

REINVENTING OUR UT

Position Paper van het Strategisch Beraad over de toekomst van de UT

Versie 4/4, september 2024

1.	De kracht van de Universiteit Twente.....	2
2.	waarom moeten we veranderen?	2
3.	Onderwijs: focus, kostenbewustzijn en LLO	3
4.	Onderzoek & Innovatie: excellente disciplines en impactdomeinen	5
5.	Onze Campus: verduurzaming en efficiënter gebruik	6
6.	Onze financiële governance: kwaliteit en harmonisatie	7
7.	Onze ondersteuningsorganisatie: krimp en adaptief	7
8.	Volgende stappen	8

Dit position paper is tussen in de periode juli-september 2024 namens het SB opgesteld door vijf SB-leden. Zij deden dat op verzoek van de decanen. Fikkers coördineerde het traject. Bondarouk, Herek, Koopman, Van Steen gaven inputs en werkten intensief mee.

De inputs komen van de SB- en CvB-leden. Alle SB- en CvB-leden zijn individueel geïnterviewd, hebben tweemaal schriftelijk input gegeven en een conceptversie is gezamenlijk besproken. Er is ook input opgehaald bij enkele externe experts en UT-collega's. Dit is – waar mogelijk – verwerkt in het stuk. Waar dit niet mogelijk was, is dat afgestemd met de betrokkenen.

Dit document biedt kaders voor de komende bezuinigingen en organisatiewijzigingen binnen de faculteiten en diensten. Het is tevens de eerste aanzet voor het Instellingsplan 2025-2030. Het SB stelt voor dat het CvB de ontwikkeling van dit plan start, met intensieve betrokkenheid van de UT-gemeenschap, medezeggenschap, Raad van Toezicht, en externe stakeholders.

Dit position paper staat niet op zichzelf. Het bouwt voort op de 'Updated Mission & Vision' van het SB van januari 2024.

1. DE KRACHT VAN DE UNIVERSITEIT TWENTE

De Universiteit Twente is altijd een ijzersterke internationale en ondernemende *university of technology* geweest. En dat zullen wij blijven. En we hebben een lonkend perspectief: we gaan onze positie als ijzersterke ondernemende *university of technology* verder versterken. Dat betekent dat we de komende jaren anders gaan werken, met nog meer focus op het maken van een betekenisvolle impact. Daartoe blijven we doorontwikkelen als University 4.0. Dat doen we samen met sterke wetenschappelijke en maatschappelijke partners. Die vinden we in Oost-Nederland, maar ook elders in Europa en daarbuiten.

Ons onderwijs is én blijft excellent, maar we gaan het wel doelmatiger en duurzamer organiseren. Dat betekent dat we ons onderwijs meer gaan richten op de overlap tussen onze wetenschappelijke vakgebieden en de impactdomeinen. We maken ons onderwijs minder arbeidsintensief voor docenten en ondersteuners, en er zal meer oog zijn voor

studierendement. Er komt bij de positionering een sterke focus op UT-brede afstemming en op maatschappelijke relevantie. Met LLO (leven lang ontwikkelen) halen we een nieuw type UT-student binnen.

Ook in ons onderzoek en innovatie worden we meer ondernemend. Dat betekent adaptiever, sneller inspelend op de grote maatschappelijke vragen, het stimuleren van creatieve en innovatieve aanpakken en het zoeken naar samenwerkingsverbanden. We maken onze impactdomeinen maatschappelijk onmisbaar dankzij onze expertise in engineering en natural sciences. Deze vervlechten we intuïtief en slim met sterke sociaalwetenschappelijke kennis. We zetten volop in op een betere en meer toekomstbestendige financieringsmix van onderzoek en innovatie. Ook blijven we inzetten op ontwikkelingsruimte voor onze onderzoekstalenten

2. WAAROM MOETEN WE VERANDEREN?

Waarom moeten we veranderen? Laten we vooropstellen: een universiteit verandert altijd. Elke universiteit wordt continu beïnvloed door de omgeving en vice versa. Wat is er deze keer anders? Ditmaal moeten we sneller veranderen dan we gewend zijn en daarvoor zijn drie redenen.

Ten eerste staan alle Nederlandse universiteiten financieel onder druk. Wij zijn daarop geen uitzondering. Prinsjesdag 2024 benadrukte dat opnieuw met de aangekondigde bezuinigingen.

Ten tweede zijn onze traditionele uniciteit en sterktes (zoals bijvoorbeeld onze campus, een sterke rol in de regio, ondernemerschap, en interdisciplinariteit) in de afgelopen jaren minder onderscheidend

geworden. In een wereld waar middelen en talent schaars zijn, is dit een risico.

Ten derde verwachten we een krimp in de studentenaantallen als gevolg van demografische en politieke ontwikkelingen. Dat betekent logischerwijs minder inkomsten.

Het goede nieuws is dat we het wiel niet opnieuw hoeven uit te vinden. Een van onze decanen verwoordde het treffend: **‘we hebben veel ingrediënten al in huis, zoals korte lijnen en een groot gevoel van eigenaarschap’**. Verandering biedt kansen aan ondernemende UT-ers. Wij vertrouwen erop dat we die kansen pakken!

3. ONDERWIJS: FOCUS, KOSTENBEWUSTZIJN EN LLO

Het onderwijs op de UT is altijd vernieuwend geweest en zette vaak de toon voor andere universiteiten. Wij waren in 1961 de eerste Nederlandse universiteit met een brede kandidaatsopleiding en een echte campus met een woonfunctie voor studenten en staf. Daarna werden we de eerste universiteit die ondernemerschap verweefde in het onderwijs, de eerste waar bèta-techniek en sociale wetenschappen werden verbonden, de eerste die experimenteerde met technische geneeskunde. We liepen voorop met internationalisering, het Europese Universiteiten Initiatief en de samenwerking met hogescholen. Als ondernemende engineers in een jonge universiteit zijn wij nu eenmaal erg goed in innoveren, niet gehinderd door remmende tradities.

Anno 2024 kampt het onderwijs van de UT met twee problemen. Ten eerste zijn onze opleidingen gemiddeld genomen een stuk kleiner dan bij andere universiteiten. Daardoor is ons onderwijs te arbeidsintensief en kosteninefficiënt. In tijden van dalende financiering per student, en dalende studentenaantallen is dat een serieus probleem.

Het tweede probleem is dat we in de afgelopen decennia aan uniciteit hebben verloren. Tegenwoordig hebben bijna alle universiteiten een campus, bieden ze onderwijs aan in samenhangende blokken en kun je technische geneeskunde op meerdere plekken studeren. We zijn er trots op dat innovaties van de UT ook elders succesvol bleken. Tegelijkertijd moeten we erkennen dat anderen ons minder als voorloper zien, zoals dat vroeger wel het geval was.

Ons onderwijs staat voor drie opgaven. Het (1) vergroten van het kostenbewustzijn en (2) meer focus aanbrengen door te innoveren en herstructureren. Daarnaast willen we (3) een nieuw type UT-student aantrekken, bijvoorbeeld via Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Voor deze drie opgaven moeten we adaptiever en creatiever worden in de manier waarop we ons onderwijs organiseren.

- **Opgave 1: Meer kostenbewustzijn creëren in het onderwijs.** Ons onderwijs is echt goed: *‘We besteden aanzienlijk meer tijd aan onze studenten dan andere universiteiten. Dat betekent dat de beleving van onze student echt beter is. Dat moeten we wel koesteren’*, aldus een van de decanen. Een SB-lid stipt aan wat daarvan de waarde is: *‘Onze studenten vinden het fijn dat ze zich bij ons gezien en gehoord voelen’*. Om onze persoonlijke aanpak betaalbaar te houden, moeten we ons onderwijs doelmatiger organiseren. Meer dan voorheen richten we onze beperkte capaciteit op activiteiten die directe waarde voor studenten hebben. Dit betekent dat er minder ondersteuning beschikbaar is voor docenten en dat belangrijke aspecten van het TOM 2.0-model herzien worden. Dat doen wij als volgt:
 - A. Uitgangspunt blijft dat opleidingen hun onderwijsactiviteiten zelf inrichten, maar dit gebeurt voortaan meer gecoördineerd, weloverwogen en in harmonie met andere opleidingen. Het is belangrijk om, waar relevant, de expertise van verschillende faculteiten bij de opleidingen te benutten.

- B. Faculteiten gaan hun onderwijs begroten (inkomsten én kosten) en er zullen met het CvB normeringen worden afgesproken rondom deze begrotingen.
 - C. Dit zal leiden tot afspraken met de faculteiten over normeringen rondom alle aspecten van het onderwijs, inclusief de tijdsbesteding per student en welke vakken onderdeel blijven van onze opleidingen. Ook zorgen we voor meer kostenbewustzijn bij de opleidingen.
 - D. Alle afwegingen maken we integraal vanuit de perspectieven kwaliteit, bedrijfsvoering, én maatschappelijke behoefte.
- **Opgave 2: Meer focus: herstructureren en innoveren.** We gaan naar een situatie waarin we enkel onderwijsprogramma's hebben die aansluiten bij de aanwezige wetenschappelijke expertises en impactprofielen. Voldoende interesse van potentiële studenten is daarbij cruciaal. Dat betekent onder andere dat we een duidelijker thematisch profiel krijgen op het raakvlak van (1) onze expertises in engineering, natural sciences, ondernemen en organiseren, en (2) de vier gekozen impactdomeinen: gezondheid, klimaat, veiligheid en chiptechnologie. Deze boodschap dragen we met zijn allen uit en vertalen we – zo goed mogelijk – in de namen en curricula van al onze opleidingen. Dat betekent dat we een minimaal instroomniveau hanteren en handhaven, en dat Marketing & Communicatie de marketing louter richt op een matrix van maximaal twaalf profielen, gebaseerd op de combinaties van (1) onze expertises in engineering, natural sciences, ondernemen en organiseren, en (2) de vier gekozen impactdomeinen. Waar nodig leidt dit al vanaf 2025 tot curriculaire aanpassingen, inclusief het afbouwen van opleidingen die niet aan

ons profiel voldoen. Waar mogelijk starten we nieuwe opleidingen die het profiel versterken en tegemoet komen aan de marktbehoefte. Denk aan de raakvlakken van beta-techniek, sociale wetenschappen en AI. Vanaf 2026 zien we al minder versnippering in de programma's. Innovatie betekent ook dat we regelmatig de relevantie van de impactdomeinen, curricula en opleidingen evalueren.

- **Opgave 3: Sterker inzetten op LLO.** In 2030 telt Nederland minder zestienjarigen dan in 2024, maar wel een half miljoen extra inwoners. Om relevant te blijven, moeten én kunnen we nieuwe doelgroepen aanboren. Die nieuwe doelgroepen bestaan uit studenten die traditioneel niet kiezen voor volledige BSc- en MSc-programma's, omdat ze bijvoorbeeld al werken, of omdat de universiteit minder voor de hand ligt. Er is ook een groeiende groep die meer flexibiliteit van het onderwijs verlangt. Wij gaan daarom veel meer inzetten op flexibel LLO. Dat doen we als dé technische universiteit van Oost-Nederland, ook op locaties buiten de UT. De diensten zullen daarvoor gezamenlijk een sterke ondersteuningsorganisatie opbouwen, die gereed is in 2025. Daarvoor hebben we recent al externe financiering verkregen. De faculteiten zullen hun onderwijs aanbieden aan de hele wereld, via de UT-brede ondersteuningsorganisatie. Het is belangrijk dat de UT alert blijft op externe ontwikkelingen en mogelijke nieuwe markten, zodat we hier snel op kunnen inspelen.

Actiepunten:

- ⇒ **Iedere faculteit begroot zijn bachelor- en masteropleidingen en we spreken UT-breed (met betrokkenheid van medezeggenschap) de kaders af waar deze begrotingen aan voldoen. Faculteiten bepalen zelf op welke wijze ze op faculteitsniveau tot een sluitende**

onderwijsbegroting komen, waarbij de maatschappelijke behoefte en de kwaliteit van ons onderwijs leidend is. Dat betekent meer dan voorheen een scherpere blik op kleine opleidingen.

- ⇒ *Voor de kleine opleidingen zal in ieder geval de focus liggen op het onderwijs zelf en zal minder ruimte overblijven voor complexere organisatievormen zoals modulecoördinatie en diensten verleend door ondersteunend personeel. Waarschijnlijk zal in het geval van*

deze opleidingen ook worden ingezet op (verdere) integratie van de curricula van verschillende opleidingen.

- ⇒ *Tevens gaan wij met LLO universiteitsbreed op zoek naar nieuwe doelgroepen die traditioneel niet kiezen voor volledige BSc- en MSc-programma's. Hierop zetten we meer op in dan voorheen.*
- ⇒ *In de eerste helft van het collegejaar 2024/2025 werken de relevante Building Blocks en het UCOW de gedetailleerde doelstellingen uit. Deze worden gebruikt in het nieuwe instellingsplan.*

4. ONDERZOEK & INNOVATIE: EXCELLENTE DISCIPLINES EN IMPACTDOMEINEN

'Wij onderscheiden ons van andere universiteiten doordat we ons richten op zowel fundamentele wetenschappen én toepassingen in de praktijk', aldus een van onze decanen.

In 2030 staat UT bekend als dé ondernemende technische universiteit van Nederland. Het fundament van onze universiteit ligt in de sterke disciplines engineering, natural sciences en organiseren. Binnen die disciplines bepalen de faculteiten waar de prioriteiten liggen.

We werken op een ondernemende manier: adaptief, creatief en pragmatisch. We richten ons op externe en interdisciplinaire samenwerking en zijn bereid risico's te nemen. Onze drijfveer is om maatschappelijke impact te maken door middel van ons onderzoek en innovatie. Dit gebeurt vooral binnen de vier impactdomeinen: gezondheid, klimaat, veiligheid en chiptechnologie. De instituten bepalen de focus en hebben een leidende rol.

- **Opgave 1: Onze sterktes verzilveren.** Onze uitgangspositie is goed: *'We zitten in het hart van zeker zeven sleuteltechnologieën, we zijn*

*ons bewust van onze unieke waarde, en we durven nieuwe dingen te doen', aldus een SB-lid. Bovendien benaderen wij technologie niet alleen vanuit engineering en natural sciences, maar ook vanuit een sterke sociaalwetenschappelijke basis. De uitdaging is om dit nog beter te kapitaliseren. Al vanaf medio 2024 werken we aan een betere mix van externe financiering. Vanaf 2026 zit die mix in ons DNA. Grant support en business development kunnen alleen aanbieden aan voorstellen die bijdragen aan die goede mix. Dat oordeel is aan SBD. Daarvoor heeft elke faculteit vanaf 2025 een up-to-date en *well-informed research funding strategy*, ondersteund door SBD. Daardoor worden we veel succesvoller bij Europese en nationale kansen.*

- **Opgave 2: Caring for our people.** Onderzoekstalent weet ons in 2030 veel beter te vinden dan nu. Wij scouten talent met waardering voor ondernemerschap en bieden volop de mogelijkheid om als ondernemende onderzoeker en docent te ontwikkelen. Faculteiten bieden veel meer ruimte aan diversiteit in academische

carrièrepaden, team science en samenwerkingen die groeps- en faculteitsoverstijgend zijn. Elke faculteit heeft één integrale strategische personeelsplanning. Onderdeel daarvan is de afspraak dat alle onderzoekers aan de UT ook doceren, en andersom.

- **Opgave 3: Onze interne samenwerking efficiënter en effectiever.**

De kans is groot dat we in deze tijd van krimp en transformatie moeten kijken of de huidige indeling van faculteiten en instituten beter kan. De inhoudelijke samenwerking is daarbij leidend, juist als we kijken naar onze onderzoeksinfrastructuur. Door de veranderende financiële situatie moeten we sowieso onderzoeksgroepen verplaatsen en/of afbouwen. Elke onderzoeksgroep moet passen in

het unieke karakter van de UT, dat wil zeggen bij het raakvlak van onze expertises en impactdomeinen. *‘Alle units in de UT zouden moeten kunnen uitleggen waarom de UT de juiste plek voor hen is’*, aldus een SB-lid.

Actiepunten:

- ⇒ ***Alle faculteiten zetten hun integrale strategische personeelsplanning en research funding strategies op.***
- ⇒ ***Dit collegejaar doen we een assessment van de kwaliteit van ons onderzoek en realiseren we een update van de onderzoeks- en innovatiestrategie. Het SB, het UCOZ en het UCI zijn leidend bij die uitwerking. Deze kan worden gebruikt in het Instellingsplan 2025-2030.***

5. ONZE CAMPUS: VERDUURZAMING EN EFFICIËNTER GEBRUIK

‘Onze campus gaat over samenzijn, relaties en jezelf ontwikkelen’, aldus een van de decanen. De campus is en blijft enorm belangrijk voor collega’s en studenten, ook in 2030. Onze uitstraling wordt voor een groot deel bepaald door de groene omgeving en de uitstekende faciliteiten op het gebied van wonen, sport en cultuur. Wij willen dat de campus nog meer een hub wordt voor studenten en collega’s, maar ook voor bedrijven en maatschappelijke partners.

De financiële situatie dwingt ons nu al om de investeringen in de campus te beperken tot (groot) onderhoud en het in stand houden van de huidige capaciteit. Dat betekent dat ons vastgoed zal versoberen. Ook de komende vijf jaar ligt de focus op renovatie, verduurzaming en efficiënter gebruik van kantooromgevingen en onderwijsvoorzieningen.

De vrije ruimte die daardoor ontstaat, wordt ingezet voor onderzoeksdoeleinden of verhuur. Verhuur doen we in beginsel alleen aan maatschappelijke organisaties die de kwaliteit van onze campus vergroten of aan kennisintensieve bedrijven waarmee we intensief samenwerken. In de periode naar 2030 toe zullen we lopende externe huurcontracten zoveel mogelijk aanpassen of niet verlengen. We werken daarbij universiteitsbreed toe naar 0,8 werkplek per FTE. Het afstoten van vastgoed in eigendom op de campus doen we niet. Het meerjarig LTSH-plan is leidend hierin.

6. ONZE FINANCIËLE GOVERNANCE: KWALITEIT EN HARMONISATIE

De UT is een complexe organisatie, die vraagt om een sterkere, professionele financiële kolom. Wij willen dat de financiële kolom zich ontwikkelt, met een heldere organisatiestructuur, en uniforme processen en werkwijzen op het gebied van (1) financiële strategievorming, (2) begroten, (3) administratieve vastlegging en (4) monitoring. Door meer uniform te werken, kunnen we een betere kwaliteit realiseren met minder collega's.

Onze financiële kolom staat vanaf 2026 bekend om zijn kennis van het onderwijs, onderzoek en innovatie, professionaliteit, proactieve en oplossingsgerichte mentaliteit en gezamenlijkheid in handelen. De financiële kolom zal op elk niveau relevante, betrouwbare en realtime sturingsinformatie leveren, van een hogere kwaliteit dan nu. Van elke

faculteit of dienst verwachten we dat zij hun financieel-administratieve zaken uniform, tijdig en correct op orde hebben. De hele UT kan zo (bij)sturen waar nodig.

Het is voor een ondernemende universiteit essentieel dat er financiële ruimte is voor innovaties, voor het nemen van risico's en dus ook voor 'falen'. Die ruimte zullen we groot genoeg moeten maken, zodat we kunnen blijven innoveren.

Actiepunten:

⇒ ***De revisie van de financiële functie is urgent. We ronden die af voor medio 2025. Het UCB en de vicevoorzitter zijn leidend bij deze uitwerking. Het draagvlak in de eenheden is daarbij van groot belang.***

7. ONZE ONDERSTEUNINGSORGANISATIE: KRIMP EN ADAPTIEF

Wij willen dat onze ondersteunende diensten -in faculteiten en centraal- veel flexibeler, innovatiever en ondernemender worden. Bij sommige typen dienstverlening staat straks de vraag van de faculteit meer voorop, bij andere juist de universiteitsbrede ambitie.

Wij verwachten ook dat een aantal typen dienstverlening de komende jaren minder relevant wordt. Andere krijgen juist meer prioriteit omdat we die nodig hebben om de transformatie van de UT te laten slagen. Wat dat laatste betreft, verwachten we een groeiende behoefte aan: UT-brede

organisatieveranderingscapaciteit, business development, digitale transformatie, business intelligence, financiële strategievorming & control, en begeleiding van de transformatie van ons onderwijs.

Daarnaast moeten onze ondersteunende collega's (binnen en buiten de faculteiten) veel doelmatiger gaan werken. Wij rekenen op vijftien tot twintig procent krimp van het aantal ondersteunende collega's ten opzichte van het aantal onderzoekers en docenten. Het aandeel ondersteunende collega's is zo hoog geworden dat we het ons niet

kunnen veroorloven. Krimp realiseren we door optimaal gebruik te maken van de mogelijkheden die digitalisering (inclusief AI) en flexibilisering bieden.

Financiële krimp en selectieve groei betekent ook dat we onze ondersteuningsorganisatie anders moeten organiseren. In de eerste plaats moeten we de ondersteuningscapaciteit UT-breed veel meer harmoniseren. Dat betekent dat we wat er gebeurt in faculteiten veel beter moeten afstemmen met wat er centraal wordt georganiseerd.

Ook moeten we kijken hoe de centrale diensten beter georganiseerd kunnen worden. Hun gezamenlijke besluitvorming zal echt veel effectiever en zakelijker moeten.

‘Om organisatorische flexibiliteit, snellere besluitvorming, en beter reactievermogen te realiseren, moeten we de diensten opnieuw ontwerpen. De transitie naar meer operationele excellentie, kan alleen slagen als er regie is’, aldus een van de decanen. Daarom willen we dat het CDO eenduidiger wordt geleid dan nu het geval is. De al ingezette transitie zetten we door.

Actiepunten:

⇒ ***Na de zomer van 2024 gaan we hiermee aan de slag. HR, S&P en GA zijn leidend bij die uitwerking, in afstemming met de (dienstverlening binnen) de faculteiten.***

8. VOLGENDE STAPPEN

Het SB is optimistisch en zien veel kansen om wendbaarder te worden, en snel in te springen op kansen en bedreigingen van de UT. Maar daarvoor moeten we nu wel echt de keuzes maken die leiden tot versterking van onze positie als unieke en ondernemende technische universiteit. Dat is de reden dat het SB dit position paper *‘Reinventing the UT’* heeft geschreven.

Er zijn ook onderwerpen waarvoor dit position paper (en straks het Instellingsplan 2025-2030) geen concrete oplossing biedt. Het biedt bijvoorbeeld geen blauwdruk voor de komende organisatiewijzigingen. Die organisatiewijzigingen moeten worden ontworpen en aangestuurd door de individuele leiders van de faculteiten of diensten. Dit position paper en het Instellingsplan 2025-2030 bieden de faculteiten of diensten wel een toetsingskader bij de organisatiewijzigingen die zij nu gaan inzetten.

Het position paper is voor het SB het startschot voor de grote veranderingen van de UT in de komende jaren. Het SB stelt voor dat het CvB start met de ontwikkeling van het Instellingsplan 2025-2030 en dit position paper daarvoor als eerste inputs gebruikt. Bij de totstandkoming van het Instellingsplan 2025-2030 wordt de UT-gemeenschap uiteraard zeer intensief betrokken, inclusief medezeggenschap, Raad van Toezicht en externe stakeholders.