

# UNIVERSITEIT TWENTE.

Aan de Universiteitsraad

## COLLEGE VAN BESTUUR

VAN  
Mevr. drs. V.J.M. Veenhof  
T 053 489 2650  
v.j.m.veenhof@utwente.nl

DATUM  
15 februari 2011  
ONS KENMERK  
392.974/HR

PAGINA  
1 van 2  
BIJLAGE  
2

ONDERWERP  
Route 14+  
Aanvulling

Geachte URaad,

Met uw e-mail van 2 februari 2011 reageert u op het aan de raad toegezonden document RoUTE 14+, herijking strategie: visie en aanpak alsmede de begeleidende brief (S&C/392.815/rm) waarin de UR in kennis wordt gesteld van het voornemen tot reorganisatie. Naar aanleiding van de reactie van de UR heeft de voorzitter van het College van Bestuur gesproken met de voorzitter van de UR en een delegatie van de topiccommissie R'14+. Besloten is de herijking van RoUTE'14 en de reorganisatie te ontkoppelen en in tijd uit elkaar te trekken. Waarbij het visiedocument, aanscherping RoUTE' 14, nadrukkelijk deel uitmaakt van en voortbouwt op de portfolio instellingsplan 2010 waarmee de UR in november 2010 heeft ingestemd. Dit betekent dat de procedure en planning richting medezeggenschap wijzigt. In tijd ziet de ontkoppeling van de aanscherping van de strategie en het reorganisatieplan er als volgt uit. Een nadere detaillering van op te leveren documenten in het kader van Route 14+ treft u aan als bijlage bij deze brief.

Overzicht Medezeggenschap	MZS- orgaan	Vorm MZS	Tijdspad
Aanscherping RoUTE'14 Onderdeel portfolio instellingsplan	UR	Ter advies	11 mei 2011
	UR	Ter instemming	22 juni 2011
	OPUT	Ter informatie	mei/juni 2011
Reorganisatieplan	UR	Ter advies	22 juni 2011
	UR	Ter instemming	5 oktober 2011
	OPUT	Ter informatie	juni/oktober 2011
Eventueel Sociaal Plan	OPUT	Overeenstemming	22 september 2011
	UR	Ter informatie	september 2011
Personeelsplan	OPUT	Ter informatie	oktober/november 2011
	UR	Ter informatie	oktober/november 2011

De aanscherping van RoUTe'14 heeft als basis het visiedocument *RoUTe 14+, Herijking strategie en aanpak*, waarin wordt ingegaan op de volgende onderwerpen:

**Onderzoek**

1. Herindeling onderzoek
2. Herpositionering & inrichting valorisatie

**Onderwijs**

1. Bachelorportfolio
2. Nieuw onderwijsmodel
3. Herontwerp inhoud en vorming opleidingen
4. Inrichting University College

**Ondersteuning en voorzieningen**

1. Ontwikkelen visie en strategie campus
2. Kerntakenanalyse ondersteuning

In het reorganisatieplan worden de gevolgen voor de organisatie beschreven (aantal eenheden, verantwoordelijkheden en medezeggenschap) en zal gemotiveerd worden welke keuzes ten grondslag liggen aan het ontstaan van die gevolgen.

Overigens is het inderdaad niet onze intentie uitvoering te geven aan plannen alvorens instemming is verkregen op het reorganisatieplan. Dit zou echter wel opgemaakt kunnen worden uit de in figuur 5 weergegeven planning in de eerder toegezonden versie van het visiedocument. Om verwarring te voorkomen is figuur 5 aangepast (zie bijgaand aangepaste visiedocument).

Wij vertrouwen u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd. Het OPUT zal naast de formele in kennisstelling eveneens deze aanvulling op de formele in kennisstelling ontvangen.

Namens het College van Bestuur,



Mr. H.J. van Keulen  
Secretaris van de Universiteit

## Overzicht RoUTe 14+, onderdeel portfolio instellingsplan

Onderzoek RoUTe 14+	Opmerking	MZS-Organ	Vorm MZS	Status	Tijdsplan
Onderwerp					
1. Herindeling Onderzoek		UR	Instemming	in voorbereiding	mei advies; juni instemming
2. Herpositionering & inrichting valorisatie		UR		in voorbereiding	mei advies; juni instemming
Onderzoek lopende dossiers					
KPI's					
Ontwikkeling onderzoeksvelden	Inclusief Tenure Track beleid	Instituutraden (bij ontbreken daarvan: UR)	Instemming		
		UR	Instemming		

Onderwijs RoUTe 14+					
1. Portfolio Bacheloropleidingen		UR	Instemming	in voorbereiding	mei advies; juni instemming
2. Nieuw Onderwijsmodel	Incl. visie op begeleiding studenten, studentenactivisme, marketing/profieling UT	UR	Instemming	in voorbereiding	mei advies; juni instemming
3. PVA inrichting nwe opleidingen		UR	Instemming		mei advies; juni instemming
4. Inrichting University College		UR	Advies		
Oprichten Instroomtafels UT		UR	Instemming		
Gerichte instroomtafels UT		UR	Informatie		
Opheffen opleidingen	Per opleiding opheffingsbesluit	UR	Instemming		
		FR	Advies		
Opstarten nieuwe brede bachelors		UR	Instemming		
Onderwijs lopende dossiers					
Aanpak langstudeerders		UR	Informatie		
Inrichten master onderwijs	Werkgroep PKM	UR	Informatie		

Ondersteuning en voorzieningen RoUTe 14+					
1. Ontwikkelken visie/strategie campus		UR	Instemming	in voorbereiding	mei advies; juni instemming
2. Kerntakenanalyse ondersteuning	Volgt op onderzoek en onderwijs	UR	Advies		Instemming PVA najaar
Campus Lopende dossiers					
Visie studentenhuisvesting		UR	Instemming		
Governance RoUTe 14+					
Herziening Governance		UR	Instemming		juni 2011
Aanpassing BBR		UR	Instemming		Eind 2011
Landelijke samenwerkingsverbanden	Als overeenkomst wordt gesloten advies	UR	Advies		
= integraal gebundeld aangeboden in uitgewerkte strategische notitie					

# **RoUTe'14+**

- Herijking strategie: visie en aanpak –

9 februari 2011

## Voorwoord

In 2008 heeft de UT met RoUTE'14 een nieuwe strategie ingezet. Met RoUTE'14 willen we ons profiel versterken: 'HighTech, HumanTouch'. We zetten in op maatschappelijke zichtbaarheid door profilering op specifieke gebieden. Daarnaast willen we een compleet en hoogwaardig onderwijsaanbod realiseren, zowel op undergraduate als graduate niveau met differentiatie/specialisatie en profilering in de masterfase op basis van sterken in ons onderzoek. Het versterken van onze netwerken is ook een belangrijke doelstelling van RoUTE'14. Hierbij gaat het om de verdere verankering in onze regio als uitvloeisel van onze maatschappelijke opdracht, maar ook om strategische allianties met collega-universiteiten en (industriële) partners in binnen- en buitenland, teneinde onze positie op de steeds concurrerender wordende onderzoeks- en onderwijsmarkt verder te versterken.

Twee en een half jaar na de start van RoUTE'14 kunnen we constateren dat op de kerngebieden van RoUTE'14 goede vorderingen zijn geboekt. In onze onderwijsorganisatie zijn er inmiddels twee werkende (virtuele) eenheden ingericht. In het Loket Voortgezet Onderwijs (LVO) zijn alle aansluitingsactiviteiten met VWO-scholen samengebracht. Bij de Twente Graduate School (TGS) zijn inmiddels 15 programma's en ongeveer 150 promovendi ondergebracht, verspreid over diverse disciplines.

Meer in het algemeen heeft RoUTE'14 het belang van hoogwaardig onderwijs, onderwijsvernieuwing en de waardering van het onderwijs scherper op de agenda gezet. In april van 2010 is een integrale onderwijsvisie ontwikkeld, die richtinggevend is voor de verdere ontwikkeling van het onderwijs van de UT. Voor ons masteronderwijs wordt deze ontwikkeling gecoördineerd vanuit de werkgroep 'Positionering en Kwaliteitsverbetering Masteronderwijs' (PKM). De werkgroep 'Onderwijsvernieuwing' richt zich op de verbetering van de kwaliteit, aantrekkelijkheid en het rendement van ons bacheloronderwijs.

Via de 'Nota Sturing Onderzoek' is gericht invulling gegeven aan de profilering van ons onderzoek. Op het gebied van onderzoeksprestaties kunnen we vaststellen dat het gemiddelde van alle UT visitatiescores is gestegen. Ook op het gebied van onderzoeksprijzen en subsidies zijn er gunstige ontwikkelingen.

De afgelopen jaren hebben we onze netwerken in belangrijke mate versterkt. Een voorbeeld van verdere verankering in de regio is de oprichting van twee 'Overijsselse Centra voor Reseach en Innovatie' (OCRI) met de provincie Overijssel. Met collega-universiteiten wordt in 3TU-verband samengewerkt, maar ook worden mogelijkheden met de universiteiten in Noordoost Nederland (Groningen, Nijmegen en Wageningen) en in Duitsland verkend. De doelstellingen en het karakter van genoemde (beoogde) samenwerkingen zijn verschillend, daarom vullen deze samenwerkingen elkaar aan. Tot slot moet worden opgemerkt dat op het gebied met industriële partners belangrijke successen zijn geboekt, bijvoorbeeld Boeing, Siemens en BP.

RoUTE'14 is en blijft de leidraad voor de strategie van de UT. De ontwikkelingen in onze omgeving dwingen ons echter om sneller en gericht focus aan te brengen in onze strategie. Ons marktaandeel loopt gestaag terug binnen alle doelgroepen, hoewel de voorlopige cijfers van 2010 een lichte opgaande trend laten zien. De voorstellen van de 'Commissie Veerman', die naar alle waarschijnlijkheid voor een groot deel worden overgenomen door het nieuwe kabinet, eisen van universiteiten een veel scherpere inhoudelijke profilering. Daarnaast blijkt uit het regeerakkoord dat de universiteiten en dus ook de UT de komende jaren met een forse terugval in middelen vanuit de overheid worden geconfronteerd.

RoUTE'14+ is de aangescherpte strategie van de UT als reactie op de omgevingsontwikkelingen. In deze notitie wordt achtereenvolgens ingegaan op:

- De aanleiding voor de noodzaak tot herijking van onze strategie,
- De doelstellingen en uitgangspunten van RoUTE'14+,
- Strategische keuzes in onderzoek, onderwijs en ondersteuning en
- Plan van aanpak voor de implementatie van de aangescherpte strategie.

# 1. Aanleiding

Met RoUTE'14 hebben we als UT gekozen voor een scherpere profilering en verhoging van de kwaliteit van ons onderzoek, onderwijs en ondersteuning. De afgelopen jaren is reeds aanscherping aangebracht in de RoUTE'14 strategie. Met de Nota Sturing Onderzoek is duidelijke focus aangebracht in ons onderzoek. De in 2010 gepresenteerde Onderwijsvisie vormt de leidende agenda voor de verbetering van de kwaliteit, aantrekkelijkheid en het rendement van ons onderwijs. Een aantal ontwikkelingen, deels gelegen in de omgeving van de UT en deels binnen de UT, noopt tot verdere en snellere aanscherping van RoUTE'14. De belangrijkste aanleidingen zijn:

- Noodzaak tot verdere profilering,
- Relatief zware onderzoeksinfrastructuur,
- Teruglopend marktaandeel,
- Slechte studierendementen en lage studiesnelheden,
- Breed aanbod van relatief kleine opleidingen en
- Teruglopende overheidsfinanciering.

Hieronder wordt nader ingegaan op deze ontwikkelingen.

## *Noodzaak tot verdere profilering*

Met RoUTE'14 willen we ons profiel versterken. Hiertoe zijn in het verleden op het gebied van onderzoek en onderwijs reeds belangrijke strategische keuzen gemaakt. Wij focussen ons op die gebieden waarop wij excelleren. Onze gekozen strategie is wat dat betreft in lijn met de voorstellen van de 'Commissie Veerman'. Deze voorstellen, die naar alle waarschijnlijkheid voor een groot deel worden overgenomen door het nieuwe kabinet, eisen van universiteiten een veel scherpere inhoudelijke profilering. Om dit te bewerkstelligen wordt gedacht aan het koppelen van financiering aan onderscheiden profilering. Universiteiten, dus ook de UT, zullen zich focussen op onderzoeksgebieden waarop zij excelleren. Om toch een breed onderwijsaanbod aan de regio te kunnen blijven bieden zullen universiteiten meer onderling gaan samenwerken. Dit geldt zeker voor de kleinere universiteiten als de UT. Deze trend is nu reeds manifest.

De UT zal de met RoUTE'14 ingezette profilering versterkt doorzetten. Het is van belang te benadrukken dat 'Veerman' voor ons niet de aanleiding is om focus aan te brengen maar juist een bevestiging dat de met RoUTE'14 ingeslagen weg een juiste is. Voorbeelden uit het buitenland laten zien dat gerichte strategische keuzes een duurzame groei in onderzoek en onderwijs kunnen opleveren. Voor de UT zijn hierbij Warwick University en EPFL te Lausanne voorbeelduniversiteiten. Illustratief hiervoor is dat het UMT de basis voor RoUTE'14 heeft gelegd tijdens een bezoek aan EPFL in de zomer van 2008.

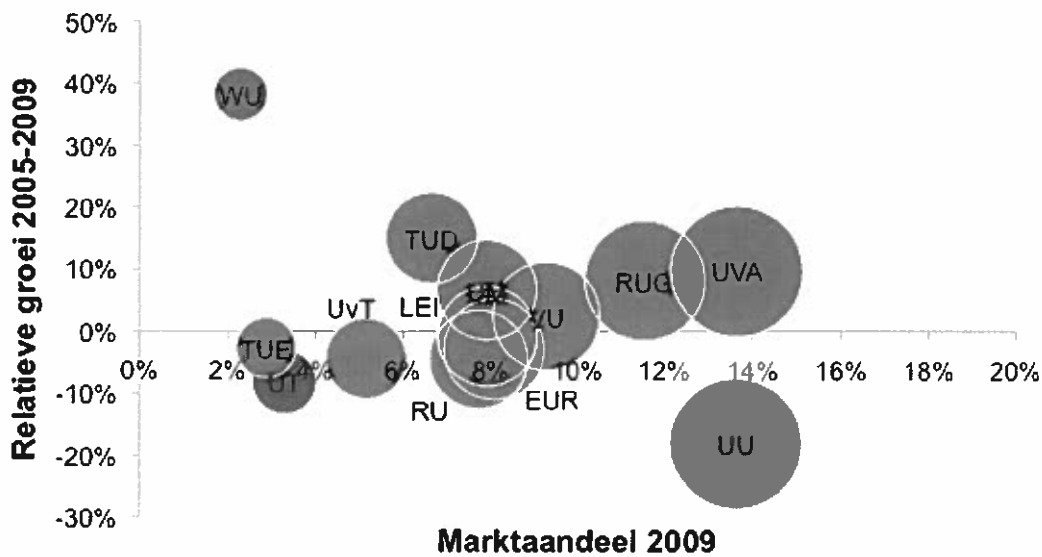
## *Relatief zware onderzoeksinfrastructuur*

Met zes onderzoeksinstituten heeft de UT een forse onderzoeksinfrastructuur. Voor onze omvang en beschikbare financiële middelen is de huidige infrastructuur te zwaar. Profilering vergt ook hier het maken van keuzen. De UT is daar in het verleden reeds mee gestart. De 'Plasterk-korting' is voor de UT mede aanleiding geweest focus aan te brengen in het onderzoek. Medio 2010 is de 10%-exercitie van start gegaan, met als doel geld vrij te maken om te investeren in (de verdere groei van) excellente gebieden.

De reeds ingeslagen weg van profilering op excellente onderzoeksgebieden wordt verder en sneller vervolgd.

## *Teruglopend marktaandeel*

Het marktaandeel van de UT is de afgelopen jaren gestaag teruggelopen: van 3,6% in 2005 naar 3,3% in 2009. De voorlopige cijfers van 2010 laten weliswaar een voorzichtige opwaartse trend zien, maar dit neemt niet weg dat we nog steeds een kleine universiteit blijven. In onderstaande grafiek is de ontwikkeling van het marktaandeel van alle Nederlandse universiteiten weergegeven.

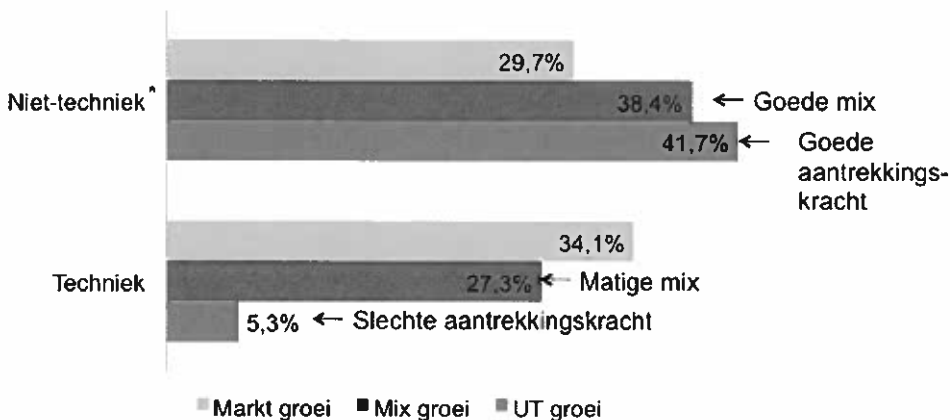


**Figuur 1: Ontwikkeling marktaandeel universiteiten**

Uit de vergelijking van de relatieve groei 2005-2009 van de universiteiten (y-as) blijkt dat alleen de UU meer marktaandeel heeft verloren dan de UT. Wanneer we verder inzoomen blijkt dat het marktaandeel voor de meeste categorieën terugloopt. We constateren een terugloop van het marktaandeel onder jongens, het marktaandeel meisjes vertoont een lichte groei. Qua nationaliteit zien we de grootste teruggang onder Nederlandse studenten, de afname onder Duitse studenten is beperkt. Kijkend naar opleidingen vertonen techniek en economie een daling. Wanneer wordt gedifferentieerd naar profielen, dan valt op dat overal een daling optreedt, behalve bij 'meisjes C&M' en 'meisjes N&G'.

In onderstaande figuur 2 wordt voor niet-techniek en techniek weergegeven:

- De marktgroei voor alle (techniek en niet-techniek) opleidingen in Nederland (geel),
- De marktgroei van alle (techniek en niet-techniek) opleidingen in Nederland die door de UT worden aangeboden (rood),
- De groei van die opleidingen aan de UT (groen).

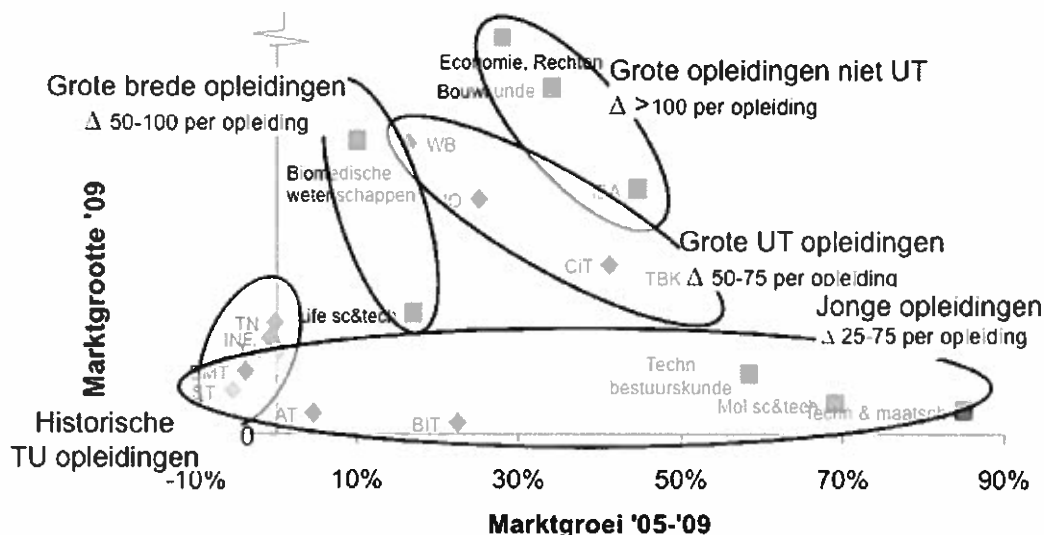


**Figuur 2: Groei UT-opleidingen versus landelijke groei**

Uit figuur 2 kan worden geconcludeerd dat voor niet-techniek, vanuit de markt geredeneerd, een goede mix aan opleidingen wordt aangeboden (met een relatief hoge groei). Als UT slagen we erin met dit aanbod meer te groeien dan de markt. Voor techniek is het beeld minder positief. We bieden techniek-opleidingen aan die een relatief beperkte groei vertonen. Daarenboven groeien we als UT met deze opleidingen fors minder dan de markt (5,3% versus 27,3%).

De traditionele techniek-opleidingen vertonen landelijk gezien een beperkte groei tot zelfs krimp (zie figuur 3). 'Nieuwe' techniek-opleidingen, zoals 'technische bestuurskunde' en 'moleculaire science & technology' vertonen

een grote groei. Deze opleidingen worden aangeboden door de TU Delft. Opgemerkt moet worden dat de opleiding 'molecular science & technology' in de kern uit de oude opleiding scheikundige technologie bestaat die is verbreed. Hieruit blijkt dat groei onder meer mogelijk is door een combinatie van inhoudelijke aanpassing en gerichte marketing.



**Figuur 3: Marktontwikkeling geselecteerde opleidingen**

Samenvattend kunnen we concluderen dat we als UT een breed marktaandeelprobleem (in een *groeende* markt) hebben. Dit noopt tot een heroverweging van ons onderwijsaanbod (inhoudelijk en qua vormgeving) en gerichte intensivering van onze marketinginspanningen. Dat marketinginspanningen effect kunnen sorteren laat de ontwikkeling van de instroom van onze faculteit MB zien. Het aantal eerstejaars bij Bedrijfskunde bedroeg in 2009 89, in 2010 is dat gegroeid tot 174. Ook Bestuurskunde (incl. European Studies) laat een groei zien: van 122 in 2009 tot 157 in 2010.

*Slechte studierendementen en lage studiesnelheden*

De studiesnelheid op de UT is zorgwekkend laag: 30% van de techniekstudenten en 40% van de niet-techniekstudenten behaalt na vier jaar een bachelordiploma. De UT heeft zich in de afgelopen vijf jaar naar twee belangrijke externe stakeholders gecommitteerd om een substantiële verbetering van het studierendement en de studiesnelheid te bewerkstelligen: eind 2005 naar het Platform Bèta Techniek (PBT) en eind 2008 door ondertekening van de meerjarenafspraken met de minister van OC&W. De UT heeft zich met de andere Nederlandse universiteiten gecommitteerd aan de doelstelling dat in 2014 70% van de bachelorinstroom na vier jaar een bachelordiploma behaalt.

De UT is met circa 1.900 langstudeerders de universiteit met het hoogste percentage langstudeerders, zie tabel 1. Met de voorgenomen langstudeerders-maatregel van het kabinet loopt de UT hiermee een fors financieel risico. Hierop wordt later ingegaan onder 'Teruglopende overheidsfinanciering'. Het probleem van de rendementen en snelheden wordt serieus onderkend door de UT. In de eerder genoemde onderwijsvisie zijn maatregelen ter verhoging van het rendement en snelheid voor zowel de korte als lange termijn geadresseerd. Maatregelen op korte termijn behelzen onder andere intensivering van de studiebegeleiding. Voor de langere termijn is een herinrichting van ons onderwijs hiervoor een belangrijk instrument.

Opleiding van student in 2010	Langstudeerders		Niet-langstudeerders		Totaal aantal
	aantal	%	aantal	%	
Bachelor	1307	20,4%	5094	79,6%	6401
Master	547	24,5%	1689	75,5%	2236
Doctoraal	48	94,1%	3	5,9%	51
<b>Totaal</b>	<b>1902</b>	<b>21,9%</b>	<b>6786</b>	<b>78,1%</b>	<b>8688</b>

**Tabel 1: Aantal en percentage langstudeerders in september 2010 per type opleiding**



### *Breed aanbod van relatief kleine opleidingen*

De UT is een kleine universiteit met een breed scala aan opleidingen. Dit resulteert in relatief kleine opleidingen, zie tabel 2. Hieruit blijkt dat voor het merendeel van de UT-opleidingen, dat ook op andere plaatsen in Nederland wordt aangeboden, de omvang van de opleiding (in termen van instroom van eerstejaars) relatief klein is. Dit maakt ons onderwijs duur ten opzichte van 'concurrerende' aanbieders.

	<b>UT</b>	<b>Gemiddeld NL</b>
<b>Advanced Technology</b>	42	42
Bedrijfsinformatietechnologie	10	10
<b>Bedrijfskunde</b>	174	455
Bestuurskunde	157	85
<b>Biomedische Technologie</b>	72	75
Civiele Techniek	65	200
Communicatiewetenschap	60	145
Creative Technology	33	33
<b>Elektrotechniek</b>	40	75
Gezondheidswetenschappen	42	135
<b>Industrieel Ontwerpen</b>	94	185
Onderwijskunde	15	25
<b>Psychologie</b>	274	375
Scheikundige Technologie	36	35
<b>Technische Bedrijfskunde</b>	36	133
Technische Geneeskunde	93	93
<b>Technische Informatica</b>	49	70
Technische Natuurkunde	42	65
<b>Technische Wiskunde</b>	33	25
Werktuigbouwkunde	93	230

**Tabel 2: Instroom eerstejaars per opleiding voor UT en gemiddeld in Nederland (bron decembertellingen 2009, 2010)**

### *Teruglopende overheidsfinanciering*

Uit het regeerakkoord en de eerste uitgewerkte plannen van het nieuwe kabinet blijkt dat de universiteiten en dus ook de UT de komende jaren met een forse terugval in middelen vanuit de overheid worden geconfronteerd. Voorbeelden van aangekondigde maatregelen zijn onder meer de 'boete' voor langstudeerders, beëindiging FES-gelden en wijziging tweede geldstroomfinanciering. Hoewel de vorm en de omvang van deze bezuinigingsmaatregelen nog niet helemaal zeker zijn, kunnen al wel eerste inschattingen worden gemaakt. Deze komen uit op een bedrag van € 15 mln per jaar. Om het hoofd te kunnen bieden aan deze bezuinigingen en tegelijkertijd gelden vrij te maken om te investeren in focusgebieden, heeft het CvB met het UMT dit bedrag als voorlopige ombuigingsopdracht vastgesteld: opgebouwd uit bezuiniging en investering. De genoemde € 15 mln is een richtbedrag. Het bedrag waarmee de uiteindelijke extern opgelegde bezuinigingen eventueel lager uitvallen zal ook worden geïnvesteerd in verhoging van de kwaliteit van ons onderzoek en onderwijs. Hiermee kunnen we ons profiel verder versterken. In de toekomst zal een scherp profiel belangrijker worden bij de verkrijging van overheidsfinanciering.

### *Tenslotte*

Onder invloed van geschetste ontwikkeling moet de UT sneller en gericht focus aanbrengen in haar strategie. Voor het realiseren van onze strategie zullen we als kleine universiteit bovendien in verschillende netwerken moeten opereren. Alleen op deze manier kan de UT de effecten van de wegvallende bekostiging opvangen en additionele besparingen aanwenden voor de verdere versterking van het excellente onderzoek en onderwijs. In het volgende hoofdstuk wordt ingegaan op de aangescherpte strategische doelstellingen en de uitgangspunten van de strategie.

## 2. Doelstellingen en uitgangspunten

### *Doelstellingen*

Met RoUTE'14+ wil de UT binnen de nieuwe kaders versterkt inzetten op verhoging van kwaliteit en versterking van haar profiel, resulterend in:

- Gefocust **onderzoek** van hoge kwaliteit en zichtbaarheid met een optimale inzet van beschikbare middelen en een sterke binding met onze omgeving,
- **Onderwijs** dat efficiënter en beter wordt gegeven met een hoger rendement en een aantrekkelijker aanbod/inhoud en hierdoor meer studenten oplevert: 'het onderwijs van de 21<sup>e</sup> eeuw',
- Een hierop toegesneden excellente **ondersteuning** en een onderscheidende **campus**.

### *Uitgangspunten*

Voor de aangescherpte strategie geldt een aantal belangrijke uitgangspunten. Als eerste geldt dat **RoUTE'14, inclusief het in dit kader uitgewerkte beleid, leidend blijft**. Met RoUTE'14+ wordt de lijn van RoUTE'14 versneld en gericht doorgezet. Dit vereist aanscherping, sterkere focus en het maken van verder gaande keuzen. Voorop staat het versterken van de topkwaliteit in onderzoek, onderwijs en ondersteuning. Hoewel de afnemende overheidsfinanciering een van de belangrijkste aanleidingen is voor RoUTE'14+, moet RoUTE'14+ uitdrukkelijk worden gezien als een operatie voor de versterking van onze kwaliteit en niet in de eerste plaats als een bezuinigingsoperatie.

Teneinde **meer profilering in onderzoek** te verkrijgen, wordt het principe dat alle onderzoek van de UT wordt ondergebracht in instituten losgelaten. Instituten zijn bedoeld voor het meer fundamentele onderzoek van de UT, met een sterke focus op de lange termijn. Naast het fundamentele lange termijn onderzoek vindt op de UT meer onderzoek plaats. Hierbij valt te denken aan onderzoek dat een meer valoriserend karakter heeft, gericht op resultaten op kortere termijn en onderwijsgerelateerd onderzoek. Voor elke categorie geldt dat het onderzoek dat hiertoe behoort van excellente kwaliteit is. De scheiding fundamenteel, valoriserend en onderwijsgerelateerd is overigens niet zwart-wit. Nu en ook in de toekomst vindt valoriserend onderzoek plaats in instituten. De primaire focus is bepalend voor de indeling.

**De koppeling onderzoek-onderwijs wordt meer gedifferentieerd.** De profilering in het onderwijsaanbod komt voornamelijk tot uiting in de onderscheidende masters die zijn gekoppeld aan het onderzoek (in de instituten). Voor het bacheloronderwijs wordt uitgegaan van een anders georganiseerde koppeling met onderzoek. De overdracht van wetenschappelijke vaardigheden naar het onderwijs dient echter wel gewaarborgd te blijven.

Teneinde vorm te geven aan verhoging van de kwaliteit, aantrekkelijkheid en het rendement van onze bacheloropleidingen is een grondig **herontwerp van de curricula van de opleidingen** vereist. De inhoud van alle opleidingen zal kritisch tegen het licht worden gehouden. De verschillende onderdelen zullen worden beoordeeld op hun toegevoegde waarde. Specifiek punt van aandacht vormt de bijdrage aan de academische vorming van studenten. De UT wil nog meer nadruk leggen op het aanleren van academische vaardigheden. Hiermee kunnen onze opleidingen zich meer onderscheiden van de opleidingen die door het HBO worden aangeboden. Met meer nadruk op generieke academische vaardigheden dan alleen op de specifieke vakinhoudelijke kennis wordt ook invulling gegeven aan de wens van de UT om meer bredere bachelors te ontwikkelen en aan te bieden. 'Breed' betekent hier niet beperkte diepgang. De brede bachelors worden ontworpen rondom aangrenzende disciplines, zoals eventueel scheikunde en natuurkunde in een opleiding 'science'. In de loop van de opleiding zal de individuele student zich meer toeleggen op een geprofileerde specialisatie.

Bredere bachelors maken het tevens mogelijk om de huidige kleinschalige niet renderende opleidingen als aangepast track binnen het bredere programma aan te bieden.

Bij het herontwerp van de opleidingen staat de vraag centraal welke elementen nu in een moderne academische opleiding thuishoren, rekening houdend met de koppeling onderzoek-onderwijs. Het vertrekpunt bij het herontwerp is uitdrukkelijk niet het huidige aanwezige aanbod.

**Verankering in/samenwerking met de omgeving** blijft van onverminderd belang voor de UT. Vanuit de historie hebben we een sterke band met de overheden en het bedrijfsleven in de regio. Wij zien het ook als onze maatschappelijke opdracht om een hoogwaardig onderwijsaanbod in de regio aan te bieden. Hierbij wordt gestreefd naar een breed aanbod in de bachelorfase en onderscheidend excellent aanbod in de masterfase. De samenwerking met de omgeving beperkt zich niet slechts tot regio Twente en de provincie Overijssel. De samenwerking met universiteiten in Noordoost Nederland en de aangrenzende Duitse deelstaten wordt verder verkend. Via deze samenwerking kan voor onderdelen van onze aangescherpte strategie (o.a. onderwijsaanbod) invulling worden gegeven. Tevens wordt de samenwerking in 3TU-verband gecontinueerd, waarbij de focus reeds meer is verschoven naar de inhoud.

Het streven blijft gericht op **een studentenpopulatie van 10.000**, gespreid over  $\beta$ - en  $\gamma$ -studenten. In RoUTe'14 is dit doel gezet, aangezien voor de financiering van onze infrastructuur een dergelijke studentenomvang is vereist. Afhankelijk van de ontwikkeling van het financieringssysteem door de overheid en de studierendementen dient hier een gericht instroomtarget te worden afgeleid.

### 3. Strategische keuzes in onderzoek, onderwijs en ondersteuning

In dit hoofdstuk worden de strategische keuzes die ten aanzien van onderzoek, onderwijs en ondersteuning worden gemaakt nader uitgewerkt en toegelicht.

#### *Keuze voor driedeling in onderzoek*

Het onderzoek wordt op basis van verschil in karakter ingedeeld in drie categorieën, te weten:

- fundamenteel, op de langere termijn gericht, onderzoek,
- valoriserend, meer op kortere termijn gericht onderzoek en
- onderwijsgerelateerd onderzoek.

Bij het primair **fundamentele onderzoek** moet met name worden gedacht aan nano-technologie, bio-medische technologie, ICT, governance en ons (profilerende) onderzoek op het gebied van groene energie. Dit onderzoek wordt ondergebracht in de instituten die fungeren als 'kraamkamer en etalage'. Kraamkamer voor nieuwe vindingen en etalage voor de (internationale) onderzoekswereld. Door alleen het (primair) fundamenteel onderzoek in instituten onder te brengen, zullen er minder maar meer gefocuste instituten op de UT blijven. Zoals eerder opgemerkt, kan er ook vanuit de instituten valoriserend onderzoek plaatsvinden.

Het **valoriserende onderzoek** dat zich op de kortere termijn richt, verschilt van karakter van het fundamentele onderzoek. Het vergt een andere positionering en profilering naar de eigen onderscheiden markt toe. Deze markt kan de regionale zijn maar is daar zeker niet altijd toe beperkt. Het valoriserende onderzoek wordt vanuit de UT ondersteund en gefaciliteerd om succesvol op de markt te opereren. Het valoriserend onderzoek op de UT is kwalitatief hoogwaardig en in staat om substantieel zelfvoorzienend te opereren. Voor de financiering betekent dit dat de 1<sup>e</sup> geldstroom richting het valoriserend onderzoek vermindert en er meer via de 3<sup>e</sup> geldstroom wordt verdiend. De organisatie van dit onderzoek wordt in het strategieproces nader uitgewerkt.

Een derde categorie onderzoek betreft het **onderwijsgerelateerde onderzoek**, waarbij de focus meer ligt op het onderwijs. Dit onderzoek wordt ondergebracht in de faculteiten.

Onderzoek dat niet voldoet aan de hoge UT-eisen van excellentie en/of niet past binnen het gekozen profiel van de UT, zal niet meer binnen de UT worden voortgezet. Hiervoor zal naar alternatieven worden gezocht.

#### *Keuze voor verhoging kwaliteit en stroomlijnen aanbod onderwijs*

Verhoging van de kwaliteit, aantrekkelijkheid en rendement van ons onderwijs staat centraal in RoUTE'14 sinds 2008, maar zal nu versneld worden doorgezet. Om dit te bereiken is een redesign van ons onderwijs nodig. Hierbij gaat het uitdrukkelijk niet om het samenvoegen van reeds bestaande opleidingen, maar vanuit een 'greenfield approach' opnieuw inrichten van ons onderwijsaanbod.

Wij willen beter onderwijs in minder, maar bredere, bacheloropleidingen aanbieden. Beter onderwijs willen we bereiken door:

- meer nadruk op academische en methodologische vorming,
- minder nadruk op verwerven van zo volledig mogelijk disciplinair overzicht,
- andere onderwijsvormen (zoals onderwijs in integrale thematische blokken in plaats van losse monodisciplinaire vakken) en
- betere begeleiding.

Ervaringen met deze manier van inrichten van het onderwijs zoals in Maastricht, Denemarken (Aalborg) en Finland (Aalto) laten een positief effect zien op kwaliteit, aantrekkelijkheid en met name rendement.

Reeds eerder is opgemerkt dat wordt gestreefd naar een minder strakke disciplinaire koppeling met onderzoek: niet voor elk bachelorsvak is een eigen hoogleraar nodig. De input van onderzoeksresultaten in het onderwijs

dient echter wel gewaarborgd te blijven. Dit kan onder andere worden gerealiseerd door gerichte samenwerking met collega-universiteiten. Meer in het algemeen kan worden gesteld dat niet elk vak dat in een UT-opleiding is opgenomen ook per se vanuit de UT moet worden aangeboden. Ook hier wordt gekeken naar slimme samenwerkingen.

Het huidige aanbod van 20 bacheloropleidingen wordt teruggebracht naar circa 10 opleidingen. Zoals hierboven is gebleken is dit geen eenvoudige samenvoeging van de huidige opleidingen maar het ontwerp van nieuwe bredere opleidingen met een andere inhoud en vormgeving. Een waarschijnlijke uitkomst is dat het aantal faculteiten als beheerseenheid afneemt. Besluitvorming hierover is afhankelijk van nog te nemen inhoudelijke keuzen in het vervolg van het proces.

Een ander belangrijk element van de herinrichting van ons onderwijs is de oprichting van een University College voor excellente studenten met een brede oriëntatie. Een dergelijk college richt zich op de top 10% van de studentenpopulatie. De UT beschouwt een dergelijk college niet alleen als een middel om toptalent aan te trekken en zich als kwaliteitsinstelling te profileren. Een andere belangrijke hoofddoelstelling is het ontwikkelen van best practices voor de inrichting van het onderwijs die vervolgens in het overige onderwijsaanbod kunnen worden toegepast. Dit moet een belangrijke bijdrage leveren aan verhoging van het studierendement en de studiesnelheid.

Met onze plannen voor de herinrichting van ons (bachelor)onderwijs wordt enerzijds een belangrijke kwaliteitsverbetering bereikt en anderzijds besparingen gerealiseerd door:

- aanbod van minder opleidingen,
- minder nadruk op (specialistische) feitenkennis, meer op aanleren van (per opleiding generieke) academische vaardigheden,
- anders georganiseerde koppeling onderwijs-onderzoek,
- meer docenten met beperkte of geen onderzoekstaak.

#### *Gestroomlijnde en toegesneden ondersteuning*

Excellent onderzoek en onderwijs vereisen en verdienen een excellente ondersteuning. De keuzen die gemaakt zijn voor het onderzoek en onderwijs leiden tot een andere inrichting van ons primaire proces. Dit kan op bepaalde gebieden nieuwe eisen stellen aan de omvang en organisatie van de ondersteuning teneinde tot een optimale ondersteuning van het (nieuw ingerichte) primaire proces te komen. Gedurende het proces van herinrichting zal dan ook kritisch worden gekeken naar de inrichting van het ondersteunende proces. Ook hier gaan kwaliteitsverhoging en efficiency zoveel mogelijk hand in hand.

De campus is en blijft een belangrijk element in onze profilering. Wel zullen we kritisch kijken naar de elementen die daadwerkelijk het onderscheid maken en daar gericht verder op focussen. Aan de andere kant kunnen de exploitatiemogelijkheden van de campus verder worden vergroot, uiteraard zonder afbreuk te doen aan het profilerende karakter van de campus.

#### *Governance*

De keuzes die gemaakt worden ten aanzien van de inrichting van ons onderzoek en onderwijs kunnen ook andere eisen stellen aan de manier waarop we ons als UT organiseren in eenheden en de onderlinge verantwoordelijkheden. Eventuele besluiten hierover worden pas genomen nadat de toekomstige inrichting van ons primaire proces duidelijk is.

## 4. Plan van aanpak

Om invulling te geven aan de aangescherpte strategie in RoUTE'14+ is een aantal projecten geformuleerd, te weten:

### Onderzoek

1. Herindeling onderzoek
2. Herpositionering & inrichting valorisatie

### Onderwijs

1. Bachelorportfolio
2. Nieuw onderwijsmodel
3. Herontwerp inhoud en vorming opleidingen
4. Inrichting University College

### Ondersteuning en voorzieningen

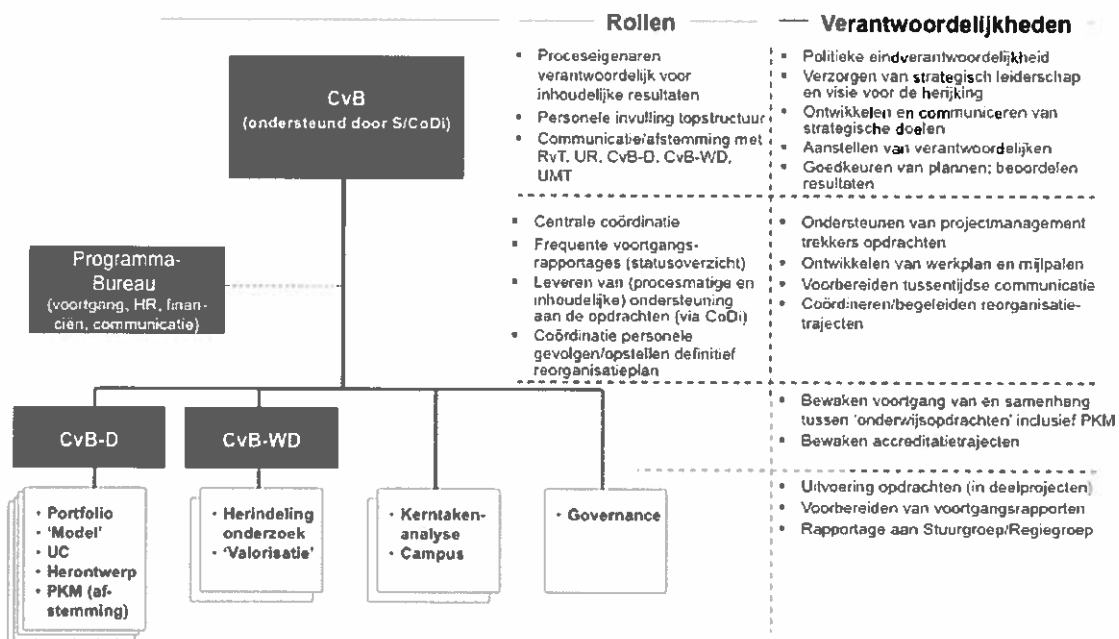
1. Ontwikkelen visie en strategie campus
2. Kerntakenanalyse ondersteuning

### Concernsturing

1. Herziening governance

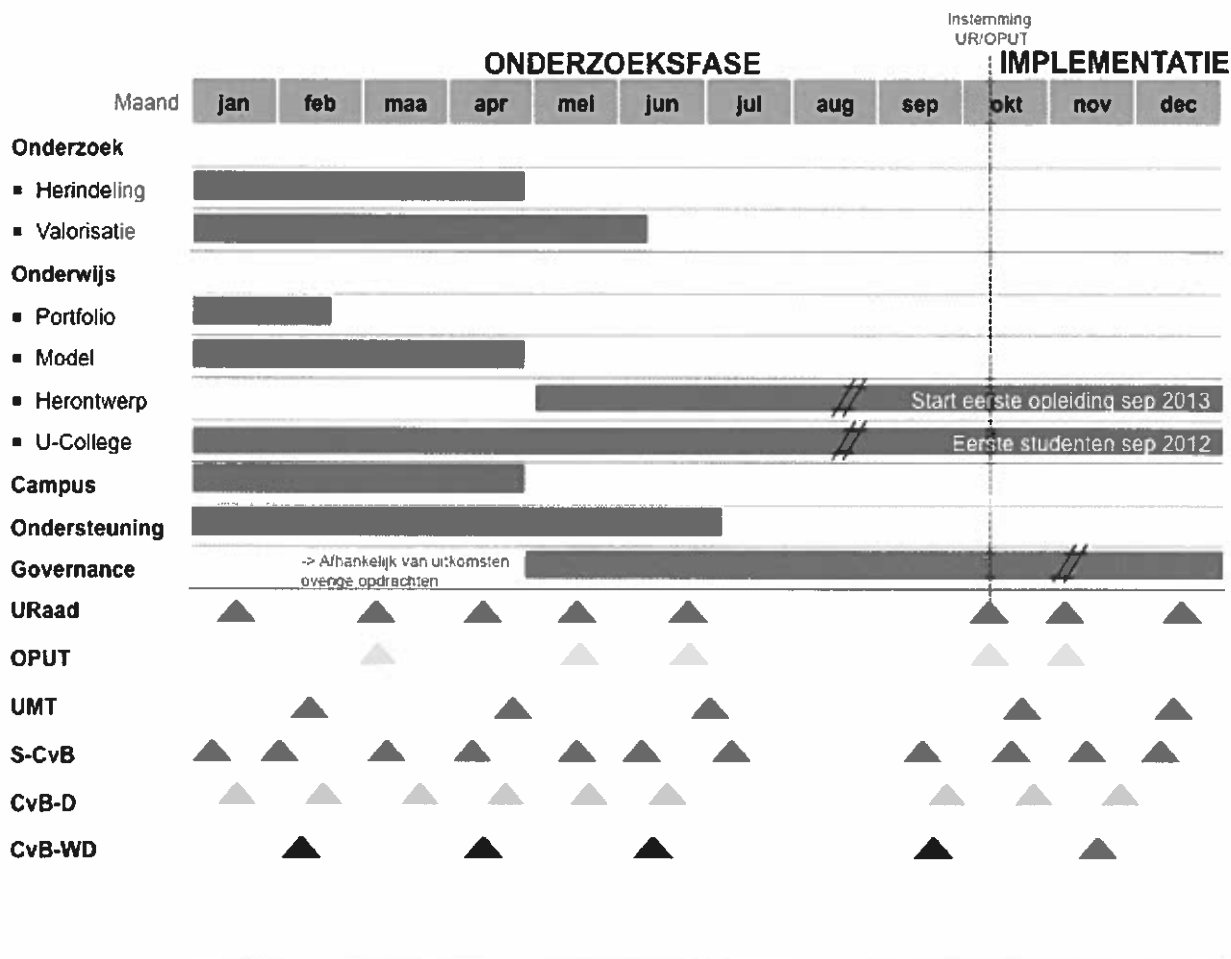
Voor elk van deze opdrachten is een CvB-lid eindverantwoordelijk. Per opdracht is een projectteam samengesteld, bestaande uit vertegenwoordigers van verschillende geledingen van de UT. De overall eindverantwoordelijkheid voor het gehele proces berust bij de voorzitter van het CvB.

In figuur 3 op de volgende pagina is de projectstructuur schematisch weergegeven. Het CvB is uiteraard bestuurlijk eindverantwoordelijk en heeft via het voorzitterschap een directe relatie met de verschillende projectteams. Het CvB wordt in het proces inhoudelijk ondersteund door de Secretaris en Concerndirecteuren (CoDi's). Voor het dagelijks programmamanagement is een programmabureau ingericht. Een programmamanager, ondersteund door een HR- en een financiële en een communicatiemedewerker zorgt voor de centrale coördinatie van voortgang van alle projectteams.



Figuur 3: Projectstructuur

De planning van de verschillende projecten is weergegeven in onderstaande figuur 4. In het volgende hoofdstuk wordt ingegaan op de betrokkenheid van de medezeggenschap in het proces, uitgaande van onderstaande planning. Opgemerkt wordt dat de planning van het herontwerp van het onderwijs (invoering brede bachelors) nog nader in detail dient te worden uitgewerkt. Dit is sterk afhankelijk van de uitkomsten van de werkgroep die zich buigt over het onderwijsmodel. Daarnaast dient ook zeker rekening te worden gehouden met te plannen accreditaties en fasering in de tijd van marketingcampagnes voor de nieuwe opleidingen.



**Figuur 4: Planning**

De gekozen aanpak gaat ervan uit dat eerst op basis van verschillende onderzoeken belangrijke principiële beslissingen worden genomen ten aanzien van de vormgeving/inrichting van het onderzoek en onderwijs. Op basis van deze beslissingen wordt een implementatietraject ingericht.