UNIVERSITEIT TWENTE.

VISION 2020: SCHERPER NAVIGEREN

!VERTROUWELIJK TOT VRIJDAG 25 APRIL 2014!

TOELICHTING:

Dit referentiedocument bestaat uit twee delen, een 'extern' deel en een 'intern' deel en 2 bijlagen. Het externe deel is gericht op visie en profilering met een doorvertaling naar speerpunten onderwijs, onderzoek en valorisatie. Het interne deel voegt daar een aanzet tot KPI's per domein en eerste ambitieuze targets voor 2020 aan toe. Bijlage 1 vat de kernboodschap samen voor de diverse doelgroepen. Bijlage 2 is een overzicht van de resultaten van "Create the UT of Tomorrow".

Het document heeft de goedkeuring van alle leden van het Strategisch Beraad. Het is tot stand gekomen na een intensief proces waarin bijdragen zijn verkregen uit de volgende bronnen:

- Strategisch Beraad: diverse vergaderingen
- Alle faculteiten en instituten: CvB werkbezoeken
- Alle SB leden, Decaan Onderwijsvernieuwing en Student Union: individuele gesprekken
- Directeur Kennispark
- CVB: diverse besprekingen
- RvT: bespreking 9 april

Ook de resultaten van het event "Create the UT of Tomorrow" zijn op hoofdlijnen gespiegeld aan het document.

Het document wordt in deze vorm aangeboden aan de UR en de UT gemeenschap om daar de verdere discussie te voeren en input op te halen. In lijn met de voorgestelde sturingsfilosofie is het geschreven als een ambitiedocument op hoofdlijnen, waarbij iedereen wordt opgeroepen om bij te dragen aan verdere invulling. Het document fungeert als kader voor de sturing op hoofdlijnen. Iedereen is medeverantwoordelijk voor concretisering en onze uiteindelijke prestatie.

Het streven is om het definitieve versie van het document vast te stellen voor de zomer 2014. Voor die tijd zullen de behandeling in de UR en de bespreking in de faculteiten zijn afgerond. De geplande procesgang is als volgt:

- Eerste bespreking in Commissie SI UR 24 april
- Informeren stavaza UT-gemeenschap 25 april
- Vaststellen als concept door CvB: 12 mei
- RvT bespreken 21 mei
- Facultaire rondes door het CvB in juni
- Bespreken in URaad overlegvergadering 25 juni a.s.
- RvT vaststellen eind juni
- Implementeren nieuwe strategie > zomer 2014

De Engelse vertaling van het document is inmiddels uitgezet en volgt zo spoedig mogelijk.

VISION 2020: SCHERPER NAVIGEREN

EXTERN PROFILERINGSDEEL

De Universiteit Twente maakt vaart. We leggen de komende jaren de lat nog hoger en stellen onze ambities opwaarts bij. De UT is dé ondernemende universiteit, die voortdurend anticipeert en snel en adequaat reageert op veranderingen in haar omgeving. Onze medewerkers zijn toonaangevend. We schakelen continu met overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen om baanbrekend onderzoek te genereren. Wij leveren uitmuntende studenten af die uitblinken door hun vermogen hoogwaardige kennis te combineren om zo oplossingen voor de vragen van de toekomst te ontwerpen, samen met bedrijven en overheden in binnen- en buitenland. Als internationaal leidende universiteit zijn wij bepalend voor de innovatiekracht van onze regio.

Wetenschappelijke excellentie is meer dan noodzakelijk maar niet meer voldoende voor ons. Als relatief kleine universiteit moeten en willen wij ons vanuit een samenhangend ecosysteem van onderwijs, onderzoek en valorisatie aanvullend onderscheiden. We zetten daarom nu versterkt in op het gericht innovatief combineren in onderzoek en in onderwijs. We willen voorop lopen met vernieuwende, toepasbare kennis en een uniek onderwijsaanbod in een onderscheidende omgeving. Onze campus ontwikkelt zich tot inspirerende ontmoetingsplaats voor wetenschappers en studenten. Een community voor professionele en persoonlijke ontwikkeling.

Ondernemerschap wordt verruimd tot ondernemendheid van alle medewerkers en studenten: de wil en de mogelijkheid van vernieuwen, experimenteren, pionieren en opzoeken van grenzen. We dragen dit veel meer uit dan nu, zodat we ook echt worden gezien en erkend als dé ondernemende universiteit van Europa.

Ons werkveld wordt volledig internationaal. Kennis wordt ontwikkeld in en voor een internationale context samen met internationale partners, gericht op de *Grand Challenges*. Studenten leiden we op als de G*lobal Citizens* van de toekomst. In belangrijke mate worden we internationaal gefinancierd. Door deze combinatie van wetenschappelijke excellentie, ondernemendheid en internationale oriëntatie zal onze maatschappelijke impact in 2020 groter zijn dan ooit. Wij stellen ons onverminderd op als partner van de regio en worden nog meer bepalend voor de regionale innovatiekracht.

Een sterke UT in de toekomst vereist een instellingsbrede cultuuromslag. We zijn een internationale ontmoetingsplaats voor pioniers, voor ondernemers, voor mensen die het beste uit zichzelf willen halen door samenwerking met anderen. Een flexibele organisatie met minder zekerheden, maar met meer ruimte voor eigen verantwoordelijkheid en vernieuwing.
UT: *Excellent in Disciplines en Uniek in Combinaties.*

Wij moeten en willen echt 'anders' zijn dan de 'rest': bijvoorbeeld door de *community & experience* op de campus, het opereren in niches die anderen niet bestrijken, *design* te introduceren als integrerend concept over onze disciplines. We laten ons zien en horen als opinieleider, een universiteit die voortdurend verrast en die niemand kan negeren!

DRAFT

Waar staan we in 2020:
In 2020 staan wij als wetenschappelijke en maatschappelijke vernieuwer met een technologisch en internationaal profiel bekend om een inspirerende, internationale leeromgeving. Op en rond de campus is veel ruimte voor vernieuwing, durf en creativiteit. Dit zorgt voor een sterke aantrekkingskracht voor studenten, academici en ondersteuners. De wijze waarop wij dit realiseren trekt zowel nationaal als internationaal grote aandacht.

We zijn en blijven dé ondernemende universiteit van Europa. Wij leveren uitstekend wetenschappelijk onderzoek en onderwijs op het gebied van de sleuteltechnologieën (ICT, nano, bio, geo) en engineering, waarbij wij nadrukkelijk de maatschappelijke context meewegen (governance en gedrag). Hierom worden wij wereldwijd gewaardeerd en erkend. Onze expertise zetten we gericht in, daarbij slimme synergie creërend via verbinding met en samenwerking tussen de verschillende vakgebieden: *High Tech, Human Touch*. Voor integrale onderzoeksagenda's, die vragen om een technologische en sociaalwetenschappelijke benadering, zijn we 'preferred partner' bij publieke en private organisaties. We ontwikkelen kennis in samenwerking met bedrijfsleven en overheid en leveren relevante innovaties die bijdragen aan de vooruitgang van de samenleving.

Op vooruitstrevende wijze leiden wij sterk inhoudelijk en persoonlijk ontwikkelde en internationaal georiënteerde professionals van de toekomst op; de *global citizens* van morgen. Wij leveren onderzoek en onderwijs met impact en hebben zo maximaal toegevoegde waarde voor samenleving en economie.

In 2020 is de UT een universiteit die door elke student en onderzoeker wordt gezien als een ondernemende, excellente universiteit waar alumni en medewerkers trots op zijn, vanwege de unieke wijze waarop creativiteit, oplossingsgerichtheid en ondernemerschap er tot uiting komen. Iedere student en medewerker draagt op een eigen specifieke wijze bij aan ons unieke profiel. Het onderscheidende UT profiel uit zich dan als volgt in onderwijs, onderzoek en ondernemerschap:

<u>Onderwijs:</u>
De UT stelt zich ten doel de professional van de toekomst op te leiden. Uitstekend opgeleid, gewild bij overheid en bedrijfsleven vanwege de vaardigheden om kennis toe te passen voor de oplossing van nieuwe problemen. UT alumni hebben zich inhoudelijk en persoonlijk sterk ontwikkeld en zijn in staat hoogwaardige kennis slim toe te passen en bruikbaar te maken, bewust van de onderlinge samenhang tussen technologie, mens en maatschappij.
Daarom geven de UT opleidingsprogramma's naast inhoudelijke kennis nadrukkelijk en in de breedte aandacht aan de ontwikkeling van persoonlijke vaardigheden op de drie terreinen ondernemen, onderzoeken en ontwerpen. We bieden doorlopende leerlijnen (bachelor, master, postmaster) op elk van deze terreinen en bieden studenten ruim de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op hun opleiding, ontwikkeling en leerervaring. We zetten daarom zwaar in op *blended learning*, de combinatie van e-learning en persoonlijk onderwijs op de campus als community voor inhoudelijke en persoonlijke ontwikkeling.

De academicus van de toekomst is flexibel en werkt vaak discipline-overstijgend en in een internationale context. Daarom bieden we brede opleidingsprogramma's aan met veel keuzeruimte en de mogelijkheid om te switchen. De meerwaarde van de campus wordt intensief benut: theorie in praktijk brengen op de campus en in omgeving (Kennispark). Bovendien bieden we uitdagende mogelijkheden voor excellente studenten (binnen en buiten

DRAFT

de studie), vernieuwende leermethoden en 'state of the art' leerfaciliteiten die hierbij aansluiten en verdere gerichte scholing van academische professionals in de verschillende fases van hun carrière aan. Hierin stellen we het belang van persoonlijke interactie en persoonlijke ontwikkeling centraal.

Wij stimuleren krachtig de ontwikkeling van onderwijs in (internationale) netwerken en de internationale deelname aan onze programma's. De UT is leidend in (inter)nationale consortia en maakt daarbij ruim gebruik van de mogelijkheden van voortschrijdende digitalisering, onder meer in de vorm van *blended learning*. Intensieve (internationale) student- en stafmobiliteit binnen deze netwerken vindt plaats in het kader van uitwisselingsprogramma's per opleiding of track, en gezamenlijk vormgegeven programma's. Studenten doen zelf buitenlandervaring op, maar ervaren de multiculturele classroom en de internationale community ook intensief op de Campus.

Middels vergaande digitalisering in het onderwijs en een duurzame stroom van voldoende nationale en internationale studenten met alternatieve financieringsbronnen (beurzen, contractonderwijs bedrijfsleven) die dit mogelijk maken bieden we hoogwaardig onderwijs efficiënt en effectief aan. Onze studenten mogen rekenen op een zorgvuldig matchingsproces en opleidingen met uitstekende rendementen (slagingspercentages), professionele studie- en arbeidsmarktbegeleiding en arbeidsmarktperspectieven. Zij maken optimaal gebruik van het UT netwerk (bedrijven / ondernemerschap). Hieruit komen carrièreperspectieven voort en (bedrijfs-) beurzen en mogelijkheden tot zelf ondernemen.

<u>Onderzoek:</u>
In het UT onderzoek staat technologie en de rol van technologie in de samenleving centraal. Om hierin toonaangevend te blijven en om de uitstekende kwaliteit van de opleidingen te borgen stuurt de UT onverminderd op disciplinaire speerpunten en in het bijzonder op vernieuwing en de aansluiting bij de samenleving.

De UT is 'open for business'. Wij zetten samen met het (internationale) bedrijfsleven en met overheden vernieuwende projecten op. Daarbij schuwen wij niet grenzen op te zoeken. De gezamenlijke kennis en infrastructuur zetten we als partners in. Waar mogelijk wordt nationale en internationale externe financiering gezocht. Met *Business Development Teams* optimaliseren we onze projectaanpak en projectresultaten.

De successen van onze instellingsbrede icoonprojecten (waarin ons unieke profiel tot uiting komt) laten onze betekenis voor de samenleving zien. Via deze projecten, bijvoorbeeld in kansrijke domeinen als gezondheid, veiligheid en smart cities, staan wij nationaal en internationaal op de kaart en trekken wij aanzienlijk meer middelen voor onderzoek én voor onderwijs aan.

Om de financieringsbasis van ons onderzoek verder te verbreden, breiden wij ook onze actieve benadering van nationale en internationale fondsen uit. Enerzijds gebeurt dit door te sturen op de kwaliteit van de onderzoeksaanvragen, anderzijds door nauwkeurig de nationale en internationale trends in financiering te monitoren en hierop te anticiperen. De UT is sterk in de combinatie van vakgebieden die gevraagd worden in o.a. de integrale onderzoeksagenda van Horizon 2020. Het voortdurend wereldkundig maken van onze sterktes hoort daarbij.

DRAFT

Flexibilisering van onze onderzoeksprogrammering en het aantrekken van ambitieus onderzoekstalent zijn twee belangrijke randvoorwaarden om blijvend vernieuwend en maatschappijgericht te zijn. We bieden ruimte om te financieren in kansrijke nieuwe gebieden, door het aantrekken van nieuwe middelen en herallocatie van bestaande middelen. Toptalenten rekruteren we enerzijds via het aanbieden van geïntegreerde Master-PhD trajecten die waar nodig worden voorgefinancierd (samen met bedrijfsleven en overheid) en anderzijds via intensieve scouting en werving binnen onze internationale netwerken.

Valorisatie en ondernemerschap:
Wij zijn en blijven dé ondernemende universiteit van Europa. Wij zijn daarom ook het beste in staat om succesvol te reageren op de toenemende aandacht voor koppeling van wetenschap met vragen uit de samenleving en de doorzettende thematische en financiële conditionering van onderwijs- en onderzoeksmiddelen. Onze strategie is erop gericht ondernemerschap uit te breiden naar ondernemendheid van alle medewerkers in alle lagen van de organisatie en om deze kracht van de UT wereldwijd nog steviger te verkondigen.

Onze unieke positie wordt verder versterkt door het verhogen van de aantallen spin-off bedrijven, vooral in samenwerking met Kennispark, met onderwijsprogramma's gericht op het opleiden van de professional van de toekomst (met specifiek aandacht voor kennis en vaardigheden ten aanzien van het ondernemen), met onderzoek gecentreerd rondom technologie en de rol van technologie in de samenleving en met vergaande focus op vernieuwende projecten samen met bedrijfsleven en overheid. Maar belangrijker nog is de ontwikkeling van een inspirerende cultuur van vernieuwing, durf en creativiteit in de gehele organisatie. Op basis hiervan blijven we een internationaal leidende universiteit, bepalend voor de innovatiekracht van onze regio en een belangrijke aanjager van de regionale economie.

Onze Kernwaarden:

- Maatschappijgericht; relevant/impact/daadwerkelijk verschil maken
- Synergiegedreven; excellent in combinaties
- Ondernemend en pionierend; de beste van Europa
- Internationaal georiënteerd; global citizens van morgen

(In English:

- *Societal impact: making a real difference*
- *Synergy: Excellence in combinations*
- *Entrepreneurial: the best in Europe*
- *Internationalisation: tomorrow's global citizen)*

De kracht van de bundeling van deze kernwaarden maakt ons uniek: maatschappijgericht, synergiegedreven, ondernemend en internationaal.

Onze Sturingsfilosofie
Het ondernemend en pro actief inspelen op nationale en internationale uitdagingen koppelen we aan sturing op hoofdlijnen vanuit een basis van vertrouwen en gezamenlijke verantwoordelijkheid.
Onze strategie is een continu proces dat zich verder ontwikkelt onder toezicht van het Strategisch Beraad. Dit referentiedocument is daarbij het kader voor de verdere strategische ontwikkeling. Medewerkers worden uitgedaagd om met initiatieven te komen, uitdrukkelijk niet

DRAFT

alleen binnen het eigen domein / eenheid. Het ontwikkelen van slimme combinaties wordt gestimuleerd. Iedereen draagt bij aan de realisatie en draagt verantwoordelijkheid hiervoor. In de vertaling van strategie naar actie zijn dus vooral onze medewerkers in faculteiten, instituten en diensten aan zet. We moeten samen met plannen komen op het niveau van de eenheid én van de instelling. In lijn met het referentiedocument zullen met ingang van het najaar 2014 voor alle faculteiten, instituten en diensten afspraken worden gemaakt ten aanzien van ambities en ieders bijdrage hieraan. Daarin gaat het over inhoud, aanpak, investeren en desinvesteren. Deze afspraken vormen de basis voor de jaarplannen voor de komende jaren. Daarnaast worden UT-brede strategische projecten opgestart en gemonitord onder eindverantwoordelijkheid van het Strategisch Beraad. Zoveel mogelijk worden daarbij activiteiten belegd in programma's in plaats van in structuren.

DRAFT

VISION 2020: SCHERPER NAVIGEREN

INTERN STURINGSDEEL

Hoe vertalen de kernwaarden zich in sturing van de UT?

Maatschappijgericht; relevant/impact/daadwerkelijk verschil maken

- De technologische oriëntatie van de Universiteit Twente nog meer dan voorheen profileren, waarbij duidelijk wordt dat we niet alleen een 'technology push' kennen, maar dat we onze wetenschappelijke vragen en antwoorden ontlenen aan de maatschappij en dat onze kracht ligt in het beantwoorden van de integrale onderzoeksprojecten.
- Leiding nemen in het maatschappelijk debat. De UT is een opinieleider die proactief maatschappelijke ontwikkelingen adresseert en oplossingen ontwerpt.
- Intensief delen van kennis met alumni, overheid en bedrijfsleven.
- Actief aangaan en leiden van strategische (internationale) partnerschappen met bedrijven en instellingen.
- *Maatschappelijke en economische impact* als belangrijk beoordelingscriterium voor strategische keuzes.

Synergiegedreven; excellent in combinaties

- Investering in wetenschappelijke speerpunten als kennisbasis voor samenwerking en vernieuwing.
- Sturing op interne samenwerking en verbinding door gericht investeren en belonen; aansluiten bij de integrale onderzoeksagenda's (zoals Horizon 2020), de huidige indeling in faculteiten en instituten vormt hiervoor geen belemmering.
- Introductie van *Design* als integrerend concept over onze disciplines
- Aangaan van externe samenwerkingsverbanden gericht op kruisbestuiving van onderwijs, onderzoek en valorisatie. Waar mogelijk daarin de leidende rol nemen.
- Respect voor individuele kwaliteit en bijdrage. Activiteiten binnen de UT worden beoordeeld vanuit eigen specifieke bijdrage aan het UT profiel.
- Werven en ontwikkelen van breed georiënteerde op samenwerking gerichte studenten en medewerkers.

Ondernemend:

- Creëren van een omgeving waarin risico's genomen kunnen en mogen worden en waar grenzen worden opgezocht.
- Beloning van succesvolle creatieve originele vernieuwing in onderzoek, onderwijs en valorisatie.
- Ontwikkelen van gerichte activiteiten die bijdragen aan een cultuur van ontmoeten, kennis delen, creativiteit en persoonlijke ontplooiing zoals JA@UT, Create UT of Tomorrow en Design Centre.
- Sturing op maatschappelijk relevante en economisch aantrekkelijke samenwerkingsthema's onder andere via ontwikkelen van icoonprojecten.
- Meer inkomsten genereren uit IP, investeringen en spin-offs door het ontwikkelen van business modellen voor de UT.

DRAFT

Internationaal georiënteerd; *Global Citizens* van morgen

- Inzetten op curricula die voorbereiden op een internationale carrière. Bieden van ruimte voor een internationale ervaring binnen elke opleiding en elk onderzoek.
- Deelname aan profilerende (internationale) netwerken van kennisinstellingen en bedrijven. Kapitaliseren van bestaande netwerken.
- Ontwikkelen van een aantrekkelijke internationale universiteitsgemeenschap met een grote diversiteit en mobiliteit (hub).
- Verhoging internationale instroom met name in de graduate fase.

Onze activiteiten en resultaten op bovengenoemde gebieden worden voortdurend actief geprofileerd in media en richting politiek.

De bovenbeschreven sturing resulteert in een cultuuromslag naar een meer internationale, op samenwerking gerichte, ondernemende (in de zin van experimenteren, pionieren en risico's nemen) universiteit die door gecombineerde inzet van sterkten een bijdrage levert aan versterking van de samenleving. Dit is nodig om onze prestatieambities te kunnen realiseren.

Onze prestatieambities in 2020

In onze onderwijsprogramma's combineren we *state of the art* onderwijstechnieken en digitalisering met een persoonlijke en veilige studie- en leeromgeving op de campus, het zogenaamde *blended learning*. Vanuit een ontwerpende benadering worden studenten uitgedaagd met vaardigheidsprofielen van onderzoeker, ontwerper en ondernemer. Ons brede bacheloraanbod biedt uitstekende doorstroommogelijkheden naar UT-, landelijke en internationale masteropleidingen. Onze specialistische masteropleidingen zijn zeer gewild bij een internationaal publiek. De arbeidsmarkt is zeer tevreden met UT alumni; hier sturen we gericht op.
We zullen vooral aandacht geven aan de uitwerking van onze internationale ambities, zorgen voor goede aansluiting bij het internationale onderwijssysteem (in verband instroom- en doorstroommogelijkheden) en voor de beste vertaling van ons instellingsprofiel naar ons inhoudelijke onderwijsaanbod.

Undergraduate onderwijs:
Het brede Undergraduate onderwijs onderscheidt zich met het Twentse Onderwijsmodel en ATLAS.

- Het gehele undergraduate onderwijs kan in het Engels worden gevolgd.
- Kernopleidingen trekken een stabiele stroom van getalenteerde Europese / internationale studenten aan. Hetzij vanwege de unieke internationale positie (TG, Create, AT) hetzij vanwege de focus op de bredere internationale markt (EPA, IBA).
- 10% van de studentpopulatie neemt deel aan de excellentietrajecten.
- Een belangrijk deel van het Nederlandse bachelortalent voor de excellentietrajecten wordt actief gespot en gerekruteerd: 10% van onze undergraduate studenten behoort tot de top 10% van zijn / haar lichting.
- Via internationale samenwerkingsrelaties vindt in alle undergraduate programma's uitwisseling plaats. Iedere student volgt minimaal 15 EC onderwijs in het buitenland. Internationale studenten van onze exchange partners nemen vice versa deel aan kwalitatief hoogwaardige en profilerende exchangepakketten.

DRAFT

- Summerschools bieden aantrekkelijk verdiepende en verbredende modules gericht op een brede nationale en internationale markt. Deze modules bieden het beste van de UT aan en bereiden zij-instromers klaar voor het graduate onderwijs.
- De uitval in de bachelor wordt geminimaliseerd en geconcentreerd in jaar 1. 80% van de herinschrijvers na jaar 1 rondt de bacheloropleiding af binnen 4 jaar.
- De arbeidsmarktperspectieven en de studieloopbaanopties van onze bachelorafstudeerders zijn uitstekend en liggen ruim boven het landelijk WO gemiddelde: 30% van onze bacheloralumni vervolgt de studie in een topmasteropleiding.

<u>Graduate onderwijs:</u>

Ons masteronderwijs is sterk verbonden met ons onderzoek en is van uitzonderlijke kwaliteit en is inhoudelijk uniek. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt in grote mate bij de hoogleraren. Het trekt een stabiel groeiende stroom van nationale en internationale studenten aan. De inhoud van het onderwijs is echt internationaal: curriculum (*blended learning*), werkvormen en diversiteit studentpopulatie. De voertaal is Engels.

- Excellentietrajecten voor onderzoeker, ontwerper en ondernemer in de masterfase worden gevolgd door tenminste 10% van de masterstudenten.
- Een wisselend en divers aanbod van masteropleidingen passend bij de unieke UT propositie wordt internationaal in de etalage gezet en aangejaagd door een genereus beurzenfonds en een systematiek van fee waivers.
- Iedere opleiding biedt haar studenten de mogelijkheid om een deel van het studieprogramma te volgen bij een andere geselecteerde instelling in binnen- of buitenland (fysiek of op afstand).
- Minimaal 40% van de masterinstroom is internationaal en wordt o.a. gerealiseerd door gebruik te maken van bestaande (onderzoeks)netwerken en een uitstekend beurzenprogramma.
- Minstens 70% van de bachelor afstudeerders opteert voor een vervolg masterstudie aan de UT. Samenwerking met het HBO en internationale instellingen zorgen voor een omvangrijke en structurele zij-instroom van getalenteerde studenten zodat onze graduate populatie een omvang heeft vergelijkbaar met die van de undergraduate populatie.
- Voor elk masterprogramma is tenminste 1 post-ervaringsprogramma ontwikkeld dat wordt aangeboden in het kader van 'Leven Lang Leren'.
- De loopbaanperspectieven van onze masterafstudeerders zijn substantieel beter dan het landelijk WO gemiddelde.
- Aan getalenteerde masterstudenten uit alle masterprogramma's worden doorlopende MSc-PhD/PDEng-trajecten aangeboden. 5% van de masterstudenten volgt een dergelijk traject.
- Jaarlijks stromen tenminste 250 promovendi het UT promotieprogramma in. 50% van de onderzoekerspopulatie financiert het onderzoek met een PhD-beurs / eigen middelen.
- Minstens 80% van de promovendi voldoet aan de *qualifier* en rondt de promotie uiteindelijk succesvol af. De gemiddelde promotieduur van medewerkerpromovendi en beurspromovendi is 4,5 jaar.
- Het PDEng programma trekt jaarlijks 100 nieuwe studenten en bedrijfsplaatsen aan. Dit laatste gebeurt voornamelijk via strategische bedrijfsrelaties.

DRAFT

Onderzoek

Ons onderzoek concentreert zich op de sleuteltechnologieën (ICT, nano, bio, geo) en engineering, in de maatschappelijke context (governance en gedrag). Uit ons (multidisciplinaire) onderzoek komen nieuwe disciplines voort, zowel *binnen* het techniek- en gammadomein als *tussen* het techniek- en gammadomein. De erkenning hiervoor blijkt uit een brede basis van nationale en internationale publieke en private financiering. Het onderscheidende van ons onderzoek is de vernieuwing die we realiseren door te combineren.
We willen vooral de integratie tussen de technologisch- en sociaalwetenschappelijke disciplines en de sturing op gemeenschappelijkheid in de onderzoeksagenda verder vormgeven.

- Onze onderzoekspeerpunten worden als uitstekend beoordeeld en trekken substantieel externe onderzoeksmiddelen aan.
- De onderzoekspeerpunten zijn verbonden op een aantal kansrijke gebieden (zogenaamde 'Icoonprojecten'). Deze worden centraal gedefinieerd en aangestuurd.
- De icoonprojecten leveren aansprekende inhoudelijke en financiële resultaten en daarmee de bewijslast voor ons profiel.
- (virtuele) Business Development Teams versterken de ontwikkeling van de icoonprojecten en de verbinding met actoren in de samenleving.
- Ons eenduidig *Tenure Track* beleid trekt toptalent aan en versterkt ook de kwaliteit en uitstraling van het onderwijs.
- UT is bovengemiddeld succesvol in aantrekken Europese en internationale fondsen.
    - Inverdiencapaciteit 40%, waarvan 10% van buiten Europa.
    - Grote onderzoekscontracten in nationale en internationale netwerken.
- Voor onderzoekinfrastructuur zijn creatieve financieringsconstructies opgesteld met derden. Deze infrastructuur stellen we beschikbaar aan onze partners en genereren extra financiële middelen voor ons onderwijs en onderzoek.
- Aantallen academische prijzen.
- Resultaten van het onderzoek vernieuwen het onderwijs; alle onderzoekers zijn actief in het onderwijs.

Valorisatie

Valorisatie is de resultante van onze maatschappijgerichtheid en ondernemerschap. De UT onderscheidt zich door een brede aanpak van valorisatie van het opleiden van professionals tot het realiseren van spin-off bedrijven. Wij genereren jaarlijks substantiële aantallen spin-offs met doorgroeipotentieel. Goed ondernemerschap en valorisatie valt of staat met excellent wetenschappelijk onderzoek, dat is dan ook de basis voor onze propositie als dé ondernemende universiteit. Belangrijk is dat we een juiste set van indicatoren ontwikkelen waarmee we onze valorisatieprestaties duiden.

- Minstens 75 Spin-off bedrijven per jaar via kennispark, waarvan 20% op basis IP UT.
- Aantal gerealiseerde arbeidsplaatsen.

DRAFT

- Deelname aan tenminste 15 gedeelde infra projecten.
- Maatschappelijke valorisatie: impact als belangrijke kpi.
- Ondernemerschapsonderwijs wordt aangeboden aan alle undergraduate studenten.
- Sterke binding met bedrijfsleven via stages / afstuderen / PDEng/ dubbelaanstellingen).
- Studie & arbeidsmarktbegeleidings- en werkervaringsprogramma's binnen de opleidingsprogramma's.
- Opzetten van internationale valorisatieprogramma's met internationale partners.

Interne Organisatie

We worden herkend en erkend als dé ondernemende universiteit van Europa met zeer ondernemende medewerkers en studenten die risico's durven te nemen. De wijze waarop wij dat realiseren trekt aandacht uit de hele wereld.

- Consistente sturing op prioriteiten en ambitie: omzetten van plannen naar actie.
- Iedereen wordt beoordeeld op zijn/ haar bijdrage aan de instellingsstrategie en wijze waarop deze bijdrage wordt geleverd (kernwaarden).
- Onze medewerkers ontwikkelen zich proactief en vertalen externe ontwikkelingen naar consequenties voor het werk en de organisatie.
- Onze gemeenschap blinkt uit in ondernemerschap en creativiteit. Ondernemerschap vertaalt zich naar externe oriëntatie, externe profilering, grenzen opzoeken en risico's durven nemen.
- Transparante en professionele doorontwikkeling van de organisatie waarin de inhoudelijke flexibiliteit wordt vertaald naar organisatorische flexibiliteit. Minder structuren en meer programma's.
- De bemensing van onze organisatie is een afspiegeling van onze internationale- en diversiteitsambities.
- Kwaliteitsniveau van de UT dienstverlening past bij het ambitieniveau UT
- Het UT financiële en HR-instrumentarium stimuleert maximaal de realisatie van onze ambities.

Campus / community

- De campus / onze community is een *asset* en instrumenteel aan de realisatie van onze ambities.
- De campus functioneert als dé locatie voor persoonlijke ontwikkeling, creativiteit, (student)activisme en ondernemerschap.
- Het is de etalage voor het UT onderzoek en onderwijs.
- Het is ons *Smart and Living lab*, de plaats waar universiteit, technologische innovaties en maatschappij samen komen.
- Het is een internationale gemeenschap.
- Het is de plek voor ontmoeting tussen universiteit, overheid en bedrijfsleven.
- De campus is een beleving. Samen met de directe omgeving is zij doorontwikkeld tot een innovatie hotspot voor de regio, met (inter)nationale uitstraling.

DRAFT

BIJLAGE: Waarom de UT: Perspectief van student, medewerker, bedrijf en regio

STUDENTEN
Studenten die geïnteresseerd zijn in de ontwikkeling van technologie en de inzet van technologie in de samenleving, kiezen voor de UT omdat de UT wetenschappelijke opleidingen aanbiedt die inhoudelijk van hoge kwaliteit zijn en waarin de nieuwste (digitale) leermethoden worden gecombineerd met persoonlijke leerervaringen op een campus met state of the art faciliteiten (blended learning). Hier wordt een student opgeleid tot een creatieve en internationaal georiënteerde academische professional – global citizen –, die naast inhoudelijke expertise ten aanzien van technologie en samenleving, beschikt over sterk ontwikkelde persoonlijke vaardigheden op het gebied van ondernemen, onderzoeken en ontwerpen. De UT-student is geen onderwijsconsument maar medevormgever van onderwijs en leerervaring. Hierdoor zijn afgestudeerden van de UT in staat om hun kennis en vaardigheden toe te passen op de uitdagingen van de toekomst en hebben zij uitstekende arbeidsmarktperspectieven.

De UT biedt 'education on demand' – de student heeft hier veel keuzeruimte, kan instromen in brede programma's waarbinnen geswitcht kan worden. De academicus van de toekomst is flexibel en vakoverstijgend, dus curricula ook.
De UT beschikt over een Smart Campus waar studenten theorie in praktijk kunnen brengen. Door het ondernemende karakter van de UT kan de student optimaal gebruik maken van het UT netwerk, waar carrièreperspectieven en (bedrijfs-)beurzen en mogelijkheden tot zelf ondernemen voort komen.

MEDEWERKERS
Medewerkers kiezen voor de UT omdat zij overtuigd zijn van het belang van de ontwikkeling van technologie en de inzet van technologie in de samenleving. Zij willen onderdeel uitmaken van een ondernemende, succesvolle internationaal georiënteerde gemeenschap waarin risico's genomen kunnen en mogen worden, waar grenzen worden opgezocht en successen worden beloond. Waar onderwijs, onderzoek en ondernemerschap nauw met elkaar verweven zijn, waar de meest relevante technologische- en sociaalwetenschappelijke vakgebieden binnen handbereik zijn en waar intensief wordt samengewerkt met het bedrijfsleven en de overheid. De UT biedt iedereen de mogelijkheid om zijn/haar talenten te ontplooien en bij te dragen aan het succes van de instelling. Medewerkers krijgen veel vertrouwen en verantwoordelijkheid. Op de Smart en Living Campus kunnen onderzoekers hun research daadwerkelijk testen; de campus dient als hun lab en is een creatief klimaat (design lab) met ruimte voor *Rapid trial and error through experiments.*

BEDRIJVEN
Bedrijven kiezen voor de UT omdat de UT vanuit excellentie in onderwijs en onderzoek innovatieve technologieën voor maatschappelijke vraagstukken ontwikkelt en de nieuwe toepassingen daarvan bedenkt. Het onderzoek van de UT is baanbrekend en creatief. Er wordt voortdurend geschakeld met overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen. De UT matcht haar mensen en middelen met die van de partners. Bedrijven kunnen bij de UT terecht voor (integrale) oplossingen en kunnen beschikken over het (inter)nationale netwerk van de UT. Als de ondernemende universiteit spreekt de UT de taal van het bedrijfsleven. De organisatie is flexibel, slagvaardig en proactief. Met professionele *Business Developers* is het goed en snel zaken doen. De *Smart Campus* is een extra asset als perfect vestigingsklimaat voor bedrijven, door de publieke testruimtes en de mogelijkheden die er zijn voor het gebruik van laboratoria.

DRAFT

REGIO

De UT speelt een leidende rol bij innovatie in de regio. Hierdoor zijn wij dé aanjager van de regionale economie. Dit kunnen wij alleen doen in nauwe samenwerking met onze regionale partners: bedrijfsleven en overheid. De UT is een bepalende factor voor het vestigingsbesluit van veel bedrijven vanwege de academische professionals die hier worden opgeleid, de kennis die wordt ontwikkeld en de samenwerkingsmogelijkheden die de UT biedt. Het internationale netwerk van de UT ontsluit de regio en brengt de nieuwste technologische kennis binnen handbereik van bedrijfsleven en overheid.

DRAFT

BIJLAGE: Voorstellen resulterend uit Create the UT of Tomorrow, april 2014

Onderstaande titels representeren de veelheid van creatieve ideeën die is voortgekomen uit het evenement. Onderdelen hiervan zijn al meegenomen bij het opstellen van dit referentiedocument. De ideeën gaan een verdere rol spelen bij de uitwerking van onze strategie.

- First impressions : experience the campus
- The green campus as a living lab
- Twente Valley
- Smartcommunity Smartlink
- Lab of the World
- Basecamp for knowledge (X)change
- Twente holistic innovation lab; Expanding cross disciplinary interfaces in research and education
- Net Worth : small world networks
- Quality of living (health & ageing, safety, connectivity, food)
- The Golden Team: develop a unique Campus Culture
- World Wide Inspiring Theme Park: UT Polis
- Making money and realize impact with technology, research, education and networks
- Human Tech Valley
- Een spin-off voor diensten, er zit innovatie in ondersteuning!
- Edublocks
- Create the most visible, vibrant and entrepreneurial scientific playground of Europe.
- UT Global Crossroads: Support platform for innovation and creativity
- Diversifiers
- The first self-sustaining live life for free campus community
- The challenge of knowing the unknown, educating the new generation of professionals, VisIOnaries
- The Smart, Green, Knowledge Hub
- BOOT-CampUS
- Educating the new generation of professional – versterken basis TOM-model
- Festivaliz'UT, Mixed Vision
- Regional cooking, global impact, Utopia
- Integrate the university, its education and the campus into a free, creative and progressive campus.
- Science Challenges
- Evolucity
- Twente State of Mind, Bosatlas
- Campus2020
- The Enterprising University, UT2Go, Toxy Turbo's
- UT campus als een 'technologisch pretpark'
- Knowledge Community East Netherlands
- Big Ideas
- Sustainable Space

DRAFT