

NAAR EEN BMS DOMEINPLAN

Inleiding

Het BMS domeinplan beschrijft het beleid dat wij willen voeren m.b.t. de benoeming van hoogleraren (waarbij in dit document systematisch de Tenure Track (TT) posities zijn inbegrepen). Het domeinplan vormt hoeksteen en onderdeel van het bredere strategische kader voor de faculteit dat momenteel in ontwikkeling is en in de loop van 2017 zijn uitwerking krijgt. Dit strategisch kader geeft voor de middellange termijn - BMS werkt in 2017 toe naar een Strategic Framework 2018-2025 - de uitgangspunten, ambities, wensen en randvoorwaarden weer voor het strategisch personeelsbeleid van de Faculteit. Bij dit personeelsbeleid spelen behalve gewenste en noodzakelijke vakinhoudelijke expertise ook overwegingen van diversiteit, leeftijdsopbouw, balans in personeelsopbouw en budgettaire randvoorwaarden een centrale rol. Het hooglerarenbeleid is daarmee vertrekpunt en integraal onderdeel van een op talentontwikkeling gericht universitair personeelsbeleid, dat in zijn uitgangspunten van toepassing is op de wetenschappelijke staf als geheel.

Binnen het domeinplan maken wij als faculteit in universitair verband keuzes m.b.t. de wijze waarop de hoogleraren/TTposities van de faculteit worden ingevuld en - in zijn uiteindelijke versie – hoe met talentontwikkeling in zijn algemeenheid binnen de faculteit wordt omgegaan. Het wordt gedragen door de meest recente strategisch plannen van universiteit - *Vision 2020*, *UT2020*, *Hoogleraren Brochure UT*, het herijkte *UTwente TT* beleid - alsmede de strategische beleidsvisie *BMS under Steam* (juni 2016) en de daarbinnen aangegeven onderwijsprogramma's, velden van onderzoek, interdisciplinaire uitgangspunten en toekomstambities. Deze visie wordt conform de afspraken met College van Bestuur en faculteitsraad in de loop in de loop van 2017 verder uitgewerkt tot een *BMS Strategic Framework 2018-2025*. Als onderdeel van dit Framework is het domeinplan in zijn concrete uitwerking een dynamisch en steeds te actualiseren instrument, dat jaarlijks met de Rector wordt besproken. Dit domeinplan en de achterliggende filosofie rond 'strategische personeelsplanning' moeten nog vorm krijgen. In deze notitie wordt daartoe de aanzet gegeven.

In *BMS under Steam* is een schets gegeven van de wijze waarop en de randvoorwaarden waaronder wij langs de weg van de organisatieontwikkeling de faculteit willen herpositioneren en hervormen tot *the Faculty of Social Science and Technology at the UTwente*. Daarbij zijn een drietal ontwerpprincipes, c.q. ontwikkelijnen onderscheiden: expertise (clusterindeling), domeinen (programma's) en professionalisering (bedrijfsvoering). Wat betreft de domeinen geldt de intrinsieke verwevenheid van onderwijs en onderzoek. Beide kunnen wat uiteenlopende eisen kunnen stellen aan benodigde expertise en personeelsopbouw. Vandaar dat domeinplan steeds vanuit beide invalshoeken dient te zijn onderbouwd, naast toekomstperspectieven, financiële overwegingen; diversiteitscriteria en evenwicht in de leeftijd- en personeelsopbouw. In combinatie zullen deze uiteindelijk het profiel, de organisatie en inrichting van de faculteit bepalen. Wij zullen deze drie ontwerplijnen ook in deze notitie als aandachtspunten aanhouden.

In de inhoudelijke domeinplanning spelen – naast onderwijs-programmatische overwegingen en heldere, slagvaardige procedures – vooral de clusters en onderzoekprogramma's die in *BMS under Steam* voorzien zijn een belangrijke rol. Het aandachtspunt professionalisering (academische) bedrijfsvoering betreft in de context van deze notitie vooral de aard en het karakter van de procedures en besluitvormingsprocessen waarlangs de planning zich voltrekt en het plan uiteindelijk zijn operationele vorm krijgt. Hierbij sluiten wij aan bij de UT ambities tot een breed opgevat talentbeleid en een daarop afgestemde strategische personeelsplanning.

De clusters en programma's uit *BMS under Steam* moeten als entiteiten en onderdeel van het organisatieontwikkelingsproces binnen BMS volgens de lopende planning nog verder vorm en gestalte

krijgen. Zoals bekend zullen wij dit in het komende jaar realiseren, zodat de volgende versie van ons domeinplan de vorm heeft en de rol kan spelen die ons voor ogen staat als hoeksteen voor het *BMS Strategic Framework 2018-2025*.

Wij willen in tussentijd echter niet het proces van scouting en rekrutering van het toekomstige topkader van de faculteit stilleggen. Als onderdeel van de organisatieontwikkeling en strategiebeepaling in de loop van 2017 willen wij waar nodig en mogelijk een voorschot kunnen nemen op beoogde strategische ontwikkelingen. Dit maakt het nodig om – ook in overleg met medezeggenschap en College van Bestuur - reeds op korte termijn duidelijkheid te verschaffen over de principes, uitgangspunten en werkwijzen van een bij de *BMS under Steam* strategie passend hoogleraren-, TT en talentenbeleid. Daarbij vormt ook een belangrijke overweging dat wij moeten voorsorteren op het nieuwe SEP protocol dat bij de BMS onderzoekvisite in 2019/2020 zal worden gehanteerd. Bij de voorbereiding van de midterm review eind 2017/begin 2018 moeten de contouren en uitgangspunten van een *dynamisch* BMS domeinplan duidelijk zijn.

Deze notitie schetst de uitgangspunten en de weg die wij willen volgen, en geeft aan wat wij vanaf nu als hoogleraren/TT/PI beleid willen aanhouden. Een meer algemene notitie over het personeelsbeleid binnen BMS en UT in den brede is in overleg met Faculteitsraad in voorbereiding.

Status quo

Onderdeel van een strategisch personeelsbeleid vormt in ieder geval een geactualiseerd overzicht van de TT en hoogleraren posities binnen de faculteit.

Cluster	Functie	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Technology, Policy and Society (TPS)	HGL	8	8	8	8	7	5
	TT	1	1	1	1	1	1
	Deeltijd HGL	9 (2,2 fte)	9 (2,2 fte)	7 (1,6 fte)	5 (1,4 fte)	4 (1,2 fte)	3 (1 fte)
Technology, Human and Institutional Behavior (HIB)	HGL	10	10	9	9	7	6
	TT	1	1	2	2	2	2
	Deeltijd HGL	8 (2,3 fte)	7 (2,1 fte)	4 (0,8 fte)	2 (0,4 fte)	0	0
High-tech Business and Entrepreneurship (HBE)	HGL	9	9	8	8	8	7
	TT	1	1	1	1	1	1
	Deeltijd HGL	4 (1,7 fte)	4 (1,7 fte)	3 (0,7 fte)	2 (0,4 fte)	2 (0,4 fte)	2 (0,4 fte)
Technology, Data-analytics and Decision support systems (DDS)	HGL	8	8	7	7	7	7
	TT	1	0	0	1	1	1
	Deeltijd HGL	7 (1,8 fte)	7 (1,8 fte)	4 (1,2 fte)	3 (0,9 fte)	3 (0,9 fte)	2 (0,7 fte)

In bijlage A is de situatie m.b.t. de hooglerarenposities per 10 februari 2017 geïnventariseerd en beschreven. Deze momentopname, die permanent wordt geactualiseerd, maakt onderdeel uit van het domeinplan. In aansluiting op *BMS under Steam* zijn de hoogleraren ingedeeld in de daarin beschreven vier clusters (met als voorlopige werknamen):

- Technology, Policy and Society (TPS)
- Technology, Human and Institutional Behavior (HIB)
- Technology, Data-analytics and Decision-support Systems (DDS)
- High-tech Business and Entrepreneurship (HBE)

In bovenstaande opstellingen zijn de vacatures die vrijgegeven kunnen worden obv van de met het CvB overeengekomen vernieuwingsinvesteringen *Under Steam* nog niet verwerkt. Er worden op dit moment voorbereidingen getroffen voor de opstelling van structuur- en profielrapporten voor de volgende (deel)domeinen. Deze zullen binnenkort ter besluitvorming aan FR en CvB worden voorgelegd. De voorlopige aanduiding van deze velden betreft:

- (1) Social Complexity, Trust, Safety and Resilience Engineering
- (2) Institutional Aspects of Education, Learning and Instructional Technology
- (3) Financial Engineering/Engineering and Finance;

- (4) Health Care Systems, Healthcare Services, and E-Health development;

Deze deelgebieden zullen in samenhang verder worden uitgewerkt. Het gaat niet alleen om potentiële TT/hgl posities. Ook een aantal andere vrij te geven vacatures dienen in samenhang hiermee te worden bezien, mede ook om de wervingskracht van de faculteit op de externe arbeidsmarkt te vergroten door deze in samenhang met de te werven TT/Hgl posities te presenteren.

In zijn algemeenheid zijn binnen de clusters de hoogleraren ingedeeld in twee categorieën:

1. Gewoon hoogleraren

Een gewoon hoogleraar heeft een aanstellingsomvang van minimaal 0,8 fte. Dit biedt ruimte voor de combinatie van werk en privé, en/of gelegenheid voor het verrichten van (al dan niet commerciële) nevenwerkzaamheden, die vruchtbaar kunnen zijn voor de hoofdfunctie. Dit ter beoordeling van de UT. Deze hoogleraren verrichten de zwaardere bestuurlijke functies.

2. Deeltijd hoogleraren

Dit zijn hoogleraren met een aanstelling van minder dan 0,8 fte. Zij verrichten hun werkzaamheden immer in overleg met een collega gewoon hoogleraar. Uitgangspunt is dat deeltijd hoogleraren in beginsel zijn aangesteld voor 0,2 fte. Aanstellingen van een andere omvang zijn mogelijk, maar deze dienen dan te zijn ingebed in een structureel of projectmatig (meerjarig) en ook als zodanig periodiek te evalueren samenwerkingsverband met een helder beschreven en belegde bestuurlijke verantwoordelijkheidsstructuur waarin het faculteits- c.q. universiteitsbestuur duidelijk vertegenwoordigd is. Deeltijd hoogleraarschappen kunnen aldus worden ingezet voor strategische doelen en het aangaan van strategische allianties en consortia.

Binnen de categorie deeltijd hoogleraren onderscheiden wij drie subgroepen:

a. Bijzonder hoogleraren

Bijzonder hoogleraren zijn benoemd en worden bekostigd door een ideële rechtspersoon op levensbeschouwelijke basis. Het is universitair beleid dit type hgl tot een minimum en de oorspronkelijke doelstellingen te beperken (cf 'bijzonder onderwijs').

b. Structurele samenwerkingshoogleraren

Deze hoogleraren worden aangesteld in de context van projecten, consortia of andere samenwerkingsverbanden die co-financiering of bekostiging (in cash or kind) met zich brengt door derde partijen waarmee een structurele en bredere strategische samenwerkingsrelatie bestaat. De bekostiging van gezamenlijke programma's is daarbij belangrijker overweging dan de bekostiging van de afzonderlijke hoogleraarpositie.

c. Overige hoogleraren

Specifieke individuele omstandigheden, zoals honorary appointments of 0.0 benoemingen ivm geïnstitutionaliseerde promotieprogramma's. Wij streven er naar om deze categorie zo klein mogelijk te houden.

Wat betreft het emeritusbeleid willen wij graag met het College van Bestuur in overleg treden over uitgangspunten en richtlijnen

Naar een toekomstbestendig hooglerarenbeleid

Het hooglerarenbeleid speelt een cruciale rol in het bredere talentbeleid van de faculteit en bij het realiseren van de strategische doelen die universiteit en faculteit hebben geformuleerd. De hoogleraren zijn de dragers van uitdagend onderwijs en vernieuwend onderzoek en - als het goed is - de inspiratoren en coaches van jonge docenten en onderzoekers, die – als het goed is – hen spoedig voorbij zullen streven. Zij zijn breed inzetbaar, gericht op samenwerking, facultair en interfacultair, dragen bestuurlijke verantwoordelijkheden, zijn betrokken bij het management van de faculteit en zij zijn bij uitstek boegbeelden en ambassadeurs bij het creëren van strategische allianties met wetenschappelijk interessante (commerciële) partijen en maatschappelijke instellingen. Zij vormen samen met de andere *Principal Investigators* (PI's) – dat wil zeggen de wetenschappelijke stafleden die actief onderzoeksfondsen werven en aantrekken en promovendi begeleiden op onderwijs en onderzoek - het

aanzien en gezicht van onze instelling. Deze PI's kunnen zowel in regulier dienstverband als TT positie bij de faculteit zijn aangesteld.

De omgeving van de moderne universiteit verandert voortdurend. Instellingen dienen op soepele wijze mee te kunnen bewegen. Dit vergt een toekomstgerichte benadering. Het domeinplan beschrijft derhalve eerder een attitude en aanpak hoe daar mee om te gaan, dan dat het een blauwdruk geeft voor een meerjarige planperiode. Wij zien het domeinplan als een gezamenlijke facultaire verantwoordelijkheid in permanente afstemming met het College van Bestuur. De werving van de top van het wetenschappelijk corps verliep in het verleden sterk op basis van een zogenaamd facultair leerstoelenplan, goeddeels ontleent aan het verleden. De rol van het leerstoelenplan is in de loop van de achterliggende jaren veranderd. Het 'formatiebeginsel' heeft plaats gemaakt voor 'talentbeleid'. De beschikbaarheid op de markt van een eminente kandidaat (al dan niet reeds elders in binnen- of buitenland benoemd tot hoogleraar) voor de ontwikkeling van een strategisch domein voor onderwijs en onderzoek vormt eveneens aanleiding voor benoemingsvoorstellen en de mogelijk het domeinplan bij te stellen. Ook het openhouden van een formatieplaats, als er niet onmiddellijk een kandidaat van voldoende niveau of passend profiel of gewenste competenties en ervaring beschikbaar blijkt te zijn, past bij deze aanpak. Het begrip 'vacature' verliest in deze personeelscategorie geleidelijk aan betekenis. Iedere vacature is er 1. Er is geen 1 op 1 relatie bij vacatures: in principe wordt een hgl vacature vervangen door talentvol TT met groeipotentieel, tenzij het evident is dat de positie met een ervaren kracht moet worden ingevuld. In totaal moet er een balans bestaan: gender, leeftijdsopbouw, richtingen faculteit, interesse studenten, strategische domeinkeuzen faculteit en universiteit etc.

Universiteiten en faculteiten leggen zich steeds meer op toe op actieve scouting en het voortdurend alert zijn op de beschikbaarheid van uitstekende kandidaten die het gewenste profiel en de strategische doelen van universiteit en faculteit kunnen helpen realiseren. Dit beleid betreft niet alleen mensen van buiten, maar vanzelfsprekend ook binnen de eigen gelederen. Naast het *Tenure Track* beleid dat igv BMS vooral gericht is op het aantrekken van extern talent met de mogelijkheid dit op afzienbare termijn uitzicht te bieden op een (adjunct) hoogleraarschap, staat een loopbaanbeleid dat er op gericht is op talentontwikkeling en jonge mensen zo veel als mogelijk uitdaagt en faciliteert zich verder te ontwikkelen en – intern dan wel extern – als PI's door te groeien naar vooraanstaande wetenschappelijke posities.

De faculteit draagt de verantwoordelijkheid voor de beschikbare financiële ruimte, de uitvoering van het volledige takenpakket en de door de faculteit gewenste balans tussen hoogleraren en andere wetenschappelijke functies. Om naar bevind van zaken tot een slagvaardig, verantwoord en adequaat samenspel te komen tussen College van Bestuur en faculteiten zijn strategische personeelsplanning en bijpassende, slagvaardige wervings- en benoemingsprocedures van cruciale betekenis. Het is nodig om snel en effectief te kunnen toetsen of nieuwe benoemingsvoorstellen niet alleen passen binnen de personele en financiële kaders van de faculteit, maar ook passend zijn bij de inhoudelijke koers, ambitie en het kwaliteitsbeleid van de universiteit. De inrichting van dit samenspel vergt zorgvuldige aandacht en dient niet als een afgeleide 'governance' of 'procedure-discussie' afgedaan en naar de toekomst verschoven te worden. Het vormt de ruggengraat van een hedendaagse strategische domein- en hoogleraren/TT planning.

Naast een actief, gedeeld en transparant loopbaanbeleid voor de wetenschappelijke staf als geheel, vormt in ieder geval het geactualiseerde overzicht van de TT en hoogleraren posities binnen de faculteit onderdeel van een strategisch personeelsbeleid. Een aanduiding welke van deze posities naar verwachting binnen vijf jaar vacant zullen komen en de plannen van de faculteit met betrekking tot expertise- en domeinontwikkeling in het licht van het meerjarige strategische raamwerk is van belang voor een tijdige oriëntatie op noodzakelijke vervanging en gewenste, cq mogelijke vernieuwing in de koers en ontwikkeling van de faculteit. Een periodiek te actualiseren domeinplan biedt in combinatie met een degelijke financiële meerjarenplanning en capaciteit financiering de mogelijkheid om slagvaardig in te spelen op het vertrek van mensen, dan wel het extern aantrekken van zich aandienend talent. Over de geplande scouting en wervingsactiviteiten van de faculteit, beoordeling en actualisering

van het hoogleraren - en TT bestand vindt regelmatig afstemming plaats tussen de Rector Magnificus en de Decaan.

De belangrijkste fase in het hooglerarenbeleid is het identificeren van de kansen die de omgeving biedt. Welke (global) challenges geven aanleiding tot inzet van extra middelen, welke high potentials zouden wij graag aan ons binden, welke nationale en internationale fondsen kunnen wij aanboren, met wie kunnen wij strategische allianties sluiten? Waar zien wij mogelijkheden om het penvoerderschap en daarmee de leiding van grote internationale consortia en projecten naar de UT te trekken? Welke kansen om specifieke talenten of topkader met specifieke expertise, vaardigheden of ervaring aan te trekken doen zich – soms plotseling, soms vertrouwelijk, soms gekoppeld aan een andere benoeming elders op de universiteit – voor?

Dit type overwegingen moet leiden tot een langs verschillende lijnen onderbouwde keuze. De inrichting en slagvaardigheid van het wervings- en selectieproces tussen de verschillende geledingen binnen een universitaire instelling is daarmee van strategisch belang voor het welslagen. Dat proces begint met een gedeelde outlook naar de toekomst. Tevens dienen goede en duidelijke processen en procedures te zijn ingericht die zich lenen om doelgericht te handelen en in te kunnen spelen op ontwikkelingen en dynamiek in de omgeving van de universiteit. Het instrument van een wenselijkheidsrapport dat de leiding van de faculteit (Decaan in context van faculteitsbestuur) opstelt voor het College van Bestuur ter instelling van een TT/hoogleraarsvacature speelt in het verlengde van een meerjarig en geactualiseerd domeinplan een centrale rol en is de opmaat naar een daadkrachtig werving- (structuurrapport) en selectieproces (BAC en RvP).

Algemene uitgangspunten

In *BMS under Steam* is uiteengezet dat BMS zijn kracht, energie en ambitie ontleent aan de koppeling van sociale wetenschap, technologie en maatschappij. Dat zal bij alle hoogleraarsprofielen een uitgangspunt zijn. De hoogleraren van de toekomst 'claimen' of 'bezetten' geen vakgebied, maar zijn breed inzetbaar bij de realisatie van de strategische doelen van universiteit en faculteit. Leeropdrachten zijn in termen van expertise en domeinen breed gedefinieerd: bijvoorbeeld een bepaalde discipline of expertise in relatie tot een bepaald technologie domein. Kandidaten worden beoordeeld in het licht van de 'goodness of fit' met ambities en strategische profileringskeuzen van faculteit en universiteit en ontwikkelingspotentieel voor de toekomst. In alle gevallen vraagt de interdisciplinaire en talentgerichte benadering om bijzondere aandacht voor de generieke competenties, capaciteiten en kwaliteiten die worden gezocht. Naast natuurlijk wetenschappelijke excellentie zijn eigenschappen zoals flexibiliteit, creativiteit, innovativiteit, mondiale oriëntatie, bereidheid tot samenwerking, collegialiteit, enthousiasmerende eigenschappen, ondernemendheid, inzet voor het grotere geheel, visie, gezag en leiderschapsvaardigheden, in facultair en universitair verband essentieel. De kwaliteiten als wetenschappelijk docent en de visie op onderwijs en inzet op onderwijsontwikkeling zullen in het selectieproces zwaar meewegen.

Het wenselijkheidsrapport

BMS under Steam beschrijft hoe vanuit de clusters wordt samengewerkt in overkoepelende onderzoek- en onderwijsprogramma's en in valorisatieactiviteiten. Vanuit deze samenwerkingsrelaties kunnen domeinen en expertises worden geïdentificeerd die versterking behoeven, omdat deze kansrijk zijn bij het realiseren van de doelstellingen van universiteit en faculteit. Dit is een continue proces: oog houden op de omgeving en het alert zijn op kansen en mogelijkheden, en hierop actie ondernemen dienen vanzelfsprekendheden te zijn. De decaan voert hierover regelmatig overleg met de stakeholders binnen de faculteit, externe partijen en de Rector.

Wanneer de leiding van de faculteit van oordeel is dat een hoogleraarspositie dient te worden gedeblokkeerd dan wel ingesteld, wordt een wenselijkheidsrapport opgesteld. Hierin wordt uiteengezet wat het belang van de positie is, worden contextuele mogelijkheden en individuele omstandigheden benoemd en toegelicht en wordt aangegeven hoe de gewenste positie bijdraagt aan de onderzoekprogramma's, fondsenwerving, internationalisering, valorisatieactiviteiten, etc. Ook de bijdrage aan het onderwijs wordt beschreven, al kan dat globaal omdat onderwijs tegenwoordig meer

een team effort is, en onderwijsprogramma's – net als specifieke onderzoeksprogramma's - zo nodig kunnen worden aangepast aan de nieuwe expertise van de te benoemen kandidaat. Het wenselijkheidsrapport verschaft de financiële onderbouwing van het voorstel.

In overleg met Rector en College van Bestuur kunnen de generieke terms of reference voor het wenselijkheidsrapport nog worden gespecificeerd. In het concrete geval vormt het wenselijkheidsrapport de basis voor het daarop volgende structuurrapport (dat de formele opdracht behelst aan de BAC) en het uiteindelijke benoemingsadvies van de BAC aan Decaan en College van Bestuur.

Het wenselijkheidsrapport kan een lacune beschrijven die gevuld dient te worden. In dat geval vindt open werving plaats op basis van een zo breed mogelijk structuurrapport (zie hieronder). Ook kan het wenselijkheidsrapport aangeven dat er een beoogd kandidaat is. In dat geval wordt beargumenteerd waarom deze kandidaat benoemd zou moeten worden. De redenen hiervoor kunnen van velerlei aard zijn: persoonlijke kwaliteiten, specifieke (inter)facultaire omstandigheden, versterking onderzoek, internationalisering, strategische samenwerkingsverbanden, concurrentieoverwegingen, etc. In een dergelijk geval zou een gesloten procedure gevolgd moeten kunnen worden (geen open werving).

Het in deze nota beschreven regime is van toepassing op alle vacatures binnen de faculteit. In principe vervalt iedere vacature aan de faculteit, die deze opnieuw uitgeeft. Daarbij kunnen verschuivingen tussen vakgroepen of clusters optreden. Als onderdeel van deze werkwijze is het wenselijkheidsrapport een uitgebreider en vertrouwelijk intern beleidsstuk van de leiding van de faculteit aan het College van Bestuur, waarin alle – dus ook vertrouwelijke (concurrentiegevoelige, persoonlijke) – overwegingen om tot vacatureopening over te gaan worden gepresenteerd.

Het structuur rapport

Het structuur rapport is een extern gericht document. Hierin wordt de vacature omschreven met het oog op de (open) werving. Voor de totstandkoming van het structuur rapport, de profielschets, de advertentietekst en de samenstelling van de benoemingsadviescommissie worden de richtlijnen gevolgd die zijn gegeven in de Brochure hoogleraren Universiteit Twente d.d. 26 oktober 2016. In bijlage B geven wij procedures voor de werkwijze die wij willen volgen in de aanvang van het traject naar een hoogleraarsbenoeming.

Huidige situatie

Bovenbeschreven werkwijze vraagt om een proactief omgaan met de omgevingsfactoren. Inspelen op kansen, oog hebben voor talent, ondernemingsgezindheid. Net als voor alle ander vacatures dient bij elke in te vullen hoogleraarspositie (hetzij door vertrek van een zittend hoogleraar hetzij door het instellen van een nieuwe positie) te worden gezien of en hoe deze dient te worden vervangen, en igv vervanging dient te worden vormgegeven in het licht van de ontwikkelingsstrategie van de faculteit. Daarbij zijn alle opties open.

Redenerend vanuit de aanpak van *BMS under Steam* zetten wij op dit moment de volgende strategieën in om onze doelen te bereiken:

- **Vernieuwingsimpulsen in het kader van *BMS under Steam***

Drie nadrukkelijk benoemde en budgettair geormerkte nieuwe hoogleraar/tenure track posities inclusief start up package die bedoeld zijn om naar de toekomst toe het portfolio van de faculteit te vernieuwen, verbreden en aan te laten sluiten op de ambities van UT Vision 2020: Healthcare Systemanalyses and Engineering, Institutional Aspects of Education&Technology, Finance and (Financial) Engineering.

Bij deze opstelling in het kader van de *BMS under Steam Policy Brief* in juni 2016 is verdisconteerd dat in 2015/2016 m.b.t. de vacature ELAN reeds twee in plaats van een hooglerarenposities vervuld zijn in het licht van de strategische inbedding van de leraren opleiding en het domein van 21st Century Skills in relatie tot Onderwijs & Technologie domein in het bredere palet van de faculteit.

- **Consolidatie impulsen in het kader van *BMS under Steam***

Voor de integratie- en onderzoekprogramma-ontwikkeling is (bovenformatief) voor elk van de vier in *BMS under Steam* geïdentificeerde facultaire onderzoeksprogramma's in capaciteit voorzien voor het samenbrengen, uitwerken en vormgeven van deze plannen in de periode tot 2020. Hoewel onder Steam voorgesteld en begroot op U(H)D niveau ligt het in de rede om deze posities ook bij de ontwikkeling van het domeinplan in termen van TT of hoogleraar als nieuwe, ge-earmarkte posities in de strategische beschouwing, c.q. opstelling van specifieke wenselijkheidsrapporten te betrekken.

- **Vervangingsimpulsen het kader van *BMS under Steam***

De ontwikkeling van nieuwe of vernieuwde inter- of crossdisciplinaire domeinen en expertisegebieden in relatie tot hoogleraarposities die op termijn van vier tot vijf jaar komen te vervallen (en dus niet automatisch vervuld zullen worden). Hierbij zal systematische aandacht zijn voor de versterking van kernwaarden van de UT: HTHT, interdisciplinair, ontwerp, entrepreneurial, challenge and impact driven.

- **Opportunitetsimpulsen**

Actief spotten van jong talent met het oog op vernieuwing en dit de ruimte geven zich te ontwikkelen. Tenure track systeem optimaal inzetten, ook als 'dakpan'-constructies voor de vervanging in voorzienbare toekomstige vacatures. Met name ook letten op vrouwen, en goede voorwaarden scheppen (voor vrouwen en mannen) om privé en werk te combineren.

- **Diversiteitsimpulsen**

Inzetten op minimaal een Westerdijk hoogleraar.

Op naar de toekomst

In het lopende jaar (2017) zullen wij volgens plan de in *BMS under Steam* geschetste nieuwe organisatie van de faculteit en de opbouw van gemeenschappelijk gedragen onderzoeksprogramma's verder vormgeven. Het daarbij te volgen proces wat betreft onderzoek wordt separaat vanuit IGS met de facultaire en universitaire gemeenschap gedeeld. Wat betreft de facultaire inrichting is het uitgangspunt in het kader van *BMS under Steam* en UT2020 dat vakgroepen verdwijnen als bestuurlijke en administratieve eenheden. Zij kunnen (en zullen) natuurlijk wel doorgaan als academic entities – 'labs' of 'secties'- en informele sociale of intellectuele samenwerkingsverbanden. De 'clusters' worden in principe de nieuwe bestuurlijk-organisatorische eenheden, waarbij het nog een open vraag is of de in *BMS under Steam* voorgestelde en voor 2017 als facultaire werkorganisatie geldende clusterindeling ook de definitieve inrichting zal gaan vormen. Meer finale beslissingen hierover zijn in het kader van UT2020 voorzien per 1 januari 2018 als er ook meer helderheid bestaat over de universitaire organisatorische inrichting en bekostiging. Uitgangspunt is evenwel dat de clusters de organisatorische en primaire intellectuele thuisbasis vormen van de medewerkers en vakgroepen die t.z.t. tot het cluster behoren. De afstemming van onderwijs en onderzoek, de verdeling van de onderwijsactiviteiten, de bestuurlijke taken en het talent- en personeelsbeleid gericht op internationale programma's en de nationale wetenschap agenda (NWA) zijn zaken waar het cluster aan zet is als onderdeel van de facultaire strategie- en organisatieontwikkeling .

In *BMS under Steam* is voor elk cluster een indicatief profiel gegeven. Wij zullen elk cluster in de loop van het proces richting geactualiseerd domeinplan vragen dit verder uit te werken tot een missie (maximaal 1 p.). Ook zullen wij alle hoogleraren, TT'ers en mogelijk andere PI's vragen om in maximaal 100 woorden aan te geven hoe zij bijdragen aan deze door het cluster geformuleerde missie, en hierbij de vraag mee te nemen of hun huidige leeropdracht nog actueel is of dat aanpassing gewenst zou zijn. In bijlage 3 is de structuur van zo'n profielrapport opgenomen.

Wij zullen in het kader van de onderzoekprogramma ontwikkeling die volgens STEAM onder regie van IGS in 2017– en met verdiscontering van de inbreng in andere instituten - zijn beslag krijgt, de clusters vragen aan welke en op welke wijze zij in de *BMS under Steam* voorgestelde thematische research lines zij willen, c.q. kunnen bijdragen: Health, Learning, Resilience, Industry, Emerging Technology/Disruptive Innovation. Degenen die participeren in deze domeinen zal worden gevraagd om de interne organisatie (op lichte wijze) vorm te geven, en te schetsen hoe de verdere ontwikkeling van de onderzoekslijn zich vanuit hun perspectief kan voltrekken. Hierbij kunnen zij o.a. aangeven met

wie zij samenwerken (binnen faculteit, universiteit en extern) in onderwijs en onderzoek, wie interessante strategische partners zijn, welke onderzoekfondsen kunnen worden aangeboord, waar mogelijkheden liggen voor programmaleiderschappen van grote landelijke en Europese programma's, waar kansen liggen voor vernieuwing op het gebied van onderwijs, onderzoek, internationalisering en valorisatie, en op welke punten versterking gewenst is en waarom. Een belangrijk deel van deze activiteit zal procesmatig ingebed zijn in de voorbereiding van de geplande BMS onderzoekconferentie aan het begin van de zomer van 2017. Wij vertrouwen er op dat via deze weg de integratie van de huidige veelheid van kleinere onderzoekprogramma's op geleidelijke wijze en in goed onderling overleg kan verlopen en werkenderwijs ook de inhoudelijke thematisering die voor het BMS domeinplan van belang is in de loop van de eerste helft van 2017 stap voor stap meer invulling en gestalte zal krijgen.

Deze trajecten vragen goede communicatie. Voor alle betrokkenen en bestuurlijke gremia moet in elke fase duidelijk zijn waarom het noodzakelijk is dit proces te doorlopen, wat van hen verwacht wordt en tot wie zij zich kunnen wenden met hun vragen en opmerkingen. De leiding van de faculteit zal in overleg met de primair betrokken onderzoeksinstituten zaken uitleggen, coördineren en waar nodig begeleiden. Een indicatief tijdschema met verschillende overlegmomenten in diverse samenstellingen zullen wij binnenkort opstellen. Hiermee streven wij naar het creëren van een zo groot mogelijk draagvlak.

Afsluiting

Hierboven hebben wij betoogd dat een modern, op talentontwikkeling gericht, universitair personeelsbeleid – waar het hooglerarenbeleid essentieel deel van uitmaakt - uitgaat van kansen die zich op elk moment (moeten) kunnen aandienen. Een faculteit dient zich mee te kunnen bewegen met en waar nodig de kleur te kunnen aannemen van een dynamische internationale omgeving. Een modern hooglerarenbeleid is niet geworteld in het verleden maar kijkt naar de toekomst, is flexibel en houdt per geval rekening met de serendipiteit van bijzondere omstandigheden. Het gaat niet uit van algemene richtlijnen, maar van een aantal fundamentele en strategische basisbeginselen van waaruit in elke specifieke situatie op transparante en gestructureerde wijze – soms onder condities van gewaarborgde vertrouwelijkheid - beargumenteerd wordt wat de redenen zijn om tot dat specifieke besluit te komen. Wij voorzien een proces waarin wij langs de lijnen van

- een geactualiseerd en prognostisch *meerjarig overzicht* van bestaande HL, TT en PI posities
- een langere termijn *Strategic Framework* voor de ambities, omgevingskenmerken, doelen, normen en waarden van universiteit en faculteit
- een gedegen, transparant en terzake doend *Wenselijkheidsrapport*
- een helder en maatgericht *Structuurplan* met passende benoemingsvereisten
- gestructureerde *Benoemingsadviezen* in de context van strategische *Interfacultaire afstemming en samenwerking* binnen het College voor Promoties (CvP),

slagvaardig en flexibel vorm kan worden gegeven aan een moderne, alerte en actieve houding en werkwijze van de verantwoordelijken voor een op de toekomst gericht hooglerarenbenoemingsbeleid.

Die uitdaging willen wij gezamenlijk aangaan. Binnen de faculteit moeten in het kader van de transformatie van de faculteit nog de nodige stappen worden gemaakt om de contouren die zijn geschetst in *BMS under Steam* ten volle te realiseren. Dan ook kunnen wij tot goede inschattingen komen van de plekken waar investeringen het best zullen renderen. Het komende jaar willen wij dit proces afronden, en bij de volgende versie van het BMS domeinplan de resultaten presenteren.

Theo Toonen,
Decaan BMS,
April 2017.

Bijlagen;

- A. Hoogleraren overzicht BMS voorjaar 2017
- B. Procedures voorbereiding hoogleraarsbenoeming
- C. Profielrapporten en Functievereisten

Bijlage A: Hooglerarenoverzicht BMS voorjaar 2017

Zie apart document.

Bijlage B: Procedures voorbereiding hoogleraarsbenoeming

A. Open werving

1. De decaan stelt een wenselijkheidsrapport op. Dit is een vertrouwelijk intern stuk waarin de decaan een pleidooi houdt voor de instelling van de positie. Hierin wordt beschreven:
 - hoe de hoogleraarspositie past binnen het strategisch kader van de universiteit en faculteit
 - in welk(e) domein(en) de hoogleraarspositie wordt ingezet
 - aan welk(e) onderzoekprogramma('s) een bijdrage wordt geleverd en welke strategische ontwikkelingen worden voorzien met de benoeming
 - de inzet in het onderwijs
 - de kansen op fondsenwerving
 - mogelijkheden voor samenwerkingsverbanden binnen en buiten de UT en strategische allianties
 - aandacht voor internationalisering, valorisatie en maatschappelijke betrokkenheid
 - de inzet op bestuurlijk terrein die van de te benoemen kandidaat wordt verwacht
 - de wijze waarop de positie wordt gefinancierd, rekening houdend met de personele situatie in de omgeving van de te benoemen functionaris en toekomstige ontwikkelingen in de personeelsbestand.
2. De decaan bespreekt het wenselijkheidsrapport met de Rector.
3. Wanneer de Rector groen licht geeft om verder te gaan, leidt de decaan het ertoe dat een structuurrapport (inclusief profielschets) en een advertentietekst wordt opgesteld.
4. De decaan legt deze stukken voor aan de faculteitsraad.
5. De decaan maakt een voorstel voor de samenstelling van de benoemingsadviescommissie (BAC). De BAC bestaat in meerderheid uit hoogleraren. Minimaal één hoogleraar is werkzaam bij een andere universiteit. In de BAC heeft een student zitting en ten minste één vrouwelijke wetenschapper. Deskundigen op het desbetreffende wetenschapsgebied, niet zijnde hoogleraren, kunnen in de BAC zitting hebben. Ten minste twee leden van de BAC zijn werkzaam buiten de UT.
6. De decaan stuurt alle stukken (structuurrapport, profielschets, advertentietekst, advies FR, voorstel samenstelling BAC) naar het College van Bestuur met het verzoek tot werving te mogen overgaan.

B. Gesloten werving

1. De decaan stelt een wenselijkheidsrapport op. Dit is een vertrouwelijk intern stuk waarin de decaan een pleidooi houdt voor de instelling van de positie en de beoogde kandidaat. Hierin wordt beschreven:
 - de kwaliteiten van de beoogde kandidaat voor deze specifieke positie
 - hoe de hoogleraarspositie past binnen het strategisch kader van de universiteit en faculteit
 - in welk(e) domein(en) de hoogleraarspositie wordt ingezet
 - aan welk(e) onderzoekprogramma('s) een bijdrage wordt geleverd
 - welke strategische ontwikkelingen worden voorzien met de benoeming
 - de inzet in het onderwijs
 - de kansen op fondsenwerving
 - mogelijkheden voor samenwerkingsverbanden binnen en buiten de UT
 - het netwerk dat de kandidaat meebrengt en de kansen die dit biedt voor strategische allianties
 - aandacht voor internationalisering, valorisatie en maatschappelijke betrokkenheid
 - de inzet op bestuurlijk terrein die van de te benoemen kandidaat wordt verwacht

- de wijze waarop de positie wordt gefinancierd, rekening houdend met de personele situatie in de omgeving van de te benoemen functionaris en toekomstige ontwikkelingen in de personeelsbestand
 - verslag van informele besprekingen die reeds hebben plaatsgevonden.
2. De decaan bespreekt het wenselijkheidsrapport met de Rector.
 3. Wanneer de Rector groen licht geeft om verder te gaan, leidt de decaan het ertoe dat een structuurrapport (inclusief profielschets) wordt opgesteld.
 4. De decaan legt deze stukken voor aan de faculteitsraad, en deelt mede dat het om een gesloten procedure gaat.
 5. De decaan maakt een voorstel voor de samenstelling van de benoemingsadviescommissie (BAC). Hierbij geeft hij zich goed rekenschap van het feit dat het om een gesloten procedure gaat. De BAC bestaat in meerderheid uit hoogleraren. Minimaal één hoogleraar is werkzaam bij een andere universiteit. In de BAC heeft een student zitting en ten minste één vrouwelijke wetenschapper. Deskundigen op het desbetreffende wetenschapsgebied, niet zijnde hoogleraren, kunnen in de BAC zitting hebben. Ten minste twee leden van de BAC zijn werkzaam buiten de UT.
- De decaan stuurt alle stukken (structuurrapport, profielschets, advies FR, voorstel samenstelling BAC) naar het College van Bestuur met het verzoek tot het starten van de procedure te mogen overgaan.

BIJLAGE C: PROFILE AND EVALUATION

Profile report University of Twente (Draft)

1. Profile Report “Title of the position, and Faculty”
2. Expertise and Scientific discipline(s)
Please give a short description of the academic field, the required expertise the scientific discipline(s) in which the position is created
3. Selection Committee (BAC)
Chair
Member Faculty Board (associate dean research or education)
Director Research Institute
Member from other faculty (if relevant; i.e. most cases)
External member
Member(s) with expertise in relevant disciplines
Member with expertise in Education
Student member
(at least 1 female member), (specify additional criteria)
(potentially: Dean as observer)
4. Research Area (min 1/2 A4)
What is the field in which the position is created? Which developments take place and how do they relate to the position? This part should substantiate why the position needs to be created now and at UT.
5. Embedding in Faculty and Cluster.
6. Local, national and international position.
How does the new position relate to research that is being done elsewhere?
7. Expected contributions to research
Please give an overview of what will be the results of the proposed position.
8. Expected contributions to teaching
9. Expected contributions to the organization.
The candidate is expected to have active interest in and provide positive contributions to the management and organizational tasks of the cluster, faculty, university, national and international organizations
10. Other considerations

Criteria BAC HGL 2

Competence overview for the criteria for appointing and promoting academic personnel

Academic quality (research and teaching)

Vision: is able to concentrate on a main overarching perspective and on long-term policy.

Strategic activities: is able to translate a long-term vision into concrete goals and realise them by guiding and managing the organization.

Didactic qualities: has didactic knowledge relevant to the subject, has an overall view of work and test types and an understanding of their possibilities, is able to develop learning situations, has an understanding of didactic problems relating to the material, develops teaching material, is able to evaluate own teaching performance.

Creativity: is able to devise original solutions to problems, combine several lines of insight into a new approach, is able to relinquish existing methods and distance him/herself from daily practice, is able to recognize new opportunities and respond to them. Is proactive rather than reactive.

Leadership qualities

Guiding and inspiring leadership: is able to direct and guide groups as well as individual staff, by setting targets, creating and maintaining effective cooperation and allocating/transferring responsibilities and powers in the right way, thereby stimulating and instructing other staff in performing those tasks and responsibilities. Is able to explore staff needs in terms of development and makes every effort to increase their professional skills.

Communication skills: is able to give and receive feedback to and from colleagues and contribute to intellectual discussions in the broadest sense. Is able to critically evaluate his/her own behaviour and standpoints and is receptive to those of others.

Cooperation (internal/external)

Loyalty: The University and the Faculty expects a loyal attitude from its staff towards the aims of the University and the Faculty, as well as towards the research unit and the institutes (teaching, research) where the staff member is active.

Collegiality: contributes to a collective result, even when the cooperation involves a subject that is not directly related to his/her own task.

Integrity: is able consistently to adhere in word and deed to generally accepted social and ethical norms in respect of staff and colleagues. Is approachable in this regard and able to raise the subject with others.

Operational effectiveness

Planning and organization skills: has an overall view of his/her activities, plans them well, allocates the time to be spent on the various activities and keeps to the schedule. Sets priorities and lists the required tasks, time and resources. Is able to evaluate planning and progress. Is able to incorporate decision-making stages into the planning of a project or task and clearly strives to achieve a balance between quality and quantity.

Commitment: accepts and implements decisions made within the organization.

Elaboration for Full Professorship

General

In order to be appointed to full professor at the UTwente, the Candidate or – in the context of a TT - member of staff must have a national and international reputation in his or her field. High academic quality will be the decisive factor. Considerable emphasis will be placed on competences, in particular the competence ‘guiding and inspiring leadership’. Loyalty and involvement in the environment, as demonstrated by administrative activities, will be an important aspect in the assessment.

Teaching

Teaching implementation

The preparation and implementation of the curriculum elements, with the aim that students reach the required learning goals in knowledge, insight, competences and skills.

- The candidate has devoted at least 30 % of his/her working hours to teaching.
- Teaching must be of a high standard, as demonstrated by evaluations by students and assessments by the educational institute.
- The candidate is an enthusiastic and efficient teacher, has didactic knowledge relevant to the subject, an overall insight in work and examination forms, and their possibilities. A guest Lecture and presentation is part of the recruitment procedure.

Curriculum development

Updating and improving the curricular elements allocated by the teaching institute, taking changes in the level of the students, developments in the field, societal needs into account. Contributing to strengthening the cohesion of the curriculum. Initiating curriculum renewal over and above the course level.

- The candidate has introduced demonstrable improvements in, for example, learning materials or working methods. Alternatively, he/she - on the basis of a careful analysis that can be tested by others (degree program advisory committee, teaching institute) - has reached the conclusion that this was not appropriate in the period under consideration.
- The candidate has made demonstrable contributions to activities at program level (learning method or variant), over and above the course level, for example in curriculum renewal projects.

Curriculum organization

Contributing to the smooth running of the curricula in the Faculty, in terms both of the relationships between different elements and of administrative/personnel aspects.

- The candidate must contribute efficiently and effectively to the smooth running of the educational processes in which he/she is involved.
- The candidate has actively stimulated the teaching activities of his/her colleagues.
- The candidate has demonstrably contributed to curriculum management, for example through membership of a degree program advisory committee, curriculum committee, or by successfully setting up and implementing a curriculum renewal project.

Research

Conducting and coordinating research

Responsibility for the performance and quality of the research conducted within the scope of the full professorship. Collection, analysis and interpretation of research data, as well as the supervision of support staff and academic staff. Guarding the progress of his/her own research, and its relationship with that of others. Keeping abreast of internal and external developments, as well as making strategic suggestions for the research programme.

- The candidate must have a clear and productive original line of research, as demonstrated for instance by an outstanding quality assessment.
- The candidate is proven to be loyal to the research unit and the institutes (teaching, research) where he/she is active or aspires to belong to and contributes significantly to the implementation and coherence of the research program and the organizational duties of the teaching or research institute.
- The candidate maintains international contacts and participates in joint ventures, demonstrated among other things by joint publications and working visits.
- The candidate has international experience, as proven by successful years (publications) spent at a foreign research entity.
- **Creativity:** The candidate is able to devise original solutions for scientific and other questions and to combine several lines of approach/insights into something new.

Supervising PhD students

Appointment, supervision and assessment of PhD students as they conduct and progress in their research, with the aim to producing high-quality research and completing the thesis on time.

- During the 5 years preceding the assessment, the member of staff has independently supervised at least **3 (tba)** PhD students to the completion of their degrees.

Acquisition of “second and third-stream” funding

Investing significant effort in the acquisition of external funding of the research program.

- In the past ten years, the candidate has gained at least four substantial research awards in open competition from the 2nd or 3rd stream (for example, for a PhD or postdoc place) or an equivalent investment grant. This concerns an independent application with the member of staff acting as ‘principal investigator’ (PI). This is thus NOT money (SIM; Innovation programs like T4P) distributed by the faculty or institute.

Publications

Publication of research results, in consultation with co-authors, to disseminate among colleagues the new insights acquired and to receive feedback, thereby strengthening the research area. Disseminating the research through several media to make scientific knowledge accessible and understandable to the public.

- Every academic is expected to publish an average of at least 2 papers per year in international peer-reviewed journals, each with a substantial and original own contribution (as evident for instance from first or last authorship). The total number of publications should be more than 3 per year on average.

- The importance of the member of staff's research must be recognized by his or her colleagues, as demonstrated for example by prizes, distinctions, membership of the editorial board of scientific journals, invitations to speak at conferences or seminars, participation in international committees.

Professionalization

Development into a flexible, competent university professor, who fits into the research programming and teaching policies of the educational institute and the faculty.

- The candidate uses state-of-the-art and varied teaching materials, which firmly place the discipline or his/her core competence in its scientific and social context.
- Each year the candidate has participated in professionalization activities such as workshops, seminars, Faculty education days, etc. The member of staff has a Basic Teaching Qualification.
- The candidate is receptive to criticism from students and colleagues about his/her functioning.

Personnel policy (HR)

Providing functional management for the members of the unit, giving work instructions, discuss progress and participating in recruitment, selection and assessment. Implementing the HR policy determined by the Faculty Board within the unit, in cooperation with the head of research unit and in accordance with the CAO and central guidelines of the institution, with the aim of optimizing staff support for the implementation of teaching and research programs. Participating in or chairing meetings of committees and working groups. Informing staff under the supervision of the chair about matters discussed during working group/committee meetings.

- The candidate has conducted annual career development interviews with the staff for whom he/she is responsible and has contributed to their career prospects.
- The candidate has participated in appointment advisory committees or other committees relating to the organization of the teaching and research in the Faculty or institute.
- The candidate has participated in a leadership course.
- The candidate has helped to maintain a good working atmosphere and team spirit, and has contributed to the discussion and distribution of duties within the research unit for which he/she is (partly) responsible.
- Guiding and inspiring leadership:
 - directs and guides both groups and individual members of staff, e.g., by setting targets, by creating and maintaining effective cooperation's and by allocating/transferring responsibilities and powers in the appropriate way.
 - Stimulates and instructs others to complete these tasks and fulfill these responsibilities to the best of their ability.
 - Explores the development needs of staff and makes every effort to lift their professional skills onto a higher level.
 - Strategic activities: translates the long-term vision into concrete goals and realizes these by guiding and managing within the organization.
 - Relates and guides both groups and individual members of staff to strategically adjacent groups and larger organizational configurations within faculty and university.