprocessen.

In de afgelopen jaren hebben faculteiten ingrijpende strategische en organisatorische besluiten genomen, grotendeels binnen hun eigen context. Dat laat zowel hun kracht als de grenzen zien van voornamelijk op eenheidsniveau opereren. Extern verwachten overheden, financiers en strategische partners een duidelijk en consistent profiel van de universiteit als geheel. Intern leiden verschillen in procedures en besluitvorming tot doublures, langere doorlooptijden en een wisselende uitvoering van universiteitsbrede besluiten. Om concurrerend te blijven in het aantrekken van middelen, talent en partnerschappen, zijn heldere mandatering, gedeelde standaarden waar die meerwaarde hebben en consistente opvolging noodzakelijk. Daarom gaan we meer handelen als één universiteit, met behoud van de verantwoordelijkheid van faculteiten voor hun academische inhoud en eigen prioriteiten.

Meer dan ooit verwachten mensen en organisaties om ons heen dat we een duidelijk profiel en een heldere identiteit als universiteit hebben en dat we coherent vanuit dit profiel en deze identiteit samenwerken. Daaraan komen we tegemoet: we gaan de werkwijze van faculteiten, instituten en serviceafdelingen harmoniseren, zodat we ons compacter en effectiever kunnen organiseren, samen kunnen leren, kennis kunnen delen en succesvolle methoden verder kunnen opschalen. Tijdens deze transitie verliezen we onze lokale identiteit niet, maar groeien we als één UT-gemeenschap met gezamenlijke doelen. Successen binnen één eenheid worden gezamenlijk gevierd, terwijl we streven naar en erkenning geven aan de excellentie van individuen en teams.

Onze zeven kernprincipes geven richting aan de noodzakelijke cultuurverandering en aan nieuwe manieren van werken.

DE ZEVEN KERNPRINCIPES VAN DE UT

De kernprincipes geven richting aan cultuurverandering en manieren van werken

1. **We transformeren naar nieuwe manieren van werken, een nieuwe organisatiecultuur en -structuren.**

2. **Onze kernactiviteit is academisch onderwijs.**
We bereiden jonge mensen voor op het aanpakken van complexe wetenschappelijke, technische en maatschappelijke uitdagingen.

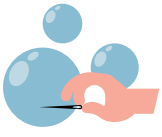
3. **We verrichten excellent onderzoek ter aanvulling op onze primaire onderwijstaak.**
We verwachten van onze wetenschappelijke collega's dat zij zich inzetten voor onderwijs en onderzoek.

4. **Ons onderzoek heeft betekenisvolle academische en maatschappelijke impact.**
We streven ernaar om de behoeften van de samenleving centraal te stellen in onze onderwijs-, onderzoeks- en innovatieactiviteiten.

5. **Een ondernemende mindset is essentieel voor ons succes.**
Dit houdt in dat je weloverwogen risico's neemt, experimenteert, een gezond financieel beeld voert en de discipline hebt om activiteiten te staken.

6. **De integratie van sociale- en geesteswetenschappen met wetenschappelijke en technische disciplines onderscheidt de UT van andere universiteiten.**

7. **We denken verder dan onze eigen bubbel.**
We zullen actief samenwerken met onze lokale, nationale en internationale partners om nieuwe kansen voor studenten te creëren.



De kernprincipes zijn ontleend aan onze missie, visie en kernwaarden (zie p.8) en geven de komende jaren richting aan de twee transities: van een 3e naar een 4e generatie universiteit en richting één UT-gemeenschap. Net als bij de principes onder het Twents Onderwijsmodel en onze visie op talentontwikkeling staat bij al het werk dat studenten en collega's verrichten de directe verbinding met de samenleving centraal.

	Van gemeenschappen binnen UT…	… naar één UT-gemeenschap
Wat de samenleving ziet	• Externe partners stuiten op verschillende benaderingen, afhankelijk van de UT-contactpersoon met wie ze te maken hebben; afspraken worden (vaak) lokaal gemaakt zonder organisatorische afstemming.	• De UT heeft één duidelijk gezicht naar de buitenwereld: externe partners herkennen een consistente aanpak op het gebied van contracten, samenwerkingsverbanden en communicatie.
Impact	• De impact van UT-teams (faculteiten, departementen, onderzoeksgroepen, centrale diensten) is slechts gedeeltelijk verbonden met een herkenbaar UT-profiel; sterke eenheden kunnen nog steeds geïsoleerd lijken.	• De UT als geheel wordt een krachtigere instelling die ardoor meer talent kan aantrekken en een grotere maatschappelijke impact kan creëren. Dit bereiken we door de impact die afzonderlijke teams maken beter te coördineren. • De impact van UT is zichtbaar op institutioneel niveau: onderzoeksresultaten, het aantrekken van talent en maatschappelijke betrokkenheid worden niet alleen gemeten aan de hand van het succes van de afzonderlijke eenheden, maar ook aan de hand van universiteitsbrede prestatie-indicatoren (bijv. gezamenlijke programma's, interdisciplinaire subsidies).
Cultuur en gedrag	• Veel beslissingen die de UT aangaan worden lokaal genomen. Overleg wordt vaak uitgebreid naar alle belanghebbenden, wat de besluitvorming vertraagt. • Formele beslissingen op UT-niveau worden inconsistent geïmplementeerd in de verschillende eenheden; sommige eenheden vallen terug op lokale werkwijzen.	• UT hanteert een gedeeld operationeel model: rollen en verantwoordelijkheden zijn duidelijk gedefinieerd zodat beslissingen op het juiste niveau worden genomen zonder onnodig overleg. Succes is meetbaar aan de hand van minder dubbel werk en duidelijkere interne overdrachten. • We nemen beslissingen op het juiste niveau met duidelijke verantwoordelijkheden: eenheden zijn verantwoordelijk voor lokale kwesties; het centrale bestuur is verantwoordelijk voor prioriteiten op universiteitsniveau. • We zijn een lerende organisatie: prestaties worden regelmatig geëvalueerd, met duidelijke consequenties en ondersteuning wanneer de implementatie vastloopt.
Recognition & Rewards	• Handelingen worden voornamelijk beloond op basis van hun bijdrage aan de doelstellingen van de eenheid (faculteit, afdeling, onderzoeksgroep). • De huidige focus bij bevordering ligt op het individu.	• Doelstellingen op unitniveau en doelstellingen op organisatieniveau wegen even zwaar mee bij erkenning en waardering. • Het team staat centraal: er zijn duidelijke procedures voor het erkennen en waardering van team science en teaminspanningen in het algemeen.
Leiderschap	• Beslissingen op afdelingsniveau zijn afgestemd op de doelstellingen van de afdeling. • Leiders richten zich primair op de doelstellingen van de afdeling en de lokale omgeving; afstemming met de universiteitsdoelstellingen wordt verondersteld, maar niet gemeten.	• Doelstellingen en beslissingen op afdelingsniveau zijn afgestemd op de doelstellingen van de organisatie. • Leiders voelen zich verantwoordelijk voor de UT-strategie: functioneringsgesprekken over leiderschap omvatten meetbare bijdragen aan universiteitsbrede doelstellingen en samenwerking tussen afdelingen.

VERTROUWEN, LEIDERSCHAP, EN EIGENAARSCHAP

Leiders op de UT bouwen aan een open en lerende cultuur - en laten dit in hun gedrag zien: vertrouwen geven, eigenaarschap nemen, elkaar aanspreken, moed tonen en rustig omgaan met onzekerheid. Zij verbinden hun eigen ambities en die van hun teams met de UTvisie 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 specifieke aandacht voor essentiële bedrijfsvoeringstaken zoals financiën, personeelsplanning en data-gedreven werken.

De komende periode hebben we speciale aandacht voor de werkrelatie en afstemming tussen de wetenschappelijke en de ondersteunende staf. Om studenten te laten floreren en wetenschappers in hun kracht te kunnen zetten en houden, benutten we de expertise van onze ondersteunende staf goed. Verminderen van handwerk, standaardiseren van werkprocessen en verbindend werken over de hele organisatie maakt het werk niet alleen effectiever, maar ook waardevoller. Collega's uit de faculteiten mogen rekenen op ondersteuning en advies die goed aansluiten op hun behoeften. Collega's die bij de ondersteunende diensten werken mogen erop rekenen dat de wetenschappelijke staf hun bijdrage ziet en respecteert. We werken met elkaar samen aan onze doelen als UT-gemeenschap en tonen interesse in elkaars werk. Hier ligt een belangrijke opdracht voor leiders binnen de UT.

OOK ONZE ORGANISATIE IS IN TRANSITIE: DAT IS MENSENWERK

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 leidinggevenden. 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.

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 en, Team Science, ondersteuning bijvoorbeeld door technici en grant support leveren een grote bijdrage aan het succes van het team.

We geven kaders mee, spreken doelen en resultaten af en geven elkaar vertrouwen voor de realisatie. Ondersteunende processen richten we zoveel mogelijk uniform in zodat we sneller kunnen inspelen op nieuwe ontwikkelingen en onze dienstverlening minder kwetsbaar wordt. Rollen en taken kunnen in overleg flexibel meebewegen, zodat iedereen bijdraagt waar de eigen 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 naar de verdeling van 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 daarmee 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 CAMPUS EN FYSIEKE INFRASTRUCTUUR ALS FUNDAMENT

Naast nieuwe manieren van werken benutten we onze fysieke omgeving optimaal. De campus is een veilige en inclusieve woon-, werk- en studieomgeving, én een bruisende ontmoetingsplek, Living Lab en innovatie-ecosysteem. Onze infrastructuur is onze unieke waarde propositie waarvoor we een strategisch plan hanteren en die een uitgangspunt is bij het opstarten van nieuwe initiatieven en aannemen van talent. 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.

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.

AMBITIE A: TALENT DAT HET VERSCHIL MAAKT

We willen talent, veerkracht en verbondenheid stimuleren, zodat studenten en medewerkers het beste uit zichzelf en anderen kunnen halen, zowel binnen de UT als in de maatschappij.

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 die vanuit hun een ondernemende houding 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 jonge 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 teams uit wetenschap (werkend vanuit de UT) en maatschappij (werkend vanuit een bedrijf of andere organisatie).

ONZE STUDENTEN ZIJN ONZE BASIS

Voor de Bachelor blijven de uitgangspunten voor het Twents Onderwijs Model (TOM) leidend, met projectonderwijs, leren door te doen en als fundament een sterke focus op de zelfontplooiing van studenten als mens en professional op academisch niveau. 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'**: zo dragen wij als 4e generatie universiteit bij aan studenten die het verschil in de maatschappij maken. Kenmerkend en aantrekkelijk aan de UT is dat we ervoor zorgen dat de manier waarop studenten deelnemen aan het brede studentenleven en als partner in het bestuur van onze universiteit, goed blijft aansluiten bij de wensen en behoeften van de studenten van nu. Daarom nemen alle medewerkers in de UT gemeenschap een actieve houding aan in het aanmoedigen en faciliteren van 'More Than A Degree'. Bredere participatie in de samenleving van studenten is verweven in ons onderwijs. We zetten in op verdere intra-curriculaire erkenning en waardering voor extra-curriculaire inzet en doorbreken barrières om betrokkenheid inclusief en toegankelijk te houden. We onderzoeken de mogelijkheden in verscheidene financiële tegemoetkomingen met als doel een toename in studentbetrokkenheid te verwezenlijken. We bieden studenten 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.

STEEDS MEER MENSEN LEREN EN INNOVEREN MÉT DE UT: WE BLIJVEN INZETTEN OP LLO

De ambitie van de UT is een volwaardige, professionele partner in het LLO-speelveld te zijn. Hoewel LLO nog geen wettelijke kerntaak is, nemen wij onze verantwoordelijkheid, gezien de grote arbeidsmarkttekorten, de grote maatschappelijke transities en de opkomst van nieuwe 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. Leren en werken raken steeds meer verweven en universiteiten vervullen daarin een sleutelrol. We zien het als onze verantwoordelijkheid om een leidende rol te spelen in het versterken van een LLO-cultuur in Nederland. Juist in tijden van maatschappelijke transities zijn adaptieve professionals nodig die in staat zijn om kennis te selecteren, combineren en toe te passen in hun werkpraktijk. Bovendien telt Nederland in 2030 minder zestienjarigen dan in 2024, maar wel een half miljoen extra inwoners.

LLO is verbonden met de drie kerntaken van de UT (onderwijs, onderzoek en innovatie) en kent, naar gelang de leer- of kennisbehoefte, verschillende verschijningsvormen. De UT kiest voor een impact gedreven en vraag(stuk) gestuurde aanpak. LLO wordt ingebed in de organisatie en vormgegeven in co-creatie met partners. Het aanbod richt zich op werkende professionals, bedrijven en organisaties met leervragen en alumni die verbonden willen blijven aan de UT. Thematisch sluit het portfolio aan bij de vier impactdomeinen van de UT: Climate, Health, Safety & Security en Chip Technology. Het portfolio staat niet op zichzelf maar draagt bij aan de kennisvalorisatie en versterkt de innovatiekracht in de netwerken van de UT doordat partijen die bij en met ons leren ook (vaak) samenwerkingspartner zijn in innovatieprojecten. Met deze aanpak draagt LLO bij aan het positioneren van de UT als 4e generatie universiteit door de integrale versterking van wetenschappelijke ontwikkeling, talentontwikkeling en valorisatie.

INTERNATIONAAL TALENT IS NODIG VOOR TWENTE EN NEDERLAND

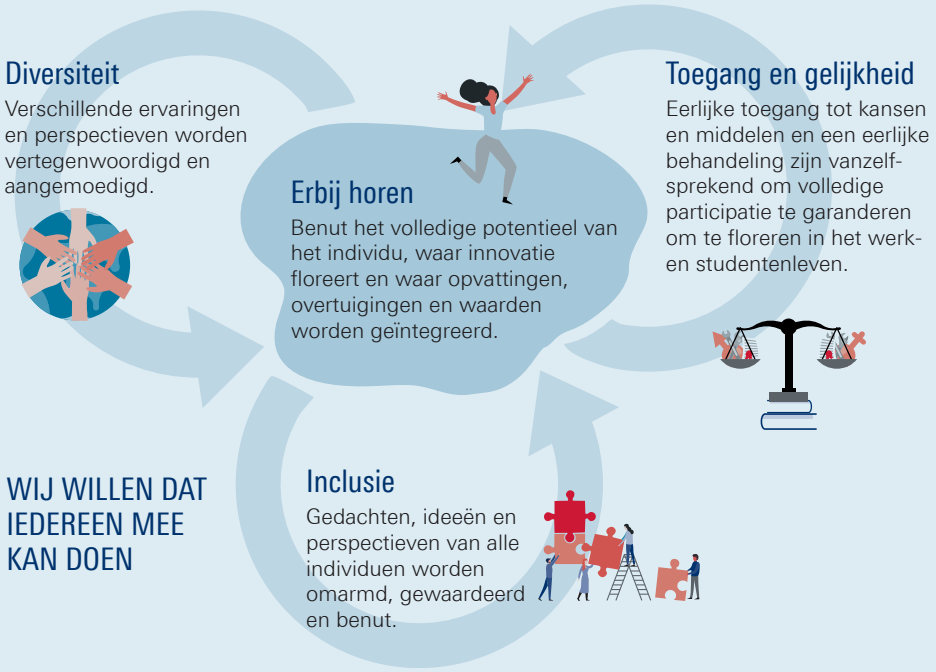
Wetenschap is inherent internationaal. De UT heeft een internationale gemeenschap en is met trots geworteld in Twente. Daar komt bovenop dat de UT als technische universiteit aan cruciale nationale ambities werkt – bijvoorbeeld het Beethoven programma rondom chiptechnologie – die van ons vragen om ruim baan te bieden aan internationaal talent. Daar staan wij voor vanuit onze waarden als universiteit en als samenwerkingspartner in Nederland en we geven er dus hoge prioriteit aan. We

1 AI & big data, netwerken & cybersecurity, technologische geletterdheid
2 veerkracht, flexibiliteit & wendbaarheid; motivatie & zelfbewustzijn
3 leiderschap & sociale invloed, empathie & actief luisteren, onderwijs & mentorschap

hebben 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, en het bedrijfsleven) in op het behoud van internationaal talent voor onze regio. Samen maken we werken en wonen in Twente aantrekkelijker voor hen, zodat zij op hun beurt kunnen bijdragen aan het verder vergroten van de aantrekkelijkheid van onze regio. 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.

DIVERSITEIT, GELIJKWAARDIGHEID EN INCLUSIE (DE&I)

De diversiteit van onze gemeenschap verrijkt ons, en dat omarmen we. Verschillen in perspectieven en ervaringen brengen we samen — dat levert relevant onderwijs, impactvol onderzoek en dienstverlening van hoge kwaliteit op. Van leiders op de UT in alle eenheden wordt verwacht dat ze het UT DE&I Development Framework passend uitdragen en toepassen. Wij bieden onze UT gemeenschap al een breed scala aan trainingsmogelijkheden om vertrouwd te raken en zich comfortabel te voelen met DE&I. Hiermee willen we de rol en verantwoordelijkheid van ieder van ons versterken om samen te werken aan een verwelkomende, respectvolle en sociaal veilige omgeving voor iedereen.



RUIMTE VOOR ÁL ONS TALENT

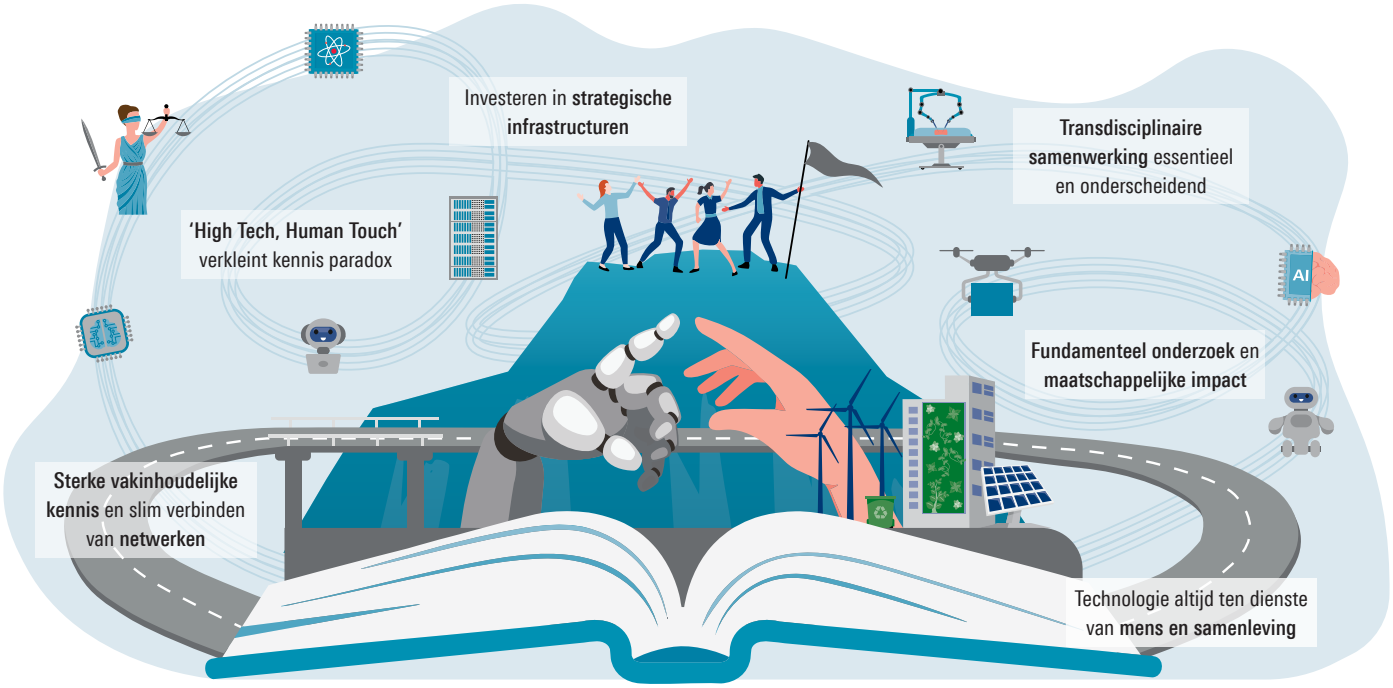
Onze vele talentvolle collega's zijn onze voelsprieten naar buiten: zij zien kansen in de buitenwereld en acteren daarop. Door maatschappelijke en wetenschappelijke transitie-opgaven verwachten we nieuwe rollen voor wetenschappers binnen de UT: trans-disciplinair, impact gedreven en stevig verankerd in (Europese) samenwerkingsstructuren. Onze wetenschappelijke professionals combineren analytisch en creatief denken met een solide disciplinaire basis[1], zelfeffectiviteit[2] en uitstekende samenwerkingsvaardigheden[3]. Hier spelen onze instituten die cross-facultaire samenwerking faciliteren een cruciale rol. 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 gecommitteerd 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. Collega's in niet-wetenschappelijke rollen – of zij nu werkzaam zijn bij een dienst, faculteit of instituut – spelen zowel binnen als buiten de UT een cruciale rol in het verbinden van ons onderwijs, onderzoek en onze valorisatieactiviteiten met de behoeften van de samenleving. Investeren in de ontwikkeling en mobiliteit richting verschillende carrièrepaden voor niet-wetenschappelijke collega's is een integraal onderdeel van onze visie op talent.

De doorontwikkeling richting een 4e generatie universiteit betekent ook dat hybride rollen (bijvoorbeeld vanuit de wetenschap naar het bedrijfsleven en terug, burgers die zelf onderzoek doen en *impact developers* die vast onderdeel zijn van academische teams) de norm worden. Een solide technologische basis (incl. verantwoord gebruik van AI), zelfredzaamheid en samenwerkingsvaardigheden staan centraal in de continu lerende UT gemeenschap. Door in UT brede teams te werken aan interne uitdagingen en aan missie-gedreven programma's met de buitenwereld versterken we de interactie tussen collega's in faculteiten, instituten en diensten.

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

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 'kennis paradox', het probleem dat nieuwe kennis en technologie in de samenleving vaak niet optimaal wordt benut. Voortbouwend op onze excellente innovatie activiteiten onderscheiden we ons en trekken we talent, partners en middelen aan. Al onze wetenschappers geven academisch onderwijs, continu innoverend.



AMBITIE B: IMPACTVOLLE WETENSCHAP

We verbinden wetenschap en samenleving. Met 'High Tech, Human Touch' combineren we technologie en maatschappelijke betrokkenheid en vertalen onderzoek naar oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen.

Het ontwikkelen van nieuwe academische kennis en technologie is onze basis. De kracht van de UT ligt in het combineren van uit 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. 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.

IMPACTVOORBEELD: SAFETY & SECURITY

Deltaplan digitale autonomie en weerbaarheid

Onze samenleving is de afgelopen 30 jaar met ongekende snelheid steeds verder 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 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 dat 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 de praktijk bewijzen.

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 trans-disciplinaire 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 én besteding. Een efficiënte en effectieve onderzoeks-supportstructuur is hiervoor essentieel. De Research & Innovation Charter zorgt dat onze onderzoekers goed zijn geïnformeerd, zich bewust zijn van verwachtingen en werkafspraken, en daarnaar handelen.

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, 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, energie neutrale 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.

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 ons 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 deze integrale ambitie opereren we als 4e generatie universiteit.

IMPACTVOORBEELD: CHIPTECH

Future of Compute: Energiezuinige chips die nieuwe functionaliteiten mogelijk maken

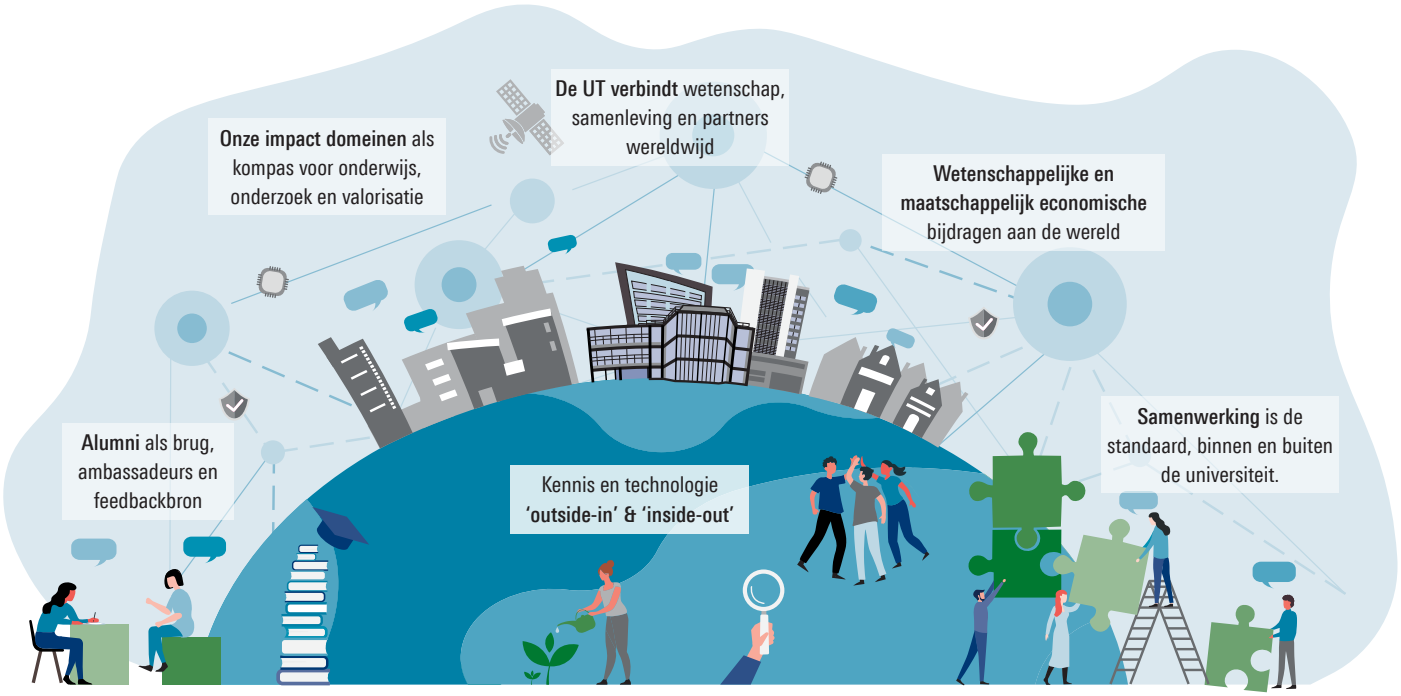
Cruciaal voor veel chiptoepassingen is hun energieverbruik. In de informatietechnologie leidt de continue overdracht van data tussen verwerkings- en geheugenelementen tot een buitensporig energieverbruik. Dit is vooral merkbaar in datacenters, die enorme hoeveelheden elektriciteit en koelwater vereisen. 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 in chipontwerp, nanomaterialen en -apparaten, geïntegreerde fotonica, kwantumtechnologieën, sensing en lab/organen op chips. Een aantrekkelijke ontwikkeling is het gebied van neuro-morfische computing, dat inspiratie put uit de energie-efficiëntie van de hersenen. Daarnaast beschikt de universiteit over specifieke expertise 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.

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 en innovatie en het werk dat mensen vanuit bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties doen. We brengen mensen, kennis, vragen, en technologie naar de UT: 'outside-in & inside-out'. Wij zetten bewust in op partnerschappen op het gebied van onderwijs, onderzoek en valorisatie die onze strategische positie versterken en het UT-ecosysteem verrijken.



AMBITIE C: VOOR EN MET DE MAATSCHAPPIJ

We brengen mensen, kennis, vragen, en technologie naar de UT: 'outside-in' & 'inside-out'. Wij zetten bewust in op partnerschappen op het gebied van onderwijs, onderzoek en valorisatie die onze strategische positie versterken en het UT-ecosysteem verrijken.

Onder impact verstaat de UT zowel wetenschappelijke als maatschappelijk-economische bijdragen aan de wereld. Met vier impactdomeinen positioneren we ons duidelijk. Op basis van onze sterktes en in aansluiting op internationale en nationale transitieagenda's hebben we gekozen voor Climate, Health, Safety & Security en Chip Technology. Deze vier strategische impactdomeinen fungeren als kompas voor keuzes

op het gebied van onderwijs, onderzoek, valorisatie en samenwerking. De domeinen vormen het verbindende kader tussen disciplines, faculteiten, instituten en partners en structureren de bijdragen en innovaties vanuit 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 communicatie cruciaal, een opgave waar we ons gezamenlijk achter scharen.

De UT leidt op voor de maatschappij, arbeidsmarkt en wetenschap. Dat betekent dat we met regionale, nationale en internationale partners samenwerken aan onderwijs, inhoudelijke uitwisseling, stagemogelijkheden en gezamenlijke programma's. We kiezen voor een vraag(stuk)gestuurde aanpak. Naast onze initiële opleidingen richten we ons op werkende professionals, publieke organisaties en bedrijven 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 LLO-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, dat ook de industrie, het maatschappelijke middenveld en burgers zelf omvat, en dragen zo bij aan het versterken van de Nederlandse en Europese innovatiekracht. 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 samenleving. Zij zijn onze ambassadeurs en laten zien wat wij als opleidingsinstituut te bieden hebben. 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, bijvoorbeeld in het kader van onze LLO-inspanningen, versterkt onze eigen ontwikkeling als de ondernemende universiteit.

7. 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 scherpere 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 studenten, medewerkers, medezeggenschap en externe partners.

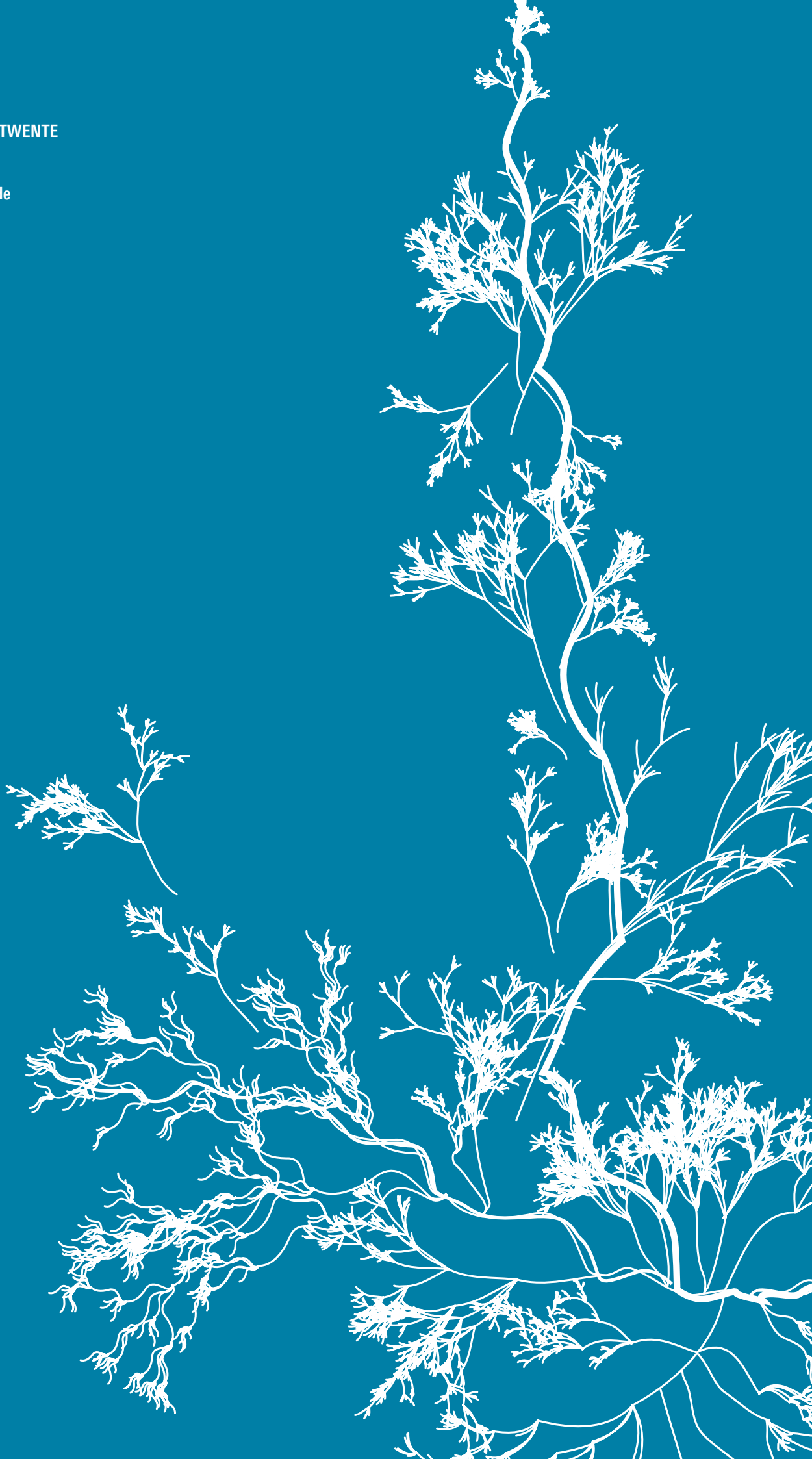
Het resultaat van deze initiatieven vormt de basis van ons instellingsplan 2026–2032. De realisatie van het plan is een iteratief proces: jaarlijks toetsen we of de ambities en ingezette koers nog actueel zijn of moeten bijgesteld, onder andere door scenario sessies met het Strategisch Beraad. Monitoring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

Monitoring

De twee transities en ambities in dit instellingsplan worden vertaald in doelstellingen die doorlopend zullen worden gemonitord doormiddel van strategische KPI's en voortgangsdialogen. Hierin sluiten we aan bij de reguliere Planning & Control cyclus van de UT. Dit betekent dat over de voortgang op de doelstellingen drie keer per jaar zal worden gerapporteerd in de managementrapportage, en onderwerp van gesprek zal zijn tijdens de dialogen tussen CvB en faculteiten, instituten en diensten. Waar mogelijk en passend worden de KPI's opgenomen in het strategisch dashboard, onderdeel gemaakt van de jaarlijkse kaderbrief, en opgenomen in het jaarverslag.

UNIVERSITY OF TWENTE

Postbus 217
7500 AE Enschede
Nederland

utwente.nl