



Universiteit Utrecht



Samen de wereld
duurzaam verbeteren

A solid yellow horizontal bar spanning the top of the page.

Open blik, open houding, open wetenschap

**SAMEN DE WERELD
DUURZAAM VERBETEREN**

Strategisch Plan 2025
Universiteit Utrecht

	Woord vooraf	4
1	De Universiteit Utrecht werkt aan een betere wereld	6
2	Uitdagingen in de wereld om ons heen	10
3	Onze strategie in leidende principes	16
4	Een open en veerkrachtige gemeenschap	24
5	Uitmuntend onderwijs	34
6	Grensverleggend onderzoek	44
7	Faculteit Bètawetenschappen	54
8	Faculteit Diergeneeskunde	70
9	Faculteit Geesteswetenschappen	84
10	University College Utrecht	98
11	Faculteit Geneeskunde	112
12	Faculteit Geowetenschappen	126
13	Faculteit Recht, Economie, Bestuur & Organisatie	136
14	Faculteit Sociale Wetenschappen	148

Woord vooraf

Voor u ligt het Strategisch Plan van de Universiteit Utrecht. Dit is waar we ons de komende jaren op richten om onze missie uit te voeren en optimaal te werken aan een betere wereld. We kunnen dat alleen doen als we de krachten bundelen, in- en extern. Als we naast ambitie, deskundigheid en daadkracht ook een open houding aan de dag leggen. We willen onze kennis delen en samen met anderen bijdragen aan het wetenschappelijke proces en de maatschappelijke uitdagingen van nu en straks.

Dit plan is tot stand gekomen in de periode dat de coronacrisis toesloeg. In maart 2020 moesten we plotsklaps om-schakelen van discussies in werkgroepen en 24-uursessies naar online uitwisseling. De manier waarop we dit samen hebben gedaan tekent de veerkracht van onze organisatie. Wij, decanen en College van Bestuur zijn geraakt door de onvoorstelbare betrokkenheid van docenten, onderzoekers, collega's uit de ondersteunende diensten en studenten.

De COVID-19-crisis maakte snel duidelijk dat onze missie en visie staan als een huis. Juist door over grenzen van disciplines en landen samen te werken bij het onderwijs en onderzoek, kunnen we bijdragen aan een adequate mondiale respons op issues zoals COVID-19, en werken aan de benodigde maatschappelijke duurzame reset in plaats van restart. Bijdragen aan duurzaamheidsvraagstukken staat hoog op onze langetermijnagenda. Dit plan bouwt daarom voort op de ingeslagen weg van de afgelopen jaren. Er is alle reden voor – en behoefte aan – continuïteit.

Bij de manier waarop we onze missie in de praktijk brengen, moeten we natuurlijk wel constant aanpassen aan de veranderende omstandigheden – waaronder COVID-19. Aanpassingen zijn verkend en uitgewerkt met een groot aantal studenten, collega's, alumni en externe partners. Met hun hulp hebben we een scherpe focus aangebracht, en tegelijk de blik soms wat verder gericht dan de komende vier jaar.

De rode draad van het Strategisch Plan is dat we vol inzetten op openheid: dat zit in het DNA van onze instelling. Met Open Science brengen we deze openheid tot volle wasdom. Dat betekent wetenschap beoefenen vanuit een integrale visie op de relatie met de maatschappij en de ontwikkelingen om ons heen. Daarvan moet ons onderwijs doordrenkt zijn. Dat is ook bepalend voor de manier waarop we onderzoek doen en met resultaten omgaan. Openheid is ook een sleutelwoord bij onze inspanningen voor diversiteit van mensen en perspectieven in onze gemeenschap en de wijze waarop we willen samenwerken, communiceren en onze academische cultuur willen transformeren. We gaan voor teamwerk, waarin ieder op zijn eigen manier kan bijdragen en floreren.

In de volgende hoofdstukken nemen we u mee in onze analyse van wie wij zijn en van de uitdagingen om ons heen. Daarna beschrijven we onze strategie voor de komende jaren in vijf leidende principes. Deze vijf pijlers worden vertaald naar concrete ambities voor de organisatie, voor ons onderwijs en voor ons onderzoek. Tot slot treft u de plannen van de faculteiten aan waarin zij hun facultaire doorvertaling en koers schetsen.

Wij gaan onze ambities realiseren en rapporteren jaarlijks over de voortgang. Voor nu willen wij iedereen die heeft meegedacht heel erg hartelijk bedanken voor de tomeloze inzet. We zien ernaar uit de open dialoog voort te zetten. Laten we onze kennis blijven delen!

Decanen en College van Bestuur

Leeswijzer: We gebruiken in dit strategisch plan de term multidisciplinair. Vanuit multidisciplinariteit realiseren we verschillende vormen van samenwerking, zowel tussen medewerkers uit verschillende disciplines als met de samenleving. Deze verbinding kan ook interdisciplinair en transdisciplinair zijn.

De Universiteit Utrecht werkt aan een betere wereld

HOOFDSTUK 1

In honderden containers bootsen Utrechtse plant- en bodemecologen natuurlijk grasland na en onderzoeken hierin het effect van een veranderend klimaat in combinatie met verlies van biodiversiteit. Het Utrecht University Biodiversity and Climate Variability Experiment (UU BioCLiVE) is uniek in omvang en looptijd.



De Universiteit Utrecht is een brede Nederlandse én internationale universiteit. Toonaangevend onderzoek voedt ons innovatieve onderwijs. De universiteit heeft een sterke band met haar omgeving, in het bijzonder met de stad en regio Utrecht. Onze universitaire wortels reiken tot diep in het verleden.

We vormen een hechte gemeenschap, verbinding vinden we belangrijk. Publieke waarden zoals gelijkheid, diversiteit, inclusie, openheid, toegankelijkheid en wederzijds respect zijn het vertrekpunt voor onze strategie en activiteiten. Betrokken studenten, medewerkers en alumni dragen ons gedachtengoed verder.

Het onderwijs van de Universiteit Utrecht is modern, persoonlijk, van hoge kwaliteit en continu in ontwikkeling. Studenten vinden bij ons een uitdagend studieklimaat, passend bij hun ambities en talenten. Onze studenten zijn onderzoekend, creatief, kritisch en ondernemend. We hebben bijzondere aandacht voor onze docenten en voor het stimuleren en faciliteren van onderwijsinnovatie, in een omgeving die in toenemende mate inclusief en internationaal is.

Een groot aantal Utrechtse onderzoeksgroepen behoort tot de wereldtop in hun vakgebied. De Universiteit Utrecht concentreert haar multidisciplinaire onderzoek in vier thema's: Dynamics of Youth, Institutions for Open Societies, Life Sciences en Pathways to Sustainability. De Universiteit Utrecht participeert in regionale, nationale en internationale consortia die thematisch en actueel onderzoek doen naar maatschappelijke thema's.

Wij zien dat complexe vraagstukken niet vanuit één perspectief kunnen worden opgelost. We zijn overtuigd van een multidisciplinaire en wetenschappelijke aanpak als sleutel tot inzichten en oplossingen. Samen gaan we de wereld duurzaam verbeteren.

MISSIE EN VISIE

De Universiteit Utrecht werkt aan een betere wereld.

Onze afgestudeerden hebben de kennis en vaardigheid om een substantiële bijdrage te kunnen leveren aan de maatschappij. Ons onderzoek is grensverleggend en gericht op het oplossen van grote mondiale vraagstukken. Onze cultuur van samenwerken maakt innovatie, nieuwe inzichten en maatschappelijke impact mogelijk.

De kernwaarden ambitie, inspiratie, betrokkenheid en onafhankelijkheid vormen de basis voor onze universitaire gemeenschap.

Uitdagingen in de wereld om ons heen

HOOFDSTUK 2



De Universiteit Utrecht staat midden in de samenleving. Ontwikkelingen in de wereld om ons heen zijn mede bepalend voor onze strategie.

MAATSCHAPPELIJKE VRAAGSTUKKEN

Hedendaagse maatschappelijke vraagstukken kennen veel facetten: ze beperken zich niet tot generaties of werelddelen en kunnen niet opgelost worden vanuit één perspectief. Zo leidt klimaatverandering tot urgente maatschappelijke vraagstukken waaronder energietransitie, inrichting van onze omgeving en circulariteit. De kloof in de samenleving, tussen arm en rijk, tussen hoog- en laagopgeleid, neemt toe. We leven gemiddeld langer, wat vragen ten aanzien van zorg en gezondheid met zich meebrengt. Al deze uitdagingen vragen om studenten, medewerkers en alumni die zoeken naar oplossingen en bijdragen aan het maatschappelijk debat. De rol van fundamenteel onderzoek is daarbij cruciaal.

Tegenwoordig is informatie, ook wetenschappelijke, overal en onmiddellijk beschikbaar. Niet alleen experts vormen hun mening: mede door nieuwe media is informatie voor iedereen toegankelijk en zijn discussies versneld en heftiger van aard. Wetenschappers gaan een open relatie aan met vele partijen om in gezamenlijkheid aan maatschappelijke vraagstukken te werken.

Tijdens de COVID-19 pandemie hebben we de interactie tussen wetenschap, beleidsmakers en de politiek bijna dagelijks kunnen aanschouwen. De openheid van de wetenschap droeg ertoe bij dat wetenschappelijke bevindingen, onzekerheden en inzichten, volledig werden meegewogen, net als politieke- en sociaaleconomische factoren. Het is juist door de verbinding

aan te gaan met maatschappelijke partners, dat we kunnen laten zien hoe wetenschappers in gezamenlijkheid hun kennis ontwikkelen en inbrengen via transparante methoden.

TRENDS IN HET HOGER ONDERWIJS

Globalisering en digitalisering brengen internationale kennis en onderwijs dichtbij. Met een spreekwoordelijke druk op de knop komen colleges uit alle delen van de wereld binnen bereik van onze studenten. Digitale technologie brengt nieuwe mogelijkheden in het onderzoek. Wetenschappers kunnen hun data open delen met collega's van andere universiteiten. Kennisontwikkeling en -overdracht zijn niet langer het domein van kennisinstellingen.

Van universiteiten wordt steeds meer verwacht dat onderzoek ten goede komt aan de gehele samenleving, zeker van publiek gefinancierde instellingen. Daarom wordt internationaal gewerkt aan een open model van kennisdeling en samenwerking. Zowel in de Europese

Unie als in Nederland wordt fors ingezet op Open Science, dat erop gericht is om onderzoeksresultaten, ongeacht de vorm van de wetenschappelijke output, in een zo vroeg mogelijk stadium vrij toegankelijk te maken en te delen met anderen. Open Science gaat over onderzoek, onderwijs en hoe wij in contact zijn met elkaar en met de samenleving.

Het universitaire onderwijs verandert van primair het overdragen van informatie naar meer het actief toepassen van kennis en het ontwikkelen van vaardigheden. Studenten, de professionals van straks, doen tijdens hun opleiding ervaringen op met persoonlijke vaardigheden als zelfreflectie en creativiteit. Zij zullen in toenemende mate hun studietraject niet meer in een keer afleggen en hun studie combineren met werk of andere activiteiten. Alumni zien kennis en de arbeidsmarkt in hoog tempo veranderen. Om inzetbaar te blijven, moeten professionals zich verantwoordelijk voelen voor hun eigen vorming en een leven lang in staat zijn om zich te blijven

ontwikkelen. Dit alles vraagt om maatwerk en om andere, flexibelere, manieren van onderwijs. Door de toegenomen druk om te presteren in combinatie bijvoorbeeld met de krappe kamermarkt ervaren meer studenten mentale gezondheidsproblemen. Deze ontwikkeling vraagt om actief beleid en om meer maatwerk in de begeleiding en opvang van studenten.

Onderwijs en onderzoek bewegen zich in toenemende mate in de richting van de private sector. Traditionele curricula zijn aan verandering onderhevig. Niet alleen door de manier waarop het onderwijs wordt aangeboden, maar ook door externe ontwikkelingen. Er komen nieuwe partijen bij, publiek en privaat, die delen van curricula voor hun rekening nemen en een mondiaal onderwijsaanbod creëren voor professionals.

Universiteiten worden afhankelijker van technologische bedrijven voor de infrastructuur van onderwijs en onderzoek. Om de academische kwaliteit van data in dit nieuwe speelveld te borgen is samenwerking op het gebied van bijvoorbeeld infrastructuur noodzakelijk: samenwerking volgens publieke waarden met universiteiten in Nederland en daarbuiten.

De internationale mobiliteit van studenten en medewerkers groeide de afgelopen decennia fors. Studenten vanuit de hele wereld volgen hun opleiding in Utrecht en internationale medewerkers maken deel uit van onze universitaire gemeenschap. Hun kennis en culturele achtergrond zijn verrijkend voor onderwijs en onderzoek en hun perspectieven zijn van meerwaarde voor het academisch debat. Mede door de internationale instroom neemt de diversiteit van onze universitaire gemeenschap toe. Er is sprake van toenemende verscheidenheid in vooropleiding, culturele-, religieuze- en sociaal-economische achtergronden. Internationale samenwerking is van groot belang voor de kwaliteit van universiteiten en wordt vanuit de Europese Unie gestimuleerd. Ondanks de publieke discussie over het 'verengelsen' van het hoger onderwijs, is de afgelopen jaren het aantal Engelstalige opleidingen bij de Nederlandse universiteiten flink uitgebreid.

MEER SAMENWERKEN

De Nederlandse universiteiten presteren in internationaal opzicht zeer goed. De universiteiten leveren een grote bijdrage aan Nederland als kennisland en aan onze economie. Het leidt tot een toename in instroom van Nederlandse en internationale studenten in het universitair onderwijs.

Investerings in het stelsel zijn noodzakelijk, maar lijken zich nu te beperken tot bèta en techniek en ten koste te gaan van financiering van andere vakgebieden. Echter, een samenleving die vooruit wil komen, heeft alle disciplines hard nodig: zowel de technologische ontwikkeling als het cultuurbehoud, zowel natuurwetenschappelijke ontdekkingen als de kennis over gedragsverandering, zowel het fundamentele onderzoek als het meer toegepaste. Een samenleving die vooruit wil komen is juist gebaat bij een multidisciplinaire aanpak van maatschappelijke uitdagingen en dat vraagt om een investering in alle vakgebieden.

Financiering van onderzoek is in Nederland, en de Europese Unie, de laatste jaren verschoven van vrij, ongebonden onderzoek naar meer vraaggestuurd, gebonden onderzoek. Bij gebonden onderzoek praten bedrijven of maatschappelijke organisaties mee over de onderzoeksvraag. Daarnaast is in het onderzoek sprake van een enorme competitie: er wordt slechts een klein deel van de onderzoeksaanvragen gehonoreerd. Deze concurrentie draagt bij aan een verhoging van de werkdruk bij onderzoekers. De financiële structuur en de toenemende competitie hebben ook een nadelig effect op de werkdruk en het welzijn van studenten en promovendi.

Universiteiten en overheid hebben elkaar nodig om de druk in het hoger onderwijs en onderzoek te verminderen en om onze mondiale positie als kennis-economie te behouden. Komende periode staan meer samenwerking en minder onnodige concurrentie hoog op de Strategische Agenda van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Om concurrentieprikkels te temperen is het nodig dat instellingen – in onderling overleg met elkaar, de VSNU¹ en bijvoorbeeld de LERU² – kiezen waarmee ze zich willen onderscheiden en op welke gebieden ze juist willen samenwerken.

¹ Vereniging van Universiteiten

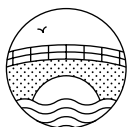
² League of European Research Universities

Onze strategie in leidende principes

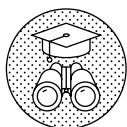
HOOFDSTUK 3



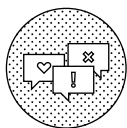
In dit Strategisch Plan zet de Universiteit Utrecht de koers uit voor de komende jaren. Met onze positie en missie als stevig fundament en rekening houdend met omgevingsfactoren en uitdagingen, formuleren we onze strategie in vijf leidende principes:



Samenwerken over grenzen heen: een internationale universiteit met multidisciplinair onderwijs en onderzoek.



Een **toekomstbestendige onderwijscultuur**, gericht op kwaliteit en innovatie.



Een **hechte gemeenschap** met betrokken studenten, medewerkers en alumni, waarin zorg is voor elkaar en ruimte voor ontwikkeling, ontmoeting, kennisdeling en een open gesprek.



Focus op duurzame ontwikkeling: de *Sustainable Development Goals* zijn integraal onderdeel van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering.



Transitie naar Open Science, waarbij we prioriteit geven aan bredere erkenning en waardering van medewerkers en aan impact van onderwijs en onderzoek.

Deze vijf leidende principes lichten we hieronder toe. Implicaties voor de organisatie, het onderwijs en het onderzoek en de faculteiten beschrijven we in de hierop volgende hoofdstukken.

SAMENWERKEN OVER GRENZEN

Als samenleving staan we voor grote en complexe uitdagingen. Antwoorden erop zijn alleen te vinden door het samenbrengen van verschillende perspectieven en door intensieve samenwerking over de grenzen van disciplines. Daarom hebben we geïnvesteerd in vier grote multidisciplinaire strategische onderzoeksthema's: Dynamics of Youth, Institutions for Open Societies, Life Sciences en Pathways to Sustainability. Excellent disciplinair onderzoek ligt ten grondslag aan deze vier strategische thema's. Deze profielkeuze zal – door de verwevenheid van onderzoek en onderwijs – de komende jaren sterker zichtbaar worden in het onderwijs. Vanuit de thema's werken onze onderzoekers vanzelfsprekend samen met overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties.

Samenwerking over de grenzen heen is ook het uitgangspunt voor de alliantie die wij zijn aangegaan met de Technische Universiteit Eindhoven, Wageningen University & Research en het UMC Utrecht. Door de complementariteit te benutten van onze vier instellingen versterken en vernieuwen we het onderwijs en onderzoek ook komende periode met concrete projecten. Voor studenten ontstaan veel keuzemogelijkheden om een breed persoonlijk ontwikkelpad uit te stippelen.

We zijn een internationale universiteit. Een internationale omgeving draagt bij aan een stimulerend academisch en intellectueel klimaat, een open houding van studenten en medewerkers, groei van wetenschappelijke kennis en betere kwalificaties van studenten voor een globaliserende arbeidsmarkt. Op het gebied van internationalisering wil de Universiteit Utrecht de komende jaren opnieuw flinke stappen zetten: binnen Europa en wereldwijd willen we onze internationale netwerken en samenwerkingsverbanden beter benutten. Voor internationale studenten en medewerkers maken we werk van een 'warm welkom' en een goede inbedding.

TOEKOMSTBESTENDIGE ONDERWIJSCULTUUR

Mobiliteit over grenzen van disciplines is een belangrijke pijler van ons onderwijsmodel. We bieden onze studenten keuzevrijheid om zich enerzijds breed te vormen en zich anderzijds goed voor te bereiden op de arbeidsmarkt, waar behoefte bestaat aan professionals die zowel diepgaande specialistische kennis als brede vaardigheden bezitten. De universiteit gaat studentenmobiliteit tussen disciplines en faculteiten en samenwerkingspartners extra stimuleren.

Op het gebied van onderwijsinnovatie en docentprofessionalisering hebben we een naam hoog te houden. De afgelopen jaren hebben we onder meer gewerkt aan de introductie van *blended learning*, via het programma Educate-it. Door de oprichting van het Centre for Academic Teaching hebben we alle initiatieven op het gebied van kennisdeling en professionalisering van docenten gebundeld. De Universiteit Utrecht heeft een lange traditie van waardering voor onderwijs. Bij de beoordeling en ontwikkeling van academici zal het belang van onderwijs ook de komende tijd nadrukkelijk aandacht krijgen.

Alumni zullen zich na hun opleiding voortdurend professioneel blijven ontwikkelen omdat kennis snel toeneemt en verandert. De Universiteit Utrecht investeert samen met stakeholders

fors in de ontwikkeling van een flexibel aanbod voor professionals in verschillende fasen van hun leven en loopbaan.

HECHTE GEMEENSCHAP

De Universiteit Utrecht wil een goede werkgever zijn, met zorg voor onze mensen. We willen een universiteit zijn waar studenten en medewerkers zich thuis voelen en waarbij alumni een warm gevoel hebben. We vormen een hechte universitaire gemeenschap: mensen zijn betrokken bij elkaar en er is ruimte voor ontwikkeling, ontmoeting, kennisdeling en een open gesprek. We vinden het belangrijk om toegankelijk en inclusief te zijn, dat studenten en medewerkers oog voor elkaar hebben en zich onderdeel voelen van een gemeenschap, waarbij belangenorganisaties, cultuurgezelschappen, gezelligheid-, studie- en sportverenigingen elkaar aanvullen.

Het welzijn van studenten en medewerkers is van groot belang, maar we zien de afgelopen jaren de werkdruk toenemen. De beheersing van de werkdruk van studenten en medewerkers is ingewikkeld en vereist een samenhangend palet aan activiteiten. De Universiteit Utrecht is voortdurend op zoek naar concrete maatregelen die werkdruk kunnen reduceren, zoals bijvoorbeeld de afspraak om tijdelijke docenten tenminste een aanstelling voor 4 jaar van 0.7 fte te bieden. Daarom zullen

we blijvend investeren in begeleiding, professionele ontwikkeling en leiderschap. We blijven werkdruk hoog op de agenda houden en verwachten met extra aandacht en waardering voor samenwerking en teamprestaties bij te dragen aan een gezond werk- en studieklimaat.

FOCUS OP DUURZAME ONTWIKKELING

Vanuit de maatschappelijke opdracht die we als publieke instelling hebben, willen we bijdragen aan het creëren van een betere wereld. Met het programma Duurzaamheid hebben we de afgelopen periode flinke stappen gezet om een duurzame bedrijfsvoering te realiseren, gericht op de reductie van CO₂-uitstoot, minder energieverbruik, toepassing van duurzame alternatieven en bewustwording bij studenten en medewerkers.

Anders dan in de vorige jaren, gebruiken we in de komende jaren de duurzame ontwikkelingsdoelen (SDG's) van de Verenigde Naties als instrument bij het benoemen van uitdagingen en vinden van oplossingsrichtingen. Ons onderwijs en onderzoek draagt bij aan verbeterde kennis over alle zeventien SDG's. Het SDG-perspectief past uitstekend bij multidisciplinair onderwijs en onderzoek en bij samenwerking over grenzen heen.

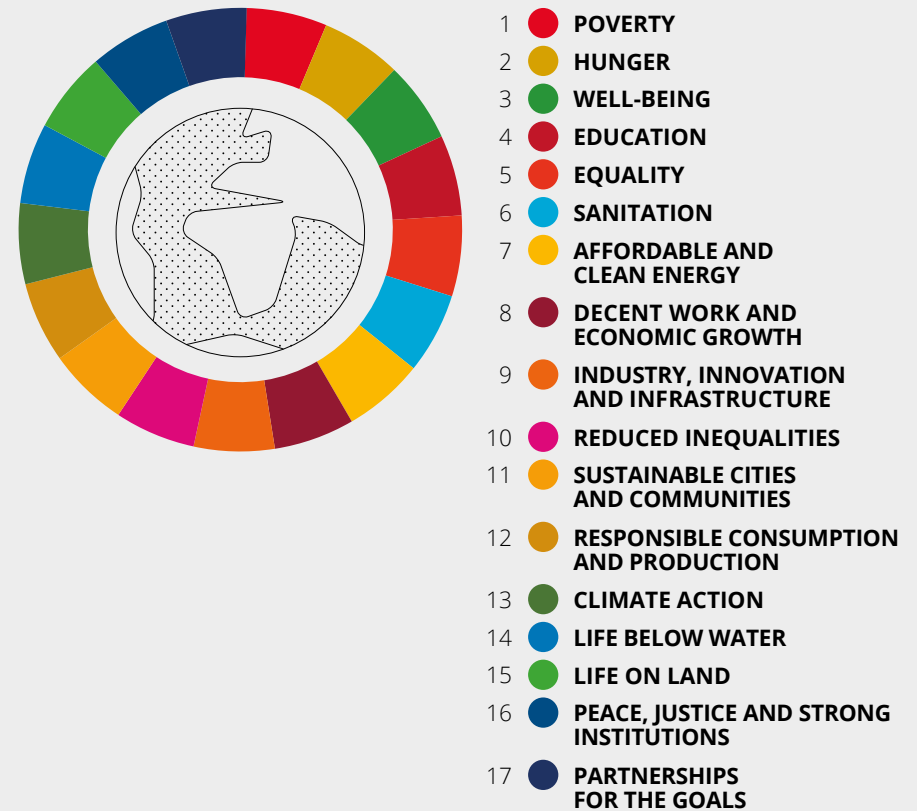
Het regionale ecosysteem is van belang voor de ontwikkeling van de universiteit en omgekeerd levert

de universiteit een belangrijke bijdrage aan duurzame ontwikkeling van de regio. De stad Utrecht en de regio zijn een proeftuin voor onderwijs en onderzoek. Met onze partners UMC Utrecht en Hogeschool Utrecht werken we samen aan de verdere ontwikkeling van het Utrecht Science Park, en leveren we een bijdrage aan maatschappelijke uitdagingen zoals bijvoorbeeld in het primair en voortgezet onderwijs, de ontwikkeling van de stad Utrecht en het herstel van biodiversiteit.

TRANSITIE NAAR OPEN SCIENCE

Om onderzoeksresultaten en hun maatschappelijke impact sneller en beter te realiseren, hebben we in 2017 gekozen voor de transitie naar Open Science. We willen daarmee de praktijk van het onderwijs en onderzoek de komende jaren fundamenteel veranderen. Open Science vraagt om een open blik en open houding en heeft effect op de relatie met de maatschappij. Onderzoeksresultaten worden zo vroeg mogelijk vrij toegankelijk gemaakt voor anderen. Open Science raakt aan de inrichting van de onderzoek- en onderwijsagenda, de diversiteit van die agenda en dus aan de diversiteit van onze medewerkers. Het verandert onze manier van communiceren met elkaar en het contact met de samenleving. Open Science legt de nadruk op *teams science* en heeft effect op hoe we als collega's met elkaar omgaan. We streven naar minder individuele competitie en naar een open academische cultuur. Het optimaal faciliteren van alle medewerkers van de universiteit in hun werk en loopbaan vraagt om aanpassing van de beoordelingssystematiek: een nieuw kader voor erkennen en waarderen.

Deze transitie is zeer ingrijpend, daarom volgt nu eerst het hoofdstuk over de organisatie: alle schouders zijn nodig om Open Science de komende jaren vorm te geven.



De Sustainable Development Goals en de Universiteit Utrecht

De Sustainable Development Goals (SDG's) zijn zeventien mondiale duurzame ontwikkelingsdoelen om van de wereld een betere plek te maken in 2030. Ze zijn opgesteld door de Verenigde Naties, worden breed gedragen en sluiten naadloos aan op de missie van de Universiteit Utrecht. De SDG's laten de breedte zien van de ecologische, economische en sociale uitdagingen van dit moment. Het gaat om onderwerpen als soorten-rijkdom, klimaatverandering, toegang tot schoon drinkwater, onderwijs en gendergelijkheid. De Universiteit Utrecht draagt bij aan de SDG's door een breed onderwijsaanbod en vernieuwend multidisciplinair onderzoek dat zich richt op verdere ontwikkeling van doelen op weg naar een duurzame samenleving. Ook met onze bedrijfsvoering dragen we bij aan de SDG's. Duurzame ontwikkeling zit in de kern van alles wat we doen.

Een open en veerkrachtige academische gemeenschap

HOOFDSTUK 4



Het lijkt zo vanzelfsprekend dat de Universiteit Utrecht een hechte universitaire gemeenschap is waar mensen betrokken zijn bij elkaar en waar ruimte is voor kennisdelen en debat. Dat is het echter niet: dagelijks vraagt het aandacht en inspanning van ons allemaal. We willen dat dat zo blijft en investeren ook de komende periode in een omgeving waarin iedereen zich welkom en onderdeel van de gemeenschap voelt.

ACADEMISCHE GEMEENSCHAP VOOR IEDEREEN

In onze organisatie tellen de bijdragen van alle studenten, medewerkers en alumni, ongeacht functie, gender, etniciteit, cultuur, inzetbaarheid of welke achtergrond dan ook. Diverse kwaliteiten tot hun recht laten komen vraagt om actief beleid, inclusief leiderschap en een sociaal veilige omgeving. We zullen in de organisatie extra aandacht blijven geven aan de publieke waarden gelijkheid, diversiteit, inclusie, openheid, toegankelijkheid en wederzijds respect.

De resultaten in onderwijs, onderzoek, bedrijfsvoering en maatschappelijke impact zijn het gevolg van teamwork. Daarin worden alle talenten en kwaliteiten van alle medewerkers gewaardeerd. Door aandacht en waardering verankeren we respect en vertrouwen dieper in onze organisatie. Het heeft invloed op hoe we communiceren en interactie hebben met elkaar en de buitenwereld. Internationale studenten en medewerkers voelen zich thuis en welkom aan onze universiteit en alumni zijn blijvend onderdeel van onze gemeenschap.

Om de vorming van de universitaire gemeenschap goed te kunnen ondersteunen, blijven we investeren in een warme band,

stimulerende werkomgeving en levendige en toegankelijke campus. Er zal een meer hybride vorm van werken ontstaan: thuis en in de universiteitsgebouwen. Dit vraagt ook experimenteren met nieuwe manieren van werken en samenwerken.

Actielijnen

- ⇒ *We versterken expliciet de ontmoetings- en samenwerkingsfuncties in onze gebouwen en experimenteren met werkvormen. We leren van onze COVID-19-ervaringen: bij het uitwerken van de huisvestingsopgave investeren we in een goede balans tussen fysieke aanwezigheid en online werken en studeren.*
- ⇒ *We versterken het diversiteitsbeleid door inrichting van de stuurgroep Equality, Diversity & Inclusion en benoeming van de Diversity Dean. We blijven onze visie op dit thema uitdragen onder meer door integratie in scholingsprogramma's, inclusieve curricula, verbetering van werving en selectie en toegankelijkheid van gebouwen te stimuleren.*
- ⇒ *We werken aan grote betrokkenheid van onze gemeenschap bij besluitvorming en aan verdere democratisering van de besluitvorming.*
- ⇒ *Begin 2022 is er universiteitsbreed een nieuw kader voor erkennen en waarderen voor alle medewerkers ingevoerd. We reduceren met teamwork de individuele werkdruk voor medewerkers, creëren binnen teams meer rust en stimuleren complementariteit. In 2025 is het vanzelfsprekend dat medewerkers diverse loopbaanpaden kiezen en accenten kunnen leggen op verschillende gebieden: onderwijs, onderzoek, impact en leiderschap.*
- ⇒ *We verbeteren onze activiteiten in begeleiding en praktische ondersteuning van (internationale) studenten en medewerkers, waarmee een hartelijk welkom vanzelfsprekend is. En stimuleren meertalig vergaderen door middel van luistertaal.*
- ⇒ *De Universiteit Utrecht levert een kwalitatief hoogstaande en integrale ondersteuning aan studenten, medewerkers, alumni en externe partijen. Daarin is samenwerking tussen academische – en niet academische staf, de verschillende ondersteuningsdomeinen en tussen universitaire en facultaire diensten vanzelfsprekend.*

LEIDERSCHAP, AANDACHT VOOR WELZIJN

EN RUIMTE VOOR ONTWIKKELING

De Universiteit Utrecht streeft naar een cultuur van openheid en samenwerken; een cultuur waarin het gewoon is om zowel in- als extern verbindingen te leggen en waarin medewerkers over grenzen van disciplines of onderdelen integraal samenwerken. We kunnen deze cultuur alleen realiseren met leiderschap, op alle niveaus, dat open staat voor andere ideeën. Leiderschap dat gericht is op vertrouwen, bottom-up samenwerken en handelen in het belang van de universiteit als geheel. Leiderschapsontwikkeling is daarmee de verantwoordelijkheid van iedereen in de organisatie.

Medewerkers van de Universiteit Utrecht staan open voor feedback en verandering en willen zich een leven lang blijven ontwikkelen. Leidinggevendenden geven ruimte aan medewerkers en stimuleren hun ontwikkeling. De universiteit moedigt alle medewerkers aan om binnen hun werkzaamheden competenties van persoonlijk leiderschap te verwerven en te leren van elkaar. Leiderschap zit in kleine en grote zaken: van hoe we binnen de universiteit met elkaar in dialoog zijn, tot constructief aanpakken van zaken die beter kunnen en oog hebben voor anderen.

We willen als werkgever goed voor onze mensen zorgen en investeren in het welzijn van alle studenten en medewerkers. We weten dat de aanpak van werkdruk complex is. Niet iedereen hoeft hetzelfde of alles even intensief te doen. Bij nieuwe initiatieven wegen we zorgvuldig de meerwaarde af en of het 'in de plaats komt van' of dat we andere zaken temporiseren.

Actielijnen

- ⇒ *De focus bij leiderschapsontwikkeling ligt de komende periode op samen realistische werkwijzen afspreken, duidelijke teamdoelen stellen, welzijn van studenten en medewerkers bevorderen en op sociale veiligheid garanderen. Bij selectie van leidinggevendenden en bij doorgroei naar leidinggevende posities letten we extra op competenties in leiderschapsprofiel en op universitaire kernwaarden.*
- ⇒ *We vergroten de diversiteit in ontwikkelpaden voor medewerkers en we stimuleren continue ontwikkeling, duurzame inzetbaar-*

heid en mobiliteit. We versterken ons ontwikkelaanbod voor alle medewerkers, onder meer gericht op interculturele – en leiderschapscompetenties, effectief samenwerken en het geven en ontvangen van feedback.

- ⇒ *We vergroten autonomie en eigenaarschap van medewerkers en zorgen voor randvoorwaarden voor een goede balans tussen werk en privé. We brengen meer focus aan, mede door expliciet te benoemen wat we niet meer doen.*

DUURZAME ONTWIKKELING IN DE UNIVERSITEIT

Om expliciet een betere wereld en duurzame samenleving mede vorm te geven en gericht bij te dragen aan de SDG's, willen we kennis over duurzaamheid uit onderwijs en onderzoek verbinden aan onze bedrijfsvoering. Tegelijkertijd benutten we onze eigen bedrijfsvoering en onze gebouwen en terreinen door een omgeving te bieden voor wetenschappelijk onderzoek. In de vorige periode hebben we een begin gemaakt met de SDG's herkenbaar te maken in het onderwijscurriculum en daar gaan we nu mee verder. Meer denkend vanuit mondiale ontwikkelingsvragen.

We bouwen voort op al bestaande strategieën en ingezette initiatieven en willen als universiteit op het thema duurzaamheid de komende jaren hét verschil maken. Met onze bedrijfsvoering kunnen we aan meer dan de helft van de SDG's een bijdrage leveren: van het thema klimaatactie tot het thema gendergelijkheid. In lijn met de SDG's werken we toe naar een klimaatneutrale, zero waste bedrijfsvoering in 2030 en naar vergroting van de lokale biodiversiteit.

Actielijnen

- ⇒ *We verankeren de Sustainable Development Goals herkenbaar in ons onderwijs.*
- ⇒ *Onze strategische onderzoeksthema's richten zich op de ontwikkeling naar een duurzame samenleving en doen dat in interactie met maatschappelijke actoren.*
- ⇒ *We creëren proeftuinen voor duurzaamheid in onze gebouwen en op onze terreinen, waarin we onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering bijeenbrengen. We maximaliseren onze maatschappelijke*



impact door hernieuwbare energie in te zetten het energieverbruik terug te brengen en te werken aan een zero-waste universiteit.

- ② *We creëren werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, kopen maatschappelijk verantwoord in en investeren in capaciteitsopbouw en samenwerking met partners in lagere inkomenslanden.*
- ② *Binnen het onderwijsdomein zoeken we nadrukkelijk de samenwerking in de regio op met als doel om de kansengelijkheid te bevorderen.*
- ② *We ontwikkelen in het kader van het programma Duurzaamheid een strategie met als doel de biodiversiteit te vergroten en de CO₂-uitstoot verder te reduceren. Met onze monitor volgen we de resultaten en zetten deze af tegen de kernprestatie-indicatoren.*

OPEN BEDRIJFSVOERING VOOR VERANDERING EN INNOVATIE

De Universiteit Utrecht wil innovatiekracht en verandervermogen versterken en versnellen. In de COVID-19 crisis hebben we gezien en ervaren dat in korte tijd veel veranderingen en innovaties doorgevoerd kunnen worden. Iedereen zag de urgentie en voelde de noodzaak. We willen deze veranderpotentie en wendbaarheid koesteren. Breed samengestelde groepen vinden elkaar snel, voeren effectief overleg en leveren kwalitatief goede resultaten. We gaan meer integraal te werken aan complexe vraagstukken vanuit verschillende disciplines en onderdelen.

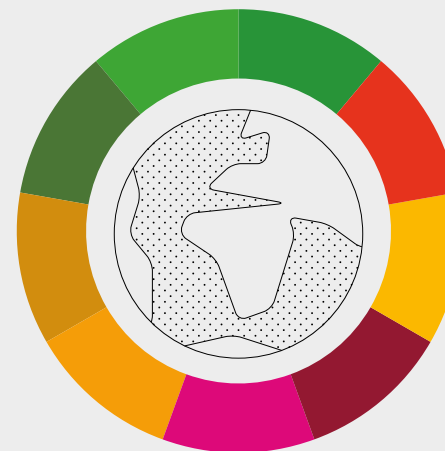
Digitalisering biedt veel mogelijkheden om de dienstverlening te innoveren en verbeteren. In combinatie met automatisering zijn er opties om administratieve processen te verbeteren, vereenvoudigen, uniformeren en versnellen op het gebied van onderwijs, Human Resources en financiën. Dat zal met forse IT-investeringen gepaard gaan.

Actielijnen

- ➔ Voor elk ondersteuningsdomein stellen we een domeinplan op dat richting geeft aan de ontwikkeling van kwaliteit, professionaliteit en werkwijze in het domein. Bij de ondersteuning houden we altijd rekening met integraliteit tussen de diensten.
- ➔ We starten een programma gericht op een efficiënte en toekomstbestendige bedrijfsadministratie voor zowel onderwijs, Human Resources, financiën als het facilitaire domein.

De Universiteit Utrecht gebruikt de SDG's als instrument bij het benoemen van uitdagingen en het vinden van oplossingsrichtingen.

Dit figuur geeft aan op welke SDG's het accent ligt in onze bedrijfsvoering.



- 3 ● WELL-BEING
- 5 ● EQUALITY
- 7 ● AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY
- 8 ● DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH
- 10 ● REDUCED INEQUALITIES
- 11 ● SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES
- 12 ● RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION
- 13 ● CLIMATE ACTION
- 15 ● LIFE ON LAND

Uitmuntend onderwijs

HOOFDSTUK 5



Het onderwijs aan de Universiteit Utrecht is van waarde door de sterke verbinding met onderzoek en maatschappelijke impact. Onze onderwijsvisie is gebaseerd op een uitdagend studieklimaat dat recht doet aan uiteenlopende ambities en talenten van studenten. Ook de komende periode zetten we in op innovatief, flexibel en toekomstbestendig onderwijs van hoge kwaliteit.

ONDERWIJS VOOR KRITISCHE WERELDBURGERS

In de huidige samenleving is toenemende behoefte aan mensen die analytisch kunnen denken en verschillende perspectieven kunnen verbinden. Dat vraagt niet alleen om specialistische kennis, maar ook om vaardigheden zoals het kritisch beoordelen van inzichten en over grenzen heen kunnen kijken. Om studenten hier bekend mee te maken zet de Universiteit Utrecht de komende periode een volgende stap in de ontwikkeling van het Utrechtse onderwijsmodel: van studiesucces naar student-succes. Het uitgangspunt is dat we studenten opleiden tot kritische wereldburgers met oog voor belang van de open samenleving. We zorgen dat ze in aanraking komen met verschillende disciplines en de profileringsfase volop buiten de eigen opleiding kunnen volgen. Verdere verbreding is mogelijk doordat studenten hun keuzeruimte ook inzetten bij de strategische alliantiepartners van de Technische Universiteit Eindhoven, Wageningen University & Research en het UMC Utrecht. Samen met partner-

universiteiten in Leuven, Londen, Kaapstad, Sydney, Hong Kong en Toronto worden de agenda's voor de lange termijn uitgezet.

We willen ook dat ons onderwijs, veel meer dan nu het geval is, aansluit bij ons onderzoeksprofiel. Daartoe ontwikkelen we voor alle bachelorstudenten een aantrekkelijk curriculum waarin ruimte is voor filosofie, ethiek, didactiek, vraagstukken rondom academische vrijheid en integriteit en de uitgangspunten van de open samenleving. Tevens stimuleren we interdisciplinariteit in het reguliere en vrije keuze deel van het curriculum met een zichtbare plek voor de strategische thema's. Elke student komt al vanaf het begin van de bachelor-fase in aanraking met onderzoek. We integreren de Open Science principes ook in het onderwijs.

Actielijnen

- ➞ *Om ruimte te creëren voor multidisciplinair onderwijs, houden we het huidige aanbod aan disciplinaire keuzevakken in de bachelorfase tegen het licht.*
- ➞ *De strategische thema's van het universitaire onderzoeksprofiel voeden het onderwijs en we willen deze herkenbaar terug laten komen in ons bachelor- en masteronderwijs en in ons onderwijs voor professionals.*
- ➞ *We onderzoeken gezamenlijk of en op welke wijze we invulling kunnen geven aan een universiteitsbreed kerncurriculum in het bacheloronderwijs.*
- ➞ *We stemmen samen met onze alliantiepartners Technische Universiteit Eindhoven, Wageningen University & Research en het UMC Utrecht het onderwijs verder op elkaar af en vergroten het gemeenschappelijke aanbod, waaronder challenge based education.*
- ➞ *We dragen actief bij aan de ontwikkeling van het toekomstige Europese hoger onderwijs en onderzoeksagenda's. Met de CHARM-EU alliantiepartners werken wij aan multidisciplinaire onderwijsinnovaties als challenge based education, student-led education en blended learning.*
- ➞ *We stimuleren de ontwikkeling, centrale opslag en het beschikbaar stellen voor anderen van herbruikbaar digitaal leermateriaal.*

ONDERSTEUNING VAN DOCENTEN

Onderwijs begint bij deskundige docenten die zijn opgeleid als onderzoeker én als docent. Uit de instellingstoets Kwaliteitszorg 2018 kwam naar voren dat de Universiteit Utrecht zich kenmerkt door een kwaliteitscultuur waarin continu wordt gewerkt aan verbetering van het onderwijs. Om goed onderwijs te kunnen geven is adequate ondersteuning van docenten essentieel, zeker in tijden waarin docenten in toenemende mate werkdruk ervaren. Daarom zetten we de komende periode in op de ondersteuning van docenten en zullen we de onderwijsprestaties centraal zetten. Het Centre for Academic Teaching, dat in de vorige planperiode is opgericht, wordt de centrale plek voor docenten voor ontmoeting, ontwikkeling en ondersteuning.

Actielijnen

- ➞ *In samenwerking met facultaire partners optimaliseren we professionele docentontwikkeling, onderwijsinnovatie en kennisvergroting over onderwijs in het Centre for Academic Teaching.*
- ➞ *We zetten learning analytics in bij het verder verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs, de studentbegeleiding en onderwijsmateriaal. We versterken de bijbehorende infrastructuur en ontwikkelen flankerend beleid rekening houdend met AVG, privacy en ethische kaders.*



AANDACHT VOOR STUDENTENWELZIJN

De universiteit steunt studenten bij het ontdekken en ontwikkelen van hun persoonlijk- en professionele identiteit. Een goede start, passende plek en welbevinden zijn daarbij van groot belang. De universiteit heeft een begeleidingsketen, van docenten tot studentpsychologen, ingericht. Toch neemt de laatste jaren het gevoel van werkdruk onder studenten toe, voelen zij zich onzeker en ervaren zij in toenemende mate prestatiedruk. Daarom zullen we de werkzaamheden van de in 2018 gestarte Taskforce Studentenwelzijn ook in de komende planperiode voortzetten.

Ook studentenorganisaties leveren een bijdrage aan het gemeenschapsgevoel en welzijn van studenten, zeker in combinatie met online onderwijs. De universiteit ondersteunt daarom een bloeiend verenigingsleven en koestert de warme band met de studentenorganisaties.

De universiteit maakt zich sterk om de samenwerking met het hoger beroepsonderwijs te organiseren en zo wisselstromen te realiseren. Het moet mogelijk zijn dat studenten over en weer onderwijsmodules volgen en elders behaalde studiepunten meenemen, zonder dat zij onnodige studievertraging oplopen. We vergroten de mogelijkheden voor internationale mobiliteit en stimuleren een open studentengemeenschap.

Actielijnen

- ⇒ *We continueren de Taskforce Studentenwelzijn, die monitort en het college van bestuur adviseert over te nemen maatregelen om hoge werkdruk te voorkomen.*
- ⇒ *We starten een initiatief om de begeleidingsketen voor studenten (docenten, docenttutoren, studieadviseurs, studentendecanen en -psychologen, vertrouwenspersonen ongewenst gedrag, Career Service en Skills Lab) verder te versterken en harmoniseren. De dienstverlening blijft laagdrempelig en adequaat georganiseerd.*
- ⇒ *De universiteit zet in op uitwisselbaarheid van onderwijsmodules met het hoger beroepsonderwijs, in het bijzonder met de Hogeschool Utrecht.*

ONDERWIJS VOOR PROFESSIONALS

De Universiteit Utrecht wil de komende jaren verder werken aan modularisering van het onderwijs: beoordeling wordt meer op competenties gebaseerd en het onderwijs wordt meer in flexibele eenheden aangeboden. Digitale ontwikkelingen en het aanbod van verschillende partijen, maken het mogelijk om een persoonlijk curriculum samen te stellen. Het geeft studenten meer flexibiliteit om studie te combineren met andere activiteiten en verantwoordelijkheden. Modularisering biedt ook mogelijkheden om onderwijs voor professionals te faciliteren. Afgestudeerden blijven zich continu ontwikkelen. Een alumnus is student voor het leven. De samenwerking met alumni, maatschappelijke- en strategische partners is tweerichtingsverkeer en genereert nieuwe kennis. We voeden alumni met de nieuwste inzichten en kennis (en netwerken) zodat ze mee kunnen werken aan de oplossingen en ons als universiteit weer voeden. We willen een innovatief en samenhangend opleidingsaanbod bieden, van bachelor tot alumnus.

Actielijnen

- ⇒ *We vergroten de mogelijkheden voor flexibel te volgen onderwijs.*
- ⇒ *We hebben een aantrekkelijk onderwijsaanbod voor professionals, samen met de Hogeschool Utrecht en andere regionale partners. Het aanbod is verbonden met de (onderzoeks-)expertise van de faculteiten en de strategische thema's. De universiteit ondersteunt docenten bij het ontwikkelen van nieuw aanbod.*

MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID EN ONDERNEMERSCHAP

De universiteit biedt studenten een omgeving waarin ze hun talenten optimaal kunnen ontplooien, zodat zij in staat zijn om na hun afstuderen een bijdrage te leveren aan het oplossen van maatschappelijke uitdagingen. Die zijn vaak complex en weerbarstig. Om studenten daarop voor te bereiden, werken ze al tijdens hun studie samen met wetenschappers en maatschappelijke partners en burgers aan maatschappelijke vraagstukken (*community engaged learning*). Studenten leren hoe theorie en

praktijk zich tot elkaar verhouden én leveren zo meteen een bijdrage aan de samenleving. Een ondernemende houding is hierbij een belangrijke competentie. We continueren daarom onze inzet op ondernemerschapsonderwijs. Initiatieven die aansluiten bij maatschappelijke opgaven, zoals UtrechtInc students, het Utrecht University Social Entrepreneurship Initiative en Dutch Students For Entrepreneurship, helpen daarbij.

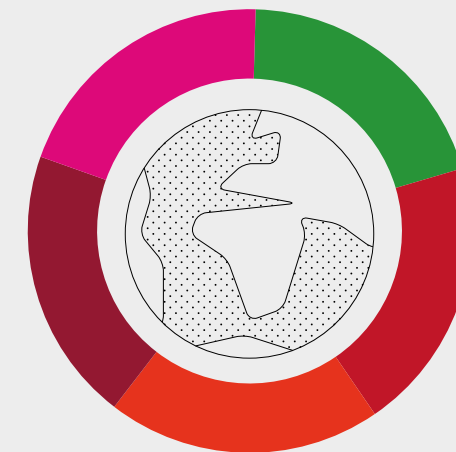
De universiteit voelt een bijzondere verantwoordelijkheid voor het onderwijs in de stad en regio Utrecht. Samen met de gemeente en de onderwijspartners werkt de universiteit aan concrete oplossingen als verkorte opleidingstrajecten, stages of begeleiding op scholen. Daarnaast wil de universiteit studenten enthousiasmeren voor een loopbaan in het onderwijs. De universiteit wil kennis en ervaring delen met de onderwijspartners in de regio en daarmee onder andere een bijdrage leveren aan het vraagstuk van de kansenongelijkheid in het onderwijs.

Actielijnen

- ➞ Community engaged learning krijgt een vaste plek in het curriculum.
- ➞ We stimuleren ondernemerschap, innovatie en creativiteit en andere gerelateerde vaardigheden bij studenten en medewerkers. We versterken het ondernemerschapsonderwijs in het bestaande curriculum.
- ➞ Met de Hogeschool Utrecht en andere onderwijspartners in de stad en de regio Utrecht ontwikkelen we een programma om het lerarentekort terug te dringen door gebruik te maken van elkaars kennis- en vakkenaanbod, professionals uit te wisselen en de toegankelijkheid van het onderwijs en gelijke kansen te bevorderen.
- ➞ We verkennen de mogelijkheden om studenten tijdens hun opleiding didactische vaardigheden te laten opdoen en een Studenten onderwijskwalificatie te behalen.

De Universiteit Utrecht draagt met onderwijs bij aan het realiseren van de SDG's.

Dit figuur geeft aan op welke SDG's het accent ligt in onze visie op onderwijs.



- 3 ● **WELL-BEING**
- 4 ● **EDUCATION**
- 5 ● **EQUALITY**
- 8 ● **DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH**
- 10 ● **REDUCED INEQUALITIES**

Grensverleggend onderzoek

HOOFDSTUK 6



Een goede symbiose tussen ongebonden onderzoek en geprogrammeerd onderzoek is onmisbaar voor wetenschappelijke doorbraken en adresseren van maatschappelijke uitdagingen. Bij de Universiteit Utrecht vullen ongebonden onderzoek en geprogrammeerd onderzoek elkaar aan: dat is noodzakelijk om in de voorhoede van de wetenschap te zijn en blijven.

MULTIDISCIPLINAIRE SAMENWERKING

De Universiteit Utrecht stimuleert al vele jaren multidisciplinaire samenwerking in onderzoek. Binnen de context van de vier strategische thema's dragen onderzoekers bij aan het vinden van antwoorden op maatschappelijke vraagstukken. Het multidisciplinaire onderzoek in de strategische thema's is gestoeld op fundamenteel en toegepast onderzoek en kent een sterke disciplinaire basis.

De strategische thema's zijn niet meer weg te denken uit ons profiel. Ze vormen het vertrekpunt voor samenwerking binnen de universiteit, maar ook met partners daarbuiten, zoals binnen de alliantie met de Technische Universiteit Eindhoven, Wageningen University & Research en het UMC Utrecht; strategische partnerschappen met internationale universiteiten en samenwerking met lokale en nationale overheden, bedrijven en andere organisaties. De komende periode zullen we de strategische thema's nog verder verankeren in onze organisatie. Met hubs, focusgebieden en andere initiatieven blijven we de innovatie van het onderzoek voeden.

Actielijnen

- ➞ *We zorgen voor structurele financiering van de strategische thema's. Ook zorgen we voor structurele verankering van de thema's in het facultaire en universitaire onderwijs- en onderzoeksbeleid, zoals in het hooglerarenbeleid.*
- ➞ *We stemmen het onderzoek binnen de strategische alliantie met de Technische Universiteit Eindhoven, Wageningen University & Research en het UMC Utrecht verdergaand op elkaar af en bundelen de expertises.*
- ➞ *Samen met onze internationale strategische partners formuleren we projecten op specifieke profielthema's die ons onderzoek inhoudelijk versterken en geven we richting aan nieuwe vormen van internationale samenwerking die minder afhankelijk zijn van fysieke mobiliteit.*
- ➞ *We verbinden ons met een groter aantal internationale netwerken. Voor elk internationaal netwerk formuleren wij een meerjarige strategie gekoppeld aan onze strategische ambities. Tegelijk maken we scherpe keuzes voor een beperkt aantal strategische partners waarmee we intensieve, langdurige partnerschappen tot stand brengen.*

RUIMTE VOOR ONGEBONDEN ONDERZOEK

Een goede symbiose tussen ongebonden onderzoek en geprogrammeerd onderzoek vormt de basis voor het aantrekken van wetenschappelijk talent uit binnen- en buitenland, een inspirerende werkomgeving, gemotiveerde medewerkers, *teams science* en de ontwikkeling van de strategische thema's. Het is dezelfde basis die de universiteit een aantrekkelijke samenwerkingspartner maakt en succesvol bij het verwerven van onderzoeksgelden. Voor bijzondere onderzoeksprojecten zoeken we ook financiering in samenwerking met het Utrechts Universiteitsfonds.

Actielijnen

- ➞ *We zorgen ervoor een aantrekkelijke werkgever te blijven voor talentvolle onderzoekers uit binnen- en buitenland en investeren in uitstekende onderzoeksteams, waar plek is voor ongebonden en geprogrammeerd onderzoek met goede faciliteiten.*
- ➞ *We bieden ondersteuning aan onderzoeksteams om hun onderzoeksaanvragen zo goed mogelijk te positioneren.*
- ➞ *Om een solide aandeel in de externe financiering van geprogrammeerd onderzoek te behouden bundelen we de krachten binnen de alliantie op het terrein van de derde geldstroom.*

VOORLOPER IN OPEN SCIENCE

De universiteit wil een voorloper zijn op het gebied van Open Science, waarin een optimale wisselwerking plaatsvindt tussen maatschappij en wetenschap. Meer nadruk komt te liggen op de kwaliteit van publicaties. Met het vergroten van de beschikbaarheid van onderzoeksresultaten en -data nemen transparantie, toepasbaarheid en hergebruik toe. Zo kan waardevolle kennis gedeeld en toegepast worden door onderzoekers, politiek, bedrijfsleven en maatschappelijke instellingen in ons land en elders. Onderwijs en onderzoek zijn het resultaat van teamwork, waarin elke bijdrage wordt gezien en gewaardeerd. Ook vanuit de strategische thema's wordt actief gewerkt aan Open Science.

Actielijnen

- ⇒ *Iedere faculteit gaat eind 2020 onder leiding van het faculteitsbestuur Open Science integraal in de faculteit implementeren.*
- ⇒ *Iedere student en wetenschapper werkt volgens de principes van Open Science wat betreft Open Acces, FAIR Data en software, Public Engagement en 'Erkennen en waarderen'. Daarnaast zijn studenten en medewerkers professioneel in de omgang met maatschappelijke actoren. We ondersteunen studenten en medewerkers hierbij optimaal.*
- ⇒ *We erkennen en waarderen de impactactiviteiten van wetenschappers. We willen deze impact nog verder vergroten door de komende jaren beter zichtbaar te maken hoe we, met ons onderwijs en onderzoek, uitwisseling realiseren met de samenleving.*

ONTWIKKELING VAN JONGE ONDERZOEKERS

Promovendi en post-docs vormen een cruciale groep binnen onze universitaire gemeenschap en zijn van vitaal belang voor de toekomst en innovatie van de wetenschap en het onderwijs. De universiteit ziet voor zichzelf een rol in de professionele ontwikkeling van alle jonge onderzoekers, mede in het licht van de vervolgstappen in de loopbaan, binnen of buiten de wetenschap. De universiteit investeert naast academische ontwikkeling in praktische en persoonlijke vaardigheden ter voorbereiding op de arbeidsmarkt. Het welbevinden van promovendi is van belang voor zowel henzelf als de universiteit. De universiteit rekent het tot haar verantwoordelijkheid om een veilige werkomgeving voor promovendi te creëren en om hen te steunen in hun persoonlijke ontwikkeling.

Actielijnen

- ⇒ *We bereiden jonge onderzoekers goed voor op een vervolgcarrière onder andere door het verwerven van onderwijs- en onderzoekservaring, hen vertrouwd te maken met wetenschappelijke integriteit en het bieden van kwalificaties.*
- ⇒ *Career Service ontwikkelt activiteiten speciaal gericht op jonge onderzoekers om hen goed voor te bereiden op een loopbaan buiten de universiteit.*
- ⇒ *Onder regie van de Graduate Committee optimaliseren we de begeleiding van promovendi met speciale aandacht voor hun welzijn.*

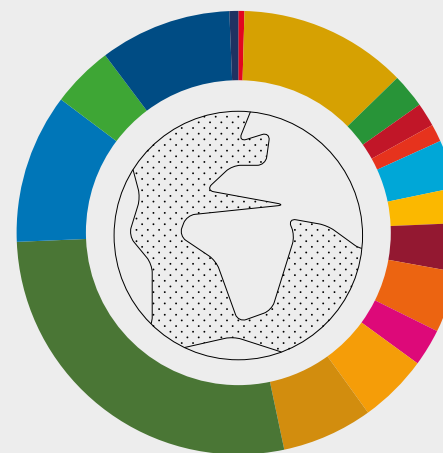
EEN STERKE ONDERZOEKSINFRASTRUCTUUR

De Universiteit Utrecht verbindt kennis- en innovatie eco-systemen door te investeren in onderzoeksinfrastructuur op de strategische thema's. Alle grote universitaire onderzoeksinfrastructuren zijn breed toegankelijk, met faciliteiten voor meerdere disciplines. Waar wenselijk maakt de universitaire onderzoeksinfrastructuur deel uit van grotere (inter)nationale infrastructuren; daarmee vergroot de universiteit de toegang tot geavanceerde apparatuur en datasets voor onderzoekers. Om efficiënt te investeren, stemmen we af met onze alliantie-partners en andere partijen.

De universiteit intensificeert de relaties in de regionale kennisketen om gezamenlijk innovaties een plek te bieden, expertise te delen en elkaar te inspireren. Ondernemerschap in onderzoek wordt in de breedste zin gestimuleerd en ondersteund: *entrepreneurship*, valorisatie en *spin-offs*. Dat gaat hand in hand met verdere ontwikkeling en integratie van ondernemerschaps-onderwijs in het curriculum en het explicieter erkennen en waarderen van impactactiviteiten.

Actielijnen

- ➞ We continueren het programma Research IT. We realiseren in dat kader een digitale infrastructuur die een veilige omgeving biedt voor de data en infrastructuur die onderzoekers nodig hebben om samen te werken, inclusief ondersteuning van onderzoeksdata.
- ➞ We versterken de hele onderzoeks-innovatieketen, van stimuleren en ondersteunen van ondernemerschap en startups tot passende business intelligence en business development ondersteuning.
- ➞ We ontwikkelen creatieve werkplaatsen en proeftuinen als de broedplaatsen voor innovatie in samenwerking met alliantiepartners, partners in het Utrecht Science Park, de stad en de regio.



- 1 ● **POVERTY** 0,4%
- 2 ● **HUNGER** 12,3%
- 3 ● **WELL-BEING** 2,5%
- 4 ● **EDUCATION** 1,7%
- 5 ● **EQUALITY** 1,3%
- 6 ● **SANITATION** 3,5%
- 7 ● **AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY** 2,6%
- 8 ● **DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH** 3,6%
- 9 ● **INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE** 4,5%
- 10 ● **REDUCED INEQUALITIES** 2,7%
- 11 ● **SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES** 5%
- 12 ● **RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION** 6,6%
- 13 ● **CLIMATE ACTION** 27,7%
- 14 ● **LIFE BELOW WATER** 10,9%
- 15 ● **LIFE ON LAND** 4,5%
- 16 ● **PEACE, JUSTICE AND STRONG INSTITUTIONS** 9,7%
- 17 ● **PARTNERSHIPS FOR THE GOALS** 0,7%

Met grensverleggend onderzoek draagt de Universiteit Utrecht bij aan de SDG's.

Dit figuur toont de verdeling van publicaties van de Universiteit Utrecht per SDG in 2019.



Open blik, open houding, open wetenschap

SAMEN DE WERELD DUURZAAM VERBETEREN



Universiteit Utrecht

MET PARTNERS LOKAAL EN WERELDWIJD

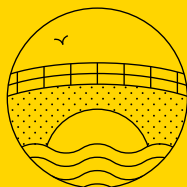
→ **UTRECHT**
Stad, regio en inwoners
Onderwijsinstellingen
UMC Utrecht
Hogeschool Utrecht
Utrecht Science Park
ROM Regio Utrecht
Economic Board Utrecht
Bedrijven

→ **NEDERLAND**
Alliantie Eindhoven-
Wageningen-Utrecht
VSNU

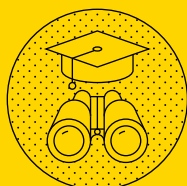
→ **EUROPA**
Charm-EU alliantie
LERU
Leuven
Londen

→ **WERELDWIJD**
Kaapstad
Sydney
Hong Kong
Toronto

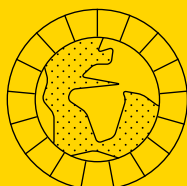
VIA VIJF LEIDENDE PRINCIPES



Samenwerken **over grenzen heen**: een internationale universiteit met multidisciplinair onderwijs en onderzoek;



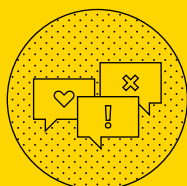
een **toekomstbestendige onderwijscultuur**, gericht op kwaliteit en innovatie;



focus op **duurzame ontwikkeling**: de Sustainable Development Goals zijn integraal onderdeel van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering;



transitie naar **Open Science**, waarbij we prioriteit geven aan bredere erkenning en waardering van medewerkers en aan impact van onderwijs en onderzoek;



een **hechte gemeenschap** met betrokken studenten, medewerkers en alumni, waarin zorg is voor elkaar en ruimte voor ontwikkeling, ontmoeting, kennisdeling en open debat.

VANUIT ZEVEN FACULTEITEN EN TWEE COLLEGES

☆ Bètawetenschappen

☆ Diergeneeskunde

☆ Geesteswetenschappen

☆ Geneeskunde

☆ Geowetenschappen

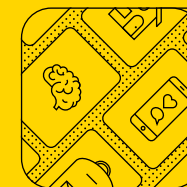
☆ Recht, Economie, Bestuur en Organisatie

☆ Sociale Wetenschappen

◆ University College Utrecht

◆ University College Roosevelt

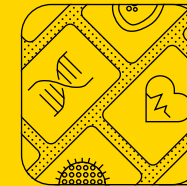
DOOR ONS ONDERWIJS, ONDERZOEK EN IMPACT TE VERBINDEN AAN VIER STRATEGISCHE THEMA'S



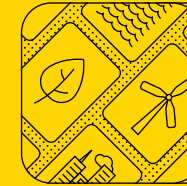
**DYNAMICS
OF YOUTH**



**INSTITUTIONS
FOR OPEN
SOCIETIES**



**LIFE
SCIENCES**



**PATHWAYS TO
SUSTAINABILITY**

Faculteit Bètawetenschappen

Fundamentele Connecties

De faculteit Bètawetenschappen combineert innovatief onderwijs met vooraanstaand fundamenteel en toegepast onderzoek in de biologie, scheikunde, farmaceutische wetenschappen, natuurkunde, wiskunde en informatica. Onze onderzoekers leveren een bijdrage aan de maatschappij door nieuwe inzichten in de natuurwetenschappen en life sciences te ontwikkelen. Zo werken we aan oplossingen voor urgente maatschappelijke vraagstukken op het terrein van voedsel, energie, klimaat, biodiversiteit, kunstmatige intelligentie en gezondheid. We zien het als een voorrecht om onze kennis en expertise door te kunnen geven aan de volgende generatie veranderaars en wereldhervormers.

De faculteit Bètawetenschappen is een faculteit waar mensen een fundamentele connectie met elkaar opbouwen. Onze 7000 studenten en 1300 medewerkers excelleren door samen te werken in een open omgeving die wordt gekenmerkt door teams en communities. Die gemeenschapsvorming wordt binnen onze faculteit gestimuleerd en gefaciliteerd. Onze wetenschappers dragen actief bij aan de strategische thema's Life Sciences, Pathways to Sustainability en Dynamics of Youth, en aan de focusgebieden in het kader van Driven by Data. Studenten verbinden zich niet alleen in hun opleiding met elkaar, maar ook via de activiteiten van de studieverenigingen.

In het verlengde van ons vorige strategisch plan blijft ons streven om onze koppositie in de internationale academische wereld te versterken, bouwend op onze elf onderzoeks-instituten. We trekken nationale en internationale toptalenten aan die de leidende onderzoekers, inspirerende docenten en bestuurders van de toekomst zullen worden. We zorgen goed voor onze studenten en medewerkers en vergroten hun ruimte voor nieuwsgierigheid en creativiteit, ingrediënten die cruciaal zijn voor het stimuleren van grensverleggende wetenschap en technologie. We omarmen de principes van Open Science als middel om wetenschappelijke vooruitgang transparanter en toegankelijker te maken, en ervoor te zorgen dat de academische loopbaan aantrekkelijk blijft en voldoening oplevert.

FUNDAMENTELE CONNECTIES

Samenwerken en netwerken

Onze docenten en onderzoekers hebben sterke banden met de mensen en instellingen in hun omgeving. Ze werken samen met andere faculteiten en universiteiten, de private sector, de overheid en maatschappelijke organisaties. Het netwerk van de faculteit bestaat uit lokale organisaties op de campus en nationale en internationale partners. We werken ook nauw samen met onze alliantiepartners (Technische Universiteit Eindhoven, Wageningen University & Research en het UMC Utrecht) en met andere universiteiten, vaak in het kader van sterke EU-netwerken.

Het Advanced Research Center Chemical Building Blocks Consortium (ARC CBBC) en het AI Politielab zijn twee uitstekende voorbeelden van strategische samenwerkingsverbanden. Het ARC CBBC streeft ernaar om duurzame scheikundige processen en productietrajecten voor schone energie te ontwikkelen, om zo bij te dragen aan de ontwikkeling van een circulaire economie. Het AI Politielab is een strategisch en langlopend promovendiprogramma waarbij wetenschappers van de Universiteit Utrecht en de Universiteit van Amsterdam samen met de nationale politie werken aan speciale en concrete uitdagingen op het vlak van kunstmatige intelligentie, met de intentie om de veiligheid van Nederland op een sociale, juridische en ethisch verantwoorde manier te verbeteren.

Onze sterke banden zijn ook terug



te zien in ons opleidingsaanbod in het kader van Onderwijs voor Professionals. Met name bij Informatica en Farmacie is inmiddels veel onderwijs ontwikkeld dat specifiek op de arbeidsmarkt is georiënteerd. Met onze reguliere masterprogramma's Science and Business Management en Business Informatics leiden we studenten op die veel belangstelling hebben voor ondernemerschap. Om de

banden met onze alumni en externe stakeholders te versterken, starten we ook een speciaal programma ter bevordering van kennisuitwisseling en samenwerking tussen de *bright minds* binnen onze faculteit en die bij het bedrijfsleven, de overheid of maatschappelijke organisaties.

Via voorlichtingsactiviteiten en onderzoeksprogramma's waaraan bijvoorbeeld burgers, patiëntenverenigingen en

middelbare scholen deelnemen, nodigen we het bredere publiek actief uit om mee te doen aan onderzoek. Dit zorgt voor de groei van *citizen science* en is een stimulans voor Open Science.

De volgende stap

Om onze fundamentele basis te blijven voeden en de banden met de wereld om ons heen verder aan te halen, zullen we nog meer energie steken in inter- en transdisciplinair onderzoek en onderwijs. We zijn van mening dat het voor onze ambitie van cruciaal belang is om meer stabiliteit te creëren in de nationale wetenschappelijke financieringsregelingen voor fundamenteel en ongebonden onderzoek, zoals bepleit door de KNAW-commissie Weckhuysen. Daarnaast blijven we werken aan een cultuurverandering binnen de faculteit: een cultuur die gekenmerkt wordt door een open blik, speelsheid en ruimte om te experimenteren. Noodzakelijk daarvoor is een betere balans tussen werk en privéleven, nog meer werken in teamverband en voortdurende aandacht voor een veilige omgeving met ondersteuning voor alle verschillende typen wetenschappers, ondersteunend personeel en studenten. De onderstaande ambities en acties, opgesteld en gesteund door onze brede gemeenschap, dragen bij aan dit aantrekkelijke werkklimaat en stellen ons in staat uitmuntende onderwijs- en onderzoeksprestaties te leveren.

EEN OPEN EN VEERKRACHTIGE ACADEMISCHE GEMEENSCHAP

Oog voor onze studenten en medewerkers

De kwaliteit in ons werk bereiken we samen en niet ten koste van elkaar. Nu de werkdruk hoog ligt en het evenwicht tussen werk en privé is verstoord, hebben we behoefte aan een cultuuromslag. Om die te bereiken zullen we onze werkzaamheden, onze nieuwe projecten en de eisen die aan studenten en medewerkers worden gesteld kritisch bekijken. En zullen we duidelijke keuzes maken om gefocust te blijven en de werkdruk omlaag te brengen.

Het is onze ambitie om te bouwen aan een diverse, inclusieve en open gemeenschap waarin het welzijnsgevoel van onze studenten en medewerkers hoog is. Onze commissie diversiteit en inclusie houdt ons bij de les. We hebben grote

waardering voor de rol van studenten bij de continue verbetering van ons onderwijs en onze organisatie.

Actielijnen

- ⇒ *Ten minste vijf projecten en taken benoemen die we op organisatorisch niveau kunnen schrappen om de werkdruk te verlagen.*
- ⇒ *Studenten begeleiden bij het opstellen van hun eigen plan en bij het maken van hun eigen afwegingen wat betreft keuzevakken. Ontdekken en ontwikkelen van toekomstige leiders die welzijn, teamwerk en inclusiviteit bevorderen. Leiderschap komt aan de orde in ons Future Leaders programma en is een onderdeel van onze selectieprocedures.*
Verdere maatregelen ondernemen om intimidatie te voorkomen
- ⇒ *door middel van de training Active Bystander en door trainingen in interculturele bewustwording.*
- ⇒ *Diversiteit omarmen en ondersteunen door middel van een buddyprogramma voor jonge, nieuwe en internationale medewerkers, inclusief promovendi.*
- ⇒ *Aanstellen van een facultaire vertrouwenspersoon voor promovendi.*

Erkenning, waardering en feedback

We willen beter gebruikmaken van beloningen en positieve feedback voor mensen afzonderlijk en voor teams. We waarderen elke student en medewerker in gelijke mate en erkennen ieders bijdrage aan het team. Daarnaast willen we het lerend vermogen van onze organisatie vergroten en beschouwen we fouten en successen als kansen om te leren en opbouwende feedback te geven.

Actielijnen

- ⇒ *Het MERIT-model voor erkenning en waardering van alle medewerkers hanteren (MERIT staat voor management, education, research, impact en team spirit).*
- ⇒ *Nieuwe criteria maken voor alle carrières (universitair docent, universitair hoofddocent en hoogleraar) volgens een eerlijk systeem.*

- ⇒ *Trainingen aanbieden voor teams, zorgen voor gedeelde verantwoordelijkheden, gebruikmaken van beoordeling door collega's en groepen.*
- ⇒ *Op structurele wijze gebruikmaken van feedback om alle procedures binnen onze faculteit te verbeteren.*

Eerlijkheid en integriteit

Voor zowel studenten als medewerkers is wetenschappelijke integriteit een belangrijk thema. De normen die we uitdragen, passen we ook zelf toe. Daarnaast willen we onze cultuur van respect, eerlijkheid en integriteit behouden en versterken. Dit proces begint bij de werving van nieuwe studenten en medewerkers en loopt door tijdens hun gehele studie en loopbaan. We moedigen alle lagen van onze onderzoeksgemeenschap aan te reflecteren op het eigen doen en laten.

Actielijnen

- ⇒ *Integriteitstraining wordt een onderdeel van het kernprogramma dat alle promovendi aan de Graduate School of Life Sciences en de Graduate School of Natural Sciences doorlopen.*
- ⇒ *Jaarlijkse stafvergadering met discussie over en reflectie op wetenschappelijke integriteit.*

De gemeenschap versterken

We floreren normaal gesproken het beste als we ons kunnen verbinden met anderen, iets waar we ons door de COVID-19-crisis des te meer van bewust zijn. In verbinding met anderen zijn we in staat om meer te innoveren en creëren en dankzij samenwerking komt de interdisciplinariteit op een hoger niveau te liggen. Voor onze gemeenschap zijn Utrecht Science Park en de Botanische Tuinen essentiële ontmoetingsplekken, waarin ook onze studieverenigingen een belangrijke rol spelen.

Actielijnen

- ⇒ *Gebouwen zo ontwerpen en vormgeven dat ze aansluiten bij onze flexibele en multidisciplinaire organisatie. De herontwikkeling van het Kruytgebouw is een kans om state-of-the-art*

experimentele faciliteiten voor life sciences en materiaalwetenschappen te creëren.

- ⇒ *Extra aandacht voor het creëren van voldoende plekken voor ontmoeting en verbinding, met name in onze nieuwe gebouwen en het nieuwe circulaire paviljoen in de Botanische Tuinen.*
- ⇒ *De toegankelijkheid en gebruiksvriendelijkheid van al onze gebouwen voor alle studenten en medewerkers garanderen.*
- ⇒ *De Faculteitsdag als belangrijk evenement handhaven, waar we elkaar ontmoeten en kennis en inspiratie opdoen. Met behulp van een buddyprogramma, speciale evenementen en een persoonlijke aanpak investeren in de introductie en het eerste jaar van nieuw wetenschappelijk en ondersteunend personeel.*

Bijdragen aan de Sustainable Development Goals

De vruchten van onze fundamentele connecties in onze organisatie zijn onze bijdragen aan de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties. We zetten ons in voor energie-efficiënte gebouwen en duurzaam gebruik van laboratoriumomgevingen en -materialen. We streven naar een papierloze organisatie. Om het papierverbruik en de noodzaak om te reizen te verminderen, zullen we steeds meer gebruikmaken van digitaal en gecombineerd afstands- en contactonderwijs, dat dankzij de lessen van de COVID-19-crisis in een stroomversnelling is geraakt. De internationale academische gemeenschap wordt door deze ontwik-

kelingen ook steeds beter toegerust voor online bijeenkomsten en conferenties, waarmee we onze CO₂-voetafdruk kunnen verkleinen.

Actielijnen

- ⇒ *Energie-efficiënte gebouwen creëren en deze benutten als living labs. Het nieuwe circulaire paviljoen bij de nieuwe ingang van de Botanische Tuinen is daar een voorbeeld van.*
- ⇒ *Gebruikmaken van de digitale infrastructuur van de onderwijsruimtes en de studio van het Teaching & Learning Lab om het papierverbruik en de noodzaak om te reizen te verkleinen.*
- ⇒ *Organiseren van en deelnemen aan meer virtuele conferenties, waardoor de CO₂-voetafdruk kleiner wordt.*
- ⇒ *Start van het project Circulaire Materialen voor een duurzamer gebruik van onze laboratoriummaterialen, bijvoorbeeld door minder gebruik te maken van plastic wegwerpproducten.*



UITMUNTEND ONDERWIJS

In de Nederlandse samenleving is veel vraag naar hooggekwalificeerde afgestudeerden met een bachelor- of masterdiploma of een doctorsgraad en gediplomeerde docenten. We spelen in op deze vraag door duurzaam te groeien en tegelijkertijd vast te houden aan onze hoge kwaliteitsnormen. De plannen van de overheid voor de universiteiten, zoals een nationaal outreach- en docentenprogramma waaraan ons Freudenthal Instituut en U-talent bij uitstek een bijdrage kunnen leveren, juichen we toe. Daarnaast willen we, dichter bij huis, de samenwerking op het Utrecht Science Park versterken.

We willen studenten het gevoel geven dat er ruimte is voor hun nieuwsgierigheid en creativiteit en dat ze zelf hun onderwijsprogramma vorm kunnen geven. Het onderwijsmodel van onze universiteit is daar al op ingericht, maar studenten benutten nog niet altijd de mogelijkheden. We willen in kaart brengen wat de struikelblokken zijn. Ook geloven we dat het welzijn van studenten cruciaal is voor hun ontwikkeling. We richten ons op het opleiden van goede studenten in plaats van het produceren van scripties. Verder willen we studenten aanmoedigen om zich los te maken uit hun vertrouwde omgeving en deel te nemen aan nieuwe Science in

Context cursussen samen met studenten van andere faculteiten, hogescholen, alumni en de private sector.

Dankzij de grote inzet van onze docenten heeft het online onderwijs tijdens de COVID-19-crisis een enorme sprong voorwaarts gemaakt. We willen deze ervaring vasthouden en ons online onderwijs verder uitbouwen. Tegelijkertijd is het noodzakelijk om de werkdruk voor onze docenten terug te brengen naar normale proporties. We zijn ons bewust van de verschillen tussen online en fysiek onderwijs en willen daar maximaal gebruik van maken zonder het evenwicht te verliezen. Dankzij het Teaching & Learning Lab beschikken we over virtuele leslokalen en kunnen we experimenteren met nieuwe initiatieven. We maken online leren tot een interactieve bezigheid. Deze ontwikkelingen zullen via didactisch onderzoek worden gemonitord en gestimuleerd, bijvoorbeeld binnen het Freudenthal Instituut.

Actielijnen

- ⇒ De ambities uit de sectorplannen realiseren om een groeiende studentenpopulatie in de wiskunde, natuurkunde, scheikunde en informatica op te leiden, waarbij de bachelor- en masteropleidingen over voldoende capaciteit beschikken.
- ⇒ Ondersteunen van toekomstige sectorplannen op het terrein van de biologie en farmacie, met de ambitie om meer studenten in die vakgebieden op te leiden.

- ⇒ Bijdragen aan de Nationale Bètalerarenkamer en het nationale outreachprogramma.
- ⇒ Meer studenten werven voor het masterprogramma Science Education and Communication of de reguliere lerarenopleidingen.
- ⇒ Onderzoeken welke obstakels er zijn die studenten belemmeren bij het vormgeven van een persoonlijk onderwijsprogramma en deze wegnemen.
- ⇒ Ontwikkelen van interdisciplinaire cursussen over duurzaamheid en circulariteit (zoals circulaire economie, duurzaam hergebruik, klimaat en nieuwe materialen) en cursussen in het kader van Science in Context (over Community Service Learning en lesgeven op middelbare scholen).
- ⇒ Inbedden en doorontwikkelen van de leermethoden die we tijdens de COVID-19-crisis voor onze opleidingen hebben opgesteld.
- ⇒ Gebruiken van onderwijsruimtes van de toekomst, zoals flexibele leslokalen, en creëren van mogelijkheden voor contact met studenten zowel thuis als op de campus.
- ⇒ Onderzoeken van de mogelijkheden om de banden tussen onze faculteit en de Hogeschool Utrecht aan te halen, bijvoorbeeld op het terrein van informatica en circulaire chemie.

Nieuwe multidisciplinaire opleidingen stimuleren

Een toenemend aantal departementen binnen de faculteit Bètawetenschappen werkt samen aan nieuwe multidiscipli-

naire onderwijsprogramma's. In deze onderwijsprogramma's komen diverse disciplines binnen de fundamentele life sciences en de natuurwetenschappen samen. Deze samenwerkingen zorgen voor nieuwe ideeën en inzichten. De nieuwe internationale bacheloropleiding Molecular and Biophysical Life Sciences en het nieuwe masterprogramma Bioinformatics en de masteropleiding Applied Data Science zijn daar uitstekende voorbeelden van. Bij deze en andere opleidingen werken we nauw samen met andere faculteiten en spelen we een actieve rol binnen verschillende graduate schools. Dankzij de multidisciplinaire onderwijsprogramma's zijn onze studenten nog beter voorbereid op de snel ontwikkelende technologieën binnen de vakgebieden.

Actielijnen

- ➞ De nieuwe bacheloropleiding Molecular and Biophysical Life Sciences en het nieuwe masterprogramma Bioinformatics en de masteropleiding Applied Data Science opzetten en uitbouwen.
- ➞ Nieuwe multidisciplinaire bacheloropleidingen en masterprogramma's ontwikkelen en starten.
- ➞ Multidisciplinair onderwijs en gezamenlijke curricula van departementen, faculteiten en universiteiten stimuleren door te ondersteunen en financieren.

Connectie met alumni en professionals

Onze alumni vormen een belangrijke schakel tussen de faculteit en de maatschappij. Om tegemoet te komen aan de groeiende maatschappelijke vraag zal het online en fysieke onderwijs voor alumni en professionals worden uitgebreid, in eerste instantie met informatica, interdisciplinaire modules over klimaatverandering en cursussen om de onderwijsvaardigheden te versterken. Professionals hebben drukke agenda's en dat betekent dat de programma's flexibeler en compacter moeten worden aangeboden.

Actielijnen

- ➞ *Starten met een buddysysteem om studenten en alumni met elkaar in contact te brengen.*
- ➞ *Actief betrekken van alumni en de private sector bij onze opleidingen, met name als het gaat om grote uitdagingen, zoals de Sustainable Development Goals. Ons cursusmateriaal gratis beschikbaar maken aan alumni. Voor certificaten moet worden betaald.*
- ➞ *De cursussen in het kader van Science in Context openstellen voor alumni en uitwisselingsstudenten, bijvoorbeeld in combinatie met een summerschool.*
- ➞ *Onderwijs voor Professionals ontwikkelen voor onze professionele partners en alumni, met een EC-voucher voor afgestudeerde masterstudenten.*

Bijdragen aan de Sustainable Development Goals

De Sustainable Development Goals en het onderzoek dat we verrichten op dat gebied, integreren we in onze disciplinaire en multidisciplinaire opleidingen. Dit moet zowel online als offline zichtbaar zijn. Op het gebied van Pathways to Sustainability zetten we voor alle studenten cursussen op.

Daarnaast gaan we van start met The Science Games: een jaarlijkse competitie waarin bachelor- en masterstudenten uit verschillende disciplines samen aan een project werken. Het beste project wint de Science Award. De studieverenigingen, die in onze faculteit een belangrijke functie vervullen, zullen bij deze Science Games een actieve rol krijgen.

Actielijnen

- ➞ *In onze opleidingen de nadrukkelijke koppeling met de Sustainable Development Goals zichtbaar maken en verder uitwerken.*
- ➞ *Deelnemen aan Pathways to Sustainability en de hub Sustainability Education.*
- ➞ *De Science Games organiseren.*

GRENSVERLEGGEND ONDERZOEK

Ons onderzoek is in de basis fundamenteel en heeft als doel zowel nieuwsgierigheid als strategisch onderzoek te stimuleren dat nationaal en internationaal aanspreekt. Onze omvangrijke en op technologie gebaseerde infrastructuur en onze deskundige onderzoekers zijn opgenomen in nationale en Europese roadmaps. Zij leveren een bijdrage aan nieuwe fundamentele inzichten in de natuurwetenschappen en life sciences die hun weg vinden naar andere disciplines en faculteiten. Wetenschappelijk onderzoek in de biologie, scheikunde, farmaceutische wetenschappen, natuurkunde, wiskunde en informatica vormt de kern van onze faculteit. Ons onderzoek draagt bij aan nationale en internationale initiatieven van maatschappelijk belang, zoals de Nederlandse Wetenschapsagenda en Nederlandse topsectoren, prioriteiten van de Europese Commissie in de vorm van Horizon Europa, de European Green Deal, Europe fit for the digital age en de Sustainable Development Goals van de VN, met een hoofdrol voor transdisciplinair onderzoek. De sectorplannen verstevigen onze uitgangspositie in deze disciplines en geven de samenwerking met onze alliantiepartners (Technische Universiteit Eindhoven, Wageningen University & Research en het UMC Utrecht) een impuls. We blijven ons natuurlijk richten op bestaande en nieuwe internationale allianties.

Actielijnen

- ⇒ Nadruk blijven leggen op het verwerven van fundamentele inzichten en het stimuleren van toonaangevend en ongebonden onderzoek.
- ⇒ Bijdragen aan doelgericht onderzoek- en innovatiebeleid binnen de Nederlandse Wetenschapsagenda en topsectoren, evenals internationale onderzoeksprogramma's, waaronder de Europese Green Deal.
- ⇒ Onze infrastructuur voor geavanceerd technologisch onderzoek in stand houden, vernieuwen, ontwikkelen en beschikbaar stellen aan partners.
- ⇒ De samenwerking met onze nationale en internationale partners blijven koesteren en stimuleren en verder uitbreiden van onze netwerken.

Impact creëren

Ons onderzoek is van maatschappelijk belang en we spelen actief in op bestaande en toekomstige maatschappelijke uitdagingen. De COVID-19-pandemie is daarvan een voorbeeld: onze onderzoekers, actief in disciplines uiteenlopend van computationele wetenschappen tot life sciences, hebben daar snel op gereageerd. Om impact te kunnen creëren, is het cruciaal om alumni en stakeholders te betrekken en om het ondernemerschap van onze eigen medewerkers aan te wakkeren. We zijn groot voorstander van Open Science, want we willen dat ons onderzoek sneller een rol speelt in maatschappelijke uitdagingen. Dit biedt ons ook de kans om

onze maatschappelijke betrokkenheid te vergroten.

Actielijnen

- ⇒ Opzetten en versterken van een professioneel netwerk van alumni en stakeholders ten behoeve van co-creatie en toekomstige wetenschappelijke perspectieven, zodat onze maatschappelijke betrokkenheid ondersteund wordt en ons onderzoek van maatschappelijk belang zichtbaarder wordt.
- ⇒ Versterken van de netwerkrol van onze Impact-commissie en blijven faciliteren van de infrastructuur voor het ondersteunen van kennisoverdracht.
- ⇒ Ondernemerschap en start-ups stimuleren.
- ⇒ De kennis van ons eigen wetenschappelijke vakgebied in zetten ten behoeve van onze organisatie.
- ⇒ Disciplinair en interdisciplinair onderzoek op flexibele wijze ondersteunen.

Open Science stimuleren

We geloven dat Open Science de toekomst is. Open Science streeft naar grotere toegankelijkheid, reproduceerbaarheid en transparantie van de wetenschap. Dankzij eerlijke en toegankelijke data, vrij toegankelijke publicaties en open source-software kunnen we ons onderzoek echt delen en laten fungeren als basis voor verdere kennisontwikkeling. We gaan zowel bachelor- als masterstudenten opleiden in Open Science en docenten aanmoedigen om materiaal in de vorm van open leermiddelen te delen.

Actielijnen

- ⇒ Een facultaire taskforce opzetten en organiseren van kennissessies over Open Science, in samenspraak met de taskforce van de Universiteit Utrecht.
- ⇒ Een actieplan formuleren voor open source-software en zorgen dat gegevens vindbaar, toegankelijk, uitwisselbaar en herbruikbaar zijn (FAIR: Findable, Accessible, Interoperable en Reusable) om zo Open Science te stimuleren.
- ⇒ Docenten aanmoedigen om onderwijsmateriaal in de vorm van open leermiddelen te delen.
- ⇒ Open Science inbedden in de opleidingen.

Inter- en transdisciplinair onderzoek stimuleren

Onderzoekers binnen de faculteit Bètawetenschappen zijn uitstekend gepositioneerd om bij te dragen aan de strategische thema's van de Universiteit Utrecht, waarbij de nadruk ligt op Life Sciences, Pathways to Sustainability en Dynamics of Youth. Dankzij brede expertise en kennis kunnen interdisciplinaire teams binnen de beschikbare hubs en focusgebieden synergetische effecten creëren en in praktijk brengen.

Via het strategische thema Pathways to Sustainability dragen onze fundamentele onderzoekers bij aan de klimaatwetenschap, technologie zonder koolstofemissie, circulariteit, voedselinnovaties en onderzoek naar duurzame energie. Dankzij de nieuwe hub Circulaire

Economie kunnen nog meer onderzoekers binnen de faculteit en hun collega's van andere faculteiten toonaangevend onderzoek doen. Dit onderzoek kan van zowel fundamentele als meer toegepaste aard zijn. Maatschappelijke partners, waaronder overheidsinstellingen en de publieke sector, zullen daar rechtstreeks bij worden betrokken. Dit onderzoek dient tevens als inspiratiebron voor interdisciplinaire opleidingen.

Het strategische thema Life Sciences brengt onderzoek en onderwijs samen en vertaalt deze naar omliggende partners. Onze onderzoekers zijn onderdeel van de gemeenschappen voor regeneratieve geneeskunde, personalised medicine en one health, en van de hubs voor moleculaire immunologie, organoïden en geavanceerde in-vitromodellen. Als Science for Life-gemeenschap beschikken we, samen met de materiaalwetenschappen, op de campus over een infrastructuur van wereldklasse op het gebied van NMR, cell imaging, omic-technologieën, high-performance computing en elektronenmicroscopie.

In het kader van het strategische thema Dynamics of Youth doen informatici onderzoek naar games voor zieke kinderen en kinderen met meer dan één thuissituatie, en naar de invloed van nep-video's op de informatieverwerking van jongeren op sociale media. Neurobiologen doen onderzoek naar de hersenontwikkeling van kinderen tijdens de zeer belangrijke eerste 1001 dagen van hun leven.

We werken ook samen binnen het onderzoeksprogramma Driven by Data,

waarin alle specialisten van de universiteit op het gebied van datawetenschap, bio-informatica, complexe systemen, onderzoek naar games, kunstmatige intelligentie en wiskunde samenkomen. Het programma Driven by Data zal bouwstenen en nieuwe paradigma's voortbrengen voor het herzien van de bestaande methodologische kaders die bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Daarnaast werken we in de strategische alliantie nauw samen met onze partners TU/e, de WUR en het UMC Utrecht aan kunstmatige intelligentie ten behoeve van gezondheid, living technologies en voedsel.

Actielijnen

- ➞ *Versterken van de netwerken rond de strategische thema's en focusgebieden door co-creatie met interne en externe stakeholders te stimuleren.*
- ➞ *De samenwerking op het vlak van data-wetenschap uitbreiden, met name door inbedding bij Pathways to Sustainability en Life Sciences.*
- ➞ *Data-intensieve wetenschap ondersteunen met onze IT-infrastructuur en data-uitwisseling mogelijk maken met behulp van een goed en betaalbaar systeem voor dataopslag.*
- ➞ *Bijdragen aan kunstmatige intelligentie ten behoeve van gezondheid, living technologies en voedsel binnen de strategische alliantie tussen de Technische Universiteit Eindhoven, Wageningen University & Research en*

het UMC Utrecht en binnen de Nederlandse AI Coalitie.

Bijdragen aan de Sustainable Development Goals

De Sustainable Development Goals van de VN, die als vruchten in de faculteitsboom zijn weergegeven, zijn duidelijk terug te vinden in veel van de onderzoeksprogramma's van onze faculteit. Onze onderzoekers werken aan thema's als biodiversiteit, klimaat, energie, gezondheid, duurzame en betaalbare geneesmiddelen en hoogwaardig onderwijs. Met die kennis dragen zij bij aan onze transdisciplinaire strategische thema's, focusgebieden en hubs (future food, AI, bioinformatics, data science, health en climate). We voelen het als onze verantwoordelijkheid om het brede publiek en professionals te informeren over de wetenschap met betrekking tot de Sustainable Development Goals. Door living labs op te zetten, kunnen we onze omgeving actief bij het onderzoek betrekken. U-talent is daar een goed voorbeeld van. De publieke opinie heeft behoefte aan betrouwbare en gedegen informatie over de feiten en we voorzien daar actief in.

Actielijnen

- ➞ *Meer samenwerken met regionale allianties ten behoeve van de Sustainable Development Goals. We richten living labs op met betrekking tot de thema's kunstmatige intelligentie en mobiliteit, biodiversiteit, klimaat, energie, het voedsel van de toekomst,*

gezondheid, infecties en immunologie en hoogwaardig onderwijs, en zullen hieraan deelnemen.

- ➞ *Realistische innovaties stimuleren waardoor de noodzaak van dierproeven afneemt.*
- ➞ *Versterken van de hub Towards a Circular Economy and Society met onze zusterfaculteiten, met onder andere meer aandacht voor de duurzame en circulaire chemie binnen onze eigen faculteit.*



Faculteit Diergeneeskunde

Toonaangevend kennisplatform
op kruispunt van disciplines
en uitdagingen

De faculteit Diergeneeskunde is met haar kennis en kunde het veterinaire kenniscentrum van Nederland. Het is de enige instelling in Nederland die studenten opleidt tot dierenarts en vanuit een uniek veterinair perspectief een bijdrage levert aan Life Sciences vraagstukken op de campus en in de samenleving. Onze belangrijkste missie is het verwerven en overdragen van veterinaire kennis en kunde aansluitend op maatschappelijke uitdagingen. Wij bouwen bruggen tussen wetenschap en maatschappij en leveren specialistische zorg in ons academisch dierenziekenhuis. Wij streven naar multidisciplinaire samenwerking met onze partners binnen de Universiteit Utrecht, nationaal en internationaal. Onze ambitie is *knowing animals to meet tomorrow's health challenges today*. De gezondheidsuitdagingen benaderen we vanuit een One Health gedachte die haar oorsprong vindt in het besef dat gezondheid en welzijn van mensen, dieren en hun omgeving nauw verweven zijn en in samenhang moeten worden bestudeerd.

Dit strategisch plan bouwt voort op de koers die werd ingeslagen met het strategisch plan 2017–2020. Verschillende programma's zijn de afgelopen periode geïnitieerd zoals Vet2020 (leiderschap en cultuur), LEAD (organisatiestructuur) en A4A (positionering klinieken). De komende periode werken we aan de verankering van deze programma's en brengen verdere focus aan in lijn met de universitaire ambities.

Met ons One Health onderzoek dragen we bij aan de door de Verenigde Naties omschreven duurzame ontwikkelingsdoelen. De bestrijding van menselijke ziekten met dierlijke oorsprong, zoals COVID-19, influenza, Q-koorts en de rol die onze leef-omgeving hierin speelt, illustreren het belang van One Health en sluiten ook goed aan bij de andere duurzaamheidsdoelen, zoals het beperken van klimaatverandering, het omschakelen naar duurzame, diervriendelijker en circulaire landbouw, het bevorderen van duurzame voedselzekerheid en voedselveiligheid en het terugdringen van antibioticaresistentie. Het draait hierbij om onderzoek, onderwijs en klinische zorg op de thema's *emerging infections*, antibioticaresistentie, duurzame landbouw en gezonde wildlife & ecosystemen, maar ook om *One Medicine* en *Veterinary Biomedicine*.

De faculteit Diergeneeskunde heeft zich ontwikkeld tot een veterinair kennisplatform op een kruispunt van wetenschapsdisciplines en maatschappelijke uitdagingen. De faculteit wil die platform- en netwerkfunctie de komende jaren verder versterken en uitbouwen, zowel regionaal, nationaal als internationaal en zoekt daartoe actief de verbinding met maatschappelijke stakeholders, onder wie haar alumni, de veterinaire en humane (zorg)sector, bedrijven, politici, beleidsmakers en particuliere (belangen)organisaties en het brede publiek.

EEN OPEN, VEERKRACHTIGE EN INNOVATIEVE GEMEENSCHAP

De faculteit Diergeneeskunde wil inspelen op de talenten van studenten, medewerkers en alumni en hen een uitdagende, inspirerende omgeving bieden waarin hun ontwikkeling duurzaam wordt ondersteund. Naast een aantrekkelijke fysieke omgeving en innovatieve technische infrastructuur, is daarbij ook een sociale cultuur belangrijk, gericht op open communicatie, samenwerking, begeleiding, levenslang leren en modern leiderschap.

Een nieuwe thuisbasis en impulsen voor duurzame innovatie

De komende jaren investeert de Universiteit Utrecht in het vervangen van verouderde gebouwen door één nieuw hoofdgebouw van de faculteit.

Actielijnen:

- ⇒ *Wij nemen de ervaringen rond COVID-19 mee in nieuwe initiatieven rond (parttime) thuiswerken en afstandsonderwijs, de inrichting van het nieuwe hoofdgebouw en investeringen op het gebied van veilige en gebruiksvriendelijke informatie-technologie en gezonde arbeidsomstandigheden.*
- ⇒ *De nieuwbouw van onze landbouwhuisdierenfaciliteit wordt verbonden met het bedrijf De Tolakker en krijgt een focus op duurzaamheid, innovatie en verbinding met publiek en samenleving. Voor onze biologische runderen en het pluimvee realiseren wij vooruitstrevende faciliteiten waarmee wij internationaal vooraanstaand en uniek zijn. Tegelijkertijd verminderen we het aantal (proef)dieren door vernieuwing in onderwijs en onderzoek en samenwerking met externe partijen.*
- ⇒ *Wij gaan in het nieuwe faculteitsgebouw faciliteiten inrichten die optimaal ruimte bieden aan het innoveren en toekomstbestendig maken van diergeneeskundig onderwijs en onderzoek. Het nieuwe hoofdgebouw én de nieuwe Tolakker worden gebruikt om onze onderwijscultuur, waar naast kennisoverdracht socialisatie en professionele ontwikkeling essentieel zijn, nog beter te faciliteren en te stimuleren.*
- ⇒ *Wij gaan een CO₂-reductieplan uitwerken om de ecologische voetafdruk zo klein mogelijk te maken, onder meer door bij de nieuwbouw hoge duurzaamheidsprincipes te hanteren. We gaan ook medewerkers helpen energiebewust te handelen en we bevorderen het efficiënt gebruik van faciliteiten.*
- ⇒ *Net als in de humane zorg worden ook in veterinair biomedisch onderzoek en zorg steeds meer grote hoeveelheden gegevens vastgelegd op verschillende plekken. Het ontsluiten van deze gegevens versnelt onderzoek en innovatie waardoor sneller preventie en zorgvernieuwingen gerealiseerd kunnen worden. Wij zetten in de toekomst in op het toegankelijk maken van alle*

relevante gegevens voor onderzoekers, (dieren)artsen en bedrijfsleven, op een manier die veilig en verantwoord is (FAIRness of data).

Een open werkklimaat gericht op groei en ontwikkeling

De faculteit Diergeneeskunde kent een hechte studenten-gemeenschap. Aandacht voor socialisatie, weerbaarheid, welzijn en persoonlijke ontwikkeling is integraal onderdeel van het curriculum.

In 2015 lanceerde de faculteit een nog steeds lopend meer-jarig programma (VET2020 en later LEAD en Leiderschap) met als filosofie en doel een nauwere betrokkenheid van medewerkers bij andere onderdelen van de organisatie en bij de faculteit als geheel. Op de agenda staan onder meer beleid om jonge medewerkers snel ontwikkelkansen te bieden, scholing voor medewerkers te stimuleren en leiderschap te bevorderen met oog voor het welzijn en de werkdruk van alle medewerkers en studenten. Een evenwichtige bedrijfsvoering maakt het ook in de toekomst mogelijk om te investeren in vernieuwing.

Actielijnen:

- ➞ *Wij gaan een vast percentage van onze omzet reserveren voor scholing van onze medewerkers.*
- ➞ *Wij gaan docenten beter faciliteren bij onderlinge kennisuitwisseling en interactie.*
- ➞ *Tijdelijke detachering en uitwisseling van medewerkers zal worden gestimuleerd. Wij besteden gerichte aandacht aan loopbaanbegeleiding voor medewerkers.*
- ➞ *Er komt gerichte aandacht voor het thema werkdruk. Dat vraagt om maatwerk in een dialoog tussen leidinggevenden en medewerkers en tussen docenten en studenten.*
- ➞ *In 2021 stellen wij een plan van aanpak op met concrete maatregelen om gelijkwaardigheid, diversiteit en inclusie onder studenten en medewerkers te versterken.*



- ⤴ *Berend-Jan Bosch en zijn collega's bij Virologie doen al jaren onderzoek naar coronavirussen. In mei 2020 hadden zij een doorbraak. 'Het lag nog in de vriezer op de faculteit Diergeneeskunde van de Universiteit Utrecht', vertelde Bosch in een uitzending van Nieuwsuur over de vondst van het antilichaam dat infectie van cellen door het nieuwe coronavirus SARS-CoV-2 blokkeert. Het antilichaam was overgebleven van eerder onderzoek naar andere coronavirussen zoals het SARS- en MERS-virus.*

ONDERWIJS VOOR EEN BETERE TOEKOMST

De faculteit Diergeneeskunde leidt studenten op tot dieren-artsen die met een specifiek kennisprofiel en professionele attitude bijdragen aan de gezondheid van mens, dier en omgeving. Deze academicus vindt zijn weg door de goede startkwalificatie als dierenarts (DVM), via werkervaring en na- en bijscholing, en ontwikkelt zich tot professional in een breed palet van werkplekken, variërend van practicus tot *clinical director*, onderzoeker, adviseur, inspecteur of beleidsambtenaar. Daarnaast dragen wij bij aan onderwijs binnen de Life Sciences thema's op de campus, bijvoorbeeld met de master One Health. Breed opgeleide alumni vergroten met hun inzet de impact van diergeneeskunde op duurzame ontwikkelingsdoelen, op regionale, nationale en wereldwijde schaal. Een grotere diversiteit aan studenten, ook van andere opleidingen, zal deze brede inzetbaarheid van alumni bevorderen. Daarom zet de faculteit Diergeneeskunde haar deuren open voor zij-instroom vanuit de opleiding Animal Sciences uit Wageningen en ontwikkelt ze in samenwerking met de faculteiten Geneeskunde en Bèta de bacheloropleiding Zorg, gezondheid en samenleving. De faculteit laat de buitenwereld binnen en stimuleert studenten de blik naar buiten te richten ter voorbereiding op de latere beroepsuitoefening.

Actielijnen:

- ⇒ In zowel de bachelor- als de masteropleiding versterken wij de samenwerking en synergie met andere disciplines en werkvelden, bijvoorbeeld met docenten en studenten van buiten de faculteit. Multidisciplinariteit in onderwijs door meer samen te werken met andere faculteiten binnen en buiten de Universiteit Utrecht is hier een aandachtspunt.
- ⇒ Wij gaan onze masteropleiding Diergeneeskunde op termijn openstellen voor andere bachelors te beginnen in 2021 met de opleiding Animal Sciences van Wageningen University & Research.
- ⇒ Vanaf 2022 zal een vernieuwde masteropleiding de studenten meer mogelijkheden tot eigen profilering bieden, terwijl indeling van het onderwijs voor de docenten eenvoudiger en efficiënter zal zijn.

Een leven lang leren

De faculteit bereidt studenten voor op een leven lang leren: de opleiding begint op dag één van de bachelor maar zal voortduren tot aan het pensioen. Vanaf het begin stimuleren wij studenten daarom zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de richting en de invulling van hun ontwikkeling. Ook breiden wij ons aanbod post-academisch onderwijs uit, deels in samenwerking met externe partijen en geven dit vorm op basis van de ontwikkelingen en ontwikkelvragen in het werkveld.

Een betrokken docentencommunity en een hechte studentencommunity, niet in het minst vanwege een bloeiend, divers en inclusief studieverenigingsleven, betrekken de student maximaal bij het richting geven van de eigen studie. Socialisatie en professionele ontwikkeling, naast kennisoverdracht essentiële onderdelen van de academische vorming, worden op deze manier goed geïntegreerd in de opleiding.

Actielijnen:

- ⇒ Wij zorgen voor verbinding van het onderwijs met de maatschappij, onder andere door het ontwikkelen van community engaged learning; bijvoorbeeld door het opzetten van een studentenkliniek.
- ⇒ Wij betrekken naast zusterfaculteiten ook partijen uit het werkveld bij het vormgeven van academisch en postacademisch onderwijs, en versterken zo de continue uitwisseling van (nieuwe) kennis tussen de faculteit en alumni.

Een innoverende onderwijscultuur

Innovatie en digitalisering van het onderwijs bieden vele voordelen voor de toekomst van ons onderwijs. Wij zetten digitaal onderwijs in voor betere kennisoverdracht en slimmer toetsen, uiteraard gebaseerd op solide onderwijskundige principes. Innovaties zoals Skills Labs, virtual reality in het anatomie-onderwijs, gebruik van plastinaten, digitale microscopie en virtueel multidisciplinair overleg maken beter en moderner onderwijs mogelijk. En bieden daarnaast mogelijkheden om het gebruik van proef- en onderwijsdieren, juist aan de faculteit Diergeneeskunde, verder te reduceren. Innovatie en digitalisering bieden ook kansen wat betreft efficiëntie en daarmee verlaging van de werkdruk in het onderwijs.

Actielijnen:

- ⇒ Wij gaan digitalisering en onderwijsinnovatie verder vormgeven. De recente ervaringen met digitaal afstandsonderwijs worden hierbij meegenomen.

Ruim baan voor internationalisering

Ook voor de diergeneeskunde is *the global village* het werkveld. Meer diversiteit van studenten en medewerkers zal zowel studenten als de faculteit beter aansluiten op wereldwijde netwerken en loopbaan-opties.

De faculteit participeert in internationale netwerken van diergeneeskunde opleidingen, bevordert kennisuitwisseling tussen docenten en internationale uitwisseling van studenten. Deze en andere vormen van internationalisering blijven speerpunten van de faculteit.

Actielijnen:

- ⇒ *We gaan het gemakkelijker maken voor studenten van zusterfaculteiten in het buitenland om onderwijsdelen in Utrecht te volgen. Omgekeerd willen we eigen studenten meer mogelijkheden bieden internationale ervaring op te doen. Middelen daarbij zijn onder meer het creëren van uitwisselingsopties in het curriculum en het uitbreiden van Engelstalige onderwijselementen in academisch en postacademisch onderwijs. Ook de mogelijkheden van het uitwisselen of samen maken van internationaal online-onderwijs werken wij verder uit.*

IMPACT VAN ONDERZOEK EN INNOVATIE

Het wetenschappelijk onderzoek van de faculteit Diergeneeskunde maakt integraal deel uit van het multidisciplinaire onderzoeksthema Life Sciences van Universiteit Utrecht. Met andere faculteiten inventariseren wij mogelijkheden tot verdere samenwerking om het onderzoek nader te verdiepen, juist omdat onze samenlevingsgerichte thema's zich daar goed voor lenen. Ons onderzoek richt zich onder meer op diergezondheids- en dierwelzijnsvraagstukken in samenspel met de gezondheid van mensen en onze omgeving. Het omvat fundamenteel én meer toepassingsgericht onderzoek, gegroepeerd in drie subthema's: One Health (gericht op de samenhang tussen dier, mens en omgeving), One Medicine (gericht op parallellen tussen humane en veterinaire geneeskunde) en Veterinary Biomedicine (gericht op ontstaan, diagnostiek en behandeling van dierziekten).

Focus op kwaliteit en talent

De faculteit is rijk aan wetenschappelijk talent, zoals bijvoorbeeld blijkt uit leidende posities die onderzoekers bekleden in het Zwaartekracht-programma Exposome NL (gefinancierd door de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek) en onderzoeksconsortia zoals RegMedXB (regeneratieve geneeskunde) en verschillende nationale en Europese onderzoekssamenwerkingen. De faculteit wil onderzoekers ruimte bieden en ondersteunen om zich te kwalificeren

OUR RESEARCH FOCUS



voor competitieve subsidieprogramma's in Nederland en Europa en daarmee ook nieuw talent aantrekken.

Actielijnen:

- ⇒ *Wij gaan ons verscherpte onderzoeksprofiel benutten om middelen en talent aan te trekken uit binnen- en buitenland.*
- ⇒ *De kwaliteit van het onderzoek wordt jaarlijks geëvalueerd volgens het nieuwe Standaard Evaluatie Protocol van de Nederlandse universiteiten. De principes van Open Science spelen daarin een grote rol.*

Een sterke focus op samenwerking en multidisciplinariteit

Het onderzoek van de faculteit strekt zich uit van moleculair- tot en met populatieniveau, met multidisciplinaire samenwerking op elk van deze niveaus. Dat blijkt onder meer uit tal van allianties die de faculteit al is aangegaan. Voorbeelden van regionale en nationale partners zijn het Hubrecht Instituut voor Ontwikkelingsbiologie en Stamcelonderzoek, RIVM en onze alliantie-partners Technische Universiteit Eindhoven, Wageningen University & Research en het UMC Utrecht. Daarnaast is de faculteit een actieve partner in multidisciplinaire consortia zoals het Netherlands Centre for One Health (NCOH), de Regio Deal Foodvalley en de Data- en Kennishub Gezond Stedelijk Leven.

Actielijnen:

- ⇒ *Wij gaan de komende jaren de bestaande allianties verstevigen en uitbouwen.*
- ⇒ *Wij gaan de komende jaren zoeken naar nieuwe mogelijkheden om strategische samenwerkingen aan te gaan met publieke, private of publiek-private partijen in de regio, in Nederland en daarbuiten.*
- ⇒ *Ieder onderzoeksthema werkt plannen uit voor gemeenschapsvorming en zoekt waar mogelijk verdere verbinding met onderzoeksgroepen uit het Life Sciences cluster op het Utrecht Science Park.*

Impact op de samenleving

Onderzoek bij de faculteit Diergeneeskunde staat middenin actuele maatschappelijke kwesties en uitdagingen die voortvloeien uit de duurzame ontwikkelingsdoelen. Te denken valt aan de bestrijding van ziekten met een dierlijke oorsprong of dierlijke reservoirs, zoals COVID-19, influenza, Q-koorts en vele andere. Maar ook andere actuele onderwerpen zoals de gezondheid en het welzijn van gezelschapsdieren, paarden, wilde dieren en dieren in de veehouderij; de kwaliteit van onze rurale en stedelijke leefomgeving; een duurzame veehouderij, en de productie van veilig en voldoende voedsel houden direct verband met diergeneeskundig onderzoek.

Actielijnen:

- ⇒ *Wij gaan de focus op relevante onderzoeksthema's en multidisciplinaire benaderingen verder versterken en met ons onderzoek bijdragen aan kennis en technologie die van waarde is voor het bereiken van duurzame ontwikkelingsdoelen.*
- ⇒ *Wij gaan ons onderzoeksprofiel verder aanscherpen, bijvoorbeeld door het klinisch onderzoek binnen het thema Veterinary Biomedicine te clusteren rond een aantal speerpunten. De organisatie van onderzoek in grotere eenheden zal samenwerking en interactie vergroten en versnippering voorkomen.*
- ⇒ *Wij versterken ons eigen onderzoeksecosysteem door meer focus op talentbeleid te leggen en onderzoeksgroepen systematisch te ondersteunen vanuit het research support office, waardoor de werving van externe fondsen kan verbeteren.*

HOOGWAARDIGE ZORG IN HET UNIVERSITAIR DIERENZIEKENHUIS

Naast onderwijs en onderzoek heeft de faculteit Diergeneeskunde nog een derde taak: het verstrekken van gezondheidszorg in haar universitair dierenziekenhuis. Net als in humane academische ziekenhuizen, zijn ook hier drie taken met elkaar verweven: patiëntenzorg, opleiding en onderzoek ondersteunen en versterken elkaar. Het universitair dierenziekenhuis biedt een veilige en representatieve leeromgeving voor de student en is tevens een landelijk verwijscentrum. Er wordt samengewerkt met kleine en grote dierenklinieken in de regio en elders in Nederland, maar ook met Europese zusterfaculteiten.

De organisatie van veterinaire zorg in Nederland en daarbuiten verandert snel. In 2019 heeft de faculteit daarom een visie ontwikkeld op het functieprofiel van de klinieken in komende jaren met de titel Academics for Animals (A4A).

De nieuwe visie positioneert het dierenziekenhuis als een duurzaam, modern, flexibel en innovatief academisch opleidingsinstituut én klinisch centre of excellence binnen een groot veterinair netwerk. Het is een breed, voor de dierenartspraktijk representatief dierenziekenhuis, dat basisdisciplines aanbiedt op specialistisch niveau in volumes die voldoende zijn voor de onderwijsbehoeften van de faculteit. Zo kunnen studenten in Utrecht relevante én wetenschappelijk verantwoorde

klinische startcompetenties verwerven die belangrijk zijn voor de dierenarts van de toekomst. Daarmee blijven de klinieken belangrijk bijdragen aan goede veterinaire zorg en diergezondheid en –welzijn in Nederland met een voortrekkersrol in Europa.

Het ziekenhuis zal expertise en innovatievermogen gebruiken om zich op een beperkt aantal specialismen te profileren als aantrekkelijke partner voor doorverwijzende dierenartspraktijken en, door haar academische benadering van de patiëntenpopulatie, als natuurlijke partner voor partijen die klinisch en translationeel onderzoek doen, zoals universiteiten en bedrijven in binnen- en buitenland.

De nadruk op een combinatie van onderwijs en onderzoek binnen het maatschappelijke veterinaire netwerk, positioneert het Utrechtse dierenziekenhuis midden in het veterinaire veld. Door haar onafhankelijke academische status heeft het echter een duidelijk andere rol dan commerciële zorgaanbieders.

Actielijnen:

- ➞ *Wij realiseren de komende jaren een nieuwe positionering als academisch opleidingsinstituut én center of excellence binnen een groot veterinaire netwerk.*
- ➞ *Wij gaan met onze patiëntenzorg investeren in onze netwerk-functie: in relaties met patiëntverwijzers en in andere samenwerkingen met externe partijen op het gebied van opleiding en klinische dienstverlening. Sterke klantbinding en samenwerking met externe veterinaire ketens zijn daarin belangrijk.*
- ➞ *Op basis van business cases kiezen wij voor aan onderzoek gekoppelde topreferente zorg op een beperkt aantal onderscheidende speerpunten zoals locomotie, voortplanting, oncologie en het Expertisecentrum Genetica Diergeneeskunde.*
- ➞ *De benadering in de patiëntenzorg zal verschuiven van klassiek disciplinegericht naar een moderne multidisciplinaire aanpak, gekenmerkt door samenwerking, doelmatigheid, flexibiliteit en innovatie.*
- ➞ *De samenwerking met de Universitaire Landbouwhuisdieren Praktijk wordt verder uitgewerkt.*



Faculteit Geesteswetenschappen

Het Strategisch Plan van de faculteit Geesteswetenschappen is ingebed in het universitaire strategisch plan en beschrijft de koers die de faculteit de komende jaren wil varen om de gedeelde universitaire doelstellingen te realiseren, met daarbij ook de nodige eigen accenten. Een nadere uitwerking van deze visie beschrijven we in een afzonderlijk implementatieplan, dat concretisering met een tijdlijn geeft.

DE FACULTEIT GEESTESWETENSCHAPPEN 2020-2025

De Nederlandse geesteswetenschappen staan op een internationaal erkend hoog niveau, en binnen de Nederlandse context neemt de Utrechtse faculteit een prominente positie in. Dat de geesteswetenschappen floreren is van onmiskenbaar belang voor de samenleving. Ook in een getechnologiseerde en geglobaliseerde wereld bestaat het menselijk leven uit meer dan techniek en handel – kunst, cultuur, geschiedenis: het doet er allemaal toe. Daarnaast leveren de geesteswetenschappen een onmisbare bijdrage aan de structuur van de moderne kennis- en dienstensamenleving (denk aan het toenemend belang van media en communicatie), kunnen zij duiden en interveniëren in het maatschappelijke debat, en worden zij meer en meer betrokken bij het adresseren van grotere en kleinere maatschappelijke problemen.

Deze observaties leveren gezamenlijk de kern van wat wij als faculteit willen zijn: een internationaal goed aangeschreven faculteit met een breed opleidingsaanbod en een breed onderzoekspalet, zowel strategisch als fundamenteel, dat zich niet beperkt tot de strategische thema's en focusgebieden. De impact van dat onderzoek is significant en van velerlei aard: economisch en maatschappelijk, cultureel, cultuurkritisch, educatief en vormend. De impact van ons onderwijs is niet minder belangrijk: wij leiden breed gevormde, kritische en maatschappelijk betrokken studenten op die hun weg vinden in de kennissamenleving, nationaal en internationaal. De toenemende multidisciplinariteit in onderzoek en onderwijs blijft bij dit alles onverminderd geworteld in een stevige disciplinaire basis. We houden ons brede opleidingsaanbod in stand.

De tendens naar 'vermaatschappelijking' – het inzetten van geesteswetenschappelijke disciplines, in onderwijs en onderzoek, om een bijdrage te leveren aan het beantwoorden van een scala van maatschappelijke uitdagingen – zal de komende jaren worden voortgezet en versterkt, prominent binnen de strategische thema's (met name Institutions for Open Societies en Dynamics of Youth), in de nieuwe focusgebieden en in het Utrecht Centre for Global Challenges, maar ook binnen afzonderlijke disciplines (via samenwerkingsverbanden met musea, NGO's en maatschappelijke instellingen, onderwijs voor professionals).

Ons onderwijs en onderzoek combineert lokale (Nederlandse taal, cultuur, multiculturalisme, geschiedenis, erfgoed) met regionale (Europese talen en culturen, perspectieven op Europese samenwerking, migratie) en globale perspectieven (wereldgeschiedenis, internationale betrekkingen, postkoloniale studies). Binnen ons internationaliseringsbeleid richten wij ons daarom op een beredeneerde mix van Nederlandstalig en anderstalig (niet noodzakelijk: Engelstalig) onderwijs. Aandacht voor diversiteit is daarbij een vanzelfsprekend gegeven.

Digitalisering – en reflectie op digitalisering – wordt ook in de geesteswetenschappen steeds belangrijker. Voortbouwend op succesvolle initiatieven als het Digital Humanities Lab en de Utrecht Data School startte de faculteit per 2020 een Centre for Digital Humanities, dat expertise op dit terrein bundelt, en dat het verwerven van de benodigde kennis en vaardigheden bij studenten en staf faciliteert.

Landelijk zetten wij via onze overlegkanalen (Disciplineoverleg DLG, Social Sciences & Humanities –beraad, SSH) in op een sterkere positionering en meer publieke en politieke zichtbaarheid van onze disciplines, op een betere aansluiting bij de kennis- en innovatieagenda's van de topsectoren en het daarop gebaseerde Kennis en Innovatie Convenant (KIC), op versterkte samenwerking tussen de landelijke geesteswetenschappelijke faculteiten (zoals binnen het programma MasterLanguage en binnen het Landelijk Platform voor de Talen), en op het exploreren van mogelijkheden van samenwerking op het gebied van de kleine opleidingen tussen de drie (randstedelijke) LERU-faculteiten (Universiteit van Amsterdam, Universiteit Leiden, Universiteit Utrecht).

Zorgen zijn er wat betreft de duurzaamheid van de financiering van de gees-

teswetenschappen, ook landelijk. Niettemin verwacht de faculteit in de komende jaren volgens plan toe te groeien naar een begroting zonder tekort. Tenminste het behoud van de huidige *earning capacity* is daarbij wel een voorwaarde.

Ook de hoge werkdruk blijft een punt van zorg, zeker ook nu de coronapandemie ervoor zorgt dat docenten snel moesten overschakelen naar een andere manier van onderwijs verzorgen en medewerkers veelal vanuit huis moeten werken. Ook de positie van tijdelijk docenten blijft een punt van aandacht en zorg. Wij adresseren deze vraagstukken binnen de beperkte grenzen van het mogelijke, enerzijds door waar mogelijk ruimte te scheppen in het systeem, anderzijds via het in 2020 te starten programma Organisatiecultuur en verantwoordelijkheid dat, in vervolg op een aantal ronde-tafelgesprekken in 2019, moet bijdragen aan een beter functionerende en veiliger organisatie en een grotere cohesie van de facultaire gemeenschap – factoren die werkdruk verminderen.



ORGANISATIE

Personeelsbeleid

We blijven streven naar een meer diverse populatie in het personeel. Met het oog op een evenwichtiger selectieproces is er in de wervingsfase expliciet aandacht voor het aantrekken van vrouwelijke kandidaten en maken we in benoemingsadviescommissies gebruik van een formulier dat vraagt om onderzoeks- en onderwijsprestaties af te zetten tegen gerealiseerde onderwijs- en onderzoeksfeits. Om het percentage vrouwelijke hoogleraren te verhogen (medio 2020: 30%) streven we er naar dat twee derde van de nieuwe hoogleraarbenoemingen in de planperiode vrouwen betreft.

In lijn met het project Erkennen en Waarderen van de Vereniging van Universiteiten (VSNU) willen we bij beoordelingen van de wetenschappelijke staf andere aspecten dan alleen (kwantitatieve) onderzoeksoutput betrekken. De faculteit Geesteswetenschappen wil bovendien alle medewerkers (WP én OBP) beoordelen op zowel hun individuele als op hun teamprestaties. We stellen ons ten doel criteria te ontwikkelen waarmee we teams en samenwerkingsverbanden kunnen erkennen en waarderen voor hun gezamenlijke werk. Daartoe heeft de faculteit in 2025 een nieuw model ingevoerd. In hoeverre het MERIT-model hier een inspiratiebron kan zijn bekijken we nog in 2020. Het MERIT-model wordt gebruikt voor beoordeling van wetenschappelijk personeel op universiteiten en is opgebouwd uit vijf domeinen: Management, Education, Research, Impact en Teamspirit.

Op het gebied van het waarderen van onderwijs heeft de faculteit een goed track record opgebouwd, met benoemingen van zowel hoogleraren als universitair hoofddocenten (UHD's) op basis van prestaties in onderwijs, onderwijsmanagement en onderwijsbeleid en -vernieuwing.

Onze faculteit kent in vergelijking met andere faculteiten veel UHD's en hoogleraren. Dat is grotendeels te verklaren uit het aantal opleidingen dat we verzorgen. We streven naar professionele en persoonlijke groei van alle medewerkers van de faculteit, maar de financiële kaders en het formatiebeginsel stellen grenzen aan de bevorderingsmogelijkheden. Gezien de

huidige financiële situatie en de hoge gemiddelde personeelslasten is verwachtingsmanagement dus op zijn plaats.

Ook kent onze faculteit een flexibele schil van tijdelijk docenten, die worden ingezet om fluctuaties in instroom op te vangen en als vervanging van onderzoekers op externe projecten. Wij zijn ons bewust van hun kwetsbare positie binnen de facultaire gemeenschap, en streven waar mogelijk voor deze groep naar langdurige contracten met een substantiële omvang.

Voor Ondersteunend en Beheerspersoneel (OBP) geldt dat er meer aandacht komt voor de werkzaamheden van (multi-disciplinaire) teams, met specifieke aandacht voor de samenwerking tussen OBP en Wetenschappelijk Personeel (WP). Een balans tussen ontwikkeling, mobiliteit en duurzaamheid van OBP is van belang, waarbij het doel enerzijds is om hoogwaardige flexibele ondersteuning te bieden en anderzijds een werkcultuur te creëren waarbinnen het OBP zich gewaardeerd voelt.

Organisatiecultuur en verantwoordelijkheid

In het najaar van 2020 presenteren we een visie op organisatiecultuur die als ijkpunt zal functioneren in allerlei contexten (zoals werving en selectie en het jaarlijkse Beoordeling & ontwikkelingsgesprek) en richtinggevend is voor al onze medewerkers, vanuit de gedachte: verantwoordelijkheid nemen – en waar relevant: goed leiderschap tonen – hoort bij je baan. De kernwaarden die we in deze visie formuleren (Professionaalt, Transparant, Verantwoordelijk, Verbonden, Veilig) dienen zichtbaar te zijn in de faculteit.

Financiën

De faculteit Geesteswetenschappen gaat haar interne financiële verdeelmodellen aanpassen om structureel meer in balans te komen (zie paragrafen Onderwijs en Onderzoek). Deze herziening leidt tot meer ruimte voor departementen om binnen facultaire kaders beslissingen te nemen over inrichting van onderwijs en onderzoek. Aanpassing van het reservebeleid was de eerste stap om de verschillen in de financiële situatie van departementen te verkleinen.

In het huidige onderwijsverdeelmodel is de relatie tussen beschikbare middelen en uitgaven uit elkaar gegroeid. Het teaching loadmodel is te veel een bekostigingsmodel geworden in plaats van een onderwijsmodel. We gaan naar een verdeelmodel dat een directere relatie tussen beschikbare en te besteden middelen legt, waarin we micromanagement terugbrengen, waarin prikkels voor efficiëntie, onderwijsinnovatie en flexibilisering zijn opgenomen en waarin zowel grote als kleine opleidingen in staat blijven op een goede en verantwoorde manier onderwijs aan te bieden.

Wendbare organisatie

Dat de faculteit Geesteswetenschappen wendbaar, flexibel en innovatief kan zijn is gebleken tijdens de coronapandemie. De snelle omschakeling naar online en op afstand werken heeft negatieve maar ook positieve aanpassingen afgedwongen waar de organisatie van kan leren. De versnelde inzet van IT-tools in met name het onderwijs biedt kansen om in de toekomst verdere vernieuwing en wendbaarheid in de organisatie te stimuleren. Tegelijkertijd is door de crisis het belang van (intensief) contact in de *community* duidelijker geworden: het is belangrijk dat medewerkers en studenten elkaar live kunnen ontmoeten.

De faculteit Geesteswetenschappen levert samen met de partners in de binnenstad een integraal plan op voor de huisvesting. Dat betekent dat de wensen van de verschillende departemen-

ten inzichtelijk zijn en naast het vast-goedaanbod gelegd worden. We realiseren een werkomgeving waarbij iedereen een goede werkplek binnen de eigen *community* heeft die past binnen de nieuwe werkpleknorm. Daarnaast krijgen studieverenigingen huisvesting dicht bij hun opleiding, om de band met de opleiding sterk te houden en het communitygevoel te verstevigen.

Het Strategisch Huisvestingsplan (SHP) benutten we tevens om multidisciplinaire samenwerking te stimuleren (WP en OBP), de bedrijfsvoering waar mogelijk te verduurzamen en de (digitale) infrastructuur voor onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering verder te versterken. Het SHP biedt tevens de mogelijkheid om intensiever te gaan samenwerken in de ondersteuning in de binnenstad.

Internationalisering

De faculteit Geesteswetenschappen consolideert het eerder ingezette internationaliseringsbeleid. Internationale stafleden en studenten voelen zich thuis in de faculteit en de verbreding van Warm Welcome naar Warm Stay geldt voor allen. Voor jonge wetenschappers, voor wie een internationale ervaring van groot belang kan zijn voor de eigen professionele ontwikkeling en loopbaanmogelijkheden, hebben we expliciete aandacht. Structurele samenwerkingen bieden uitstekende proeftuinen voor verdere ontwikkeling.

ONDERWIJS

Studentenwelzijn

Studentenwelzijn ondersteunen we door de inzet van voldoende studieadviseurs en adequate begeleiding. De faculteit Geesteswetenschappen heeft welzijnstrainers aangesteld die preventieve trainingen en werkgroepen ontwikkelen en aanbieden op gebieden zoals omgaan met prestatiedruk, leren studeren, prioriteren en afstuderen. In 2025 wordt duidelijk of de extra financiering vanuit de kwaliteitsafspraken heeft bijgedragen aan studentenwelzijn.

Samen met de studentengeleding in de Faculteitsraad werken we een initiatief uit om studentenwelzijn beter te monitoren. Bovendien onderzoeken we hoe we de communicatie met studenten kunnen verbeteren.

Onder studentenwelzijn verstaan we ook de ruimte die studenten ervaren om zich verder te ontwikkelen; dit ondersteunen we door mogelijkheden te bieden zoals Kies op Maat en Flexstuderen en de mogelijkheid om multidisciplinair onderwijs te volgen binnen en buiten de faculteit. Docenten ondersteunen die ontwikkeling door projecten te ontwikkelen in USO- en EMP-programma's (stimuleringsfondsen voor onderwijsontwikkeling). Career Services ondersteunt en adviseert over toekomstmogelijkheden en planning.

Diversiteit en inclusiviteit

We streven ernaar diverser te worden, in de brede zin van het woord. Diversiteit draagt bij aan de kwaliteit van het academisch debat. De faculteit Geesteswetenschappen is duidelijk zichtbaar in de universitaire initiatieven op het gebied van diversiteit. In het universitaire project *Diversiteit in instroom en selectie*, waarvan de faculteit Geesteswetenschappen een van de trekkers is, zijn vier voorhoede-opleidingen van onze faculteit bezig met concrete plannen om een diversere studentenpopulatie aan te trekken.

De faculteit Geesteswetenschappen speelt eveneens een voortrekkersrol bij het gelijke-kansenonderwijs in Utrecht: Honours Trajectum Utrecht, dat ontwikkeld is door de faculteit en dat extra-curriculair onderwijs biedt aan getalenteerde scholieren met een sociale of culturele achtergrond waarin



⤴ Docenten Sanne Sprenger en Koen Leurs ontwikkelden een reeks lessen om inclusieve en interculturele mediawijsheid te promoten. Met deze reeks willen zij meer aandacht vestigen op de belevingswereld van jonge migranten. Dit project is onderdeel van het strategisch thema *Dynamics of Youth*.

het niet gebruikelijk is te studeren, is als universiteitsbreed initiatief langjarig bestendigd. Door samenwerking met andere universitaire projecten (Debuut, U-Talent diversiteit & inclusie, Speedcoaching, Opmaat), met de scholen en met de gemeente (opvolger van Brede School Academie Utrecht) sturen we aan op een ononderbroken leerlijn tussen primair onderwijs en het eerste jaar op de Universiteit Utrecht en daarmee op meer diverse studentenpopulatie.

Onderwijsmodel

Hand in hand met de herziening van het verdeelmodel (zie paragraaf Organisatie) herzien we het onderwijsmodel: binnen een facultair kader laten we meer vrijheid aan onderwijsdirecteuren en docenten- (teams) om het onderwijs gestalte te geven, met een goede balans tussen onderwijskwaliteit en werkdruk.

De revisie van het onderwijsmodel is onlosmakelijk verbonden met versterking van het activerende contactonderwijs door het faciliteren en stimuleren van IT in het onderwijs. Dit doen we door het ondersteunen en professionaliseren van docenten, het bijdragen aan of coördineren van (facultaire) onderwijsinnovatieprojecten; en door *blended learning* ondersteunend te laten zijn bij onder andere flexstuderen en onderwijs voor professionals, waarbij face-to-face en online onderwijs altijd naast elkaar zullen bestaan.

Sustainable Development Goals

De verbinding van ons onderwijs met de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties ligt vooral in thema's als de kracht van instituties, sociale rechtvaardigheid, gelijkheid en ongelijkheid, gender, burgerschap en onderwijs, erfgoed en erfgoedbescherming, inclusiviteit en uitsluiting, verantwoorde economische groei, internationale betrekkingen en vrede, veiligheid en terrorisme. Deze thema's staan centraal in veel bachelor- en masterprogramma's. De komende jaren zal de faculteit het bestaande onderwijs over deze thema's voor studenten in Osiris duidelijker zichtbaar presenteren. In de komende periode versterken we bovendien de positie van de strategische thema's in het onderwijs.

Multidisciplinariteit

De faculteit kent een divers palet aan disciplinaire en multidisciplinaire opleidingen in de bachelor en de masterfase. We houden het facultaire aanbod aan onderwijs in stand dat bachelorstudenten verleidt buiten hun eigen discipline onderwijs te volgen en we investeren in een betere ontsluiting van zulke mogelijkheden in andere faculteiten, en stimuleren hiermee het interfacultaire studentenverkeer. Daarnaast willen we de traditie die we hebben in het ontwikkelen van multidisciplinaire initiatieven vanuit een sterke, disciplinaire basis de komende jaren uitbreiden naar masterniveau.

In de planperiode starten we met de master Medical Humanities, die we samen met de faculteit Geneeskunde ontwikkelen. Verder is de faculteit Geesteswetenschappen de partner van de faculteit Geowetenschappen bij de ontwikkeling van de master Global challenges for sustainability, in het kader van CHARM-EU (Challenge-driven, Accessible, Research-based Mobile European University). Tot slot is de faculteit Geesteswetenschappen nauw betrokken bij de verkenning en ontwikkeling van een nieuw masterconcept in het kader van de alliantie met de Technische Universiteit Eindhoven, Wageningen University & Research en het Universitair Medisch Centrum Utrecht.

Onderwijs voor professionals

De faculteit Geesteswetenschappen ontwikkelt meer cursussen en programma's in het kader van Onderwijs voor Professionals. We vullen lopende initiatieven aan, onder meer via de hubs binnen Institutions for Open Societies, en in andere maatschappelijke domeinen waar we kansen zien. Daarbij intensiveren we de samenwerking met de faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie.

Internationalisering

Om de toegevoegde waarde van een internationale ervaring voor een zo groot en divers mogelijke groep studenten mogelijk te maken, ontwikkelen we meerdere vormen van (virtuele) mobiliteit. Om dit doel te realiseren, gaan we anders om met onze internationale partners: in 2025 hebben we minder partners, en de contacten met een selecte groep zijn geïntensiveerd.

Gedifferentieerd taalbeleid

In onze faculteit met Nederlandstalige, Engelstalige, gecombineerd Engels-Nederlandstalige en anderstalige programma's (Duits, Frans, Italiaans, Spaans) en expertise op het gebied van de West-Europese talen en grote cultuurtalen als Grieks, Latijn en Arabisch geven we gestalte aan de gedachte dat onze studenten en alumni in een meertalige wereld moeten kunnen werken.

We werken door aan een gedifferentieerd taalbeleid, met oog voor de afzonderlijke opleidingen en programma's. Daarnaast zet de faculteit Geesteswetenschappen zich in om de Nederlandse taalvaardigheid binnen de Universiteit Utrecht te bevorderen.

We versterken de infrastructuur die ervoor zorgt dat studenten, docenten en OBP zich op professioneel niveau kunnen ontwikkelen op het gebied van hun Nederlandse en Engelse taalvaardigheid.

ONDERZOEK

Onderzoeksverdeelmodel

De faculteit kent op dit moment een systematiek van onderzoeksbekostiging (dynamisering) waarbij de prestaties van medewerkers eens in de drie jaar worden beoordeeld en onderzoekstijd op die basis toegekend wordt. Het systeem is arbeidsintensief, genereert werkdruk, en is niet duurzaam, omdat het leidt tot hogere onderzoeksuitgaven dan de facto via de eerste geldstroom binnenkomen. Dat laatste compenseren we nu door een hoge inverdienopdracht, die zwaar drukt op de departementen. Na afloop van de huidige driejarige dynamiseringsperiode in 2022 worden de in de eerste geldstroom beschikbare onderzoeksmiddelen opnieuw verdeeld, zonder beoordelingsprocedure en met nieuwe vaste normen. We presenteren een voorstel voor een nieuwe verdeelsleutel in het najaar van 2020. Daarbij kan de inverdienopdracht omlaag, waardoor departementen (op termijn) ruimte krijgen voor het verwerven van beleidsmiddelen voor onderzoek (bijvoorbeeld voor *seed money* of voor het tijdelijk ophogen van onderzoekstijd van medewerkers).

Open Science

De geesteswetenschappen hebben op het thema Outreach and Public Engagement al een lange traditie in het delen van onderzoeksresultaten met een breed publiek, samenwerking met externe *stakeholders*, en *outreach* naar, bijvoorbeeld, het voortgezet onderwijs. Die traditie zetten we voort. Elk onderzoeksinstituut en elk onderzoeksprogramma heeft

een eigen 'narratief' over de impact van het eigen onderzoek, en impact wordt een standaard-item in B&O-gesprekken.

We beleggen de belangrijkste contacten met het culturele veld en de stad – na afbouw van het Centre for the Humanities – in de kern van de facultaire organisatie, deels in samenwerking met het Centrum voor Wetenschap en Cultuur. Daartoe kennen we aan de onderzoeksinstituten een geoormerkte budget toe voor activiteiten op het gebied van outreach en public engagement.

Op het thema Open Access wordt 'intelligente vooruitgang' gestimuleerd, rekening houdend met het feit dat de geesteswetenschappen niet op alle fronten en niet altijd in het door anderen gewenste tempo mee kunnen gaan met de vereisten van Plan S. Denk hierbij aan de problemen rond boekpublicaties, bundels, hybride publicaties en publicaties bij geleerde genootschappen.

Het thema Fair Data and Software beleggen we vooral bij het Centre for Digital Humanities. Naast de bestaande facultaire ethische toetsingscommissie en datamanager is in 2020 ook een *privacy officer* aangesteld in samenwerking met de faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie.

Sustainable Development Goals

Bij een breed palet aan opleidingen hoort ook een breed disciplinair onderzoeks-palet, dat wij nadrukkelijk in stand willen houden. Vanuit dat palet zijn er al legio verbanden (vaak in multidisciplinair verband) met de Sustainable Develop-

ment Goals van de Verenigde Naties, onder meer in enkele hubs (zoals Gender and Diversity) van het strategisch thema Institutions for Open Societies, in de focusgebieden en in de activiteiten van het Centre for Global Challenges. Op een aantal thema's liggen interessante aanknopingspunten voor samenwerking in onderwijs en onderzoek binnen de alliantie met Technische Universiteit Eindhoven (onder andere *human artificial intelligence*) en Wageningen University & Research (bijvoorbeeld rond een thema als *healthy urban living*), die we de komende periode verder zullen uitwerken.

Versterking PhD-opleiding

Conform het in 2019 ingevoerde kwaliteitsplan besteedt de Graduate School of Humanities de komende jaren intensief aandacht aan de training van begeleiders van promovendi, de onderwijstraining van promovendi en aan de transparantere communicatie over de criteria voor het proefschrift. In samenwerking met onder andere onze internationale partner White Rose College (UK) werken we aan loopbaanbegeleiding voor promovendi. In overleg met onze PhD-council ontplooien we nieuwe initiatieven om het welzijn van promovendi te verbeteren. In de PhD-training komt meer aandacht voor wetenschappelijke integriteit (vanaf september 2020).

University College Utrecht

PROFIEL

Het University College Utrecht (UCU) is een academische gemeenschap die zich richt op het onderwijs in de Liberal Arts and Sciences (LAS). Het UCU onderscheidt zich – ook ten opzichte van veel andere LAS-opleidingen – op drie punten. Ten eerste biedt het studenten een grotendeels open curriculum waarmee elke student zelf een unieke combinatie van vakken en vakspecialisaties kan samenstellen uit het hele reikwijdte van academische disciplines, van de natuur-, -de sociale- en de geesteswetenschappen. Dit wordt aangevuld door een reeks multi- en interdisciplinaire vakken die opvallen vanwege hun creativiteit en raakvlakken met enkele van de belangrijkste uitdagingen waarvoor onze maatschappij vandaag de dag staat, uiteenlopend van digitaal burgerschap tot Afrikaans post-kolonialisme en van neurale plasticiteit tot de aard van orde en chaos. Dit open curriculum wordt bijeengehouden door een groep toegewijde docenten. Zij begeleiden de studenten niet alleen door het curriculum, maar zetten zich ook met hart en ziel in voor de ondersteuning van studenten die als persoon dynamische levensjaren doormaken.

Het tweede onderscheidende kenmerk van het UCU is dat het een hechte residentiële gemeenschap is waar de studenten letterlijk tussen de universiteitsgebouwen vertoeven en daarin gehuisvest zijn. Studeren en sociaal leven lopen in elkaar over, want samenleven is een onlosmakelijk en onmisbaar onderdeel van de onderwijsfilosofie van het UCU. Door met elkaar een sociale gemeenschap te vormen kunnen de studenten werkelijk samen leren, met inbegrip van de soms forse intellectuele, persoonlijke en levensbeschouwelijke verschillen. Het UCU fungeert tegelijkertijd als een gemeenschap voor alle medewerkers, wat ervoor zorgt zij zowel op educatief als organisatorisch vlak uiterst betrokken zijn.

Ten derde is het UCU een internationale gemeenschap, met studenten uit tientallen landen, internationaal georiënteerde medewerkers en een uitgebreid uitwisselingsprogramma. De diverse samenstelling van culturen en talen zowel in de collegezalen als in de woonruimten stimuleren taalbewustzijn, interculturele communicatie en samenwerking. Tegelijkertijd hebben studenten academische projecten en studie-activiteiten buiten de campus, en ook hun activiteiten op het gebied van werk, sport, vrijwilligerswerk en vrije tijd strekken zich uit tot in de stad Utrecht zelf. Zodoende spelen mondiaal en lokaal bewustzijn een fundamentele rol in de cultuur van het UCU.

Bij al deze aspecten zet het UCU zich in voor een betere wereld. Zoals we in het *mission statement* van het UCU benadrukken is het doel van het onderwijs aan het UCU niet alleen om persoonlijke groei en loopbaanontwikkeling mogelijk te maken, maar ook om onze studenten voor te bereiden op hun rol als burger, zodat zij in allerlei uiteenlopende hoedanigheden anderen van dienst kunnen zijn.

Deze sterke kanten en ambities van het UCU liggen ten grondslag aan dit strategische plan. De doelstellingen van de overkoepelende strategie van de Universiteit Utrecht voor de komende vijf jaar willen we ondersteunen en aanvullen, op een manier die aansluit bij het specifieke karakter en de kenmerken van het UCU. Conform het overkoepelende plan willen we als UCU effectief inspelen op de luider wordende roep om maatschappelijk belang. We letten zorgvuldig op de werkdruk van zowel studenten als wetenschappelijk- en ondersteunend personeel. Ook hebben

we de ambitie om uit te groeien tot een gemeenschap waarin de diversiteit in de maatschappij en de wereld veel beter tot uitdrukking komt.

Tegelijkertijd koestert het UCU ambities dichterbij huis, zoals:

- ⇒ het behoud van het eigen karakter van het UCU nu het aantal brede bacheloropleidingen toeneemt;
- ⇒ versterking van het UCU als centrum voor onderwijsinnovatie binnen én buiten de Universiteit Utrecht, met speciale aandacht voor de dynamiek tussen robuuste disciplinariteit en creatieve multi- en interdisciplinariteit;
- ⇒ ecologische, sociale en politieke duurzaamheid – zoals verankerd in de *Sustainable Development Goals* van de VN – verheffen tot kern van de campus, het curriculum, de wetenschapsbeoefening en de cultuur van het UCU;
- ⇒ vernieuwing van het campusconcept van het UCU tegen de achtergrond van de voorgenomen verhuizing van het UCU van de *International Campus*, niet lang na de einddatum van dit strategisch plan (2025).

Het UCU staat daarbij momenteel voor een aantal uitdagingen die van grote invloed zullen zijn op het realiseren van deze doelstellingen. Het gaat daarbij onder meer om een structureel begrotingstekort waarvoor een duurzame financiële oplossing moet worden gevonden; het tot normale proporties

terugbrengen van het structurele overwerk door wetenschappelijk- en ondersteunend personeel waar het UCU net als andere Nederlandse universiteiten onder gebukt gaat; de tijd en de moeite die het zal kosten om de recente reorganisatie in de dagelijkse praktijk te consolideren; de moeite, energie en creativiteit die met de verplaatsing van de campus is gemoeid; en de ingrijpende gevolgen die de COVID-19-epidemie heeft voor de fysieke en mentale gezondheid, de werklust, en de onderwijskundige en persoonlijke omgeving van de leden van de UCU-gemeenschap.

In ons handelen naar aanleiding van genoemde omstandigheden, geven we blijk van onze inzet voor de gemeenschap, het welzijn van mensen en mondiale rechtvaardigheid. Het UCU wil de talenten van al zijn leden erkennen, wat tot uiting komt in een organisatiestructuur en -cultuur die nodeloze stress vermindert en openheid stimuleert, en in een onderwijsfilosofie waarin de grootst mogelijke aandacht bestaat voor de meest fundamentele behoeften van de studenten. Parallel daaraan streeft het UCU naar meer interactie met de buitenwereld, variërend van nadruk op specifieke Sustainable Development Goals tot het leveren van bijdragen aan Open Science en het deelnemen aan diverse vormen van Community Engaged Learning and Research. Met deze doelstellingen hoopt het UCU op creatieve wijze dieper en breder uitdrukking te geven aan zijn missie voor de Liberal Arts and Sciences.



ONDERWIJS

Onderwijsfilosofie

Het UCU blijft vasthouden aan zijn ‘open’ en op tracks gebaseerde curriculum. Tegelijkertijd onderneemt het UCU, in nauw overleg met diverse stakeholders, een grondige herziening van zijn opleidingsaanbod. Deze curriculaire vernieuwing heeft als resultaat de handhaving en versterking van de disciplinaire striktheid en uitbreiding van het multi- en interdisciplinaire programma van het UCU. Het doel is om vakken aan te bieden die nuttig zijn voor het leven van studenten en waarin baanbrekende wetenschap is geïntegreerd.

Meer in het algemeen zal dit leiden tot een integrale UCU-visie op de vraag hoe een eigentijds curriculum Liberal Arts and Sciences eruit dient te zien. De nieuwe clustervoorzitters (zie deel 4 – Organisatie) spelen in dit verband een cruciale rol. Zij zullen onderling nauw samenwerken, alsook met de onderwijsdirecteur, met de docenten en onderwijsmedewerkers in hun eigen multidisciplinaire clusters, en met de opleidingscommissie van de UCU-raad. Dit moet uitmonden in innovatieve co-creaties die voortbouwen op bestaande tracks, vakken en samenwerkingsvormen. We schenken bijzondere aandacht aan:

- ⊕ *versterking en uitbreiding van het interdisciplinaire aanbod van het UCU en het opzetten van nieuwe (multi)disciplinaire eindprojecten die om grote vragen en uitdagingen draaien, met bijzondere aandacht voor het derde jaar, maar zich ook uitstrekkend tot het tweede en eerste jaar;*
- ⊕ *de zichtbaarheid, samenhang en essentiële bijdrage van de bètawetenschappen aan het UCU, als cruciaal onderdeel van de identiteit en de opleiding Liberal Arts and Sciences van het UCU en tevens als centrale component in de aanpak van mondiale uitdagingen, uiteenlopend van klimaatverandering tot pandemieën en van kernwapens tot waardenpluralisme;*
- ⊕ *het stimuleren van uitgebreidere samenwerking binnen de Universiteit Utrecht, onder meer door duurzaamheid te integreren in het onderwijs en de wetenschapsbeoefening van het UCU – waarbij we duurzaamheid opvatten in de ecologische, sociaal-economische en politieke betekenis van de Sustainable*

- Development Goals van de Verenigde Naties;
- ⊕ *het initiëren van debat aan het UCU met studenten en medewerkers over de mogelijkheid om ‘dekolonisatie van het curriculum’ tot onderdeel van de bredere vernieuwing van de opleiding Liberal Arts and Sciences te maken. Dit kan zowel de rol van het kolonialisme en het imperialisme bij het vormgeven van moderne kunsten en wetenschappen omvatten, als het implementeren van innovatieve dekoloniale cursussen, projecten en evenementen.*
 - ⊕ *het intensiveren van de onderzoekservaring van studenten vanaf het eerste jaar, teneinde hen beter voor te bereiden op hun scriptie en de daaropvolgende masteropleiding. We realiseren dit met een reeks initiatieven, onder meer door een rechtstreekser verband aan te brengen tussen de inhoud van methodische vakken en andere vakken; de introductie van de onlangs door de opleidingscommissie goedgekeurde Research Clinics; uitbreiding van de mogelijkheden voor bètastudenten om laboratoriumervaring op te doen; en betere integratie van de beschikbare wetenschap in UCU-vakken;*
 - ⊕ *uitbreiding en profilering van het UCU als een platform voor Community Engagement door middel van vakken, projecten, scripties en stages, en door Community Engagement tot een gewild onderdeel van de UCU-ervaring van studenten te maken;*
 - ⊕ *verkenning van mogelijkheden voor het op dynamische wijze combineren van eindprojecten en Community Engagement-projecten met de scriptie, bijvoorbeeld door twee scriptievarianten aan te bieden: één van 15 ECTS (zoals nu) en één van 7,5 ECTS;*
 - ⊕ *het organiseren van jaarlijkse retraites voor studenten en medewerkers over het doel van studeren en doceren aan een opleiding Liberal Arts and Sciences.*

Bij dit alles dienen de doelstellingen van een opleiding Liberal Arts and Sciences een terugkerend punt van discussie te zijn. Onze aandacht gaat primair uit naar het faciliteren van studeren en doceren op een wijze die voor alle betrokkenen zingevend is. Daarbij beschikken de leden van de UCU-gemeenschap over alle middelen van het UCU, zodat zij studeren en doceren in een creatieve, uitdagende en vruchtbare vorm kunnen gieten.

Onze residentiële gemeenschap

Bij de verkenning en ontwikkeling van een nieuwe locatie houden we vast aan de sleutelingrediënten van het succes dat met de bestaande campus is geboekt. De fysieke vermenging van wonen en studeren is cruciaal voor het ervaringsgericht leren door studenten. Dit speelt zich af in een architectonische omgeving waarvan de visuele kracht en ruimtelijke verbanden vormend zijn voor alle aspecten van het campusbestaan. Wetenschapsbeoefening, studeren, socialiseren en intellectuele groei vinden plaats in een fysiek afgeschermd omgeving die tevens een uiterst sociale, persoonlijke en eigen ruimte is. We zoeken naar locatieopties die aan deze randvoorwaarden voldoen.

Een van de voornaamste kwesties bij het besluit van de Universiteit Utrecht tot verplaatsing van het UCU was het onderwerp duurzaamheid. Op de nieuwe locatie zal duurzaamheid dan ook centraal staan, niet alleen in de zin van milieuduurzaamheid, maar ook wat betreft het behoud van de dynamische sociale en educatieve omgeving die kenmerkend is voor het UCU.

Hoewel het UCU, afgemeten aan het aantal nationaliteiten dat het herbergt, al uiterst divers is, is dat in mindere mate gelukt wat etnische, raciale, sociaal-economische en religieuze diversiteit betreft, alsook wat betreft mensen met een lichamelijke, verstandelijke of emotionele beperking. We beseffen terdege dat het UCU nog niet voor iedereen openstaat. We erkennen dat de grote belofte van een Liberal Arts-opleiding wordt ingelost als

het college zich ontpopt tot een plaats waarvan nieuwsgierige en getalenteerde studenten weten dat zij, ongeacht hun achtergrond, kunnen floreren. Om dit te realiseren, treffen we onder meer de volgende maatregelen:

- ⊕ *we gaan partnerschappen aan met Nederlandse scholen en andere maatschappelijke organisaties met als doel de etnische, religieuze, economische en functionele diversiteit van onze Nederlandse studenten te vergroten;*
- ⊕ *we maken budget vrij ten behoeve van studiebeurzen voor deze studenten en proberen geld in te zamelen zodat ook financieel zwakkere Nederlandse en internationale studenten aan het UCU kunnen studeren;*
- ⊕ *we systematiseren het in 2019 gestarte wervingsbeleid van het UCU voor het aantrekken van diverser wetenschappelijk en ondersteunend personeel;*
- ⊕ *we ontwikkelen programma's waarvoor onze overlappende (residentiële) gemeenschappen van studenten en medewerkers zich bewuster worden van discriminerende structuren, praktijken en gedragingen met betrekking tot alle facetten van het campusbestaan.*

De diversiteitscommissie (die zelf overleg voert met studenten, medewerkers en alumni) zal het UCU adviseren hoe dit doel kan worden behaald en zal extra-curriculaire programma's over dit onderwerp in gang zetten.

Complementair aan genoemde onderwerpen bekommert het UCU zich

om het welzijn van studenten, en medewerkers. We leven in een wereld die geordend is volgens de principes van extreme individualisering en concurrentie, en waarin sprake is van toenemende onvoorspelbaarheid en onzekerheid. De huidige COVID-19-epidemie heeft deze uitdagingen meer dan ooit tevoren zichtbaar en tastbaar gemaakt. Ook deze vorm van welzijn behoort bij de manier waarop het UCU tegen duurzaamheid aankijkt, en we willen dit onderwerp in de komende jaren hoger op de agenda zetten. Bijbehorende initiatieven zijn onder andere het aanbod van het *Student Life Office* en *tutor team*; vakken waarbij studenten zich diepgaand kunnen bezinnen op het verband tussen hun waarden en levenswandel; en steun voor personeelsinitiatieven die specifiek het onderwerp welzijn betreffen.

ONDERZOEK

Het UCU is sinds 2019 energiek aan de slag gegaan om medewerkers meer tijd voor wetenschapsbeoefening te geven. Voor de meeste medewerkers komt dit momenteel uit op 20%, wat een significante stijging is. Daarbij hebben we er nauwgezet op toegezien dat onze wetenschapsvisie en -beleid stroken met die van de LAS-context en met de sterke punten van de academische staf. We hebben een veelzijdige, flexibele, gepersonaliseerde en contextgevoelige vorm van wetenschapsbeoefening voor ogen. Dit betekent dat het UCU wetenschapsbeoefening ziet

als een academische praktijk die cruciale kennis oplevert die niet alleen van belang is voor een uiterst specialistisch wetenschappelijk debat – hoewel dergelijk onderzoek essentieel is – maar ook voor ons onderwijs, voor ons begrip van de Liberal Arts and Sciences, voor ons vermogen om de academische gemeenschap en de samenleving te versterken, voor het faciliteren van bloeiende en inclusieve diversiteit, en voor het aanpakken van grote maatschappelijke uitdagingen.

We sluiten hiermee aan bij de ambitie van de Universiteit Utrecht om de resultaten en effecten van onderzoek breder te definiëren dan door metrische metingen alleen en om onderzoek en onderwijs beter op elkaar te afstemmen.

Vanuit die optiek streeft het UCU ernaar uit te groeien tot een belangrijk centrum voor *Scholarship of Teaching and Learning* (SoTL). Daarbij zal het voortbouwen op het werk van een groot aantal UCU-docenten die al aan veel USO-projecten deelnemen, nog afgezien van een reeks door het UCU gefinancierde projecten.

Dit zal zijn weerslag krijgen in curriculaire veranderingen aan het college. Tegelijkertijd zal het UCU ook een actieve rol vervullen in bredere debatten over SoTL binnen de Universiteit Utrecht en, in algemenere zin, een koppositie innemen onder de Nederlandse university colleges en internationale LAS-opleidingen wat betreft discussies over en verspreiding van de jongste theoretische

inzichten en praktijken. Langs die weg wil het UCU multi- en interdisciplinaire uitwisseling van onderzoek in de bredere universitaire gemeenschap mogelijk maken, ten behoeve van doceren en van leren.

Community-based research, vaak nauw verbonden met *Community Engaged Learning* (CEL), is een ander terrein waaraan het UCU een belangrijke bijdrage zal leveren. We werken samen binnen de faculteit Geesteswetenschappen, in het bijzonder met het onderzoeksfocusgebied Migration and Societal Change, het Centre for Global Challenges, de UGlobe Decolonisation Group, en het Centre for Academic Teaching (CAT). Daarnaast ontwikkelen we eigen programma's, zoals UCU in Aruba, UCU East Africa en het UCU Global Mental Health Project Jamaica. CEL zal aan het UCU verder worden uitgewerkt, zodat Utrecht, Amsterdam (via een door het NIAS gefinancierd project), andere Nederlandse gemeenten alsook internationale organisaties, thema's en bewegingen daar op meer stelselmatige wijze bij worden betrokken. Migratie en diversiteitspolitiek is een specifiek terrein dat in ontwikkeling is; een ander punt betreft het opzetten van een netwerk en platform aan het UCU voor medewerkers die zich met community engagement bezighouden. Het is duidelijk dat betrokkenheid van de gemeenschap bij dergelijk onderzoek cruciaal is, en we zetten ons in voor de oprichting van de benodigde netwerken, voor het beheer van netwerkrelaties en

voor ondersteuning, zodat er aan het UCU meer ruimte komt voor dit type onderzoek.

Deze vormen van samenwerking binnen de Universiteit Utrecht zijn onderdeel van een groter streven naar toekomstige uitbreiding en versterking van de samenwerking tussen het UCU en de universiteit. We moedigen medewerkers van het UCU aan om met hun onderzoek deel te nemen aan platforms, netwerken en initiatieven van de Universiteit Utrecht, zodat hun eigen wetenschappelijke activiteiten (en onderwijsactiviteiten) kunnen groeien en de bijdrage van het UCU aan het onderzoek van de universiteit groter wordt, daarbij steeds voortbordurend op de unieke kenmerken van wetenschapsbeoefening aan het UCU. We willen de wisselwerking en de banden op alle organisatorische niveaus versterken van de (nieuwe) decaan en de cluster-voorzitters tot en met de docenten en individuele onderwijsmedewerkers. Ook met het groeiende universitaire netwerk voor *Community Engaged Learning* is samenwerking voorstelbaar. In die gelaagde modus raken UCU-wetenschappers sterker geïntegreerd in het veranderende onderzoekslandschap van de Universiteit Utrecht, terwijl dat landschap zelf profiteert van de specifieke bijdragen die het UCU kan leveren.

Voor dit alles geldt dat het UCU streeft naar structurele deelname aan het project Open Science, met nauwe afstemming op de Open Education-projecten.

ORGANISATIE

Het UCU wil zich onderscheiden door een open en transparante organisatiecultuur waarin het bestuur van het college alert is, ontvankelijk voor de behoeften van studenten en medewerkers, en innovatie in onderwijs, onderzoek, maatschappelijke contacten en impact stimuleert en faciliteert. We doen dit op basis van vertrouwen en open communicatie en zullen het beleid van Erkennen en Waarderen invoeren en daarmee aan de slag gaan.

De nieuwe college-structuur brengt significante veranderingen voor het UCU met zich mee en behelst een verschuiving van drie departementen in de bètawetenschappen, de sociale wetenschappen en de geesteswetenschappen naar vijf multidisciplinaire clusters bestaande uit tracks (disciplines) van alle drie de departementen. In de komende jaren zullen de volledige implicaties hiervan hun beslag krijgen, zoals de uitwerking van de nieuwe functies (clustervoorzitters), eenheden (clusters) en verbanden die hiermee gemoeid zijn, alsook de talrijke mogelijkheden voor nieuwe samenwerkingsvormen (onder meer met andere organisatorische eenheden, zoals de UCU-raad en de diversiteitscommissie). Het strategische plan van het UCU gaat uit van versterking van een solide governance- en management-

structuur, voortbouwend op vertrouwen en transparante communicatie. Tegelijkertijd zijn de nieuwe clustervoorzitters speciaal gekozen op grond van hun toezegging nauw te zullen samenwerken met de leden van hun cluster rond uiteenlopende onderwerpen als curriculum-ontwikkeling en personele middelen. Het uitdrukkelijke doel van die samenwerking is dat de nieuwe clusterstructuur een vorm aanneemt die bevorderlijk is voor een open en horizontale organisatiecultuur. Gaandeweg zullen de decaan en de algemeen directeur, in nauwe samenwerking met personeelszaken, clustervoorzitters, docenten en de UCU-raad, de verantwoordelijkheden en taken van de medewerkers met betrekking tot deze nieuwe structuur verduidelijken en afbakenen. Tegelijkertijd zullen, onder regie van de decaan en in nauwe samenwerking met de clustervoorzitters, in het eerste jaar concrete beleidsmaatregelen ten aanzien van het functioneren van de clusters worden uitgewerkt, die we in de daaropvolgende jaren zullen verfijnen.

Een ambitieus wervingsbeleid vormt het begin van de aandachtscyclus voor het welzijn van de collegegemeenschap. Bij het werven van personeel proberen we de best mogelijke kandidaten voor de beschikbare banen te vinden en werpen daarbij het net

zo ver mogelijk uit, waar nodig internationaal. Bij deze zoektocht geniet vergroting van de diversiteit van het UCU-personeelsbestand hoge prioriteit. Wat de academische staf betreft, stellen we een besluitvormingskader op met betrekking tot carrière-mogelijkheden/-duur, met een langlopende beoordelingsperiode (vier jaar) en met een begeleidingsproces dat bijdraagt aan het succes van degenen die dit proces doorlopen. We besteden tijd en aandacht aan het wegnemen van knelpunten die momenteel beperkend kunnen werken voor de loopbaanontwikkeling van medewerkers van het UCU en aan Nederlandse university colleges in het algemeen. Het netwerk van Nederlandse university colleges kan hierbij een zeer nuttige partner zijn.

In aansluiting op ambities van de Universiteit Utrecht, wil het UCU een plaats zijn waar mensen omwille van hun eigen sterke punten kunnen schitteren in plaats van op alle evaluatiepunten in dezelfde mate uit te moeten blinken. Het UCU zal in nauwe samenwerking met de UCU-raad een niet-metrisch evaluatie-instrument ontwikkelen dat voortbouwt op het model dat door enkele faculteiten van de UU is ontwikkeld. De wetenschappelijke medewerkers zullen aan de hand van de diverse onderdelen van het MERIT-model (management, education, research, impact en teamspirit) worden beoordeeld, op een manier die ruimte biedt aan de sterke punten van de medewerker. In overleg met het ondersteunend personeel zal een soortgelijke flexibele maatstaf worden ontwikkeld. De criteria maken we transparant, zodat zij voor zowel jaarlijkse beoordelingen als voor promoties kunnen worden gebruikt.

Zorgen over de werkdruk willen we wegnemen, en wel tegen de achtergrond van een tekort op de onderwijsbegroting. De nieuwe organisatie is bezig een model te ontwikkelen waarin de kosten op meer stelselmatige wijze worden verantwoord ten opzichte van de onderwijsuitgaven. De uitdaging is om in

de kosten te snijden en de opbrengsten te vergroten, op een manier die de educatieve aantrekkelijkheid van het college intact laat en evenmin het aantal beschikbare uren waarin medewerkers effectief hun werk kunnen doen verkleint. Dit vergt onder meer een evaluatie van het lang-bestaande uren per taak-model, wat mogelijk leidt tot preciezere en nauwkeurigere berekeningen van de werklast, en vereist tevens concrete pogingen van het managementteam om knelpunten te verlichten.

Ter ondersteuning van dit alles streeft het UCU *last but not least* naar de aanleg van een digitale infrastructuur die past bij een inspirerende en uitdagende onderwijsomgeving, bij het residentieel karakter van het UCU en bij de onderwijsfilosofie van de opleiding Liberal Arts and Sciences. Het is nodig om de digitale systemen van het college een upgrade te geven, onder meer met het oog op ondersteuning van nieuwe onderwijsvormen waarvan de urgentie tijdens de COVID-19-crisis zeer tastbaar is geworden.



Faculteit Geneeskunde

De faculteit Geneeskunde van de Universiteit Utrecht en het UMC Utrecht zijn nauw verweven en werken samen op het gebied van (bio-)medisch onderwijs en onderzoek.

Dit gebeurt bij de bacheloropleidingen Geneeskunde en Bio-medische wetenschappen en binnen de masterprogramma's van Klinische gezondheidswetenschappen en de Graduate School of Life Sciences. Het onderzoek van het UMC Utrecht sluit aan bij de strategische thema's van de Universiteit Utrecht, met name Life Sciences en Dynamics of Youth. Een multidisciplinaire aanpak zorgt ervoor dat patiënten centraal staan en geholpen worden volgens de laatste kennis en innovatieve technologische oplossingen. We dragen bij aan een betere wereld door samen de gezondheid van mensen te verbeteren en de zorg van morgen te creëren.

KERNPROCESSEN

We zijn een universitair medisch centrum dat innoveert ten dienste van patiënt en samenleving. Het UMC Utrecht verbindt de professionals binnen en buiten het UMC Utrecht die in onderwijs, onderzoek en zorg om de patiënt en burger heen staan. Dat vergt over grenzen heen kijken, focus op kwaliteit en maatschappelijk impact en bovenal om mensen met de kennis en kunde om de zorg van vandaag én van morgen vorm te geven. Deze kwaliteiten komen terug in de volgende drie kernprocessen van het UMC Utrecht:

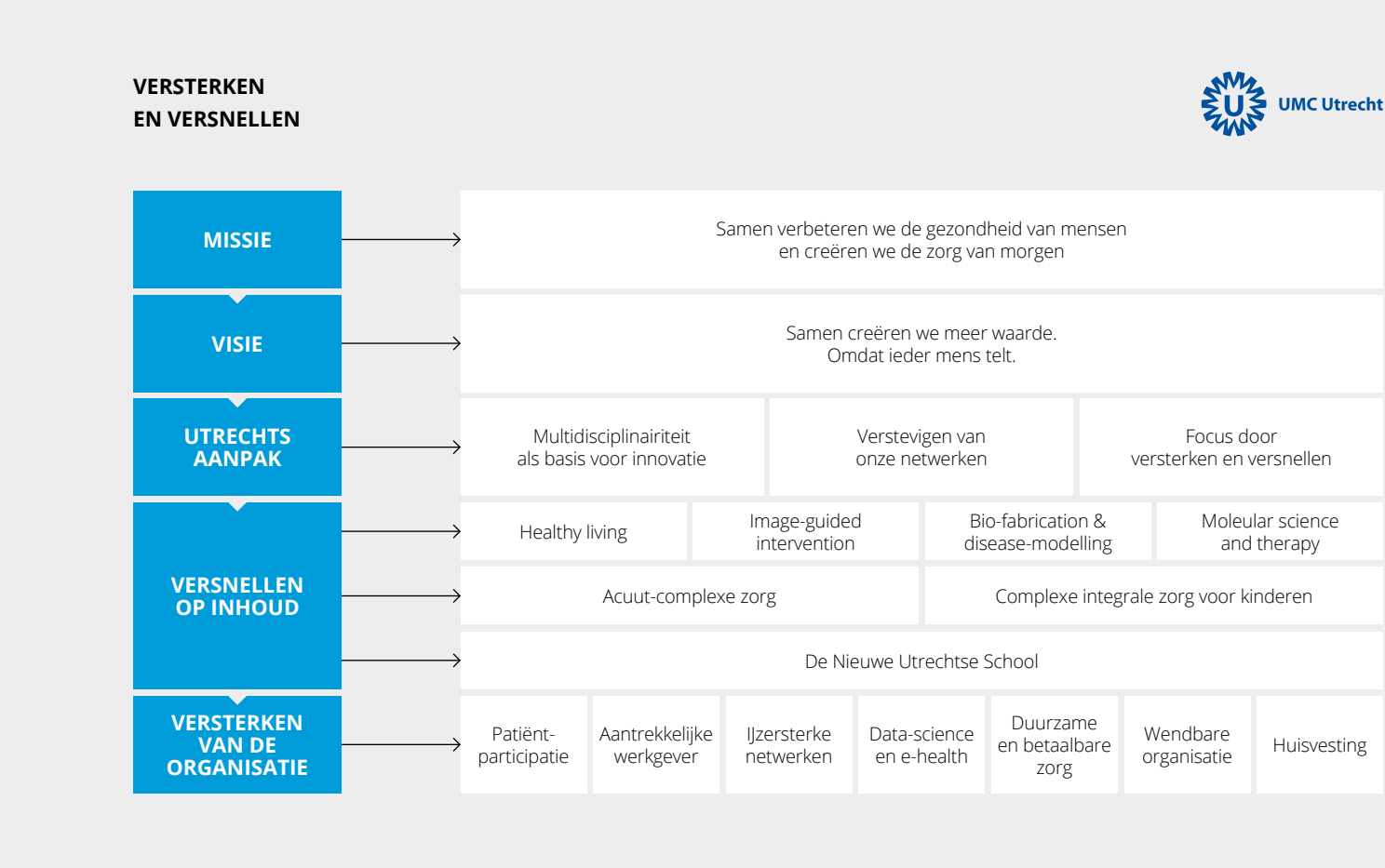
- ⇒ We verbinden fundamenteel onderzoek met toegepast onderzoek. Zo zorgen we ervoor dat fundamentele onderzoekers zich richten op state-of-the-art technologie die toepasbaar is in de kliniek of in de samenleving. Andersom zorgen we er ook voor dat toegepaste onderzoekers de juiste vraagstellingen aan fundamentele onderzoekers voorleggen.
- ⇒ We passen kennis lokaal toe en maken deze vervolgens gegeneraliseerd internationaal toepasbaar. We verbinden dus ons lokale met ons internationale netwerk. Vervolgens maken we deze kennis via publicaties, congressen en onderwijs gegeneraliseerd wereldwijd beschikbaar.
- ⇒ We zorgen voor gepersonaliseerde zorg voor iedere individuele patiënt en dragen tegelijkertijd bij aan maatschappelijke vraagstukken. Het personaliseren van de zorg voor de patiënt doen we door met steeds meer biomedische, maar ook andere eigenschappen van de patiënt rekening te houden bij het kiezen van een behandeling. En ook door de patiënten persoonlijk te leren kennen en bij het kiezen van een behandeling rekening te houden met de betekenis die zij aan hun leven willen geven.

CONNECTING WORLDS

Het UMC Utrecht heeft in 2020 de strategie voor de periode 2020–2025 vastgesteld in Connecting Worlds. De keuzes in de strategieën van het UMC Utrecht en de Universiteit Utrecht sluiten naadloos op elkaar aan. In de wijze waarop we onderzoek doen en onderwijs geven staan, zoals in de gehele universiteit, maatschappelijk impact, multidisciplinariteit en samenwerking centraal. Onze aanpak kenmerkt zich door:

- ① Multidisciplinariteit: omdat we geloven dat baanbrekende innovaties te verwachten zijn op de grensvlakken van kennisgebieden, zetten we vol in op multidisciplinariteit in onderwijs, onderzoek en zorg. We zoeken daarbij actief naar kennisgebieden buiten de zorg om die kennis toe te passen in de zorg.
- ② Samenwerken in netwerken: we bouwen onze netwerken uit om grensverleggend onderzoek te doen, continuïteit van en innovaties in de zorg te bewerkstelligen, en om nog betere opleidingen te verzorgen. We innoveren samen met onze partners. We creëren sterke netwerken, zowel regionaal, nationaal als internationaal. Omdat we multidisciplinair werken, zetten we juist ook in op partners buiten de gezondheidszorg.
- ③ Focus: we brengen focus aan om keuzes te kunnen maken. Dit heeft in het verleden geleid tot onze speerpunten en het zorgprofiel. De komende jaren brengen we nog meer focus aan door op een 7-tal onderwerpen inhoudelijk te versnellen. Om inhoudelijk te kunnen *versnellen*, is het ook nodig om de organisatie op een 7-tal onderwerpen te *versterken*. Binnen deze onderwerpen komen onderwijs, onderzoek en zorg samen. Dat samenspel is de kracht van een Universitair Medisch Centrum, maar op momenten ook complex en uitdagend.

We kiezen als strategie om het verschil te maken in het leven van mensen met nieuwe mogelijkheden en baanbrekende behandelingen. Daarvoor gaan we werelden verbinden die nu nog vaak gescheiden zijn.



EEN OPEN EN VEERKRACHTIGE GEMEENSCHAP

In het UMC Utrecht is de organisatie van onderwijs en onderzoek niet los te zien van de organisatie van de zorg. De tien divisies van het UMC Utrecht zijn integraal verantwoordelijk voor onderwijs, onderzoek en zorg en de meeste medewerkers zijn bij meerdere domeinen betrokken.

Versterken van de organisatie

Om inhoudelijk te kunnen versnellen, is het nodig om de organisatie op een zevental onderwerpen te versterken. De eerste vier versterkers zijn vanuit de domeinen onderwijs en onderzoek het meest van belang. De laatste drie zullen met name bijdragen aan de wendbaarheid van de organisatie en ontwikkeling van medewerkers in algemene zin.

Patiëntparticipatie: we willen continu leren van de patiënt om te begrijpen wat er nodig is en om samen keuzes te kunnen maken, zodat we aan de behoeften en de vraag van patiënten kunnen voldoen. En we betrekken patiënten bij onze innovaties in onderwijs, onderzoek en zorg.

Aantrekkelijke werkgever: we willen een organisatie zijn waar collega's zich gehoord en gewaardeerd voelen en waar

ze eigenaarschap en regelruimte ervaren. Waar ze vol trots over praten. Omdat ze werken in een omgeving met een zichtbaar en herkenbaar Utrechts profiel. Waar ieders stem telt en het leiderschap inspirerend is. Omdat iedereen talenten heeft, faciliteren en stimuleren we persoonlijke ontwikkeling met ruime opleidingsmogelijkheden. En we zetten in op talentmanagement, zodat er voor

medewerkers van het UMC Utrecht perspectief is voor verdere ontwikkeling.

In het kort:

- ⇒ *Talentmanagementprogramma voor onderzoekers en docenten*
- ⇒ *Doorontwikkeling van leiderschapsprogramma Connecting Leaders*
- ⇒ *Opleidingsmogelijkheden bieden in het kader van Onderwijs voor Professionals*

IJzersterke netwerken: we willen een stimulerende partner zijn die verschillende werelden bij elkaar brengt en ijzersterke samenwerkingen weet te creëren, met extra aandacht voor samenwerking buiten de gezondheidszorg. Voor verschillende uitdagingen zoeken we de juiste partijen om samen nieuwe oplossingen te vinden. Onze academische expertise en innovatiekracht zetten we in om de regio te ondersteunen, maar ook zorgen we met nationale en internationale netwerken voor een grotere impact van onze innovaties.

Hiervoor worden strategische allianties gevormd voor onderwijs, onderzoek en zorg. De samenwerking met de Technische Universiteit Eindhoven, Wageningen University & Research en de Universiteit Utrecht is hiervan een duidelijk invulling. Ook de samenwerking met onze strategische partners in het buitenland, University College London, Chinese University of Hongkong, University of Toronto en KU Leuven, krijgt een nieuwe impuls middels het programma internationalisering.

Naast geografische grenzen, richt het UMC Utrecht zich ook op werken over de grenzen van disciplines heen. In de speerpunten en het onderwijs komen verschillende disciplines samen om aan wetenschappelijke en maatschappelijke vraagstukken te werken. We betrekken hier expliciet de patiënt bij, onder andere met het programma patiëntenparticipatie.

In het kort:

- ⇒ *Regionale samenwerking met omringende ziekenhuizen en zorgorganisaties*
- ⇒ *Intensieve samenwerking binnen de alliantie TU/e, WUR, UU en UMC Utrecht*
- ⇒ *Internationale samenwerking met strategische partners University College London, Chinese University of Hongkong, University of Toronto en KU Leuven*
- ⇒ *Samenwerking met patiënten middels het programma Patiëntenparticipatie*

Data science en e-health: data, artificial intelligence en digitale techniek jagen innovatie in de wetenschap aan. Ze maken het mogelijk om gepersonaliseerde zorg te bieden, zowel medisch inhoudelijk als ook zorg op maat dichtbij huis of thuis. Ze maken de juiste zorg op de juiste plek mogelijk.

We innoveren ons digitale zorgaanbod, zodat zorg die thuis kan, ook thuis wordt aangeboden. Daarvoor ontwikkelen we e-health toepassingen en maken deze breed inzetbaar.

Duurzame en betaalbare zorg: het UMC Utrecht is financieel gezond. Om onze bijdrage te leveren aan gepaste, betaalbare en toegankelijke gezondheidszorg, sturen we op de te leveren prestaties in onderwijs, onderzoek, zorg en ondersteuning tegen maatschappelijk aanvaardbare kosten. Dit doen we door het uniformeren van processen, het verduidelijken van verantwoordelijkheden en bevoegdheden waarbij elke medewerker vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid kan bijdragen aan een hoge kwaliteit en betaalbaarheid van de geleverde diensten.

Op het gebied van duurzaamheid dragen we bij aan gezondere patiënten, medewerkers en studenten door onze negatieve impact op klimaat en milieu te verkleinen. Dit doen we door minder CO₂ uit te stoten, duurzaam vastgoed, circulaire bedrijfsvoering, schoon (afval) water, duurzame mobiliteit en een gezonde omgeving te creëren.

Naast het verduurzamen van zorg en bedrijfsvoering willen we bijdragen aan kennisontwikkeling op gebied van verduurzaming van zorgprocessen en de relatie tussen gezondheid en duurzaamheid. Daarnaast gaan we duurzaamheid de komende jaren een plek geven in het onderwijscurriculum.

Wendbare organisatie: om te kunnen anticiperen op de maatschappelijke vraagstukken en om innovaties snel toe te passen in onze kliniek en daarbuiten, is het noodzakelijk dat de organisatie van het UMC Utrecht zich snel kan aanpassen. Hierin is afgelopen periode fors geïnvesteerd. De gekozen besturings-

filosofie zal nog verder moeten worden verfijnd en geïmplementeerd om voldoende slagvaardig en wendbaar te zijn.

Onze werkwijze Samen voor de Patiënt is hiervoor belangrijk. We bouwen hierbij ook voort op de andere programma's uit de strategie 2015-2020 van het UMC Utrecht: Connecting U. We werken volgens de principes van integraal risicomanagement waarbij we snel en veilig kunnen innoveren.

We vergroten onze resultaatgerichtheid door de strategie te vertalen naar alle teams en medewerkers. We stimuleren een open en waarderende cultuur door een verdere ontwikkeling van ons leiderschap en door het werken in multidisciplinaire teams met een gezamenlijke verantwoordelijkheid, waarin ieders stem telt.

Huisvesting: in samenwerking met de partners op het Utrecht Science Park, provincie en gemeente is een ambitiedocument voor de ruimtelijke ordening van ons gebied opgesteld. Aan de noordzijde van het gebied richten we ons op het verbeteren van de bereikbaarheid en faciliteiten voor onze patiënten; we creëren hier een Health Campus. In samenwerking met de kennispartners in het Utrecht Science Park werken we aan de zuidzijde aan een autoluw Science Park waarbij we de onderwijs- en onderzoeksfuncties meer verbinden met elkaar en met nieuwe partners. Om dit en de noodzakelijke technische en functionele aanpassingen te realiseren, staan we voor een omvangrijke renovatie-opgave die ons de kans geeft ook de infrastructuur van onze gebouwen en faciliteiten aan te passen aan

de ambities van onze strategie. Deze ingrijpende herziening zal naar verwachting ongeveer tien jaar in beslag nemen.

UITMUNTEND ONDERWIJS

De afgelopen jaren heeft de faculteit Geneeskunde geïnvesteerd in onderwijs-innovatie en vernieuwing van de opleidingen om onze studenten goed voor te bereiden op de gezondheidszorg van de toekomst. Deze strategie, Fit for the Future, zetten we voort. We gaan extra aandacht schenken aan interprofessioneel leren en multidisciplinair onderwijs. De Nieuwe Utrechtse School noemen we dat.

De Nieuwe Utrechtse School

Het realiseren van de Nieuwe Utrechtse school is gedefinieerd als één van de inhoudelijke versnellers in Connecting Worlds. De Nieuwe Utrechtse School wil studenten uit laten blinken in een combinatie van kennis en vaardigheden, waarbij zij getraind worden om het perspectief van patiënten centraal te stellen, kritisch en creatief te denken en actief deel te nemen aan het maatschappelijke debat. Daarnaast nemen studenten verantwoordelijkheid voor zichzelf, de patiënt, de organisatie en de maatschappij.

We willen onze studenten, toekomstige professionals, de beste bagage meegeven om de maatschappelijke en wetenschappelijke problemen van morgen op te lossen. Daarom hechten we veel waarde aan ons multidisciplinaire

en interprofessionele onderwijs en aan een inclusieve en diverse leeromgeving. Daarnaast innoveren we de SUMMA, de brede Bachelor Clinical Sciences (samen met de faculteiten Bètawetenschappen en Diergeneeskunde), de master Medical Humanities (samen met de faculteit Geesteswetenschappen), een internationale master Translational Medicine en The New Utrecht School for Advanced Study. Belangrijk hierbij is multidisciplinaire samenwerking tussen de faculteiten en met samenwerkingspartners zoals de hogescholen voor Applied Sciences and Arts Utrecht (HU en HKU), de Technische Universiteit Eindhoven en Wageningen University & Research.

We blijven de komende jaren ook onverminderd inzetten en innoveren op andere thema's:

- ⇒ *Onderwijscarrières: wij willen docenten een terechte waardering geven en carrièremogelijkheden bieden voor de kernopdracht van het onderwijs. Er is in de afgelopen jaren al veel bereikt op dit gebied en dat zullen we met kracht continueren.*
- ⇒ *Onderwijs voor Professionals: in het UMC Utrecht combineren we voortdurend resultaten uit actueel onderzoek en de maatschappelijke toepassing daarvan in de beroepspraktijk tot interessante actuele onderwijsprogramma's.*
- ⇒ *Internationalisering: wij willen studenten stimuleren om internationale activiteiten te ondernemen en daarop te reflecteren. Daarnaast proberen wij*



medewerkers te bewegen om hun blikveld te verruimen en een internationale denkwijze te implementeren in hun dagelijkse werkzaamheden.

- ⇒ *Veerkracht: wij willen studenten ondersteuning bieden op vlakken die wij vanuit de opleiding kunnen beïnvloeden: het bewaken van de taakbelasting en aanbieden van hulpbronnen.*
- ⇒ *Teaching science: wij willen studenten meer bloot stellen aan actueel (multidisciplinair) wetenschappelijk onderzoek, van bench tot bedside tot maatschappij. We geven studenten onderwijs over onderzoek en laten hen ervaring opdoen door zelf onderzoek uit te voeren.*

GRENSVERLEGGEND ONDERZOEK

Het UMC Utrecht kent zes speerpunten voor onderzoek:

Circulatory Health, Brain, Infection & Immunity, Cancer, Child Health en Regenerative Medicine. Voor de periode 2020 – 2025 zijn zes versnellers gedefinieerd voor onderzoek en innovatie van de zorg. Deze inhoudelijke versnellers hebben een nauwe relatie met de zes speerpunten en met de universitaire strategische thema's Life Sciences en Dynamics of Youth.

Deze versnellers, en Open Science, bouwen voort op de sterke reputatie van ons onderzoek en sluiten aan bij grote maatschappelijk uitdagingen voor de academische zorg.

Healthy living (Gezond door het leven) richt zich op de wensen en behoeften van het individu met focus op individualisering van diagnostiek, predictie, behandeling en preventie van ziekten, en op het bevorderen van de individuele gezondheid. Centraal in onze aanpak staat een data-faciliteit (U-Cloud), waarin we eigen data over de levensloop van de patiënt verrijken met data van partners in de regio en die we kunnen koppelen aan een veelheid van andere databronnen. Belangrijke partners in deze ambitie zijn gemeenten, provincie, zorgverleners, zorgverzekeraars, de Nederlandse Zorgautoriteit (NZA), private partijen en, het meest belangrijk, de burgers zelf.

In **Image-guided Interventions** zijn niet of minimaal invasieve therapieën onlosmakelijk verbonden met beeldsturing (opereren zonder snijden). Optisch, röntgen maar bovenal MRI gestuurde ingrepen zullen binnen Cancer, Circulatory Health, Brain en Regenerative Medicine een steeds prominentere rol innemen. Het voordeel zit in meer precisie, real time aanpassingen van het behandelplan en de synthese tussen diagnose, behandeling en respons monitoring. Zo kunnen bijvoorbeeld met de introductie van de MR-Linac, een UMC Utrecht innovatie, tumoren met veel grotere precisie dan voorheen bestraald worden met minder bijkomende schade voor gezond weefsel. Ons doel

is dat in 2025 beeldgestuurde interventies de standaard worden voor een effectievere, betere en minder kostbare behandeling van een breed spectrum van ziektebeelden. Onze partners in deze ambitie zijn industriële partijen zoals Philips, Electa en Sectra en andere nationale en internationale partners zoals het Prinses Máxima Centrum, MD Anderson, St Jude, de Technische Universiteit Eindhoven en Life Sciences onderdelen van de Universiteit Utrecht.

Biofabrication & disease modelling gaat over de onderliggende ziektemechanismen van chronische ziekten zoals aandoeningen van het bewegingsapparaat, hart-, vaat-, en nierziekten en neurologische aandoeningen. Ons doel is door begrip van deze mechanismen te komen tot (regeneratieve) behandelstrategieën die het lichaamseigen herstel bevorderen door een combinatie van technologie en biologie. Belangrijke partners zijn het Hubrecht Instituut, het Prinses Máxima Centrum, de Technische Universiteit Eindhoven, Wageningen University & Research en de partners uit het onderzoeksconsortium RegMed en het Research Center for Material-Driven Regeneration (MDR).

Molecular science & therapy ontwikkelt doelgerichte therapieën voor ziekten, door deze op moleculair en cellulair niveau beter te begrijpen. Nu worden vaak nog dezelfde behandelstrategieën gebruikt voor ziekten die op elkaar lijken, maar die op moleculair niveau wezenlijk anders zijn. Met fundamenteel onderzoek creëren we innovatieve ziektemodellen en geavanceerde meetmethoden in combinatie met artificial intelligence (AI). Vervolgens vertalen we deze naar inzichten in risicofactoren, biomarkers en nieuwe interventies. Onze partnerships met industriële partijen, het Nederlands Kanker Instituut (NKI), Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM), het Hubrecht Instituut, Europese onder-

zoekspartijen en andere Nederlandse partijen zijn hierbij van essentieel belang.

Het UMC Utrecht heeft als trauma centrum en met het calamiteitenhospitaal dat we samen met het Centraal Militair Hospitaal beheren een unieke positie in de grootschalige opvang van zieken en gewonden. Op hierop te kunnen versnellen streven wij in de **acuut complexe zorg** naar state-of-the art spoedeisende hulp, operatiefaciliteiten en intensive care.

Het UMC Utrecht zet met het Wilhelmina Kinderziekenhuis en met het partnership met het Prinses Máxima Centrum in op **complexe integrale zorg voor kinderen**. Deze integraliteit maakt het mogelijk om complexe aandoeningen zoals perinatale schade, congenitale ziekten, hartziekten, ernstige inflammatoire ziekten en de gevolgen van oncologische behandelingen te ontrafelen en te behandelen. Hiermee zorgen we ook voor het verbeteren van preventie. Onze ambities vragen om een sterke samenwerking tussen basale en toegepaste onderzoekers, en om interactie met de sociale omgeving waar kinderen opgroeien en zich ontwikkelen.

Open Science

We zullen de komende jaren ook blijvend inzetten en innoveren op Open Science. Observaties in het onderzoeksdomein hebben geleid tot de Open Science beweging en waren ook de aanzet voor Science in Transition zoals dat enige jaren terug mede in het UMC Utrecht is gestart. De zoektocht naar een nieuwe balans tussen science for science en science for society is van grote invloed geweest op het onderwijs en onderzoek van het UMC Utrecht. De recente evaluatie volgens het Standard Evaluation

Protocol van de VSNU (SEP) heeft deze positie in de voorhoede bevestigd, maar geeft ook aanbevelingen voor de volgende fase.

In het nieuw op te zetten talentmanagementprogramma zal het Erkennen en waarderen nieuwe stijl het startpunt vormen; jonge medewerkers krijgen houvast voor het inrichten van hun carrière met inachtneming van de Open Science principes op het gebied van kwaliteit en impact.

Een belangrijk onderdeel van Open Science is het delen van data. Dit vergt, zeker voor medische data, een zorgvuldig proces en infrastructuur voor data verzamelen, archiveren en hergebruiken. Een ander wezenlijk aspect van Open Science voor (bio)medisch onderzoek is het betrekken van gebruikers bij het opstellen en uitvoeren van onderzoek. Hiervoor continueren we het programma patiëntenparticipatie zodat onderzoekers houvast hebben bij het betrekken van patiënten en andere belanghebbenden bij het onderzoek.

In het kort:

- ➞ *Erkennen en waarderen nieuwe stijl als startpunt voor talentmanagementprogramma*
- ➞ *Verdere implementatie van Open Science principes op terrein van data management*
- ➞ *Continuering van het programma patiëntenparticipatie*

Faculteit Geowetenschappen

Grensverleggend onderzoek en onderwijs
voor een duurzame aarde

PROFIEL VAN DE FACULTEIT

De faculteit Geowetenschappen heeft de ambitie om wereldleidend te zijn in onderwijs en onderzoek op het gebied van het systeem aarde en duurzaamheid, van lokale tot mondiale schaal. Onderwijs en onderzoek vinden plaats in een open en inspirende omgeving, met ruimte voor creativiteit, debat en kritische reflecties. We zoeken vernieuwing in de disciplines en we stimuleren interdisciplinaire samenwerking. De samenleving staat de komende decennia voor de uitdaging om grote transities te realiseren, zoals die op het gebied van de energievoorziening, het waterbeheer, de aanpassing aan klimaatverandering en de kwaliteit van de leefomgeving. In de komende strategieperiode staat daarom duurzaamheid centraal als overkoepelend thema voor het onderwijs en onderzoek. Daarbij zoeken we actief de samenwerking met maatschappelijke partners en beogen we een actieve rol in het maatschappelijk debat.

Met de unieke combinatie aan expertise in bèta- en gammadisciplines in één faculteit kunnen we onze ambitie waarmaken. Onze keuzes worden duidelijk door de inzet in de strategische thema's, met een nadruk op Pathways to Sustainability. Via onderzoek in de thema's en via multidisciplinair onderwijs geeft de faculteit Geowetenschappen verder invulling aan de universitaire ambities gericht op de duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties (SDG's). Het begrip duurzaamheid en de SDG's zijn veelomvattend; naast ecologische duurzaamheid zijn onder andere ook economische en sociale duurzaamheid van belang. De komende periode gaan we meer in discussie met elkaar en met partners buiten de universiteit om duiding te geven aan deze begrippen en onze kennis- en onderwijsagenda op basis hiervan verder te ontwikkelen.

We dragen bij aan de universitaire ambities door versterking van de verbinding van natuurwetenschappelijke en sociaal-wetenschappelijke disciplines. De faculteit Geowetenschappen wil leidend zijn in het disciplinaire onderzoek en excelleren in het leggen van verbindingen tussen de disciplines, niet alleen binnen de faculteit, maar ook op universitair niveau en in de samenwerking met partners buiten de universiteit. We betrekken actief maatschappelijke actoren om met wetenschappelijke kennis betekenisvolle impact te verkrijgen. We gaan allianties aan met onze nationale en internationale kennispartners met gezamenlijke onderzoeksprogramma's en gezamenlijke aanstellingen. Daarmee halen we complementaire kennis in huis en bereiden we ons voor op nieuwe toekomstige maatschappelijke opgaves, die nu misschien nog onvoldoende in beeld zijn. Ook uit ons vrije, ongebonden onderzoek zullen nieuwe thema's tot ontwikkeling komen.

Interne en externe verbindingen leiden tot nieuwe interdisciplinaire inzichten die nodig zijn om grote maatschappelijke opgaves zoals klimaatverandering, duurzaamheid, ongelijkheid, gezondheid en digitalisering te adresseren. We bouwen hiermee voort op onze kennis en onderwijs over het hele systeem aarde, van de diepe aarde tot de atmosfeer, en op onze kennis over sociaal-maatschappelijke processen zoals sociale ongelijkheid en migratie. We bouwen hiermee ook voort op de hoge kwaliteit



infrastructuur van onze laboratoria om wereldwijd aan de top te blijven staan.

In ons onderwijs geven we de komende periode meer aandacht aan multidisciplinariteit, bouwend op de bestaande sterke basis die hiervoor de afgelopen jaren is gelegd. De geo-student van de toekomst moet klaar zijn voor een veranderende internationale arbeidsmarkt. Mede daarom versterken we ons onderwijs dat gericht is op vaardigheden, zoals samenwerken en kennis van digitale methodes en technieken. We ontwikkelen nieuwe onderwijsvormen, zoals challenge based learning, en bieden flexibiliteit aan studenten om keuzes te maken voor verdieping of verbreding. In het onderwijs streven we ernaar om studenten optimaal voor te bereiden om bij te dragen aan oplossingen voor de uitdagingen van de 21ste eeuw.

De COVID-19 crisis heeft grote impact gehad op ons onderwijs en onderzoek, daaraan kunnen we niet voorbij gaan. We moeten leren van ervaringen opgedaan rond deze crisis. Uitgangspunt is dat we blijven staan voor kwalitatief hoogstaand onderwijs en onderzoek en ons richten op samenwerking, ontmoeting en debat. Dat vereist investeren in nieuwe vormen van samenwerking en gebruik van nieuwe technologie.

De faculteit Geowetenschappen omarmt Open Science. Geowetenschappers zijn ervan overtuigd dat wetenschappelijke kennis openlijk gedeeld moet worden met wetenschappelijke collega's en het bredere publiek om tot een nog betere impact te kunnen komen. Samenwerking tussen wetenschappelijke disciplines en met maatschappelijke partijen vereist een cultuur van het delen van kennis. We werken aan een agenda gericht op het beter delen van data en op het transparant en reproduceerbaar maken van onderzoek.

De faculteit Geowetenschappen moet een aantrekkelijke werkplek en leeromgeving voor medewerkers en studenten blijven. Ons doel is om verder te werken aan een diverse en inclusieve omgeving waar alle medewerkers en studenten uitgedaagd worden in hun professionele ontwikkeling. We zetten in op een sterke gemeenschap die zich kenmerkt door gelijkwaardigheid, pluriformiteit, inclusie, openheid en vertrouwen. We zetten onze route naar een grotere diversiteit aan talent door, werken verder aan een cultuur van erkennen en waarderen en hebben oog voor het welzijn van onze studenten en medewerkers.

De ambitieuze doelen van de faculteit vragen om een veerkrachtige en wendbare organisatie, met als uitgangspunt dat de faculteit financieel gezond blijft. We zetten in op versteviging van de ondersteuningsorganisatie om de ambities te kunnen verwezenlijken. Dat betekent dat de diensten van het faculteitsbureau beschikken over de expertise en instrumenten die het faculteitsbestuur en de departementen in staat stellen de juiste keuzes te maken. Medewerkers van het faculteitsbureau geven gevraagd en ongevraagd advies over de koers in relatie tot beschikbare middelen en wet- en regelgeving. Het faculteitsbureau en de departementen werken daarbij intensief samen vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid met respect voor elkaar en vanuit gelijkwaardigheid. Slim en innovatief

organiseren, transparantie en het benutten van ideeën van medewerkers zijn daarin leidende begrippen.

ORGANISATIE

De faculteit Geowetenschappen werkt aan effectieve samenwerking tussen zowel wetenschappelijk en ondersteunend personeel als tussen faculteitsbureau en departementen om tot een optimale afstemming tussen het primair proces en ondersteuning te komen met de facultaire strategie als leidraad. Gezamenlijk bepalen we de prioriteiten voor beleidsvorming en verbeteringen en werken we deze uit. We benutten daarbij de verscheidenheid aan ideeën en het oplossend vermogen van medewerkers. Belangrijke voorwaarden voor een goede samenwerking zijn betrokkenheid, wederzijds respect en gelijkwaardigheid. Ook is transparantie en een gestroomlijnde interne communicatie daarin noodzakelijk.

Om de ambities en het primaire proces van onderwijs en onderzoek goed en vroegtijdig te kunnen faciliteren en begeleiden, werken we verder aan verbetering van de bedrijfsvoering. Sturingsmogelijkheden en regelruimte met bijbehorende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden beleggen we helder en op de juiste plekken binnen de faculteit en de departementen. Bedrijfsvoerende en ondersteunende teams versterken hun adviesrol en inzetbaarheid, waarbij zij hun werkwijzen optimaliseren door vereenvoudiging en/of digitalisering. Concrete ambities zijn het begeleiden van departementen bij strate-

gische personeelsplanning, uitvoering van het vernieuwde bevorderingsbeleid en het realiseren van up-to-date, uniforme managementinformatie voor de departementen en faculteitsbestuur. Als uitgangspunt voor succes blijft goed werkgeverschap en een financieel gezonde organisatie noodzakelijk.

De ontplooiing van ondersteunend personeel geven we verder vorm in een opleidingsvisie – en bijbehorend plan. We bieden kansen om benodigde vaardigheden, passend bij de ambities, inzichtelijk te krijgen en verder te ontwikkelen. Teamvorming is hierbij belangrijk. De faculteit Geowetenschappen richt zich op duurzame inzetbaarheid door de komende jaren gericht beleid te ontwikkelen en door welzijn en welbevinden van medewerkers te bevorderen. Signalen van hoge werkdruk nemen we serieus en volgen we op met acties om de werkdruk beter te reguleren.

Duurzaamheidsambities beperkt de faculteit Geowetenschappen niet tot het onderwijs en onderzoek. De faculteit ambieert een voortrekkersrol op het gebied van duurzame bedrijfsvoering voor de universiteit. Zo scherpen we de duurzaamheidsdoelstellingen van de faculteit verder aan onder andere door CO₂-reductie door minder vliegreizen, duurzaam inkoopbeleid, papierloos werken en teleconferenties.

ONDERWIJS

De faculteit Geowetenschappen hecht groot belang aan contactonderwijs en ziet directe interactie tussen studenten

en docenten en tussen studenten onderling als essentieel voor succesvol leren. Met een goede balans tussen contactonderwijs en onderwijsvormen waarbij *e-learning* en het gebruik van innovatieve onderwijssoftware van belang zijn, *blended learning*, komen we tot verbeterde leeropbrengsten. We identificeren verbetermogelijkheden van *blended learning*, lerend van de ervaringen van de COVID-19 crisis en op basis van inzicht in hoe de student van vandaag leert. Hiermee positioneren we *blended learning* als onlosmakelijk onderdeel van ons kwalitatief hoogwaardige onderwijs.

De faculteit blijft inzetten op onderwijs gericht op het verdiepen van disciplinaire kennis en het leren hoe kennis te vergaren door het doen van fundamenteel onderzoek. Daarnaast geven we verdere invulling aan interdisciplinair onderwijs, omdat vraagstukken in de maatschappij daarom vragen. Daarbij worden concepten als *challenge based learning* en *community engaged learning* verder ontwikkeld en toegepast. Studenten leren oplossingen te zoeken voor maatschappelijke uitdagingen via samenwerking met studenten, docenten en experts van buiten de universiteit. We ontwikkelen interdisciplinaire cursussen voor de profileringsruimte en herstructureren het facultaire aanbod van minoren. Daarmee investeren we tevens in een gekoesterde wens van studenten om beter aan te sluiten bij de arbeidsmarkt. Onderzocht wordt of een faculteitsbreed, interdisciplinair programma op interesse kan rekenen en thematisch onderscheidend is ten opzichte van bestaand onderwijs.

We kijken kritisch naar de vaardigheden die studenten in de toekomst nodig hebben op de arbeidsmarkt. We vullen onze huidige vaardigheden-leerlijnen aan waar nodig. Speciale aandacht gaat daarbij uit naar interculturele vaardigheden, het vermogen goed samen te werken in teamverband, reflectievaardigheden, en het omgaan met digitale technieken, inclusief werken met en toepassen van kunstmatige intelligentie en grote en complexe datasets.

Docenten met de juiste kennis en vaardigheden zijn nodig om bovenstaande ambities waar te kunnen maken. We blijven daarom investeren in docentprofessionalisering. Dat doen we in een omgeving en structuur waarin docenten zich verder kunnen ontwikkelen door samenwerking en door van elkaar te leren.

Bij het aantrekken van nieuwe docenten kijken we, meer nog dan in het verleden, naar talent en excellentie op het gebied van onderwijs.

De faculteit Geowetenschappen streeft naar een studentpopulatie die een afspiegeling is van de diversiteit in de maatschappij en wil een inclusieve omgeving creëren waar iedere student zich onderdeel voelt van de opleiding en faculteit. De student maakt in het opleidingsaanbod kennis met diverse perspectieven in relatie tot cultuur en achtergrond. De student voelt zich ook uitgedaagd om bij te dragen aan het academische debat. Concreet doen we dat langs verschillende actielijnen. We vergroten de diversiteit van de instroom door waar nodig obstakels weg te nemen en we geven diverse perspectieven in de curricula. We zetten in op gemeenschapsvorming, met activiteiten waarbij studenten elkaar kunnen ontmoeten in het kader van hun opleiding of cursussen in de profileringsruimte, maar ook buiten deze studieactiviteiten om.

Met onze kennis ontwikkelen we onderwijsprogramma's voor professionals. Ons onderwijsaanbod wordt daarmee verbreed naar post-academisch onderwijs. De nieuwe modules bouwen voort op ervaringen in gemengde klassen, met *blended learning* en het ontwikkelde online aanbod van onderwijs. Onderwijs voor Professionals wordt een vast onderdeel van het onderwijsaanbod van de faculteit Geowetenschappen en draagt bij aan de maatschappelijke impact van ons onderzoek.

ONDERZOEK

De faculteit Geowetenschappen leidt onderzoekers op en verricht onderzoek waarmee we een betekenisvolle bijdrage leveren aan maatschappelijke uitdagingen, met een sterke nadruk op duurzaamheid. Om onderzoek van wereldklasse te garanderen, voeren we een selectief beleid: we investeren uitsluitend in het aantrekken van onbetwist wetenschappelijk talent op de niveaus van de PhD kandidaat, post-doc en universitair docent en van topwetenschappers op de niveaus van universitair hoofddocent en hoogleraar. De faculteit gaat verder investeren in excellentie en talent op het vlak van interdisciplinair onderzoek om ook in dat opzicht wereldleidend te worden.

De faculteit Geowetenschappen is uitstekend geëquipeerd om nieuwsgierigheidsgedreven onderzoek te combineren met missiegedreven onderzoek en draagt daarmee bij aan maatschappelijke impact. Om onze acquisitiekansen voor onderzoeksprojecten beter te benutten is intensievere samenwerking binnen en tussen departementen een belangrijke voorwaarde en daarom investeren we extra in de organisatie van seminars, workshops en debatten. De faculteit Geowetenschappen zal samen met de departementen de ondersteuning van projectacquisitie verder ontwikkelen. Ook gaan we onderzoekers trainen en coachen in de rol die zij kunnen spelen bij het bevorderen van maatschappelijke impact van wetenschappelijk onderzoek. Van de onderzoeksleiders in de faculteit verwachten we een construc-

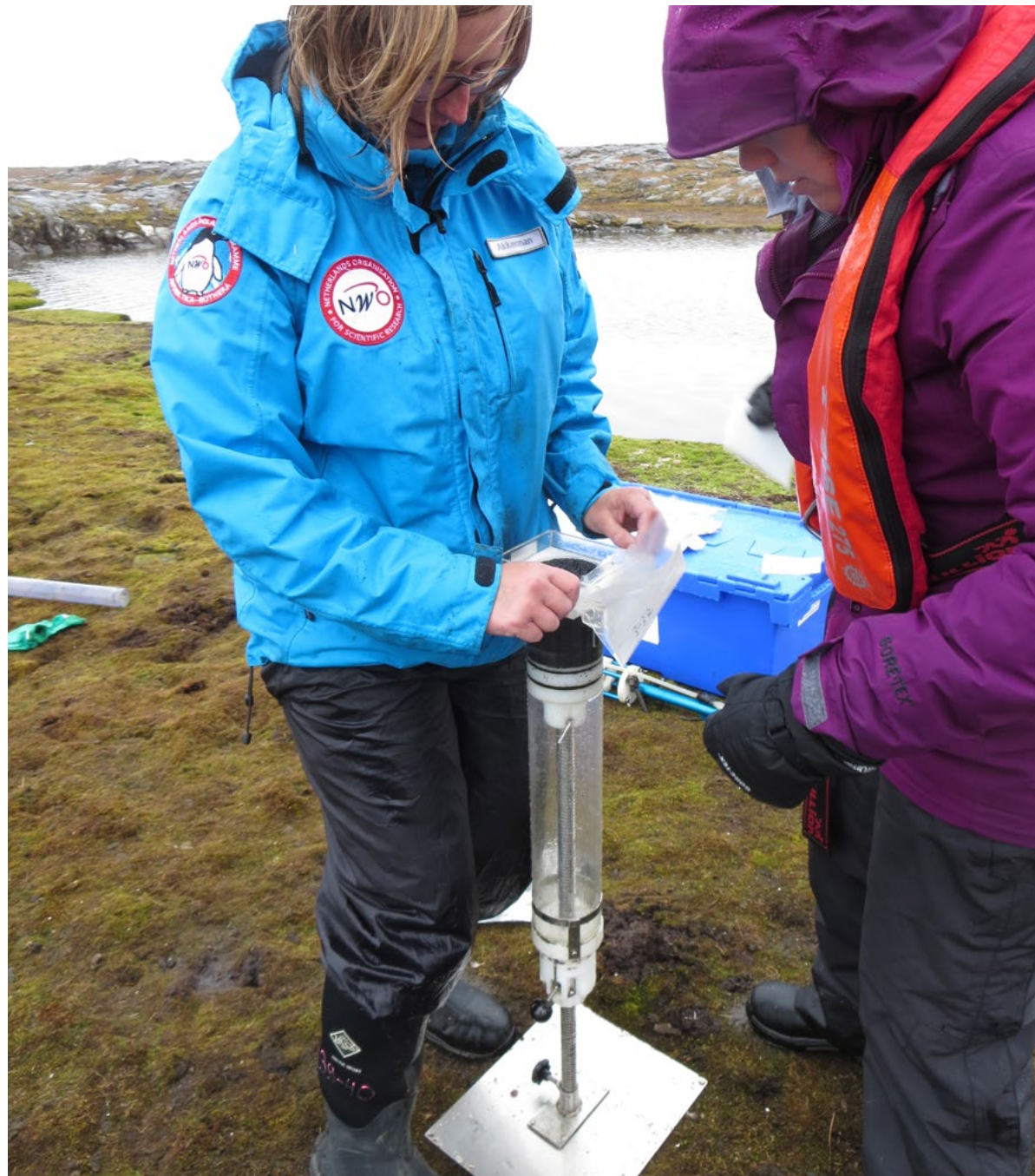
tieve houding die bijdraagt aan succesvolle teamvorming.

Naast intensievere samenwerking binnen de faculteit en universiteit, is ook succesvolle samenwerking met andere onderzoeksinstituten in binnen- en buitenland van belang om onderzoek van wereldklasse te blijven garanderen. Van onderzoeksgroepen vragen we om strategische allianties aan te gaan met een beperkt aantal internationaal toonaangevende topinstituten of aan te sluiten bij bestaande allianties. Dit hoeft zich niet te beperken tot onderzoek, maar kan zich ook uitstrekken tot het onderwijsdomein. Alliantiepartners verrichten gezamenlijke onderzoeksinspanningen, creëren mogelijkheden voor stafuitwisseling en organiseren toonaangevende conferenties of seminars. Op deze manier oefenen we belangrijke invloed uit op de ontwikkelingen in het betreffende onderzoeksdomein.

In de komende jaren staan de onderzoeksinspanningen van de faculteit Geowetenschappen in het teken van Open Science. Open Science heeft verschillende doelen, waaronder het betrekken van maatschappelijke partners of het bredere publiek bij het onderzoek. Het gaat ook om het delen van onderzoeksdata (conform FAIR principes), om open access publicaties, om hergebruik van data te bevorderen en om resultaten reproduceerbaar en daarmee betrouwbaarder te maken. We werken verder aan een agenda voor het stimuleren van Open Science op de faculteit.



Veldonderzoek naar smeltende gletsjers op Barentsoya, bij Spitsbergen.



Faculteit Recht, Economie, Bestuur & Organisatie

Maatschappelijk betrokken
en veelzijdig

De faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie (REBO) is een faculteit die midden in de samenleving staat en zich richt op maatschappelijke vraagstukken. Met rechtsgeleerdheid, economie, bestuur & organisatie hebben we een sterke combinatie van wetenschappelijke disciplines in huis die elkaar aanvullen en versterken. Onze missie is om hoogstaand onderzoek te doen naar maatschappelijke vraagstukken, om mensen op te leiden die een bijdrage leveren aan de aanpak van die vraagstukken, en om zo maatschappelijke impact te genereren. We leveren een substantiële bijdrage aan duurzame ontwikkeling en aan de institutionele vormgeving en rechtvaardige inrichting van de samenleving. Mensen die zich hiervoor verantwoordelijk voelen, en die leren en werken vanuit publieke waarden als integriteit, inclusiviteit, toegankelijkheid en gelijkwaardigheid, voelen zich thuis in onze faculteit.

In de afgelopen periode hebben wij op het terrein van onderwijs, onderzoek en impact veel bereikt. We zijn ook als organisatie sterker geworden, onder andere door de realisatie van de facultaire service organisatie (FSO). Voor de komende periode zetten wij in op verdere implementatie van wat we in gang hebben gezet en het versterken van ons facultaire profiel. Verbinding en balans, de titel van ons vorige strategisch plan, blijft daarbij een belangrijk uitgangspunt. Verbinding tussen onderwijs, onderzoek en impact, waardoor deze domeinen optimaal op elkaar aansluiten en elkaar versterken. Verbinding tussen medewerkers (ondersteunend en wetenschappelijk), dwars door departementale scheidslijnen heen, waardoor we professionele, effectieve ondersteuning voor onderwijs, onderzoek en impact kunnen bieden. Verbinding met de universitaire strategische thema's, met name Institutions for Open Societies, Pathways to Sustainability en Dynamics of Youth, waardoor er steeds meer multidisciplinaire samenwerking kan ontstaan op thema's die relevant zijn voor een duurzame en rechtvaardige inrichting van onze samenleving. Verbinding met publieke, private en maatschappelijke partners buiten de universiteit, bijvoorbeeld om studenten de juiste bagage mee te geven voor de (internationale) arbeidsmarkt en om de banden met onze alumni te versterken. En thematische verbinding met partners binnen en buiten de faculteit, onder andere via het interfacultaire Centre for Global Challenges (UGlobe). UGlobe brengt mensen bij elkaar vanuit verschillende disciplines om maatschappelijke uitdagingen zoals klimaatverandering, toenemende ongelijkheid, armoede, conflicten en mensenrechtenvraagstukken te onderzoeken en bij te dragen aan innovatieve oplossingen.

Tegelijkertijd hebben we oog voor een goede balans tussen disciplinair en multidisciplinair werken in onderwijs, onderzoek en impact. We zoeken ook de balans in nieuwe digitale vormen van studeren, onderzoeken en onderwijzen. Samen met de studieverenigingen hechten we groot belang aan een levendige en herkenbare gemeenschap van studenten en medewerkers. We streven ook naar een divers studenten- en personeelsbestand, in de brede zin van het woord, in alle geledingen van de organisatie. Met een divers samengestelde faculteitspopulatie willen we studie- en werkgemeenschappen vormen waarin iedereen

zich thuis kan voelen. En we hebben oog voor een gezonde combinatie van werk en privé van studenten en medewerkers en blijven binnen en buiten de faculteit actief zoeken naar manieren om de werkdruk te verlichten. Het gaat dan bijvoorbeeld om een andere organisatie van het onderwijs en om meer gedifferentieerde carrière-paden.

We willen een betekenisvolle rol spelen in het disciplinaire en multidisciplinaire onderzoek. Het streven daarbij is om diepgaande, vaak disciplinaire kennis op een betekenisvolle manier in te zetten voor multidisciplinaire vraagstukken, onder andere via onze betrokkenheid bij de strategische thema's. Op deze manier leveren we onze bijdrage aan een meer rechtvaardige en duurzame inrichting van onze samenleving en aan een andere manier van nadenken over brede welvaart. Belangrijke uitdagingen liggen in de ontwikkelingen rond Open Science. De discussies daarover betekenen een herorientatie op de betekenis van wetenschap en stellen nieuwe eisen aan ons systeem van erkennen en waarderen.

We zien ook kansen op het terrein van onderwijs. Voortbouwend op de kracht van onze huidige programma's, willen we sterker inzetten op de maatschappelijke profilering van onze opleidingen en investeren in nieuwe onderwijsvormen en -modellen, onder andere via de REBO Skills Academy. Community Engaged Learning (CEL) past bij de ambities van onze faculteit en verdient een nog steviger verankering in ons curriculum. Dat geldt ook voor het ondernemerschapsonderwijs waar wij

onze traditioneel sterke positie binnen de Universiteit Utrecht verder willen verankeren en uitbreiden. Daarnaast werken wij aan een verdere uitbouw van ons aanbod binnen Onderwijs voor Professionals mede in relatie tot maatschappelijke partners en stakeholders. Ook in dat opzicht zoeken we de verbinding: met de samenleving, met professionals, met nieuwe kennisdomeinen en nieuwe onderwijsconcepten.

EEN OPEN, VEERKRACHTIGE EN INNOVATIEVE GEMEENSCHAP

REBO staat voor een sterke academische gemeenschap met studenten en medewerkers, waarin we zorgdragen voor elkaar. REBO staat ook voor een veilige en inclusieve werk- en studieomgeving. Dat gaat niet vanzelf. Een meer diverse en meer internationale populatie van studenten en medewerkers stelt bijvoorbeeld nieuwe eisen aan communicatie en doet een appel op onze interculturele vaardigheden. Een open, veerkrachtige en innovatieve gemeenschap betekent ook kunnen omgaan met verschillen en verscheidenheid en het geven van ruimte aan elkaar. We streven naar een meer diverse instroom van studenten en medewerkers, bijvoorbeeld door het wegnemen van mogelijke obstakels. Een meer diverse instroom betekent ook dat we aandacht besteden aan de structuur en inhoud van het onderwijscurriculum en zorgdragen voor een warm welkom van internationals binnen de Utrechtse facultaire gemeenschap.

Huisvesting is in dit verband sterk faciliterend. Goede gezamenlijke huisves-

ting van studenten en staf versterkt de departementale en facultaire gemeenschappen en stimuleert (multidisciplinaire) samenwerking. De coronacrisis heeft het belang van de ontmoeting, van persoonlijk contact, verder onderstreept. Wanneer een deel van het onderwijs of het overleg digitaal plaatsvindt, zullen we meer en expliciet moeten werken aan het organiseren van contact. Bijvoorbeeld tussen (eerstejaars) studenten via mentoraat en tutoraat en tussen medewerkers (wetenschappelijk personeel en ondersteunend en beheerspersoneel). Leidinggevendens spelen hierbij een belangrijke rol en daarom stimuleert de faculteit leiderschapsontwikkeling, door onder andere deelname aan universitaire programma's en coaching on the job. De rijke verenigingscultuur van REBO werkt verbindend tussen studenten en hun opleiding en de faculteit. Het uiteindelijke doel is een wendbare en innovatieve organisatie, waarin betrokken studenten, medewerkers (WP en OBP) en alumni elkaar goed weten te vinden en gezamenlijk werken aan onze gedeelde ambities: het verrichten van hoogwaardig

onderzoek, het opleiden van mensen tot maatschappelijk betrokken en veelzijdige professionals en het genereren van impact.

Multidisciplinaire samenwerking in de primaire processen en met partners stelt nieuwe eisen aan besturing, bedrijfsvoering en ondersteuning. We werken verder aan versterking van de bestuurlijke overlegstructuur, verheldering van besluitvormingsprocessen en verbetering van de bestuurlijke informatievoorziening. Zowel binnen REBO alsook tussen REBO en andere onderdelen van de universiteit versterken we de samenwerking in de bedrijfsvoering en ondersteuning. Concreet verkennen we de mogelijkheden voor een meer intensieve samenwerking in de binnenstad met de faculteit Geesteswetenschappen, bijvoorbeeld met betrekking tot de onderzoeksondersteuning door het Research Support Office (RSO) als ook op het terrein van huisvesting, faciliteiten, IT en Onderwijs voor Professionals. Het Strategisch Huisvesting Plan biedt in dit opzicht kansen, die we willen benutten.

Digitalisering is steeds vanzelfsprekender in alle aspecten van de organisatie. Het is een inherent onderdeel van onder-

wijscurricula, het betreft een belangrijk onderzoeksthema en heeft invloed op alle onderdelen van de bedrijfsvoering. De faculteit werkt aan een dienstbare, betrouwbare en veilige IT-infrastructuur, die het werk en de studie van studenten en medewerkers kan verlichten en verrijken. De faculteit kan dat niet alleen en draagt daarom bij aan universitaire (innovatie- en beheer)projecten en programma's. Op facultair niveau werken we aan versterking van kennis en ondersteuning op het gebied van Research Data Management (RDM); informatie-/data- en IT-beveiliging; de implementatie van privacybeleid en de doorontwikkeling van managementinformatie. Daarnaast zal de faculteit er voor zorgen dat de ondersteuning en kennis, met name op het gebied van onderwijs-IT, minimaal op het huidige hoge peil blijven. Doelmatigheid in de besteding van middelen staat voorop in het financiële beleid, opdat we de inhoudelijke strategie van de faculteit optimaal ondersteunen. Belangrijk aandachtspunt daarbij is verhoging van de datakwaliteit.



ONDERWIJS VOOR EEN BETERE TOEKOMST

Binnen REBO leiden we studenten op die later zullen werken als bestuurder, politicus, ondernemer, bedrijfs- of overheidsjurist, (financieel) manager, advocaat, rechter, enzovoort. Wij leiden, kortom, de adviseurs en besluitvormers van morgen op. Dat schept bepaalde verplichtingen met betrekking tot ons onderwijs. Onze ambitie is om studenten disciplinair en multidisciplinair onderwijs te bieden en hen op te leiden tot maatschappelijk betrokken en veelzijdige academische professionals, klaar voor een steeds veranderende arbeidsmarkt.

Een dergelijke ambitie vereist *state of the art* curricula, innovatieve onderwijsvormen en een organisatie die docenten hierin ondersteunt. Tegelijkertijd is blijvende aandacht nodig voor het welzijn van studenten. De combinatie van een relatief korte studieduur en de (gevoelde) noodzaak om met een voldoende ‘rijk’ curriculum vitae de arbeidsmarkt te betreden, maakt dat de ervaren prestatiedruk toeneemt. Voor REBO is deze specifieke constellatie aanleiding om binnen het onderwijsdossier te werken aan een transparant, flexibel en veelzijdig aanbod, aan een versterking en verrijking van de inhoud en aan een versterking van de positie van de docent. Daarnaast streven we naar een versterking van onze positie binnen Community Engaged Learning (CEL), het ondernemerschapsonderwijs en Onderwijs voor Professionals (OvP).

Transparant, flexibel en veelzijdig aanbod

Het reguliere onderwijs in de faculteit kent een sterke disciplinaire basis, mede als gevolg van de intrinsieke disciplinaire eigenheid en specifieke landelijke eisen. Tegelijkertijd is er veel aandacht voor multidisciplinair onderwijs, bijvoorbeeld in de vorm van minoren, bepaalde masterprogramma's en binnen het honours onderwijs. De komende periode willen we verder werken aan de transparantie, de flexibiliteit en toegankelijkheid van het onderwijsaanbod, zodat het voor de individuele student eenvoudiger wordt om discipline-overstijgend onderwijs te volgen. Daarmee komen we tegemoet aan het toegenomen belang van multidisciplinaire kennis en vaardigheden. Meer concreet willen we een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van interdisciplinair onderwijs voor de profileringsruimte (minoren, keuzevakken), multidisciplinair masteronderwijs en onderwijs verbonden aan de strategische thema's. Ook gaan we aan de slag met de facultaire uitwerking van de nieuwe universitaire visie op het honours onderwijs. In de herziening van ons onderwijsaanbod werken we samen met andere faculteiten en disciplines, bijvoorbeeld Geesteswetenschappen (o.a. PPE), gammawetenschappen (o.a. geografie, sociologie) en de Bètawetenschapen (o.a. wiskunde, complex systems en data science).

Versterking en verrijking van de inhoud

Studenten hechten sterk aan een verbinding van het universitaire onderwijs met de maatschappelijke praktijk. Dit past ook bij de huidige verwachtingen die werkgevers en samenleving hebben ten aanzien van professionals. In lijn met de ambitie van de Universiteit Utrecht geven we grote maatschappelijke thema's, mede in relatie tot de Sustainable Development Goals (SDG's), nadrukkelijk en vanzelfsprekend aandacht binnen ons onderwijs. Ook via een sterkere verankering van Community Engaged Learning (CEL) willen we studenten de mogelijkheid bieden om hun kennis te toetsen aan en te verrijken met maatschappelijke praktijken. Onderwijsvormen, zoals CEL en het volgen van stages, maken het curriculum bovendien inclusiever door de sterkere betrokkenheid op de (lokale) samenleving en dragen er op die manier toe bij dat een diverse studentenpopulatie zich bij REBO thuis voelt.

In een innovatief en rijk curriculum past ook vaardighedenonderwijs, waarbij het minder gaat om kennis maar meer om inzichten, competenties en houdingen die nodig zijn om goed te kunnen functioneren in de moderne kennissamenleving. We zetten in op de ontwikkeling van een REBO Skills Academy. Het gaat daarbij om een geïntegreerd aanbod van vaardighedenonderwijs voor alle REBO-studenten. Dit aanbod zal deels discipline-specifiek zijn en onderdeel van het reguliere onderwijs. Daarnaast ontwikkelen we een

nieuw faculteitsbreed aanbod in de vorm van extra-curriculaire onderwijsmodules, onder andere over (reflectieve en operationele) digitale vaardigheden.

Versterken van de positie van de docent

Ten slotte willen we het onderwijs versterken door het verbeteren van de positie van de docent. We willen meer robuuste tijdelijke aanstellingen realiseren, zowel naar inhoud als naar duur, en onderzoeken hoe dat het beste te realiseren is binnen studentrijke, sterk in studentenaantallen wisselende opleidingen. Meer in het algemeen willen we werken aan de professionele ontwikkeling en academische loopbaanperspectieven van docenten en universitair (hoofd)docenten, waarbij we oog hebben voor de organisatie en beheersing van de werkdruk. Een goed op elkaar ingespeeld en ervaren team is immers bij uitstek in staat om rust te creëren binnen een vaak dynamische onderwijscontext.

Community Engaged Learning, Ondernemerschapsonderwijs en Onderwijs voor Professionals

REBO heeft jarenlange ervaring met Community Engaged Learning (CEL), waarin studenten samen met maatschappelijke partners aan kennis bouwen. Wij willen deze onderwijsvorm breder in de curricula verankeren en bijdragen aan de ontwikkeling en verduurzaming van CEL in de Universiteit Utrecht. Daarnaast is onze faculteit traditioneel sterk in het

verzorgen van ondernemerschapsonderwijs en zal het belang daarvan verder uitdragen, binnen de Universiteit Utrecht alsook binnen de alliantie met de Technische Universiteit Eindhoven, Wageningen University & Research en het Universitair Medisch Centrum Utrecht. Ondernemende vaardigheden zijn onontbeerlijk voor het realiseren van nieuwe oplossingen op basis van de meest actuele kennis. Deze vaardigheden verankeren we sterker in het onderwijs, onder andere via de REBO Skills Academy. Daarnaast werken wij aan een verdere uitbouw van ons Onderwijs voor Professionals, mede in relatie tot maatschappelijke partners en stakeholders. Concreet zoeken we hier de samenwerking met de faculteit Geesteswetenschappen en het strategisch thema Institutions for Open Societies via de aanstelling van een binnenstadregisseur die een stimulerende rol zal spelen in de verdere uitbouw van het onderwijs.

IMPACT VAN ONDERZOEK EN INNOVATIE

Het verrichten van hoogwaardig, fundamenteel onderzoek in peer-reviewed publicaties is een wezenlijk onderdeel van ons universitaire bestaan. Een universiteit kan simpelweg niet zonder. Tegelijkertijd onderkennen we – met de Open Science beweging – dat kennis ook een publiek goed is, dat het verdient om te worden gedeeld. Het adagium *rigor meets relevance* betekent dat wij altijd op zoek zijn naar betekenisvolle vormen van kennisdeling en co-creatie van kennis, soms met andere wetenschappelijke partners, soms met maatschappelijke stakeholders.

Een sterke disciplinaire basis is essentieel en schraagt ons onderwijs en onderzoek. Tegelijkertijd is de werkelijkheid niet altijd strak langs disciplinaire lijnen verkaveld. Multidisciplinair onderzoek is daarom een krachtig middel om een bijdrage te leveren aan de aanpak van complexe maatschappelijke vraagstukken. We blijven dan ook intensief samenwerken met de universitaire strategische thema's en focusgebieden, waarbij de Universiteit Utrecht de multidisciplinaire samenwerking nog verder versterkt door onder andere de alliantie met de Technische Universiteit Eindhoven, Wageningen University & Research en

het Universitair Medisch Centrum Utrecht. Vanuit REBO participeren wij onder andere in projecten rond duurzaamheid, in het bijzonder circulaire economie, stedelijk welzijn en Sport & Society. Multidisciplinariteit krijgt ook verder vorm vanuit onze disciplines zelf, bijvoorbeeld in de ontwikkeling van *empirical legal studies* in het sectorplancluster bij Rechtsgeleerdheid. Uiteraard blijven wij ook participeren in internationale consortia, met Europese partners en partners van buiten Europa, om zowel disciplinair als multidisciplinair onderzoek te versterken.

Het genereren van maatschappelijke impact is onderdeel van onze academische signatuur, vanuit de overtuiging dat (multidisciplinaire) kennis betekenis krijgt en doorwerkt in maatschappelijke samenwerking. Dat betekent dat we een zichtbare impactagenda hebben en tastbare resultaten realiseren, mede in relatie tot uiteenlopende soorten partners en stakeholders. Concreet gaat het hier om activiteiten zoals het *Dean's Dinner* en de REBO Impact Night. We waarderen uiteenlopende soorten impact, zoeken steeds naar nieuwe vormen, en we stimuleren kleinere en grotere impactactiviteiten. Hierbij betrekken we onze studenten en studieverenigingen, bijvoorbeeld om Impactcafés te organiseren.

Aan de start van een wetenschappelijke carrière staat een aanstelling als PhD. Afgelopen jaren is gewerkt aan het verbeteren van de kwaliteitszorg rond

PhD-trajecten, bijvoorbeeld via het Teaching & Supervision Agreement, het 4-ogen principe, arbeidsmarkt-oriëntatie en een sterkere nadruk op internationalisering. Voor nieuwe promovendi start een PhD-cursus over wetenschappelijke integriteit. Voor de toekomst gaat het vooral om het monitoren van de gemaakte afspraken en het waar mogelijk uniformeren. De werkdruk en het welzijn van PhD's is een blijvend punt van zorg. Samen met de PhD-council proberen we de REBO PhD-gemeenschap te versterken en uitval te voorkomen. Het is belangrijk dat we blijven investeren in PhD-plaatsen (inclusief de Research Masters). De huidige financiële ruimte daartoe is vooral het resultaat van goede scores binnen 2e en 3e geldstroom en – specifiek voor het departement Rechtsgeleerdheid – de sectorplanmiddelen. Het is belangrijk dat deze geldstroom ook in de toekomst op niveau blijft. Dat vereist blijvende aandacht van wetenschappers en proactieve ondersteuning door onder andere het Research Support Office.

Ook na het afronden van de promotie moeten medewerkers de ruimte krijgen voor professionele en persoonlijke ontplooiing, inclusief tijd om te pionieren of experimenteren. Dat gaat niet vanzelf. Meer dan ooit is de universiteit onderdeel van een 24-uurs-economie waarin een voortdurend appel wordt gedaan op onze beschikbaarheid. Al langere tijd is er sprake van een hoge werk- en prestatiedruk.

Zowel de faculteit als de afzonderlijke departementen zullen zich inzetten om effectieve oplossingen voor dit complexe probleem te onderzoeken en in te voeren. Dit zal, in combinatie met de Open Science ontwikkeling, ook gevolgen hebben voor het personeelsbeleid. De komende jaren gaan wij ons HR-model MERIT verder verfijnen en een betere balans aanbrengen tussen de verschillende onderdelen: Management, Education, Research, Impact en Teamspirit. Medewerkers krijgen pluriformere taakstellingen en carrièrepaden, in aansluiting op nieuwe vormen van erkennen en waarderen. Naast individuele onderzoeks- en onderwijsprestaties krijgen impact- en teamprestaties meer nadruk.



⤴ REBO Impact Café op
het open stage van
TivoliVredenburg

Faculteit Sociale Wetenschappen

De faculteit Sociale Wetenschappen van de Universiteit Utrecht staat voor toonaangevend onderwijs en onderzoek in de sociale en gedragswetenschappen. Wij zijn een faculteit die zich inzet voor de vorming van jong talent in een breed palet aan opleidingen, en die actuele vraagstukken op het gebied van gedrag en maatschappij wil helpen doorgronden. Een faculteit die midden in de samenleving staat en nauw samenwerkt met anderen.

De grote maatschappelijke uitdagingen van deze tijd beslaan de volle breedte van ons werkveld en laten zien hoe essentieel de sociale en gedragswetenschappen zijn. Ze behelzen vraagstukken van het niveau van (individueel) gedrag tot grote sociale kwesties. Daarbij vraagt de actualiteit voortdurend om onderzoek en duiding. Denk aan de gevolgen die het coronavirus heeft voor ons als individuen en als samenleving: een ontwikkeling waarvan we vóór 2020 niet hadden kunnen vermoeden dat zij ons leven zo zou beheersen. Veel vragen waarop de sociale en gedragswetenschappen antwoorden zoeken, zijn vertaald in de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties. SDG's als Good Health and Wellbeing, Quality Education en Reduced Inequality staan centraal bij veel van ons onderwijs en onderzoek. Als faculteit willen we met ons onderwijs en onderzoek op deze maatschappelijke uitdagingen inspelen vanuit zowel een fundamentele als een meer toegepaste benadering. We maken onze maatschappelijke impact zichtbaar door onze kennis en inzichten te delen met de beroepspraktijk en in de media.

Tegelijkertijd zien we dat de maatschappij zich steeds meer ontwikkelt tot een technologiegestuurde samenleving waarin data, digitalisering en automatisering dominante elementen zijn. Deze technologische ontwikkelingen hebben allerlei gevolgen voor de mens en de maatschappij, en de sociale en gedragswetenschappen zijn nodig voor zowel het bestuderen als het duiden van deze gevolgen, en daarmee voor een duurzame integratie van technologie in onze maatschappij. Door de kracht van de technologische ontwikkelingen dreigen de gedragsmatige en maatschappelijke consequenties onder te sneeuwen, wat het cruciale belang onderstreept van de sociale en gedragswetenschappen om dat proces te begrijpen en, waar nodig, bij te sturen.

Wij sluiten ons aan bij de universitaire ambities in dit Strategisch Plan: studenten en medewerkers dragen bij aan een betere wereld en ervaren ruimte om zich te ontwikkelen. Onze missie is om met ons onderwijs en onderzoek bij te dragen aan een betere wereld, door de wetenschappelijke uitdagingen aan te gaan in die gebieden waar menselijk gedrag en maatschappelijke dynamiek een belangrijke rol spelen. De ontwikkelingen in die gebieden vragen ons om maatschappelijk relevant onderzoek te doen dat van hoge wetenschappelijke kwaliteit is. Ons onderwijs koppelen we aan dit onderzoek. Daarmee bereiden we nieuwe generaties voor op de rol die zij kunnen spelen om deze maatschappelijke vraagstukken aan te pakken.

Om de relevantie van ons onderwijs en onderzoek te verstevigen, sluiten we als faculteit aan bij de thematische, multidisciplinaire benadering van de Universiteit Utrecht. We maken daarbij gebruik van de ervaring die we in de faculteit al hebben met multidisciplinariteit. Deze benadering, met een centrale rol voor de strategische thema's en focusgebieden, is volgens ons dé manier om complexe maatschappelijke vraagstukken te onderzoeken en de interactie met de samenleving te vergemakkelijken. Voor onze faculteit gaat het vooral om de strategische thema's Dynamics of Youth en Institutions for Open Societies. Ook het onderwijs aan onze universiteit krijgt steeds meer een multidisciplinair karakter, waarbij sterk disciplinair onderwijs de basis blijft vormen.

We werken met elkaar samen op basis van gelijkheid, diversiteit, inclusie, openheid, toegankelijkheid en wederzijds respect, in onderwijs, onderzoek en ondersteuning. Samen vormen we een solide en tegelijkertijd innovatieve organisatie: als faculteit, binnen onze departementen en afdelingen, en in onze samenwerking met andere organisatieonderdelen van de universiteit.

Ons onderwijs en onderzoek heeft een internationale oriëntatie vanuit de overtuiging dat pluriformiteit bijdraagt aan de kwaliteit. Wij willen een faculteit zijn waar internationale studenten en medewerkers zich thuis voelen. Tegelijkertijd maken wij deel uit van een regionaal ecosysteem, en willen we onze oriëntatie op mondiale maatschappelijke vraagstukken ook laten doorwerken in impact dicht bij huis: *we think globally but also act locally*. In veel onderwijs- en onderzoeksprojecten werken we samen met partners in de stad en regio Utrecht, zoals in academische werkplaatsen, en binnen de Health Hub Utrecht.

Wij onderschrijven de principes van Open Science in ons onderwijs en onderzoek. Dit betekent dat wij in ons onderzoek uitgaan van integrale wetenschapsbeoefening, waarbij alle output – zowel in termen van publicaties als van data en software – zoveel mogelijk vrij beschikbaar is. Het betekent ook dat we de maatschappelijke rol van de wetenschap onderschrijven, en dat wij onze onderzoekers op meerdere aspecten van hun taken

erkennen en waarderen. De principes van Open Science laten wij ook in ons onderwijs terugkomen, doordat we studenten daarin onderwijzen, maar ook doordat we deze principes toepassen in bijvoorbeeld thesisonderzoeken.

Volgende stappen

Dit strategisch plan schetst de koers voor de komende jaren en is richtinggevend voor toekomstige beslissingen. Het plan bouwt voort op eerdere keuzes ten aanzien van de strategische thema's, multidisciplinaire samenwerking en internationalisering. In aanvulling daarop gaan we de komende jaren sterker inzetten op diversiteit en inclusie, duurzaamheid, onderwijs voor professionals en verlaging van werkdruk. Bovendien willen we stappen zetten rond het thema Open Science, in het bijzonder op het gebied van nieuwe vormen van erkennen en waarderen.

ORGANISATIE

De faculteit Sociale Wetenschappen streeft ernaar een meer diverse en inclusieve gemeenschap te worden. Niet alleen omdat wij meerwaarde zien in het benutten van verschillende perspectieven in onderwijs en onderzoek, maar ook omdat we gelijke kansen belangrijk vinden. Gelijke kansen in termen van bijvoorbeeld nationaliteit, etniciteit, gender, sociaaleconomische achtergrond en leeftijd. We gaan door met ons Diversiteit & Inclusie-programma. Onze aandacht voor gelijke kansen voor mensen met een afstand tot de arbeids-

markt heeft de afgelopen jaren geleid tot een groeiend aantal nieuwe collega's, en daar blijven we ons voor inzetten.

Lagere werkdruk, meer erkenning en waardering

Wij willen een faculteit zijn waar mensen zich thuis voelen, zichzelf kunnen zijn en zich veilig en gerespecteerd voelen. Maar ook een faculteit waarin studenten en medewerkers het beste uit zichzelf kunnen halen en hun talenten maximaal kunnen blijven ontwikkelen. We willen een faculteit zijn waar iedereen met trots en plezier werkt. Daarom blijven we ons inzetten voor minder werkdruk en een hoger welbevinden van onze studenten en medewerkers. Erkenning en waardering van ieders talenten, kennis en expertise is daarbij een voorwaarde.

Samenwerken in teams

Er komt in de wetenschap steeds meer oog voor het feit dat onderwijs, onderzoek en de ondersteuning daarvan in veel gevallen een teaminspanning is. Niet iedereen hoeft op alle terreinen uit te blinken, en niet iedereen binnen een team wordt op alle gebieden beoordeeld. Dat kan meer rust brengen in de teams. Alle bijdragen aan een teamprestatie zijn van belang, maar soms trekken bepaalde activiteiten en personen meer aandacht, terwijl andere ondergewaardeerd blijven. We willen daar meer aandacht aan besteden, ook door in onze gesprekken over waardering beter te kijken naar de omgeving waarin bepaalde prestaties zijn geleverd, en door in de beoordelings- en



De Universiteit Utrecht wil een zichtbare bijdrage leveren aan een inclusieve universitaire gemeenschap, aan een rechtvaardige samenleving, aan gelijke rechten en gelijke kansen voor iedereen. Rolmodellen en hoogleraren John de Wit (FSW) en Nanna Verhoeff (GW) benadrukken dat zichtbaarheid van diversiteit belangrijk is.

ontwikkelingsgesprekken (B&O) ook het functioneren in teamverband aan bod te laten komen.

Medezeggenschap

We blijven investeren in een open en constructieve samenwerking met de medezeggenschap. De medezeggenschap heeft een controlerende functie, maar haar grootste toegevoegde waarde ligt in het kritisch meedenken en het signaleren van belangrijke aandachtspunten, vanuit een goede voeling met haar achterban.

Duurzaamheid

We streven naar duurzaamheid in brede zin. We willen onze nadelige milieu-impact beperken waar dat kan. In aanvulling op het universitaire beleid zullen we medewerkers en studenten bijvoorbeeld in onze gebouwen met eigen *signing* op verschillende facetten van duurzaam gedrag wijzen. Onze expertise op het gebied van gedrag komt goed van pas bij het stimuleren van ecologisch verantwoord gedrag, duurzame inzetbaarheid in het werk en een gezonde levensstijl, en we consulteren regelmatig onze wetenschappers met kennis op dit gebied.

Daarnaast streven we naar een duurzame financiële toekomst. Het financiële beleid blijft erop gericht ook op langere termijn een gezonde positie te behouden. De faculteit zal de komende jaren haar reserves volgens plan verder afbouwen.

Technologie benutten

In de ondersteuning zien we dat technologie, automatisering en digitalisering

vooral de meer routinematige werkzaamheden veranderen of zelfs vervangen. Om hierop te anticiperen startte de faculteit in 2019 met een programma Toekomstbestendige ondersteuning. Dit programma zal de komende jaren worden voortgezet. In de kern gaat het erom dat collega's in het ondersteunend personeel (OBP) zich kunnen blijven ontwikkelen, dat we gebruikmaken van de kansen die de technologische ontwikkeling biedt en dat we ruimte creëren voor nieuwe taken en functies, met behoud van een gezonde balans in de verhouding tussen wetenschappelijk personeel (WP) en OBP. Tegelijkertijd zien we in de ondersteuning nieuwe functies ontstaan waarvoor een wetenschappelijke achtergrond nodig is. We zullen gaan experimenteren met de inrichting van dergelijke nieuwe functies.

ONDERWIJS

De faculteit biedt vanuit haar departementen Educatie & Pedagogiek, Maatschappijwetenschappen en Psychologie een groot aantal disciplinaire bachelors en masters aan, met daarnaast ook nu al enkele interdisciplinaire programma's. We streven ernaar onze studenten uitdagend, activerend en persoonlijk onderwijs te bieden, waarbij we aansluiten bij maatschappelijk relevante vraagstukken. We koppelen ons onderwijs nadrukkelijk aan het onderzoek, inclusief mogelijkheden voor onze studenten om gedurende hun opleiding aan dit onderzoek mee te werken. We integreren Open Science in ons onderwijs om studenten te leren hoe

ze integer wetenschap moeten bedrijven. Waar zinvol betrekken we professionals uit het werkveld in het onderwijs omdat we academici willen opleiden die als academic professional een brug kunnen slaan tussen wetenschap en praktijk. Ook in onze onderzoekersopleiding is Open Science een centraal thema.

We besteden veel aandacht aan de kwaliteit en ontwikkeling van ons docentenkorps om dit kwalitatief hoogwaardig onderwijs te kunnen verzorgen, uitgaande van de verwevenheid van onderwijs en onderzoek. Dit doen we bijvoorbeeld met leergangen die gekoppeld zijn aan (onderwijskundig) leiderschap, en door het blijvend waarderen van deze kwaliteiten in onze medewerkers. Onze afdeling Onderwijsadvies & Training speelt bij deze professionalisering een belangrijke rol. Voor onze klinische opleidingen zorgen we voor een sterke binding met de klinische praktijk, waarbij we ook de positie van klinische experts in ons onderwijs verder definiëren.

Multidisciplinair onderwijs rondom strategische thema's

Naast de bestaande disciplinaire en interdisciplinaire opleidingen in de faculteit is er steeds meer plaats voor universiteitsbrede multidisciplinaire initiatieven in de vorm van minors en het keuzeaanbod in de masters. In lijn met de groeiende onderzoeksfocus op strategische thema's, zullen wij ook onderwijs ontwikkelen dat gekoppeld is aan deze thema's. Omdat de faculteit penvoerder is van Dynamics of

Youth ligt het voor de hand dat wij vanuit dit thema initiatieven in deze richting entameren, waarbij we al vergoederd zijn met plannen voor een multidisciplinaire master, en nadenken over soortgelijk onderwijs in de bachelor. De faculteit zal uiteraard ook sterk betrokken zijn bij initiatieven vanuit andere strategische thema's en focusgebieden, zoals Institutions for Open Societies, Human-centered Artificial Intelligence en Applied Data Science.

Internationalisering

Wij blijven werken aan ons internationaliseringsprogramma. Conform de in 2015 ingezette koers hebben we meer onderwijs toegankelijk gemaakt voor niet-Nederlandssprekende studenten, met specifiek oog voor het creëren van *international classrooms* waarin diversiteit in oriëntatie op vraagstukken centraal staat. We hebben geïnvesteerd in het aantrekken van meer internationale collega's en studenten, in een warm welkom en in hun integratie in de faculteit. Dit blijven we doen, en we verbinden daarbij het internationaliseringsprogramma aan het Diversiteit & Inclusie-programma.

We zullen moeten kijken of de COVID-19-pandemie heroriëntatie nodig maakt in de richting van internationalisering met minder mobiliteit. De coronacrisis biedt mogelijk ook nieuwe kansen: doordat (een deel van het) onderwijs op afstand te volgen is, kan een student in principe makkelijker onderwijs bij buitenlandse universiteiten volgen, en kunnen buitenlandse studenten

makkelijker aan ons onderwijs deelnemen.

Blended learning

De faculteit werkte de afgelopen periode al aan de ontwikkeling van meer *blended* onderwijsvormen, waarbij we vanwege onderwijskundige voordelen digitaal aangeboden onderwijsonderdelen combineren met onderwijs op locatie, waar ruimte is voor verdieping en interactie. Corona noopte ons ertoe deze ontwikkeling richting *blended learning* te versnellen. Van de in coronatijd opgedane ervaringen kunnen we leren. Daarnaast onderzoeken we welke nieuwe mogelijkheden onderwijs op afstand biedt. Te denken valt aan samenwerken met internationale studenten en meer flexibiliteit voor studenten en docenten.

Onderwijs voor professionals

Een relatief nieuw terrein voor onze faculteit betreft het onderwijs voor professionals (Life Long Learning). Op dit gebied willen we de komende jaren een flinke slag slaan. We gaan, nadrukkelijk samen met het werkveld, onderwijsaanbod ontwikkelen vanuit de gedachte van wederkerigheid: door professionals te voorzien van actuele wetenschappelijke inzichten vergroten we onze maatschappelijke impact, terwijl de input van professionals ons helpt om onderwijs te blijven toetsen aan de praktijk. We ontwikkelen modulair onderwijs omdat we met flexibel onderwijs professionals beter kunnen bedienen, en we verstevigen de contacten met onze alumni.

ONDERZOEK

De maatschappelijke uitdagingen die zich door het coronavirus hebben aangediend, laten eens te meer zien hoe cruciaal het sociaal en gedragswetenschappelijk onderzoek is. De eerdergenoemde SDG's Good Health and Wellbeing, Quality Education en Reduced Inequality zijn door de coronacrisis onder druk komen te staan, zowel in ons eigen land als internationaal. Ons onderzoek levert zowel fundamentele als meer toegepaste bijdragen op deze gebieden. Voor beide geldt dat ze uitdrukkelijk de aanpak van maatschappelijke uitdagingen dienen. De komende periode blijven we werken aan het vergroten van onze expertise, aan het delen ervan met onze wetenschappelijke en maatschappelijke partners, en aan het zichtbaar en expliciet maken van de toegevoegde waarde van ons onderzoek.

Strategische thema's

De faculteit onderschrijft het beleid van de Universiteit Utrecht om zich te profileren rond vier duidelijk herkenbare strategische onderzoeksthema's. Er zijn uiteraard raakvlakken met alle vier de thema's, maar Dynamics of Youth en Institutions for Open Societies zijn voor de faculteit de twee belangrijkste, met van oudsher al centrale bijdragen vanuit al onze afzonderlijke disciplines. Met dit thematische onderzoek zoeken we – vanuit een multidisciplinaire benadering en in samenwerking met maatschappelijke partners – antwoorden op mondiale vraagstukken. We streven ernaar om onze onderzoeks-

investeringen zoveel mogelijk op de strategische thema's aan te laten sluiten. Bij de invulling van nieuwe vacatures, met name bij nieuwe hoogleraarposities, wordt een duidelijke inhoudelijke positie ten opzichte van de strategische thema's aangegeven. Onderzoeksgroepen worden aangemoedigd nadrukkelijk in de thema's te participeren en hun onderzoek in die richting vorm te geven. We gaan er overigens vanuit dat de strategische thema's bij hun aanpak van de grote maatschappelijke uitdagingen ook onderling meer gaan samenwerken en uitwisselen, en zullen dat stimuleren. Zo kunnen onderzoekers uit de faculteit via hun bijdragen aan Dynamics of Youth en Institutions for Open Societies ook een rol spelen in de andere twee thema's.

Focusgebieden

Naast de strategische thema's heeft de Universiteit Utrecht elf focusgebieden gedefinieerd. Deze focusgebieden worden gezien als nieuwe initiatieven 'van onderop' om snel en goed te kunnen inspelen op relevante maatschappelijke en wetenschappelijke ontwikkelingen. Onze faculteit is actief in meerdere focusgebieden, waaronder Applied Data Science (ADS), Higher Education Research, Human-centered Artificial Intelligence en Migration & Societal Change. Deze focusgebieden kunnen eveneens een waardevolle bijdrage leveren aan de strategische thema's – als aanvulling, uitbreiding, verbinding of accent. Zo wordt vanuit ADS aandacht besteed aan geavanceerd data-management van grote onderzoeksprojecten binnen Dynamics of Youth en Institutions for Open Societies.

Samenwerking met andere universiteiten

Vanuit een vergelijkbaar multidisciplinair perspectief, waarin expertises elkaar aanvullen, zien wij mooie kansen in de samenwerking met nationale en internationale partners. Zo biedt de alliantie van de Universiteit Utrecht met de Technische Universiteit Eindhoven, Wageningen University & Research en het UMC Utrecht ons kansen waarbij onze kennis op het gebied van gedrag en maatschappij onmisbaar is voor de andere samenwerkingspartners en hun kennis op het gebied van technologie, data en digitalisering. Op de snijvlakken van deze disciplines zullen we samen onderzoek doen. Tegelijkertijd zullen we de internationale

samenwerking van onze onderzoekers, bijvoorbeeld met de University of Sydney en de Hebrew University of Jerusalem, verder uitbouwen langs de lijn van multidisciplinariteit.

Open Science

Onze faculteit sluit aan bij de universitaire ambitie om voorop te lopen in Open Science. Het universitaire programma richt zich vooral op het *why* en *what*, de faculteiten focussen op het *how*. Daarvoor stellen we een facultair Open Science Team in. De vier deelthema's van Open Science, te weten Open Access, FAIR data en software, Public Engagement en Erkennen & Waarderen, krijgen ook binnen onze faculteit een centrale plaats. Op het gebied van Open Access stimuleren we het open publiceren en het toegankelijk maken van wetenschappelijke output. Op het terrein van FAIR data moedigen we het delen van data en studiematerialen aan, en leiden we onze medewerkers en studenten (inclusief promovendi) op om *responsible science* te bedrijven. Voor Public Engagement koppelen we onze onderzoeksinspanningen aan maatschappelijk relevante vragen. We zien een verband tussen nieuwe vormen van erkennen en waarderen, *teamwork* en het bestrijden van werkdruk. Ook daarin willen we de komende jaren samen progressie maken.



Robin de Robot speelt een rol in een campagne om studenten en medewerkers te herinneren aan coronaregels. De robot werkte al eerder bij een ander project; toen hielp hij kinderen met hun taal oefeningen. Nu waarschuwt Robin de bezoekers van universiteitsgebouwen: "let op en houd anderhalve meter afstand!"

COLOFON

Tekst, ontwerp en opmaak

Universiteit Utrecht

Fotografie

Roderik Rotting

Harold van de Kamp

Bas Niemans

Sanne Sprenger

Robin Alysha Clemens

Ivar Pel

Robert Oosterbroek

Rosa Mosch

Steven Snoep

Illustraties

Bomburo

Druk

Xerox

Universiteit Utrecht

Heidelberglaan 8

3584 CS Utrecht

uu.nl

© Universiteit Utrecht, 2020

