

Strategie- en actieplan EWI 2017-2020

EWI17/B:APS/304/wen

In dit document worden de ambities en acties voor de faculteit EWI op hoofdlijnen benoemd voor de periode 2017-2020. Deze zijn het resultaat van enerzijds een facultaire vertaling van de UT strategie Vision 2020 met de ambitie om global citizens op te leiden en impact te realiseren in een omgeving gekenmerkt door ondernemendheid en ruimte voor experimenteren, pionieren en innovatie. Anderzijds is het een resultaat van een bottom up discussie vanuit de EWI leerstoelen en disciplines, gericht op de kansen en uitdagingen waar deze voor staan.

De discussie over de te maken keuzes en te nemen concrete acties wordt ook na het vaststellen van deze nota verder gevoerd. Dit document is in die zin niet statisch, maar richtinggevend en verbindend voor de disciplines en faculteit in de komende jaren. De uitwerkingen volgen de daarvoor geldende medezeggenschapsprocedures.

Aanleiding

Het belangrijkste uitgangspunten voor dit meerjarenplan zijn de bijgestelde koers van de UT zoals geformuleerd in Vision 2020 en de situatie dat de omzet werk voor derden van EWI sinds 2012 jaarlijks afneemt. In 2012 was deze nog ME 22, inmiddels is die bijna gehalveerd. Dit is een zeer onwenselijke situatie die uiteindelijk ook kan leiden tot een afname van het aantal promoties en daarmee verbonden inkomsten. De inkomsten uit de 1^e geldstroominkomsten zijn gelukkig goed (ook in de komende jaren) en nemen zelfs licht toe. Hierdoor hoeft de faculteit de omvang van de eerste geldstroomformatie niet verder te laten krimpen en is er een stukje ruimte om te investeren in het onderwijs en in nieuwe successen. Die ruimte grijpen we met beide handen aan.

Waar willen we staan in 2020?

In 2020 zijn we een ondernemende faculteit met uitstekend onderwijs en onderzoek. We zijn een faculteit met 110 fte WP vaste staf, waarvan tenminste 100 fte gefinancierd uit de 1^e GS, een studentpopulatie van 2000 voltijds studenten en een omzet van minimaal M€ 45, waarvan minimaal M€ 18 uit 2^e en 3^e GS.

Uitstekend onderwijs blijkt uit de (externe) onderwijsbeoordelingen (studentevaluatie en NVAO accreditatie) en vertaalt zich naar een grote belangstelling van studenten (nationaal en internationaal) voor onze programma's.

Uitstekend onderzoek blijkt uit de (externe) onderzoekbeoordelingen (aan de hand van SEP), de mate waarin wij 2^e en 3^e geldstroomprojecten acquireren (nationaal en internationaal), het aantal prijzen en *personal grants* dat wij bemachtigen en de maatschappelijke impact / waardering die we realiseren.

Ons ondernemende karakter helpt ons bij het realiseren van bovengenoemde ambities en blijkt onder andere uit onze concrete samenwerkingen met publieke en private partijen (ook onderdeel SEP).

Verder moet de faculteit financieel gezond blijven. Dit betekent dat wij een vaste stafomvang hebben die voor minstens 90% gefinancierd wordt uit de eerste geldstroom en dat wij een sluitende meerjarige begroting kunnen presenteren. Onze afhankelijkheid van de dekkingsbijdrage houden we onder de 10%. Onder de huidige krimpende omstandigheden moeten we die in absolute termen terugbrengen.

Tot slot, wil EWI een aantrekkelijke werkgever zijn, met ruimte voor vernieuwing en ondernemerschap. Dit blijkt uit het periodieke medewerkersonderzoek. Daarin scoren wij boven het UT gemiddelde.

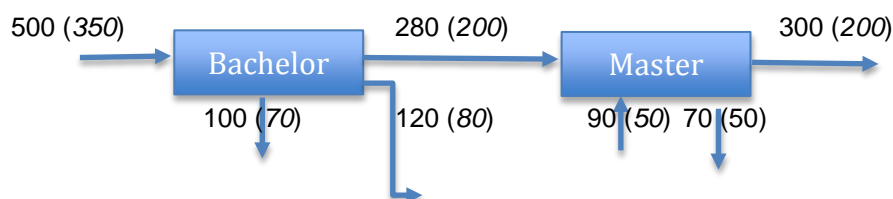
Om bovenstaande te realiseren zal EWI nog meer dan voorheen ondernemend, gezamenlijk en extern-georiënteerd moeten ontwikkelen.

Wat zijn onze concrete doelstellingen?

De ontwikkeling van onze faculteit monitoren we zorgvuldig. Daarvoor hebben we de volgende succesindicatoren en ambities geformuleerd.

	Succes indicatoren	Realisatie 2015	Doel 2020
onderwijs	Opleidingsvisitaties	NVAO: Alle criteria voldoende Keuzegidsscore hoger en lager 70	NVAO: Alle criteria minimaal voldoende Keuzegidsscore ≥ 70
	Bachelor: instroom/jr % gereed ≤ 4 jr	350 (2015) 59%	500 $\geq 70\%$
	Instroom master/jr	250 (2014)	370
	% intern. Studenten - Bachelor instroom - Master instroom	20% 24%	25% 40%
onderzoek	Oz visitaties	Tussen 3 en 5 (oud)	Tussen 1 en 2 (nieuw)
	Promovendi: instroom/jr % gereed ≤ 5 jr	70 55%	70 60%
	Omvang 2 ^e en 3 ^e geld/jr	17 ME	18 ME
	Impact: # ref. papers # ref conference papers	322 310	>300 >300
	Aantal personal grants/jr	3	ntb
ondernemend	# overeenkomsten contract-onderwijs (o.a. Nedap)	0	≥ 1
Financieel gezond	Dekkingsbijdr. vaste staf WP	10%	$\leq 10\%$
	meerjarenbegroting	negatief	positief

In onderstaande figuur wordt de ambitie ten aanzien van instroom en doorstroom van voltijds studenten in 2020 vergeleken met realisatie 2014/15 (cijfers tussen haakjes).



Hoe gaan we dit realiseren?

De doelen vereisen een breed scala aan activiteiten en een lange adem om deze te realiseren. Hieronder focussen we eerst op de belangrijkste thema's. Vervolgens presenteren we per doelstelling de elementen van een actieplan.

Hoofdthema: Studenteninstroom verhogen

De kwaliteit van het Nederlandse onderwijs op onze gebieden is op wereldschaal bekeken erg hoog. De bekendheid van het Twentse onderwijs is echter nog te laag. Op zowel bachelor- als masterniveau verhogen we de activiteiten om studenten binnen te halen. Engelstalig onderwijs is een eerste essentiële stap die we in 2016 realiseren. Verder zijn we bezig om naast de continue verbetering van de kwaliteit, ons onderwijs beter te profileren, om MOOCs als uithangborden te ontwikkelen en om een strategische relatie aan te gaan met geselecteerde

internationale partner-universiteiten. Dit heeft allemaal het doel om de zichtbaarheid van ons onderwijs te vergroten.

Hoofdthema: Portfolio van onderzoeksprojecten op peil houden

Het aanvragen van projecten van een substantiële omvang wordt steeds complexer. Het aanvragen van 1 AIO-projecten is bijna niet meer mogelijk. Om deze complexiteit hanteerbaar te maken moet ook de kwaliteit van de ondersteuning omhoog, UT-breed en binnen EWI. We hebben besloten om binnen EWI de ondersteuning van projectaanvragen uit te breiden, als aanvulling op activiteiten van het EU Office.

Het aantal Personal Grants moet omhoog. Die uitdaging gaan de groepen gezamenlijk oppakken via betere scouting en begeleiding. Verder laten we nog te veel mogelijkheden liggen als het gaat om het benutten van de synergie tussen leerstoelen op de campus. Gezien de verandering in de onderzoeksfinanciering (aflopen FES, H2020, verbouwing van NWO/STW, verschuiving van belangstelling naar nieuwe onderwerpen etc.) gaan we samen met de Wetenschappelijk Directeuren onderwerpen identificeren waar op de UT uniek is, waar we impact kunnen genereren en waarvoor externe financiering bestaat. Een actieve bijdrage aan het Living Smart Campus project past goed in dit kader.

Hoofdthema: Strategisch Personeelsmanagement

Als strategische *enabler* moet de bedrijfsvoering nauw aansluiten bij bovengenoemde ambities. In het bijzonder de strategische inzet en ontwikkeling van personeel krijgt de komende jaren aandacht. We worden actiever in de volle breedte: ten aanzien talentscouting, werving, planning, diversiteit, functioneren beoordelen, ontwikkelen en waarderen. We sturen op de ontwikkeling van excellentie en geven ruimte aan de sterke punten van mensen, vanuit de overtuiging dat dit noodzakelijk is voor succes in onderwijs en onderzoek. Aan de strategische visie, ambities en deelplannen koppelen we aanname-, vervangings-, ontwikkel- en waarderingsbeleid van eenheden en individuen.

Actief strategisch personeelsbeleid is ook ons langere termijn antwoord op personele uitdagingen die momenteel worden ervaren, zoals werkdruk onderwijs, onderwijswaardering en vacaturevervulling.

Brede actieagenda 2017-2020

Bovenstaande doelstellingen vertalen zich naar maatregelen in onderwijs, onderzoek en naar criteria voor de ondersteuning / organisatie. Hieronder wordt een niet eindige lijst van maatregelen op hoofdlijnen weergegeven. Deze worden aanvullend discipline-specifiek en interdisciplinair geconcretiseerd en geprioriteerd en waar nodig bijgesteld. Ze vormen de bouwstenen van een meerjaren actieagenda.

A. Actieagenda Onderwijs

A.1 Blijven investeren in kwaliteit van het onderwijs

- Oppakken verbeterpunten n.a.v. opleidingsevaluaties
- Stimuleren educatieve innovaties
 - o Creëren financiële ruimte voor vernieuwen /experimenteren
 - o Stimuleren digitalisering in het onderwijs
 - o Organiseren van MOOCs ten behoeve van werving / profilering
- Stimuleren ontwikkeling didactische vaardigheden docenten
 - o In 2020 geldt voor al het docerend personeel dat zij beschikken over BKO certificaat, of in een BKO traject zitten.
 - o In TOM evaluatie wordt onderwijskwaliteit van de docent opgenomen
 - o Deelname EWI docenten aan Pilot SKO
 - o Deelname EWI aan Pilot Onderwijswaardering (Lund).
- Investeren in multiculturele classroom
 - o Opname multiculturele vaardigheden in opleidingsprogramma's

A.2 Instream bachelor verhogen, internationalisering en profilering

- Internationaliseren programma's:
 - o Omzetten alle opleidingen naar Engels per studiejaar 2016-2017
 - o Uitbreiden internationale uitwisseling (opties & deelname)
- Nationale instroom stimuleren
 - o Versterken profilering bij middelbare scholen o.a. via Pre University

A.3 Instream master verhogen, via internationalisering en profilering

- Verbeteren profilering EWI en opleidingen
 - o Benadrukken onderscheidend karakter (koppeling onderzoek) en doorlooptrajecten benoemen (Ba-Ma, Ma-PhD, Ma-PDEng)
 - o Zichtbaarheid vergroten o.a. via deelname in Summerschool CuriousU en via digitalisering
 - o Inzet (internationale) studenten als ambassadeurs voor EWI
- Opzetten nieuwe onderwijsinitiatieven
 - o Start masteropleiding Create (pilot start september 2017 binnen master HMI)
- Uitwerken van samenwerkingen met buitenlandse universiteiten
 - o Uitbreiden onderwijssamenwerking EIT digital
 - o Opzetten gezamenlijke programma's ((non)-degree (exchange))
 - o Ontwikkelen *fast tracks* en Ba-Ma en Ma-PhD
 - o Aanbieden zomerstages voor 3^e-jaars Ba-studenten van partners
 - o Opzetten structurele exchange van staf en studenten met partners China (NPU en USTC) en Indonesië (ITB, UI en UII)
- Inzet tijdelijke beurzen voor studenten via onder andere
 - o Tijdelijk vergroten EWI beurzenfonds uit eigen middelen
 - o Acquisitie beurzen bedrijven en instellingen
- Aanjagen en profileren zij-instream
 - o Ontwikkelen aansluitminoren
 - o Verbeteren samenwerking HBO (Saxion, Windesheim, HAN)

A.4 Instream PDEng Zorglogistiek, Robotica, EE?

- o We blijven diverse PDEng opleidingen aanbieden en volgen het streven van de CCTO gericht op instellingsaccreditatie.
- o Onze uitdaging is om instroom te verhogen gezien de overheadkosten en de accreditatiecriteria.

A.5 Toegeleverd onderwijs

- o De positie van het toegeleverd onderwijs binnen de disciplines wordt verduidelijkt, inclusief de personele bezetting, in het bijzonder het aantal docenten.

B. Actieagenda Onderzoek

B.1 Kwaliteit borgen / verbeteren, onder ander via:

- Oppakken verbeterpunten n.a.v. onderzoekvisitaties
- Kwaliteit begeleiding promovendi op peil houden
- Ontwikkelen en uitrollen datamanagementbeleid

B.2 Acquisitie 2e en 3^e geldstroom, onder andere via:

- Verbeteren aansluiting bij agenda's als NWA o.a. via instituten / UT speerpunten en vormen strategische oriëntaties
- Stimuleren uitwisseling acquisitie *best practices* tussen groepen
- Delen elkaars netwerken en gezamenlijk naar buiten treden
- Inzet EWI middelen ter stimulering projectacquisitie (o.a. SEO)

B.3 Instream promovendi op peil houden, naast 2^e en 3^e geld via onder andere:

- Uitbreiden samenwerking wetenschappelijke partners
- Aanhaken bij 100 AIO plan / SBD activiteiten UT
- Uitbreiden strategisch partnerships met bedrijven/organisaties

B.4 Personal Grants: ERC / vernieuwingsimpuls, onder andere via

- Intensivering scouting / rolmodel
- Verbeteren begeleidings- en ondersteuningsstructuur kandidaten

B.5 Belangstelling maatschappij/ Impact

- Verhogen aantal gezamenlijke publicaties
- Participatie in gezamenlijke (UT) projecten: o.a. Living Smart Campus
-

C. Actie agenda Ondersteuning

C.1 Stroomlijnen organisatie van het onderwijs:

- o Verbetering Module ondersteuning: Rooster / logistiek / cijferadministratie:
- o Verbetering processen admission proces / beurstoekenning
- o Onderzoeken opties tegengaan onderwijsversnippering
- o Kwaliteitsverbetering ondersteuning

C.2 Ontwikkelen Strategisch Personeelsbeleid, onder andere bestaand uit

- o Monitoren ontwikkeling onderwijs- en onderzoekcapaciteit en mogelijkheden tot bijstellen
- o Continueren project onderwijswaardering (loopbaanontwikkeling)
- o Continue aandacht voor tijdige vervanging/ gebruik tijdelijke contracten WP en OBP

C.3 Rationaliseren aanbod onderwijs

- o Continuering project rationalisering masters
 - Stoppen van niet renderend onderwijs:
 - Stimuleren van delen vakken tussen opleidingen en faculteiten
- o Kritisch omgaan met aantal toetsen
- o Actief stimuleren digitaliseringsmogelijkheden

Sturing en organisatie

Bovenstaande agenda moet er in resulteren dat de faculteit EWI inhoudelijk en financieel gezond blijft. Om dit te bereiken is het facultaire beleid gericht op het maximaal faciliteren (ondersteunen en organiseren) van het primaire proces en ligt de nadruk op de volgende zaken:

- Hanteren van een meerjarensturing gericht op de LT doelen
- Het borgen van de beschikbaarheid van voldoende personeel voor het realiseren van de ambities
- Facultaire afspraken en monitoring op realisatie, met onder andere
 - o Bilateraal overleggen met leerstoelen: na financieel/personeel rondje vindt er een gesprek plaats met decaan en directeur bedrijfsvoering over de toekomstplannen van de leerstoel
 - o een keer per jaar een strategiebijeenkomst met alle hoogleraren en OLDs
- Verbeteren managementinformatie en financiële (bij)sturing
- Borgen van beschikbaarheid voldoende infrastructuur als studiewerkplekken, flexibele onderwijsruimtes, en huisvesting voor de opleiding Create.

De wijze waarop de ambities op hoofdlijnen en de benodigde ondersteuning daarbij worden vertaald naar concrete acties en behoeften die aansluiten bij onze sterktes en mogelijkheden, wordt voor een belangrijk deel in de disciplines aangegeven.

Concrete acties bedrijfsvoering 2017-2020

- Personeel:
 - o Ontwikkelen Strategische personeelsplanning / formatie onderwijs, onderzoek en (technische) ondersteuning
 - o Opzetten talentscouting t.b.v. tijdige invulling vacatures
 - o meer aandacht voor kwaliteit doceren tijdens sollicitatie en jaargesprekken
 - o Aanscherpen *tenure track* procedure en inbedding
- Financiën
 - o Verlagen dekkingsbijdrage verplichting ($\leq 10\%$) door vaste staf omvang te beheersen, reductie onderwijslast en door toewijzing eerste GS te verhogen.
 - o Inrichten monitoren aanvragen projecten 2^e en 3^e GS
 - o Implementatie formatiefinanciering tgv UT beleid en bijbehorende prestatiesturing
- Projectondersteuning
 - o Samen met de instituten een betere ondersteuning bij het aanvragen van projecten verzorgen. Het gaat om generieke ondersteuning, inhoud-specifieke ondersteuning kan worden ingehuurd.
 - o Stroomlijnen projectondersteuning; de expertise is in huis, de samenhang moet beter
 - o Verbeteren tools voor samenwerking met bedrijven (contracten / tarieven)
- Internationalisering
 - o Opzetten, monitoren en ondersteunen facultaire agenda voor internationalisering en strategische partnerships
- Clustering
 - o In 2017 zal clustering verder besproken worden. Kijkend naar de ideeën die over clustering bestaan, liggen die dicht bij de manier waarop de faculteit nu al werkt met de disciplines Wiskunde, Informatica en Elektrotechniek. Daar willen we Creative Technology aan toevoegen.
 - o Inhoudelijke verbanden, die over de grenzen van disciplines en zelfs over de grenzen van faculteiten kunnen lopen, willen we zichtbaar maken met Strategische Oriëntaties. Ideeën hierover zullen in 2017 verder uitgewerkt worden.

Bijlage meerjarige ontwikkeling EWI inkomsten

