

[Universiteit Twente]

Strategische visie 2014

V10.0

7 december 2008

Vooraf

In 2007 stelde het College van Bestuur van Universiteit Twente een commissie in die de opdracht kreeg een toekomstverkenning te doen voor de universiteit. De commissie, onder leiding van decaan prof. Hubert Coonen, sprak met kenners, opiniemakers en relaties over kansen en bedreigingen en over de sterktes en zwaktes van de organisatie. Het advies van de commissie, gepubliceerd onder de titel *OnderneemUT*, was duidelijk: wil de universiteit haar positie versterken en toekomstige ontwikkelingen het hoofd bieden, dan zullen er keuzes moeten worden gemaakt.

De commissie noemt zeven thema's die we moeten agenderen. Het eerste, overkoepelende thema is het profiel van de universiteit. Universiteit Twente is voor grote groepen potentiële relaties te weinig aantrekkelijk, niet onderscheidend, of zelfs onzichtbaar. Grootschalig kwantitatief onderzoek bevestigt dit beeld. Het tweede thema is de kwaliteit van onderwijs: de evidentie waarmee de UT de Nederlandse ranglijsten voor kwaliteit aanvoerde is tanend. Als derde is geconstateerd dat het marktaandeel in de Nederlandse onderwijsmarkt al enkele jaren krimp vertoont.

Naast deze thema's, die vooral betrekking hebben op de onderwijsmarkt, constateert de commissie Coonen dat het de universiteit ontbreekt aan een netwerk dat effectief in te zetten is bij het verwezenlijken van haar strategische ambities. Dat geldt nationaal, maar zeker ook internationaal (thema vier). Als vijfde thema noemt de commissie de aansluiting bij Europese en ander internationale ontwikkelingen. Thema zes is modernisering van het personeelsbeleid, om talent te ontwikkelen en aan te trekken. Thema zeven is tenslotte financiële zekerheid en meer specifiek grotere budgettaire zelfbeschikking.

In deze Strategische Visie maken we de keuzes waar de commissie Coonen ons op wees. Voor we zo ver waren zijn veel gesprekken gevoerd; in faculteiten, met de senaat, met studenten en met externen. Niet alle geluiden die we toen hebben gehoord hebben we ruimte kunnen geven. Dat is de essentie van keuzes maken. We vertrouwen er echter op dat deze visie er een is waar we academische gemeenschap zich in de breedte achter kan scharen en die motiverend en inspirerend kan zijn bij de uitdagingen die we bij de kop zullen nemen.

De Decanen, Instituutsdirecteuren en het College, verenigd in het Universitair Management tekenen ervoor!

Namens hen,

Anne Flierman

voorzitter

De uitdaging

We zijn met steeds meer mensen, die een steeds groter beroep doen op steeds schaarser wordende middelen. De enige realistische manier om met dit gegeven om te gaan, is zoeken naar manieren om de dingen slimmer te doen. Slimmer omgaan met energie en met water; slimme oplossingen bedenken voor de vraag naar zorg en naar onderwijs; slimmer produceren.

Slimme oplossingen zijn integrale oplossingen, waarin kennis uit verschillende disciplines samen komt. Een succesvolle nieuwe brandstof moet niet alleen een motor aan kunnen drijven, maar ook in een infrastructuur passen en overheden, producenten, distributeurs en consumenten aan kunnen spreken. Een diagnostisch instrument in de zorg is pas goed als het betrouwbaar, betaalbaar en patiëntvriendelijk is.

Om dit soort oplossingen te leveren zijn organisaties nodig waarin onderzoek in relevante disciplines op het hoogste niveau wordt bedreven en waarin makkelijk over de grenzen van de discipline wordt gekeken om kennis toe te passen. Het moeten open organisaties zijn, van waaruit eenvoudig lijnen kunnen worden gelegd naar partijen buiten en waarin talent van buiten snel een plek weet te vinden. Zo'n organisatie wil Universiteit Twente zijn.

Technology for life

Universiteit Twente is een jonge, ondernemende researchuniversiteit, die toonaangevend is op het gebied van nieuwe technologie en haar betekenis voor mens en maatschappij. Wij werken aan dé technologieën van de toekomst: ICT, bio- en nanotechnologie. Op onderdelen hiervan horen we bij de absolute wereldtop. En natuurlijk doen we meer.

Het unieke van Twente is dat we al deze gebieden met elkaar in verband brengen, juist omdat de meest interessante en relevante innovaties zullen plaatsvinden op de snijvlakken van deze technologieën.

Wij benaderen nieuwe technologie bovendien niet geïsoleerd, maar in de context van mens-, management- en maatschappijwetenschappen. Met de combinatie van *high tech* en *human touch*, willen we wetenschappelijk vernieuwen, willen we mensen opleiden die in de samenleving écht het verschil kunnen maken en willen we oplossingen bieden voor vraagstukken in de wereld om ons heen.

Als moderne, ondernemende universiteit staan we bekend om onze ontwerpgerichte aanpak voor het bedrijfsleven en door de creatie van nieuwe, innovatieve ondernemingen. Daarnaast leveren we verrassende oplossingen voor grote maatschappelijke vragen op terreinen als energieschaarste en duurzaamheid, veiligheid en gezondheid.

Wij geloven in de kracht van nieuwe technologie als *driving force* voor verandering, vernieuwing en vooruitgang, voor mens en maatschappij.

Universiteit Twente, Technology for life

Onderzoeken, onderwijzen, ondernemen

Een universiteit is een organisatie waarin veel verschillende dingen gebeuren. Centraal daarin staan echter de kerntaken onderwijs, onderzoek en valorisatie. Al het andere is dienend aan die taken. In Twente willen we dat onderzoek en onderwijs van het hoogste niveau zijn en dat de kennis en de oplossingen die we leveren het verschil maken. Om dat te bereiken willen we een plek zijn die talent aantrekt en stimuleert het beste van zichzelf te geven. We leggen de lat hoog. Dat geldt voor studenten en voor de staf, zowel de wetenschappelijke als de ondersteunende.

Talent trekt talent aan. Goede studenten en onderzoekers willen naar de plek waar goede docenten en collega's zijn. Universiteit Twente wil talent echter nog meer bieden. We zijn ook de ondernemende universiteit. Dat betekent dat we stimuleren dat onze studenten en onderzoekers buiten de gebaande paden treden; over de grenzen van hun discipline gaan en actief op zoek gaan naar manieren om hun kennis en kunde toepasbaar te maken. Wij geloven daarbij dat de markt het medium bij uitstek is om innovatie naar de samenleving te brengen. Deze visie op ondernemerschap zit in de vezels van de organisatie en komt terug in alles wat we doen.

We bieden een omgeving die daar optimaal op is ingericht. De enige echte campusuniversiteit van Nederland gaat nog beter voorzien in alles wat nodig is om te excelleren. Een open en internationaal klimaat en optimale onderzoeks- en onderwijsfaciliteiten, in de directe nabijheid van aantrekkelijke woon-, sport- en ontspanningsvoorzieningen. Maar ook directe toegang tot een economische infrastructuur door middel van het Kennispark.

De organisatie is ingericht op een manier die de ruimte geeft aan onderzoeken, onderwijzen en ondernemen. Vertrouwen, duidelijke afspraken en eenvoudige, transparante verantwoording zijn het uitgangspunt. Ondersteunende diensten doen hun werk professioneel en **efficiënt en** krijgen daarvoor de erkenning die ze verdienen. De lijnen zijn kort, zowel in de hiërarchie als tussen de onderdelen.

Samen werken

De ambities die we hier neerleggen realiseren we niet alleen. We werken intensief samen met collega-instellingen voor onderwijs en onderzoek en andere organisaties, zowel publiek als privaat. We werken met veel organisaties, maar niet met alle. Langs een aantal lijnen brengen we focus aan in ons netwerk.

Onze **studenten en** alumni zijn hierbij van het grootste belang. Zij zijn onze ambassadeurs en laten met hun attitude, kennen en kunnen zien wat je kunt leren aan deze universiteit. Onze alumni openen deuren bij de organisaties waar ze werken en zijn onze partners als we nieuwe initiatieven van de grond willen tillen. Ze geven ons belangrijke feedback over onze omgeving. We doen nog beter ons best om ze betrokken te houden bij onze ontwikkeling en met een uitgekiend pakket aan diensten een partner te blijven in hun ontwikkeling.

In Nederland zijn de twee klassieke technische universiteiten natuurlijke partners, waarmee we zijn verbonden in de 3TU.Federatie. Met de universiteiten die sterk zijn in de bio- en levenswetenschappen, in het bijzonder Wageningen UR en Radboud Universiteit, gaan we de banden verder aantrekken

Daarnaast werken we met de hogescholen in de regio aan het bevorderen van de doorstroom naar het hoger onderwijs. Samen zorgen we dat elke student de plek vindt die hem of haar het best past.

We hebben ons nooit beperkt tot de grenzen van Nederland. Wetenschap is immers een intrinsiek internationaal bedrijf. Maar actiever dan in het verleden gaan we talent zoeken in het buitenland. Om de eenvoudige reden dat de markt in Nederland te klein is en zelfs zo krap is geworden dat talent van buiten nodig is om de economie op gang te houden. Maar ook omdat we er van overtuigd zijn dat een internationale campus een bijzondere meerwaarde geeft aan de leerervaring van studenten en het werk van onderzoekers.

Internationaal blijft ons *European Consortium of Innovative Universities* van groot belang voor het onderwijs, voor de uitwisseling van studenten, voor expertiseontwikkeling op het gebied van valorisatie, en voor stafontwikkeling in het algemeen.

De onderzoeksinstituten onderhouden intensieve relaties met de wereldwijde top in hun vakgebieden. Vanuit deze netwerken bouwen we een nieuw onderzoeksnetwerk op instellingsniveau. Dit netwerk gaat ons nog beter helpen om aansluiting te vinden bij Europese en andere internationale fondsen voor toponderzoek en het zal ons helpen internationaal talent te rekruteren.

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: op

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: aan

Met de komst van het ITC in de organisatie per 1 januari 2010 gaan nieuwe deuren open. Universiteit Twente en ITC vullen elkaar bijzonder goed aan. Op inhoudelijke terreinen van onderzoek en onderwijs zijn er duidelijke raakvlakken, uitgaande van het profiel waar de UT voor wil staan. ITC heeft zich daarnaast bewezen in de organisatie van internationaal onderwijs en *capacity building*-programma's, en heeft daarmee een zeer respectabel netwerk opgebouwd in delen van de wereld waar Universiteit Twente veel minder vertegenwoordigd is. Het ITC voegt capacity building toe aan de doelstellingen van de universiteit. De nieuwe, zesde faculteit zal op een aantal punten een bijzondere positie innemen, maar ze is integraal onderdeel van de organisatie.

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: zal

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: van Universiteit Twente worden. Op

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: zal deze faculteit

We koesteren onze betrekkingen met de lokale, euregionale, nationale en Europese overheden en de bedrijven waarmee we samenwerken in onderzoek, onderwijs en innovatie. De banden met Enschede en de Provincie winnen daarbij aan relevantie, naarmate we samen verder gaan werken aan Kennispark en de ontwikkelingen van de andere omliggende gebieden.

Meer dan voorheen willen we met bedrijven en overheden werken aan nieuwe manieren om het tekort aan hooggekwalificeerde kenniswerkers het hoofd te bieden, ondermeer door gezamenlijk een beurzenfonds op te zetten dat gericht is op het aantrekken en opleiden van jonge professionals uit andere landen die na hun studie tijdelijk het potentieel aan kenniswerkers in deze regio kunnen versterken, bij onze universiteit of in het bedrijfsleven en de publieke sector.

Carrières maken

Voor talentvolle onderzoekers wil Universiteit Twente een voorkeursbestemming zijn. Talent rekruteren en binden staat centraal in onze onderzoeksambitie. Universiteit Twente houdt daarbij onverminderd vast aan het beginsel dat ieder lid van de wetenschappelijke staf zowel een onderzoeks- als een onderwijstaak heeft. We willen geen fulltime docenten.

Het onderwijsdeel van de taak verdient echter meer erkenning. Waar het mogelijk is op wetenschappelijke prestatie een *tenure* positie te verwerven, moet het ook mogelijk zijn om een carrière te ontwikkelen met bijzondere onderwijsprestaties.

Ook voor ondersteuners wil de universiteit een aantrekkelijke werkgever zijn. Daarbij hoort een professioneel systeem van carrièrebegeleiding en ontwikkeling. Minstens zo belangrijk is bestuurlijke en leidinggevende professionaliteit. Met een verder uit te

rollen ontwikkelings- en opleidingsstelsel voor managers zal hier op geïnvesteerd worden.

De aantrekkelijkheid van het aanbod dat wij kunnen doen moet komen uit andere factoren, zoals de voorzieningen op en rond de campus, flexibiliteit in werktijden en de mogelijkheid om een aanstelling te combineren met het voeren van een onderneming. Op een aantal van deze aspecten hebben we ons in de regio als goede werkgever kunnen profileren. De uitdaging is om nationaal, maar vooral internationaal ook een *preferred employer* te zijn, in het bijzonder voor groepen die nu ondervertegenwoordigd zijn in ons personeelsbestand.

Verschil maken

De campus van Universiteit Twente is een plek waar een bijzondere set disciplines samenkomt. Bijzonder, maar niet willekeurig. De unieke combinatie van specifieke ontwerpwetenschappen, natuurwetenschappen en menswetenschappen op onze campus heeft zijn waarde meermaals bewezen en geeft Universiteit Twente zijn bijzondere meerwaarde in het Nederlandse universitaire landschap. Daar gaan we nog meer de vruchten van plukken, door het voor de verschillende disciplines nog makkelijker en aantrekkelijker te maken om elkaar op te zoeken.

In Twente leggen we de lat hoog. Wie gestudeerd of gewerkt heeft aan Universiteit Twente moet een bijzondere (leer)ervaring hebben gehad en moet zich binnen en buiten de opleiding volop hebben kunnen ontplooiën. Een Twente alumna of alumnus valt op door een bijzondere attitude, kennis en kunde: ondernemend, internationaal en multidisciplinair. De erkenning hiervoor is zichtbaar en de meerwaarde die aan een kwalificatie van onze universiteit wordt toegekend.

Onze studenten en medewerkers brengen bij ons een bepalende fase in hun leven door. Met onze alumni en met het leveren van bijzondere onderzoeksresultaten en economische activiteiten, bewijst Universiteit Twente haar meerwaarde voor zowel wetenschap als samenleving.

We onderstrepen ons profiel van moderne, brede *University of Technology*, die met haar technologische en maatschappelijke expertise een belangrijke bijdrage levert aan de vraagstukken van onze samenleving. Aan onze universiteit zijn versterken de gamma en bètawetenschappen elkaar en zijn ze beide onmisbaar. De universiteit is geworteld in de regio en zichtbaar in de wereld. Zichtbaar door gedurfde en pro-actieve communicatie, maar ook door trotse studenten, alumni, medewerkers en oud-medewerkers. Want in Twente gebeurt iets bijzonders. Dat mag en moet gezien worden.

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: in een volgende fase van zijn

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: haar carrière opvallen

Uitnodigende ontmoetingsplaats en *field lab*

De campus is een van de kroonjuwelen van Universiteit Twente. Meer dan pronkstuk moet ze echter werktuig worden. Als de universiteit een plek wil zijn die aantrekkelijk is voor internationaal talent, moet de campus daar een belangrijke bijdrage aan leveren. De enige echte campusuniversiteit van Nederland gaat daarom nog beter voorzien in alles wat nodig is om te excelleren: optimale onderzoeks- en onderwijsfaciliteiten, in de directe nabijheid van aantrekkelijke woon-, sport- en ontspanningsvoorzieningen, én met directe toegang tot de economische infrastructuur van het Kennispark.

Met nieuwe activiteiten en betere coördinatie en communicatie van bestaande activiteiten laat de campus bovendien zien dat Universiteit Twente een bruisende plek is. De campus zal een ontmoetingsplaats zijn; voor studenten onderling, voor studenten en inspirerende wetenschappers, voor wetenschappers die over de grenzen van hun discipline willen gaan en voor bedrijven en overheden die kennis en kunde zoeken.

Maar de campus is ook een etalage en proeftuin voor de kennis en toepassingen die we zelf mee ontwikkelen. Bijvoorbeeld op het gebied van bijzondere materialen en energievoorziening. Maar ook op het gebied van onderwijs en communicatie. De campus als *field lab* maakt hoogwaardige kennis zichtbaar en tastbaar.

Op en rond campus wordt kennis gemaakt, gedeeld en zichtbaar gemaakt, worden contacten gelegd tussen de omgeving en de internationale academische wereld en worden voorzieningen gedeeld en toegankelijk gemaakt.

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: met

Voorzieningen op maat

Naast onderwijs- en onderzoeksactiviteiten worden in faculteiten en diensten en door de Student Union allerhande activiteiten georganiseerd, van sport en cultuur tot wetenschappelijke congressen. Daarnaast heeft Universiteit Twente een van de meest actieve studentenpopulaties van Nederland. Te vaak moeten activiteiten die worden georganiseerd echter buiten de campus plaats vinden, omdat op de campus geen geschikte voorzieningen zijn, of omdat die voorzieningen net op dat moment niet beschikbaar zijn.

We realiseren voorzieningen om van Universiteit Twente een *place of choice* maken voor allerlei evenementen. Onderwijs- en onderzoeksgerelateerd, maar ook andere evenementen die helpen Universiteit Twente een begrip te maken bij voor ons relevante groepen, zoals jongeren. Veel van die voorzieningen zijn aanwezig, maar niet goed ontsloten. In andere zal moeten worden geïnvesteerd. Daarbij zoeken we partners waarmee we die voorzieningen ook vaker samen zullen gebruiken: voor sport en cultuur, maar ook voor onderzoek en productie.

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: Twee voorzieningen krijgen daarbij bijzondere aandacht: .

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: ; een opvallend object dat

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: geeft

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: dat uitstraalt

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: . .

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: Dit wordt ook de plek die uitstraling geeft aan academische plechtigheden.

Met ons voorzieningenniveau willen we ook zichtbaar naar buiten treden. Bijvoorbeeld met een of meer architectonisch opvallende objecten die als een landmark, de campus directe herkenbaarheid geven en die uitstralen wat de Universiteit Twente bijzonder maakt. Daarbij hoort ook een high-tech onderwijsvoorziening waarmee de universiteit laat zien dat de *state-of-the-art* in onderwijstechnologie op haar campus wordt ontwikkeld.

Spreiding en kritische massa

Er gebeurt enorm veel op en rond de campus, maar veelal verspreid over het terrein, op kleine schaal en geconcentreerd rond kantoorrijen. De spreiding op de campus zal

minder worden zodra de bouwplannen gerealiseerd zijn en het onderwijs en onderzoeksgebied operationeel is. Niettemin rest er de uitdaging van betere coördinatie en communicatie van activiteiten. Deze taak wordt expliciet gemaakt in de functie van de campusmanager.

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: nieuwe

Onderwijsactiviteiten zullen niet langer enkel tijdens kantooruren worden aangeboden. In de avonden, weekends en vakantieperiodes is er meer leven op de campus. Zo zal onderwijs vaker in de vooravond worden verroosterd. Roosters beslaan bij ons 12 uur per dag. Naast logistieke voordelen bereiken we daarmee dat er ook in de avond een basisbezetting is op de campus, waarmee aantrekkelijkheid en veiligheid verder worden gestimuleerd. Omdat de druk op voorzieningen en agenda's overdag afneemt, ontstaat er meer ruimte voor niet-verroosterde activiteiten. Het zeer rijke aanbod aan activiteiten voor studenten hoeft dus niet meer opgesloten te worden in de avonden, waarmee overdag nieuwe levendigheid aan de campus wordt toegevoegd.

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: Ook het bestaande reguliere

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: zal

Deze veranderingen hebben uiteraard consequenties voor de werktijden van de staf en de openstelling van voorzieningen.

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: Dit heeft

Activisme

De studentenpopulatie in Twente is de actiefste in Nederland en kan ook internationaal een standaard stellen. De Student Union kent geen gelijke in Nederland in invloed en beheerstaken. We koesteren dit zogenaamde *activisme* en blijven het alle ruimte geven. Omdat we geloven dat een student ook buiten het curriculum moet kunnen leren en omdat we denken dat wie studenten serieus neemt, hen ook het vertrouwen moet geven om een belangrijk deel van hun leefervaring zelf te organiseren.

Met het veranderen van de studentenpopulatie, in zowel leeftijd als herkomst, ligt er voor de Student Union en de niet-gebonden verenigingen een grote uitdaging. Zij moeten manieren gaan zoeken om hun aanbod voor deze nieuwe groepen aantrekkelijk te maken en hun verantwoordelijkheid voor de integratie van *alle* studenten te nemen.

Wonen en Leren

Het succes van University Colleges en recente rapporten van ondermeer de Onderwijsraad wijzen op de meerwaarde die een gemeenschap heeft voor studiesucces. Studenten lijken dat ook te weten. We constateren sinds enige tijd dat er bij studenten meer vraag is naar specifieke vormen van huisvesting op de campus. Voor een deel komt die vraag op het conto van de groeiende groep buitenlandse studenten, maar ook onder Nederlandse studenten wint de residentiële setting van een campus weer langzaam aan populariteit.

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: de

Met het groeien van de vraag en het veranderen van de studentenpopulatie, groeit de diversiteit aan wensen. Met Woningcorporatie de Veste gaan we opnieuw kijken hoe we de veranderende vraag tegemoet gaan treden. Maar huisvesting op de campus is meer dan enkel een voorziening die zich vraaggericht kan ontwikkelen. Het wonen op de campus is voor veel studenten een belangrijk deel van de studeer- en leerervaring. De integratie in een internationale academische gemeenschap is een belangrijke randvoorwaarde voor de verdere ontwikkeling van de huisvesting op de campus.

Levend laboratorium

Onze universiteit ontwikkelt kennis die relevant is en dus vaak toepassing vindt in de directe leefomgeving van mensen. De campus is zo'n omgeving en daarmee ideaal als test- en demonstratiefaciliteit. Dat geldt niet alleen op het gebied van onderwijs. Bijzondere materialen en sensor technieken vinden bijvoorbeeld hun toepassing in

sportfaciliteiten en energietechnologieën worden ingezet ten behoeve van het eigen verbruik. Hiermee maken we de campus niet alleen een interessante bestemming, we helpen er ook ons eigen onderzoek mee. Maar het gebruik van deze infrastructuur is niet noodzakelijk beperkt tot het eigen onderzoek. Ook voor derden willen we met ons levende lab een partij zijn.

Kennispark

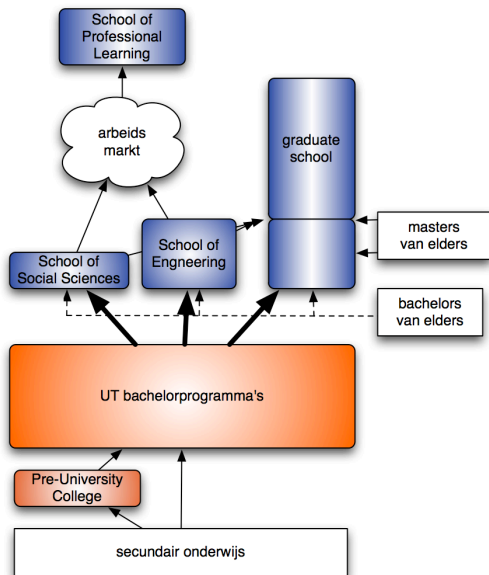
We ontwikkelen niet alleen de functies onderwijs, onderzoek, en wonen, maar investeren ook in de huisvesting van economische activiteiten. Met de gemeente Enschede en de provincie Overijssel is de universiteit onder de naam Kennispark begonnen aan een zeer ambitieus plan om de campus te integreren met het Business & Science Park aan de ander kant van de Hengelosestraat.

We gaan meewerken aan hoogwaardige voorzieningen op het Business & Science park en creëren ook voorzieningen voor hoogwaardige bedrijvigheid op het huidige campusterrein. Met Kennispark gaan we werk maken van kennis. Voor Universiteit Twente betekent dat een belangrijke aansluiting op een economische infrastructuur. Met de regio hebben we de ambitie uiteindelijk 10.000 nieuwe banen en hoogwaardige economische activiteit te creëren.

Kennispark is onderdeel van een grotere visie op de ontwikkeling van de regio, waar Universiteit Twente een belangrijke rol in wil spelen.

Duidelijk onderwijsaanbod

De kerntaak op onderwijsgebied blijft voor Universiteit Twente onverminderd liggen bij het graadverlenend wetenschappelijk onderwijs op *undergraduate*- en *graduate*-niveau. De undergraduate opleiding is een brede academische basisopleiding. De graduate opleiding is een specialisatie in een specifiek toepassings- of onderzoeksgebied.



Op undergraduate-niveau willen we met alle opleidingen weer de Nederlandse kwaliteitsranglijsten aan gaan voeren. Internationaal is een undergraduate opleiding van onze universiteit een toegangsbewijs voor prestigieuze graduate opleidingen. Die kwaliteit moet in de eerste plaats het resultaat zijn van geïnspireerde docenten die aandacht hebben voor de individuele student, maar daarbij hoort ook een systeem van intensieve kwaliteitszorg.

Op graduate-niveau brengen we een functionele scheiding aan tussen de onderzoekersopleidingen en de opleidingen die leiden tot een academische beroepskwalificatie. De eerste worden ondergebracht in een *Graduate School*, de anderen op termijn in een *School of*

Engineering en een *School of Social Sciences*. Daarmee zijn we ook internationaal herkenbaar.

De totale populatie undergraduate en graduate studenten belooft een goede 10.000 personen. Dat betekent een forse intensivering van onze wervingsinspanningen, zowel in Nederland als internationaal. Niet alleen omdat we de totale omvang van de populatie willen laten groeien, maar bovenal omdat we voorzien dat de gemiddelde student minder lang aan onze universiteit verbonden zal zijn. Door maatregelen om het rendement te verhogen, maar ook omdat studenten er vaker voor zullen kiezen met hun bachelorgraad te vertrekken, Studenten die al een graad hebben van een andere instelling zullen meer en meer instromen in onze masters en PhD-programma's.

Meer nog dan in de kwantiteit, zit de uitdaging in kwaliteit en diversiteit. Door onze ligging op de grens met Duitsland heeft onze studentenpopulatie een bijzondere samenstelling. We zijn een universiteit die steeds meer in Europa komt te staan. Een steeds groter deel van de populatie zal uit Duitsland en ook andere landen in Midden- en Oost-Europa afkomstig zijn. Circa 35% van de studenten zal in 2014 een niet-Nederlandse nationaliteit hebben.

Diversiteit zoeken we ook door het aanspreken van groepen die nu ondervertegenwoordigd zijn in het hoger onderwijs. Mede daarom gaan we meer activiteiten in het voor- en natraject van de initiële academische opleidingen aanbieden, in respectievelijk een *Pre-university College* en een *School of Professional*

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: , terwijl studenten

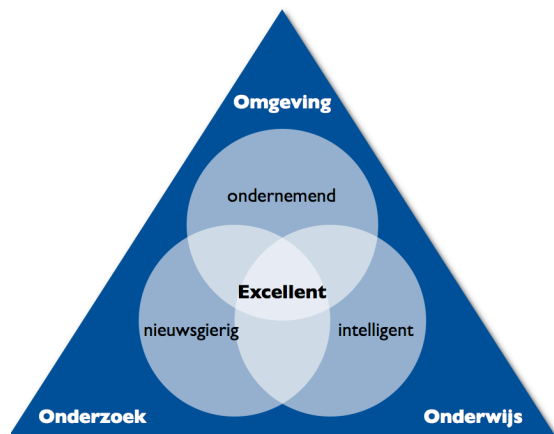
Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: zullen

Learning and Development. Beide nieuwe eenheden hebben expliciet een maatschappelijke opdracht. Het *Pre-university College* gaat zich richten op de uitdagingen waar het middelbaar onderwijs mee geconfronteerd wordt. De *School of Professional Learning and Development* gaat professionals en organisaties ondersteunen in een steeds verder flexibiliserende arbeidsmarkt.

Echt UT onderwijs

Universiteit Twente leidt professionals op die het verschil maken in omgevingen waar hoogwaardige kennis moet worden ontwikkeld, gecombineerd en vertaald naar toepassingen. Mensen die complexiteit beheersbaar maken. Een excellente student is



voor ons iemand die intelligentie weet te combineren met een ondernemende houding, en daarbij wordt gedreven door nieuwsgierigheid. Studenten worden uitgedaagd deze eigenschappen in alles wat ze doen verder te ontwikkelen. Het onderwijs is daarom uitdagend, de campus en de verdere omgeving nodigen uit tot activisme en ondernemerschap en het onderzoek is zichtbaar en nodigt uit om meer te weten.

Naast een hoge kwaliteit heeft al het onderwijs van Universiteit

Twente een aantal andere dingen gemeen. Het onderwijs is multidisciplinair en biedt in de undergraduate fase door middel van de minor ruimte voor verbreding en internationale oriëntatie. Onafhankelijk van de discipline wordt een ondernemende houding gestimuleerd en ligt de nadruk op het ontwerpen van oplossingen voor complexe problemen.

Het onderwijs is kleinschalig en intensief, en het bereidt de student voor op een internationale carrière in het onderzoek of een hoogwaardige professie in bedrijfsleven of publieke sector.

Studenten participeren actief in een onderwijs- en onderzoeksgemeenschap en leren van elkaar. Dat gebeurt in onderwijsgroepen rond projecten en door het inzetten van student-assistenten. Maar ook buiten het curriculum, in een van de vele studentenbedrijven, verenigingen en disputen die Universiteit Twente rijk is.

Naast het bewezen effect van *peer learning*, erkent en koestert Universiteit Twente het effect dat alleen de inspirerende senior docent kan hebben op studenten in elke fase: het wakker maken van de verwondering en de liefde voor een vak. Hoogleraren zullen daarom volop zichtbaar moeten blijven in de collegezaal, ook in de undergraduate programma's.

In meer praktische zin hebben de opleidingen vergelijkbare week- en jaarcycli, die zo zijn ontworpen dat efficiënt gebruik wordt gemaakt van de voorzieningen. Daarbij verlaten we de kantoortijden en gaan roosters ruimte bieden voor gezamenlijke activiteiten en het inzetten van onderwijsonderdelen in meerdere opleidingen tegelijk. Ook voor een verblijf in het buitenland zal in elke opleiding ruimte zijn.

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: Naast een hoge kwaliteit heeft al het onderwijs van Universiteit Twente een aantal dingen gemeen. Het onderwijs is interdisciplinair en biedt in de undergraduate fase door middel van de minor ruimte voor verbreding en internationale oriëntatie. Onafhankelijk van de discipline wordt een ondernemende houding gestimuleerd en ligt de nadruk op het ontwerpen van oplossingen voor complexe problemen.

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: in undergraduate onderwijs.

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: echter

Daarbovenop is Universiteit Twente het aan haar stand verplicht dat haar onderwijs een *showcase* is van de mogelijkheden die nieuwe technologie biedt in het leerproces. Daarvoor wordt een nieuwe, toonaangevende *hightech* onderwijsfaciliteit gerealiseerd.

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: zijn

Undergraduate programma's

De enige graad die Universiteit Twente op undergraduate-niveau verleent is een BSc die op zijn minst NVAO-geaccrediteerd is. In onze visie staat deze graad staat voor een academische basiskwalificatie en niet primair voor een arbeidsmarktkwalificatie. Het doel van de bacheloropleiding is studenten optimaal voor te bereiden op een masteropleiding. Dat betekent kwalificatie voor een masteropleiding, maar ook de oriëntatie op en uiteindelijke keuze van de vervolgopleiding, al dan niet aan de eigen universiteit.

Wij kiezen niet voor selectie aan de poort. Het VWO examen blijft voor ons het toelatingsexamen tot de universiteit. Een student die het VWO of een internationaal equivalent met een relevant profiel succesvol heeft afgerond en hard wil werken, moet bij Universiteit Twente een hoogwaardige graad kunnen halen. Dat is een maatschappelijke opdracht, waar we voor willen staan.

In plaats van selectie aan de poort geven we het eerste jaar een duidelijke verwijzende functie. Studieachterstand, maar ook bijzondere prestaties, worden in het eerste jaar door een beter monitorsysteem sneller geconstateerd. Studenten die op achterstand komen krijgen direct extra begeleiding. Diegenen die het ondanks die begeleiding niet lukt, worden, in het uiterste geval met een Bindend Studie Advies, zo snel mogelijk begeleid naar een plek die hen beter past.

De student die duidelijk meer kan en wil, wordt uitgenodigd het beste uit zichzelf te halen met uitdagende *honours*-programma's, inhoudelijk variërend van verbredende programma's tot gerichte onderzoeks- of ondernemerstalentprogramma's. Deze programma's staan niet open voor elke student. Een plek in het honours-programma wordt verdiend met bijzondere prestaties.

De unieke open organisatie van deze universiteit maar het mogelijk dat aan het einde van het eerste jaar elke student in het voor hem of haar passende studie-traject zit, bij de UT of een andere instelling voor hoger onderwijs.

Intensieve begeleiding zorgt er voor dat het rendement en de kwaliteit van de opleidingen omhoog gaan. Per 30 studenten is er minstens één academische begeleider en studenten hebben minimaal 20 contacturen per week, waarvan het grootste deel in kleine groepen wordt doorgebracht.

In essentie zijn alle opleidingen van Universiteit Twente multidisciplinair. We brengen onderdelen uit verschillende disciplines rond een toepassing bij elkaar en creëren daarmee een bijzondere meerwaarde. Dat geldt voor meer gevestigde opleidingen als Elektrotechniek of Bedrijfskunde evenzeer als voor nieuwe opleidingen als *Advanced Technology* of *Technische Geneeskunde*. Met opleidingen als deze zijn we altijd uniek en inhoudelijk vernieuwend geweest en nieuwe opleidingen zullen we ook in deze vorm blijven ontwikkelen. De disciplines die met de komst van ITC aan de universiteit worden toegevoegd bieden ruimte voor een verdere verbreding van ons onderwijsaanbod in zowel de undergraduate als de graduate-fase.

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: Bedrijfsinformatietechnologie

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: Klinische Technologie.

Multidisciplinair is in Twente niet hetzelfde als breed. De haalbaarheid van een brede technisch-wetenschappelijke bacheloropleiding naar het model van de university colleges gaan we onderzoeken. Kenmerkend voor een dergelijke opleiding zal in ieder geval zijn dat het onderwijs bijzonder intensief wordt en dat wordt gestreefd naar een *international classroom*. Dat betekent ondermeer dat het onderwijs Engelstalig is, maar

ook de inhoud expliciet internationaal. Vertrekpunt is daarbij de bestaande opleiding Advanced Technology.

Ook in andere undergraduate programma's zal meer onderwijs in het Engels aangeboden worden, met als eerste mijlpaal een volledig Engelstalige minor in elk programma. Daarmee wordt uitwisseling van studenten beter mogelijk gemaakt.

Op termijn zijn meerdere opleidingen volledig in het Engels te volgen. Daarmee trekken we studenten aan uit het buitenland, maar we komen er ook mee tegemoet aan de groeiende vraag naar internationaal georiënteerd onderwijs in Nederland.

De internationale campus is nodig voor onze groeidoelstellingen, maar bovenal geloven we dat we onze studenten de internationale omgeving moeten bieden die hen optimaal voorbereidt op hun toekomst.

Graduate programma's

Op graduate-niveau verleent de UT enkel erkende MSc en PhD-graden. Naast de NVAO-accreditatie gaan we voor de opleidingen op dit niveau ook vaker andere relevante internationale accreditaties zoeken.

De MSc en de PhD graad staan voor twee verschillende uitstroomrichtingen in ons graduate onderwijs. De MSc-opleiding is primair gericht op uitstroom naar een professie op academisch niveau, terwijl de PhD-opleiding wetenschappelijke onderzoekers aflevert. Die onderzoeker kan uiteraard ook in het bedrijfsleven of de publieke sector werken.

We leveren wetenschappelijk onderwijs. Dat betekent ondermeer dat onderzoek een belangrijke rol speelt in het onderwijs. Universiteit Twente kiest er echter ook voor haar afgestudeerden optimaal voor te bereiden op een hoogwaardige functie in bedrijfsleven of publieke sector.

Een te klein deel van de talentvolle studenten kiest uiteindelijk voor de PhD graad en daarmee voor een carrière in het onderzoek. Dat betekent ondermeer dat de opleiding tot onderzoeker aantrekkelijker moet worden. Daarmee willen we eigen talent vasthouden en internationaal talent aantrekken. We gaan ons graduate onderwijs daarom anders organiseren.

Graduate School

Studenten die een opleiding tot onderzoeker willen volgen, gaan al tijdens hun master een deel van hun tijd doorbrengen in de nieuw op te richten Graduate School. Daar krijgen ze specifieke vakken, gericht op het doen van promotieonderzoek. De stage- en/of scriptieruimte in hun master gebruiken zij voor de eerste stappen in het promotieonderzoek. Zo kan het zijn dat een student die dit traject doorloopt korter in de PhD-fase zit en dus sneller promoveert.

Ook gedurende het promotieonderzoek volgt de PhD-student aanvullend onderwijs in de Graduate School, in aanvulling op het onderwijs dat al dan niet wordt aangeboden binnen een landelijke onderzoeksschool. Dat hoeft niet onderzoeksgelateerd te zijn maar kan ook zeer goed onderwijs zijn in bijvoorbeeld (wetenschaps)filosofie of *transferable skills* als onderwijs- en managementvaardigheden en ondernemerschap. Aan de UT gepromoveerden hebben daarmee een uitstekend carrièreperspectief, in de wetenschap en daarbuiten.

De Graduate School verwelkomt in 2009 haar eerste studenten. Een expliciet doel is talent al in een vroeger stadium aan de universiteit te binden door ze een bijzondere en hoogwaardige onderwijservaring te bieden. Dat geldt voor eigen talent, maar ook en vooral voor internationaal talent. De Graduate School legt de lat hoog. Er is bij de

onderzoekersopleiding strenge 'selectie aan de poort'. De Graduate School moet een broedplaats van onderzoekstalent worden. Daarbij hoort uiteraard een beurzenstelsel. Een significant deel van de eigen beurzenmiddelen zal hier expliciet voor worden toegewezen.

Promovendi worden steeds vaker gefinancierd uit een beurs. Onder het gegeven fiscale en arbeidsrechtelijk stelsel blijven er echter ook promovendi met een aanstelling als AIO. Vooralsnog zullen we dus twee soorten promovendi hebben.

School of Engineering en School of Social Sciences

Niet iedereen ambieert een carrière als onderzoeker. Sterker; het leeuwendeel van de studentpopulatie zoekt de toekomst buiten lab en studeerkamer. Universiteit Twente gaat geen studenten opleiden die niet over de academische basisvaardigheden, waarvan onderzoek kunnen verrichten een belangrijke is, beschikken. Maar de student die een andere carrière ambieert is beter af als er ook tijd wordt besteed aan andere vaardigheden.

Studenten die met hun MSc-grad direct de arbeidsmarkt op willen, kunnen in de School of Engineering of de School of Social Sciences vakken kiezen die hen daar optimaal op voorbereiden. Naast een solide en hoogwaardige wetenschappelijke opleiding op een toepassingsgebied is er ruimte voor verschillende, in de beroepsuitoefening relevante vaardigheden.

Het onderwijs is in alle Schools van het zelfde, hoge niveau. Inhoudelijk worden echter andere accenten gelegd. Doorstroom naar een promotietraject is zeker niet uitgesloten voor studenten die voor de School of Social Sciences of de School of Engineering kiezen. Het kan echter zo zijn dat zij onderzoeksvaardigheden bij moeten spijkeren, waar hun collega's die al in de Graduate School op hun promotie worden voorbereid dat niet hoeven.

Toegang tot alle graduate-opleidingen van Universiteit Twente is voorbehouden aan studenten die in het bezit zijn van een relevante en erkend hoogwaardige graad op minimaal bachelorniveau. Alle Schools kunnen dus selecteren. De knip tussen onder- en graduate wordt daarmee harder. Het zogenaamde 'pre-master onderwijs' zal in omvang niet meer zijn dan enkele specifieke deficiënties die in een Summer University zijn weg te werken.

Studenten in het HBO moeten ook met zo min mogelijk hobbels kunnen instromen in aangewezen masterprogramma's. Daartoe worden in samenwerking met onze hoger onderwijspartners in de regio verder gewerkt aan programma's die de student tijdens het verblijf in het HBO met speciale trajecten al voorbereiden op de doorstroom.

Pre-university College

Het middelbaar onderwijs in Nederland staat onder grote druk. Universiteit Twente wil helpen. Om te beginnen breiden we ons aanbod van onderwijsactiviteiten voor middelbare scholieren uit. Waar deze activiteiten nu nog op individueel initiatief door scholieren gekozen worden (master classes, bijspijkerkampen, etc) willen we ze met de middelbare scholen in de regio integreren in hun curricula. Dat kunnen activiteiten zijn die plaats vinden op de scholen, bij ons op de campus en ook online. De doelgroep varieert van de leerling die net dat beetje extra hulp of inspiratie zoekt tot de leerling die onvoldoende uitdaging vindt in het reguliere onderwijs.

Deze activiteiten, waarvan er al veel draaien onder de naam Twente Academy, hebben als doel meer scholieren te interesseren in het wetenschappelijk onderwijs in het algemeen, en de bètawetenschappen in het bijzonder. Een opdracht die we onszelf

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: deze route

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: de

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: Dat geldt ook voor studenten die een undergraduate-opleiding aan de eigen universiteit volgen.

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: dus

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: en het

daar bovenop geven, is om hiermee de doorstroom uit ondervertegenwoordigde groepen in het hoger onderwijs in het algemeen te stimuleren. Dat doen we niet alleen, maar in intensieve samenwerking met de andere aanbieders van hoger onderwijs in deze regio.

Naast het leveren en samen ontwikkelen van onderwijs voor scholieren wil Universiteit Twente ook iets te bieden hebben aan de docenten in het middelbaar onderwijs. Dat hebben we uiteraard al met onze eerstegraads lerarenopleidingen. Voor docenten die al een graad hebben willen we echter ook interessante trainings- en nascholingsprogramma's aanbieden, naast mogelijkheden om wetenschappelijk te reflecteren op hun vakgebied. In een latere fase willen we deze diensten ook uit kunnen breiden naar docenten op andere niveaus.

Tenslotte zoeken we ook naar manieren om het docentschap een meer aantrekkelijke keuze te maken voor onze studenten, van undergraduates tot PhD's.

School of Professional Learning and Development

Het leren stopt niet bij het behalen van een graad. Voor onze alumni, maar ook voor andere klanten, bieden we al langer aanvullende onderwijs. Dat gaan we nog meer doen en we gaan het beter organiseren. De *School of Professional Learning and Development* gaat onderwijs aanbieden, variërend van korte trajecten en zomerprogramma's tot volledige graadverlenende opleidingen die part-time te volgen zijn. Dit onderwijs is gebaseerd op het onderwijs dat in de reguliere opleidingen wordt gegeven en is van dezelfde hoge kwaliteit. Universiteit Twente wil hiermee tegemoet komen aan een reële maatschappelijke behoefte. Ook dit is een vorm van kennisvalorisatie, die bovendien waardevolle kennis en contacten in het beroepsveld oplevert. Daarbij moet het voor de ondernemende universiteit ook economisch een interessante activiteit zijn.

Een belangrijk deel van de *Capacity Building* activiteiten van onze universiteit worden ook ondergebracht in deze School. De kennis en ervaring die ITC in haar lange geschiedenis heeft opgedaan met het aanbieden van onderwijs in het buitenland zal zeer waardevol zijn bij de ontwikkeling van dit nieuwe onderdeel van de organisatie, zowel waar het de organisatie als de bekostiging betreft.

Summer University

Het Pre-university College en de School of Professional Learning and Development zullen veel van hun activiteiten in de zomermaanden programmeren. Op korte termijn moet uit deze activiteiten en bestaande en nieuwe activiteiten van faculteiten en instituten een Summer University met internationale uitstraling ontstaan, die significant bijdraagt aan het profiel en de bekendheid van de universiteit.

Tot lering en vermaak

We zien het als een verantwoordelijkheid naar de regio om onze kennis te delen en investeren graag in onze goede relatie met de omgeving. Deelname aan activiteiten als Science Café, Studium Generale, Hoger Onderwijs Voor Ouderen, Kindercolleges en de Weekendschool passen bijzonder goed in ons streven naar verankering in de regio.

Toponderzoek stimuleren en relevantie zichtbaar maken

De unieke en nog jonge Twentse matrixorganisatie, waarin onderzoek en onderwijs organisatorisch zijn ondergebracht in verschillende organisatie-eenheden bewijst zijn nut en zal de basis blijven voor de universitaire organisatie. In de Wetenschappelijke Instituten worden verschillende disciplines functioneel samengebracht. Op meerdere terreinen heeft dat geresulteerd in prestaties op internationaal topniveau.

Wat we doen is over de linie niet alleen bijzonder goed, het is ook bijzonder veel. Gemiddelden voor citatiescore en output per onderzoeker en liggen ruim boven het landelijke gemiddelde. In werfkracht, het vermogen om nieuw onderzoek uit fondsen en bedrijfsleven aan te trekken, steekt Universiteit Twente met kop en schouders boven andere Nederlandse universiteiten uit.

En de vooruitzichten zijn goed. De 'converging technologies' van de 21^e eeuw, de ict, bio-, nanotechnologie zijn op UT al in hun eigen instituut ingebed. Instituten die nationaal en internationaal toonaangevend zijn. Enkele van de belangrijke toepassingsgebieden van de toekomst, zorg, duurzame energie, watervoorziening, onderwijs en veiligheid, worden vanuit deze technologieën gevoed en hebben ook een plek in de andere instituten.

Het onderzoek van Universiteit Twente ligt kortom bijzonder goed op koers. Om van goed naar excellent te gaan zetten we in op een bijzonder talentbeleid: we gaan toptalent actief rekruteren, ontwikkelen en binden; met de eerder genoemde Graduate School, in *tenure tracks*, en door meer ruimte te geven voor bijzondere voorwaarden bij de aanstelling.

Daarnaast zetten we in op de maatschappelijke zichtbaarheid van ons werk door profilering op specifieke toepassingsgebieden.

Werven, kweken, binden

Wetenschap draait op talent. De uitdaging is een aantrekkelijke plek te zijn voor dat talent. Die aantrekkelijkheid zit in de inhoud en kwaliteit van het onderzoek, het perspectief dat de onderzoeker geboden wordt en in al dan niet materiële randvoorwaarden. Dat geldt op alle niveaus waar we talent willen trekken, van de bachelor op zoek naar een onderzoeksopleiding tot de erkende toppers in het vakgebied.

Perspectief bieden we de student in onze Graduate School. Perspectief bieden we de junior onderzoeker met een systeem van *tenure tracks*; perspectief bieden we de senior onderzoeker door hem of haar ruimte te geven om met een kleine groep toegewijde groep onderzoekers en goede voorzieningen bijzondere dingen te doen.

Bestaande onderzoekslijnen die excellent zijn krijgen ruimte. Groepen en onderzoekers die subsidies, premies en prijzen in de wacht slepen of al langere tijd bijzonder goed presteren in publicaties en promoties worden in de toekomst extra beloond.

Talentvolle onderzoekers gaan we actief opzoeken. De faculteiten en instituten gaan een actief scouting-beleid opzetten. De Human Resource afdeling ondersteunt dit beleid met maatwerkoplossingen die verder gaan dan afspraken over de salariering. Groepen die de kans hebben om bijzonder talent aan te trekken maar daarvoor

middelen tekort komen, zullen in bijzondere gevallen kunnen rekenen op aanvullende ondersteuning.

Tenure tracks

Universiteit Twente gaat op korte termijn een systeem van *tenure tracks* uitrollen waarin jonge onderzoekers worden aangesteld met een persoonsgebonden budget om zichzelf te bewijzen. Bij succes krijgen zij een carrièrepad aangeboden met uitzicht op een hoogleraarpositie binnen afzienbare tijd, en al in een eerder stadium het promotierecht.

Op termijn zal de regel zijn dat leden van de wetenschappelijke staf met een vaste aanstelling al hoogleraar zijn, of in een *tenure track* op weg zijn hoogleraar te worden. Voor de wetenschappelijke staf zal op termijn de vaste aanstelling dus niet meer de norm zijn.

Toepassingsgebieden

Op de campus weten onderzoekers elkaar goed te vinden. Niettemin willen we de ontmoeting rond specifieke toepassingsgebieden verder stimuleren en ook ontmoetingen plaats laten vinden die soms misschien niet direct voor de hand liggen, bijvoorbeeld tussen sommige gamma- en beta-wetenschappen, maar ook tussen de staf van UT en ITC. Met het [universiteitsbrede](#) toepassingsgebied Gezondheid zijn goede ervaringen opgedaan. Een grondige analyse van onze interne sterktes en de externe kansen heeft ons er van overtuigd dat we dit ook moeten doen voor de gebieden Duurzame energie, Water, Veiligheid en Onderwijs.

Op korte termijn zullen onderzoekers uit verschillende sterke disciplines worden vrijgemaakt om mensen bij elkaar te brengen en uit te dagen rond deze thema's nieuwe multidisciplinaire onderzoeksprogramma's op te zetten. Ze mogen rekenen op een zekere investeringsruimte om plannen op te zetten, die zich op termijn zelf moeten kunnen bedruipen. Dit programma wordt opgezet onder direct aansturing door de wetenschappelijke instituten van Universiteit Twente.

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted:

Aansluiting

Een reële beperking van onze ambities is dat de erkenning en financiering van onderzoek in belangrijke mate rond disciplines zijn georganiseerd. Universiteit Twente wil voorop lopen in een campagne met onze strategische partners om multidisciplinair onderzoek en groepsprestaties beter erkend en beloond te krijgen in de Nederlandse financieringssystematiek, in het bijzonder bij NWO.

De onderzoekagenda van de EU is ondertussen duidelijk multidisciplinair (kader programma's en European Research Council). Universiteit Twente kan met tevredenheid constateren dat veel van de toepassingsgebieden waarop *getenderd* kan worden op haar expertisegebieden liggen. We zien dit als een verdere stimulans om de aansluiting met Europa en de plannen voor het European Institute of Technology, samen met onze partners in 3TU, nog actiever te gaan zoeken. Daarbij helpt een professionele Liaisons Office.

Kwaliteit in de disciplines

Universiteit Twente erkent dat multidisciplinariteit alleen succesvol kan zijn als er sterke disciplines achter staan en dat kracht in de disciplines in veel gevallen een voorwaarde is voor erkenning. Dat vooronderstelt een zekere massa in die disciplines. Voor een aantal disciplines in met name het gedrags- en

maatschappijwetenschappelijk onderzoek is dit kritisch. Daarom wordt dit onderzoek samengebracht in een nieuw instituut. Dit instituut zal naast haar eigen programma's een sterke inbreng hebben in het onderzoek in de andere vier instituten.

Ondernemende partner

Universiteit Twente is de ondernemende universiteit. Ondernemerschap is deel van de UT-cultuur. Studenten en staf zoeken en benutten nieuwe kansen en gaan buiten gebaande paden. Ondernemerschap is integraal onderdeel van het onderwijsprogramma, en in onderzoek is de doorkijk naar valorisatie altijd aanwezig.

Onze *track record* in het opstarten van nieuwe ondernemingen is in Nederland ongeëvenaard. Dat heeft tot nu zo'n 6 à 7.000 arbeidplaatsen opgeleverd. De komende tien jaren zullen we via Kennispark nog eens 10.000 arbeidplaatsen in de regio creëren.

Ondernemend zijn we ook in de samenwerking met bedrijfsleven en publieke organisaties in en buiten de regio. Daar blijven we onverminderd op inzetten en daar voegen we nieuwe activiteiten aan toe, omdat we denken dat het de manier is om kennis toepasbaar te maken en open te blijven staan voor de vragen van de samenleving.

Kennispark

Kennispark is het initiatief waarin we het bestaande Business & Science Park nadrukkelijker met de campus verbinden. We ontwikkelen een economische infrastructuur waarvan de campus integraal deel uitmaakt.

Maar Kennispark is niet alleen de fysieke vernieuwing van de Campus en haar omgeving. Door *facility sharing* komen onderzoeksvoorzieningen die normaal onbetaalbaar zouden zijn binnen het bereik van zowel spin-off's en externe partijen als van onszelf. In de 'High Tech Factory' bieden we nieuwe test- en productiefaciliteiten voor startende en bestaande bedrijven. Kennispark is daarmee ook een kweekvijver voor starters en een trefpunt voor universiteit en bedrijfsleven.

Samen de regio ontwikkelen

Naast de vele vormen van technology transfer wil Universiteit Twente ook in bredere zin een belangrijke partner zijn in de economische en maatschappelijke ontwikkeling van de regio. Daarbij gaat het onder meer om vraagstukken m.b.t. stedelijke ontwikkeling, milieu- en energievraagstukken en gezondheidszorg. De T-Xchange cell en het Virtual Reality lab bieden mogelijkheden om zowel technische ontwerpen als de effecten van beleidsmatige beslissingen systematisch te evalueren om op die wijze tot beter onderbouwde besluitvorming te komen. Dit is ook bij uitstek een terrein waarop de samenwerking tussen de verschillende wetenschapsdomeinen van de universiteit verder gestalte kan krijgen. Met het Telematica Instituut zullen de banden eveneens worden aangehaald.

En tenslotte zijn wij aanbieder van kennis in de vorm van onderwijs, bijvoorbeeld op het gebied van ondernemen, met bijzondere aandacht voor de professionele nascholing in de School of Professional Learning and Development. Ook dat is valorisatie van kennis.

Venture Lab Twente

Met Saxion Hogescholen en Kennispark wordt gewerkt aan een systematiek om bedrijven door te laten groeien tot voorbij de grenzen van het kleinbedrijf. Daarbij wordt ingezet op de vorming van ondernemersteams, om recht te doen aan de verschillende

kennisgebieden en vaardigheden die nodig zijn om doorgroei van bedrijven te stimuleren. Naast kennis van professionele bedrijfsvoeringprocessen, zullen ook *experienced entrepreneurs* als mentor en coach worden betrokken. Dit krijgt onder de naam Venture Lab Twente gestalte, in nauwe samenwerking met het Instituut voor Kennisintensief Ondernemerschap, NIKOS.

Ambities waar maken

Deze visie op de toekomst van Universiteit Twente is de aftrap voor een ambitieus verandertraject waar de hele gemeenschap bij betrokken is. We spreken met elkaar af dat dit de agenda is voor de komende 5 jaar. Decanen, Instituutdirecteuren en Collegeleden nemen individueel verantwoordelijkheid voor onderdelen van het plan en stellen teams samen uit alle geledingen van de organisatie. Deze teams maken de ambities samen concreet en gaan aan de slag. [Het onderwijs heeft daarbij de hoogste prioriteit.](#)

Op onze agenda staan:

Onderwijs:

- [Onderscheidende kwaliteit](#)
- Een pre-university college
- Undergraduate onderwijs aan de top van de ranglijsten
- Drie schools voor graduate onderwijs
- School for professional Learning and Development
- Summer University

Campus

- [Ontwikkeling van de infrastructuur](#)
- [Uitnodigende campusprogrammering over de grenzen van kantoor tijden](#)
- [Meer variatie in studentenhuysvesting](#)
- [Ontwikkeling van Kennispark, incl creëren nieuwe bedrijven en arbeidplaatsen](#)
- [Uitdagende en herkenbare architectuur, Landmark](#)

HRM

- Wervend personeelsbeleid en actieve rekrutering van onderzoekstalent
- Invoering Tenure Tracks met vervroegd promotierecht

Onderzoek

- Lobby voor betere erkenning [multidisciplinair](#) onderzoek
- Professionele werven van fondsen, met name internationaal
- Profilering van onderzoek rond specifieke toepassingsgebieden
- Beloningsprogramma voor excellente prestaties in onderzoek
- Een nieuw internationaal onderzoeksnetwerk

Ondernemerschap

- Meer ruimte voor ondernemerschap
- [Stimulerende programma's in onderwijs en HRM](#)

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: <#>Landmark op de campus .
<#>Toonaangevende High-tech onderwijsfaciliteit .
<#>Uitnodigende campusprogrammering over de grenzen van kantoor tijden .
<#>Meer variatie in studentenhuysvesting .
<#>Ontwikkeling van Kennispark, incl creëren nieuwe bedrijven en arbeidplaatsen .

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: , waaronder een internationaal toonaangevende Graduate School voor een geïntegreerde onderzoekersopleiding vanaf mastersniveau.

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Formatted: English (UK)

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: interdisciplinair

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: en stimulans

Mensen centraal

Ons succes, de realisatie van onze ambities wordt uiteindelijk bepaald door onze mensen: studenten en staf. Alles draait om mensen. Mensen zijn het belangrijkste kapitaalgoed van onze universiteit. Het is echter op de huidige arbeidsmarkt voor hoger opgeleiden, en m.n. technisch opgeleiden, steeds moeilijker om mensen te boeien en te binden.

We gaan daarom actief op zoek naar talent, binnen en buiten de universiteit. We zetten in op het aantrekken van nieuw talent maar natuurlijk ook op de ontwikkeling van de mensen die er zijn. Daarom komt er een graduate school en voeren we tenure tracks in. Omdat we geen talent verloren willen laten gaan, letten we extra scherp op groepen die tot nu toe ondervertegenwoordigd zijn: vrouwen en allochtonen.

Functieroulatie en uitwisselingen van staf en studenten met partners in binnen- en buitenland stimuleren de ontwikkeling van mensen en zijn daarom bij Universiteit Twente de gewoonste zaak.

Leidinggevend en vervullen de sleutelrol bij het spotten en begeleiden van talent. Daarom werken we ook actief aan de professionalisering van het management. Een professionele, klantgerichte en flexibele ondersteuning completeert onze organisatie.

Naast ondernemerschap en ambitie zijn vertrouwen en respect deel van de cultuur die het onze universiteit mogelijk maakt de ambitie van RoUTe '14 te realiseren.

Bouwen

Bouwen aan de toekomst is ook concreet het stapelen van steen. We hebben hoge verwachtingen van de realisatie van het O&O gebied. Waaier, Carré en Nano-lab zullen daar een bijzondere dynamiek geven. Naast de gevolgen die de ambities in dit stuk hebben wordt ook al concreet gewerkt aan een Energylab op de campus en krijgt de Langezijds al vorm als *Chemie van Twente*, het eerste zichtbare project van Kennispark. De eerste grote stappen zijn gezet.

Geld

Geld en ambities vooronderstellen elkaar. Om te doen wat we willen, zullen we meer en meer verschillende bronnen van inkomsten moeten aanboren. Middelen die we verwerven bij overheden, lokaal, nationaal en Europees, middelen uit publieke en private fondsen en uit eigen economische activiteit. Maar ook steeds vaker middelen uit donaties. Een bredere financiële basis betekent ook dat we eventuele fluctuaties in inkomsten beter kunnen opvangen.

En we moeten er voor zorgen dat we onze middelen zo efficiënt en flexibel mogelijk inzetten. Dat betekent dus een voortdurende aandacht voor onze kostenstructuur.

Vorbij de horizon

Dit stuk beschrijft onze plannen en ambities voor een periode van vijf jaar, van 2009 tot 2014. Zover denken we met enige zekerheid te kunnen zien. Maar uiteraard hebben we wel een vermoeden over wat zich achter de horizon bevindt in de richting waarin we koersen.

Binnen twee decennia zullen de grenzen tussen de hoger onderwijsstelsels in Europa grotendeels verdwenen zijn. Dat betekent concreet dat studenten uit de EU overal in de EU kunnen studeren. De meerderheid zal dat niet meteen na de middelbare school doen, maar op graduate niveau zal de regionale functie van de goede instellingen kleiner worden, niet in de laatste plaats omdat zij keuze hebben uit studenten. Enkel de 'mindere' universiteiten zullen regionaal blijven of er voor kiezen te concurreren op prijs.

Regio is **dan** echter iets anders gaan betekenen. Door de continue migratiestromen zal het over niet al te lange tijd ook voor regionale instroom rationeel zijn onderwijs aan te bieden in de Engelse taal. Voor steeds meer inwoners van deze regio zal Nederlands niet meer de eerste taal zijn.

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: ook

Het binaire systeem zal zijn ingeruild voor een systeem **met veel meer gradaties**. **Binnen de verschillende klassen van instituten en opleidingen** maken ranglijsten het voor studenten en hun financiers mogelijk een investeringsafweging te maken.

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: meer divers

E-learning is niet gaan betekenen dat opleidingen op een willekeurige plek achter een scherm worden gevolgd, maar eerder dat in opleidingsinstituten een veel breder scala aan media en simulaties wordt geboden, waarbij de locatie van de aanbieder van de kennis minder relevant is geworden. Voor de ontvanger is de locatie en de gemeenschap waarin het onderwijs wordt genoten echter **van onverminderd belang**.

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: classificatie, langs lijnen van type onderwijs

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: discipline. Binnen de verschillende klassen

Overheden zullen studenten niet meer automatisch financieren voor alle graduate opleidingen. Er zal gequoteerd worden per discipline en de toekenning zal geschieden op grond van kwalificaties of sociale participatie-programma's. Het bedrijfsleven zal inmiddels ook een substantieel deel van de financiering voor zijn rekening hebben genomen. Dat geldt voor studenten in alle fases van de opleiding, inclusief de promotie. De AIO zal zijn verdwenen. We hebben PhD-studenten met een beurs en/of een aanstelling als onderzoeksassistent.

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: beter

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: juist

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: nog steeds relevant

Ook de onderzoeksfinanciering zal voor een groter deel op Europees niveau worden gecoördineerd, niet in de laatste plaats omdat een aantal grote technologische uitdagingen met betrekking tot duurzaamheid en gezondheidszorg gecoördineerde onderzoeksinspanningen nodig maken. Universiteiten anticiperen op deze ontwikkelingen met sterke internationale consortia.

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: -

De UT in 2020

De strategie van de UT is succesvol gebleken. Ze is een topspeler, **maar** op een klein aantal specifieke onderzoeksgebieden, **Die heeft** ze goed heeft weten te verbinden met oplossingen voor actuele vraagstukken. Ook haar onderzoekersopleiding is hierom gerenommeerd.

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: Universiteiten die niet al een sterk nationaal verband hadden zullen de moeite niet meer nemen. Deze autonome consortiumvorming gaat zo snel dat ook het EIT zijn meerwaarde dreigt te verliezen.

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: die

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: het werken aan

Studenten van Universiteit Twente hebben zeer verschillende achtergronden en kwalificaties als ze voor het eerst de campus betreden. Er zit daarom veel meer keuzeruimte in de curricula. Professionele assessors en academisch begeleiders

helpen de studenten hierin hun weg te vinden. Veel van het onderwijs wordt in virtuele international classrooms gevolgd met studenten op andere plekken in Europa.

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: dit

Het undergraduate college heeft inmiddels een bijzondere, intensieve relatie met andere instellingen voor undergraduate onderwijs in de omgeving. De instituten voor Graduate onderwijs zijn eigenstandige eenheden die op hun specifieke vakgebied een internationale reputatie hebben.

Succesvolle jonge wetenschappers zijn via een tenure track hoogleraar geworden. De eersten van hen stappen over naar gerenommeerde instellingen elders in de wereld. Daarmee ontwikkelt zich een ambassadeursnetwerk van de UT: oud-UT-ers houden de band met Twente aan en wisselen getalenteerde studenten uit met hun oude Alma Mater.

Er is een levendige samenwerkingsrelatie met een selecte groep excellente partners in het buitenland. De 3TU's werken in federatief verband samen en hebben hun onderwijs- en onderzoeksactiviteiten vergaand op elkaar afgestemd.

Kennispark is uitgegroeid tot een succesvol uitwisselingspunt tussen universiteit en bedrijfsleven, veel bezocht en gekopieerd elders. De gemeente overweegt om aan de vraag naar meer ruimte in het gebied tegemoet te komen door een aanpalende oude woonwijk gedeeltelijk te slopen. Snelle spoorlijnen verbinden het Station Twente Kennispark - Universiteit met Schiphol-~~Oud~~ en de grote agglomeraties in de Euregio.

Tom Mulder 9-12-08 13:51

Deleted: oud

"Naar de universiteit gaan" betekent in Twente niet alleen studeren aan de universiteit. Je komt er ook als scholier of professional regelmatig. Om te leren, om je te verbazen over de wetenschap, om te praten over innovatie, om mensen te ontmoeten, of gewoon omdat het de 'place to be' is in Twente.