



Strategisch plan 2016–2020





Inhoudsopgave

Vooraf	3
--------	---



Hoofdstuk 1

Veranderende wereld, vaste koers	5
Missie van de universiteit	6
Waar staat de universiteit nu?	6
Voor welke uitdagingen staat de universiteit?	8
Welk profiel kiest de universiteit?	10



Hoofdstuk 2

Onderwijs voor een betere toekomst	13
Visie op onderwijs	14
Ambities	14
In 2020	16



Hoofdstuk 3

Impact van onderzoek en innovatie	19
Visie op onderzoek	20
Ambities	20
In 2020	21



Hoofdstuk 4

Een veerkrachtige, ambitieuze en innovatieve community	24
Visie op de organisatie	25
Ambities	25
In 2020	26

Colofon	30
---------	----





ontwikkelingen binnen en buiten de universiteit en hebben zij mede vorm gegeven aan de toekomst van onze universiteit. Die input is van wezenlijk belang: de toekomst van de universiteit maken we immers samen en in interactie met onze omgeving. We zijn ervan overtuigd dat dit heeft geresulteerd in een gedragen en realistisch plan voor de komende vier jaren.

De afgelopen jaren hebben we flinke veranderingen doorgevoerd binnen onze universiteit. We hebben ons onderwijsmodel geactualiseerd, ons onderzoek sterker geprofileerd en gepositioneerd in de vorm van strategische thema's en focusgebieden en een organisatie ingericht die onderzoekers en docenten beter ondersteunt bij hun valorisatie- en onderzoekstaken. Met dit plan bouwen we voort op de behaalde resultaten met intensivering van onze inspanningen ten aanzien van een beperkt aantal thema's. De belangrijkste uitdagingen liggen de komende jaren in de organisatie: die willen we zo inrichten, dat medewerkers met plezier en succes bij de universiteit werken, dat studenten het maximale uit zichzelf en hun studie kunnen halen en optimaal worden ondersteund om zichzelf te ontplooiën.

We hopen dat dit plan voor de hele universitaire gemeenschap een inspiratiebron zal zijn om gezamenlijk te werken aan een nog mooiere Universiteit Utrecht die de toekomst met vertrouwen tegemoet treedt en daaraan bijdraagt.

College van Bestuur

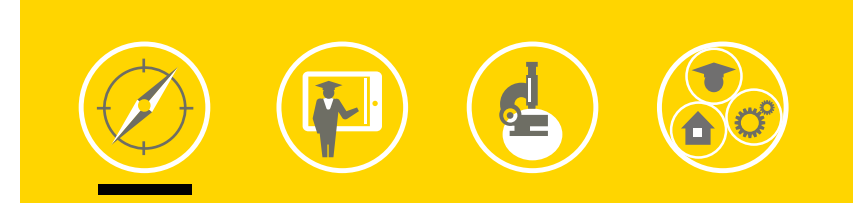
Marjan Oudeman
Anton Pijpers
Bert van der Zwaan





Hoofdstuk 1

Veranderende wereld, vaste koers





Missie van de universiteit

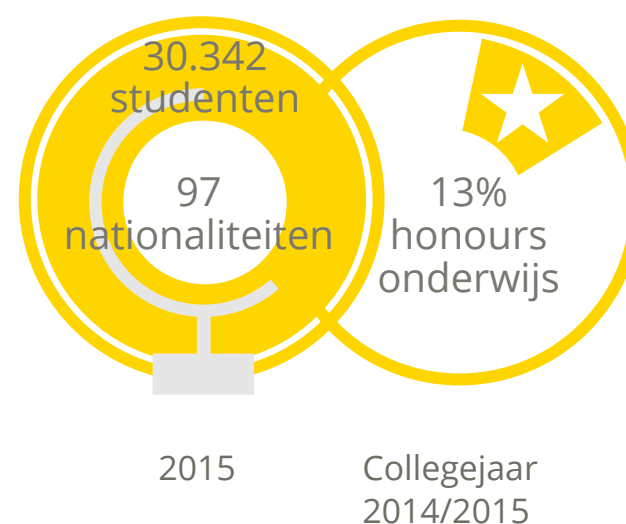
De Universiteit Utrecht werkt aan een betere wereld. Onze afgestudeerden hebben de kennis en vaardigheid om een substantiële bijdrage te kunnen leveren aan de maatschappij. Ons onderzoek is grensverleggend en gericht op het oplossen van grote mondiale vraagstukken. Onze cultuur van samenwerking maakt innovatie, nieuwe inzichten en maatschappelijke impact mogelijk. De kernwaarden ambitie, inspiratie, betrokkenheid en onafhankelijkheid vormen de basis voor onze universitaire gemeenschap.

Waar staat de universiteit nu?

De Universiteit Utrecht heeft de afgelopen jaren veel bereikt:

Vernieuwing van het Utrechtse onderwijsmodel

We hebben het Utrechtse onderwijsmodel toekomstbestendig gemaakt door het bachelor- en het masteronderwijs te vernieuwen. We bieden matchingtrajecten aan voor scholieren zodat ze kunnen ontdekken of een studie bij hen past. Het masteronderwijs is vernieuwd om studenten nog beter voor te bereiden op de arbeidsmarkt en hen een internationale oriëntatie te bieden. Onze gunstige financiële positie stelde ons in staat te investeren in extra docenten. We hebben een onderwijsfonds ingericht om onderwijsinnovatie te stimuleren en we zijn gestart met het programma Educate-it om docenten te ondersteunen bij de vormgeving van *blended learning*.



Educate-it

“Kennisclips bekijken hangt in mijn cursus significant samen met hogere cijfers” – Sebastiaan Steenman, universitair docent Bestuurs- en Organisatiewetenschap. Het programma Educate-it van de Universiteit Utrecht helpt docenten hun onderwijs te innoveren en ‘blended’ te maken. Een team specialisten biedt docenten technische en onderwijskundige ondersteuning bij het gebruik van IT. Met onder meer ‘do-it-yourself studios’ om kennisclips op te nemen en vierhonderd laptops voor digitale toetsing is ook de infrastructuur verbeterd. Het programma maakt gebruik van kennis die in de universiteit aanwezig is. Zo bouwen studenten informatica een digitale leeromgeving van de toekomst, onderzoeken studenten onderwijskunde leereffecten en voorzien hoogleraren de resultaten van een wetenschappelijke basis. Sinds 2015 werken alle faculteiten aan een facultair Educate-it programma. Gert Folkers, universitair docent Scheikunde, over één van zijn onderwijsinnovaties: “Ik zocht een manier om mijn onderwijs efficiënter vorm te geven en wilde studenten zoveel mogelijk zelfstandig laten leren.”





Aantal studieplekken (2015)



Versterking van het onderzoeksprofiel

We hebben focus aangebracht in ons onderzoek en een sterkere verbinding gemaakt met maatschappelijke vraagstukken. Interdisciplinariteit is daarbij leidend, vanuit de overtuiging dat oplossingen van maatschappelijke vraagstukken het beste kunnen worden gevonden door nauwe samenwerking tussen disciplines. We hebben geïnvesteerd in talent en in onderzoeksinfrastructuur. De ondersteuning van onderzoekers bij onderzoek, valorisatie en ondernemerschap is versterkt. De universiteit werkt binnen de regio intensief samen met het Universitair Medisch Centrum Utrecht (UMCU) en heeft belangrijke stappen gezet op het gebied van strategische samenwerking, onder meer met de TU Eindhoven en het Koninklijk Nederlands Instituut voor Onderzoek der Zee (NIOZ).

Innovatieve en duurzame bedrijfsvoering

De afgelopen jaren hebben we gewerkt aan de versterking van de bedrijfsvoering. We hebben geïnvesteerd in betere en moderne IT-voorzieningen

en meer studieplekken. We hebben een groot aantal onderwijsruimtes opnieuw ingericht. We hebben de *research support offices* en de valorisatieondersteuning versterkt. We werken aan de versnelde invoering van een duurzame bedrijfsvoering.

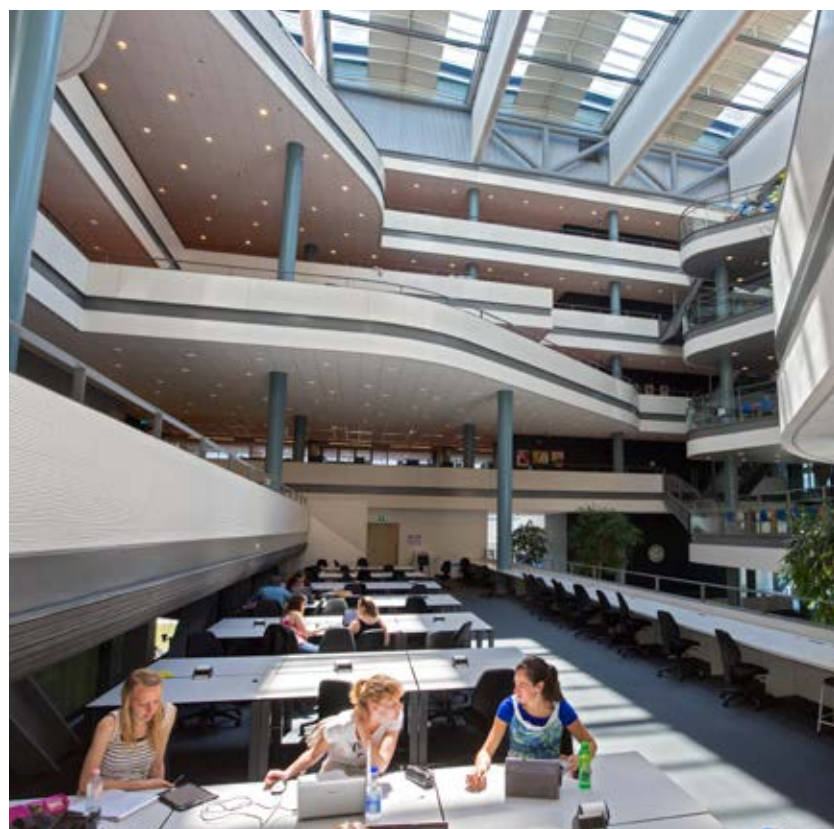
Met deze stappen hebben we een stevig fundament opgebouwd. We zijn financieel gezond. We slagen er steeds beter in om de juiste student op de juiste plaats te krijgen en het studiesucces van studenten te vergroten. Onze onderzoekers zijn succesvol in nationale en internationale subsidieprogramma's. De regio Utrecht is door de Europese Commissie uitgeroepen tot de regio met de grootste concurrentiekracht in Europa en UtrechtInc behoort tot de Europese top tien van wetenschappelijke incubators.



National Centre for One Health pakt antibioticaresistentie aan

Wetenschappers van de Universiteit Utrecht, het UMC Utrecht en Wageningen UR hebben het initiatief genomen om expertise op het gebied van antibioticaresistentie te concentreren. Hiervoor is een virtueel onderzoekscentrum van meerdere Nederlandse kennisinstellingen opgericht met de naam Netherlands Centre for One Health (NCOH). Het onderzoekscentrum doet multidisciplinair onderzoek naar aandoeningen die voortkomen uit de relatie mens-dier, onder andere naar alle aspecten van antibioticaresistentie, variërend van fundamenteel en epidemiologisch onderzoek tot klinische studies. Marc Bonten, hoogleraar Moleculaire Epidemiologie van Infectieziekten in het UMCU: "In het NCOH bundelen we de expertise van Nederlandse kennisinstellingen om gezamenlijk oplossingen te creëren voor het steeds groter wordende probleem van antibioticaresistentie. Op individuele onderdelen behoren Nederlandse onderzoekers wereldwijd al tot de top. Door nóg intensiever samen te werken en onderzoekslijnen te integreren."





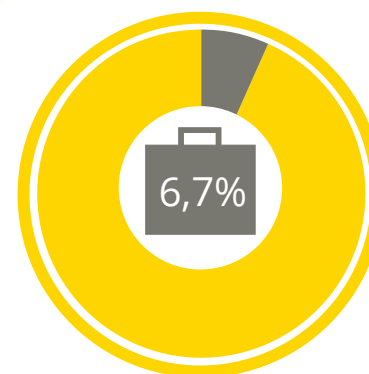
Hiermee heeft de Universiteit Utrecht een goede uitgangspositie. We kunnen verder werken aan de ingezette koers. Daarmee zorgen we voor continuïteit. Tegelijk verandert onze omgeving en dat stelt ons voor nieuwe uitdagingen.

Voor welke uitdagingen staat de universiteit?

De wereld om ons heen verandert in hoog tempo. Verschuivingen van economische macht in de wereld en technologische ontwikkelingen zorgen voor een steeds competitiever speelveld, ook voor wetenschappers en kennisinstellingen. De ontwikkelingen op het gebied van digitalisering veranderen het onderwijs- en onderzoekslandschap. De maatschappij verwacht dat de wetenschap oplossingen levert voor grote mondiale problemen, zoals

klimaatverandering, vergrijzing en migratie. Ook stelt de maatschappij steeds hogere eisen aan onze transparantie en verantwoording van middelen.

De instroom van studenten zal in de nabije toekomst veranderen: er komen minder Nederlandse studenten, maar daartegenover staat een grote stijging van de mondiale vraag naar hoger onderwijs. Daarnaast verandert wereldwijd ook de vraag van studenten zelf: de behoefte aan een leven lang leren neemt toe. Dit brengt andere opleidingswensen met zich mee, met andere vormen van onderwijs. De komst van open en online onderwijs heeft het onderwijslandschap sterk veranderd. In onderzoek neemt de overheidssturing toe en ook de concurrentie om externe financiering. Om een sterke positie te behouden in de tweede en derde geldstroom, zijn strategische samenwerkingsverbanden en optimale ondersteuning van onderzoekers noodzakelijk.



6,7% van de studenten volgt ondernemerschapsonderwijs (collegejaar 2014/2015)



Future Food Utrecht: bright food solutions, better life

Rens Voesenek, hoogleraar Plant Eco-physiology: “Door fundamentele kennis uit verschillende vakgebieden te integreren proberen we bij te dragen aan nieuwe oplossingen voor een duurzame, gezonde, acceptabele en toegankelijke voedselvoorziening voor toekomstige generaties.”

Onderzoekers uit zeven faculteiten vormen samen de interdisciplinaire community Future Food Utrecht. Door onder meer biologen, farmaceuten, psychologen, stadsgeografen, (dier)medici, taalkundigen, ethici en economen bij elkaar te brengen, ontstaan nieuwe, innovatieve en interdisciplinaire oplossingen in de hele voedselketen.

De complexiteit van de wereldwijde voedselproblematiek vraagt om interdisciplinair denkende leiders bij overheid, industrie en kennisinstellingen. Het is de ambitie van de Future Food Utrecht community om deze toekomstige voedseldeskundigen op te leiden. Samen met partners uit het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties willen de onderzoekers economische en maatschappelijke valorisatie van fundamentele kennis realiseren met innovatieve en interdisciplinaire oplossingen.



Ook overheidsbeleid geeft mede richting aan onze strategie. Zo heeft het kabinet in 2015 drie documenten gepubliceerd die mede bepalend zijn voor het onderwijs- en onderzoeksbeleid in Nederland: de *Strategische Agenda Hoger Onderwijs*, de *Wetenschapsvisie* en de *Nationale Wetenschapsagenda*. Maar ook het Europese beleid is van groot belang voor de strategie van de universiteit, met name de ontwikkeling van de Europese kaderprogramma's.

Om als universiteit succesvol te blijven moeten we inspelen op deze ontwikkelingen. We willen dat studenten blijven kiezen voor de Universiteit Utrecht omdat een Utrechts diploma een hoge toegevoegde waarde heeft. We willen dat talentvolle onderzoekers, docenten en ondersteuners blijven kiezen voor ons als werkgever. En we willen aantrekkelijk blijven voor partners uit binnen- en buitenland. We zetten onze koers uit in nauw overleg met de medezeggenschap.

Omzet 2015





Welk profiel kiest de universiteit?

Interdisciplinair onderwijs en onderzoek

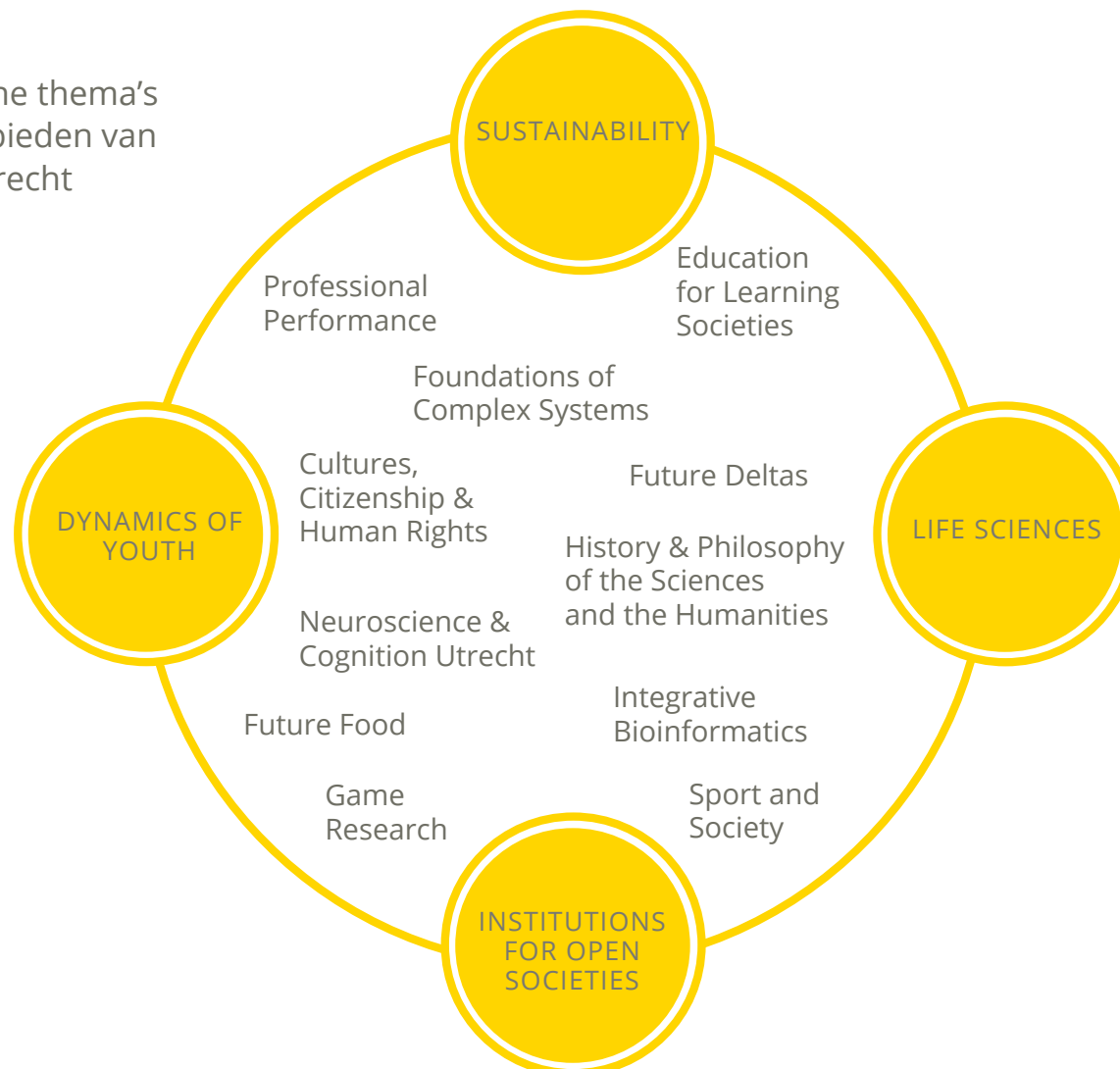
De Universiteit Utrecht kenmerkt zich door haar cultuur van samenwerking. Onze studenten worden uitgedaagd niet alleen verdieping in de eigen opleiding te zoeken maar ook over de grenzen van hun opleiding heen te kijken en ervaring op te doen met interdisciplinaire vraagstukken. Onze onderzoekers benutten de breedte van de universiteit door samen te werken in interdisciplinaire verbanden, vanuit de kracht van de eigen discipline. Interdisciplinair onderzoek binnen de universiteit is geconcentreerd

in vier strategische thema's die gericht zijn op maatschappelijke uitdagingen:

- Dynamics of Youth
- Institutions for Open Societies
- Life Sciences
- Sustainability

Elf focusgebieden vormen daarnaast de broedplaats voor nieuwe samenwerkingsverbanden. Op de raakvlakken tussen strategische thema's en focusgebieden ontstaan interdisciplinaire initiatieven.

De vier strategische thema's en de elf focusgebieden van de Universiteit Utrecht





Persoonlijk contact en hechte communities

Binnen de Universiteit Utrecht spelen communities een cruciale rol: dat geldt zowel voor studenten, medewerkers als alumni. De community van studenten en medewerkers staat centraal in de manier waarop we ons onderwijs verzorgen: kleinschalig, intensief en persoonlijk. Interdisciplinaire communities kenmerken ons onderzoek, zowel in de focusgebieden als de strategische thema's. En de communitygedachte staat centraal bij de inrichting van onze gebouwen en drie campussen (in de binnenstad, de internationale campus van het University College Utrecht, het Utrecht Science Park). We betrekken onze partners zoals het UMCU en andere partners op het Utrecht Science Park hierbij. De universiteit is daarmee ook goed verankerd in de regio en speelt daar een rol van betekenis.

Maatschappelijke vraagstukken oplossen

De Universiteit Utrecht draagt door onderwijs, onderzoek en valorisatie bij aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Wij leiden studenten op en brengen hen vaardigheden bij waarmee zij straks een rol kunnen spelen bij het oplossen van maatschappelijke uitdagingen. En omdat kennis snel verandert, moeten studenten bovendien voorbereid zijn op een leven lang leren. In het onderzoek werken wij niet alleen. Strategische samenwerking met bedrijven en maatschappelijke organisaties maakt het mogelijk dat resultaten uit fundamenteel onderzoek hun weg vinden naar toepassingen in de praktijk. Om onze bijdrage te versterken kunnen we bouwen op een sterk netwerk van nationale en internationale kennispartners zoals de TU Eindhoven, onze partners in de LERU en de tripartiete samenwerking met de University of Toronto en de Chinese University of Hong Kong.

Internationale universiteit

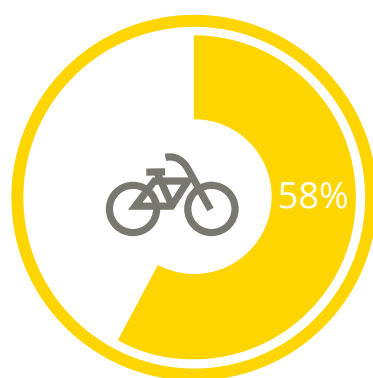
De Universiteit Utrecht is een internationale universiteit: een pluriforme gemeenschap met een divers samengestelde studenten- en medewerkerspopulatie. Studenten hebben een internationale oriëntatie in hun opleiding nodig om een rol te kunnen vervullen op de globaliserende arbeidsmarkt. Onze onderzoekers zoeken naar wetenschappelijke oplossingen van grote mondiale problemen en gaan daarbij partnerschappen aan over de hele wereld.



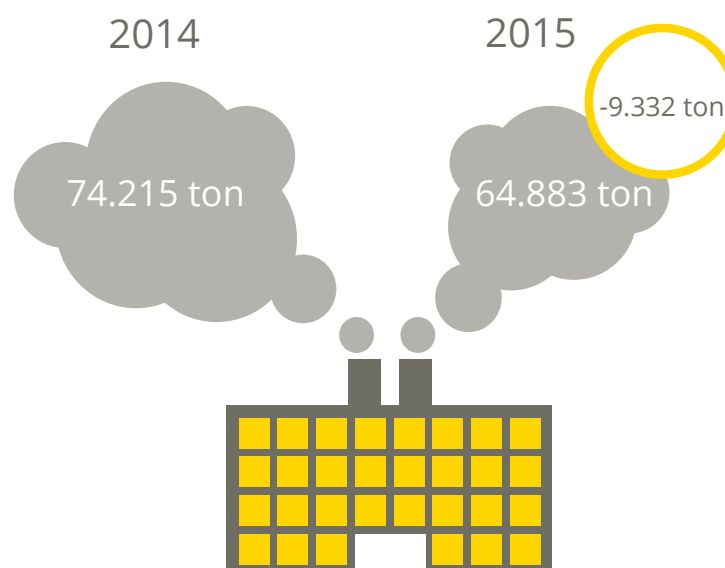


Duurzame bedrijfsvoering

De Universiteit Utrecht stelt duurzaamheid centraal in de uitvoering van haar kerntaken en in haar bedrijfsvoering. De Universiteit Utrecht heeft een unieke combinatie van expertise vanuit zowel de sociale als de natuurwetenschappen, gebundeld in het strategisch thema Sustainability, en is daarmee bij uitstek in staat om een bijdrage te leveren aan de transitie naar een duurzame samenleving. De universiteit wil bijdragen via haar onderwijs en onderzoek, maar wil ook een inspirerend voorbeeld zijn in haar bedrijfsvoering. We streven naar een volledig CO₂-neutrale bedrijfsvoering in 2030.



Aantal medewerkers op de fiets naar het werk (2015)



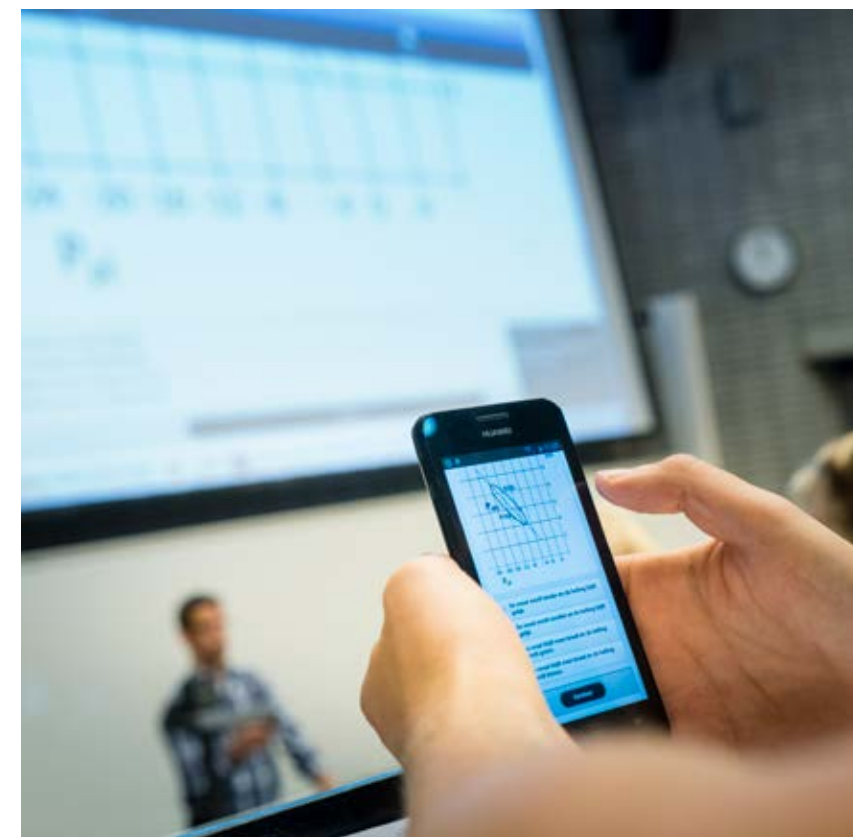
Reductie CO₂ footprint





Hoofdstuk 2

Onderwijs voor een betere toekomst



Visie op onderwijs

De Universiteit Utrecht leidt studenten op die optimaal zijn voorbereid op de onzekerheid en complexiteit van de maatschappij vandaag en in de toekomst. Studenten van nu zijn de leiders van morgen: ze geven richting aan de samenleving, bijvoorbeeld als arts, leraar of onderzoeker. Van hen wordt verwacht dat zij een leidende rol nemen bij het oplossen van de grote uitdagingen waar de wereld voor staat. Dat vraagt een stevige vak kennis maar ook vaardigheden om over grenzen van vakgebieden en culturen samen te werken. Daarnaast vraagt het om leiderschap, ondernemerschap en het vermogen om te blijven leren.

Ambities

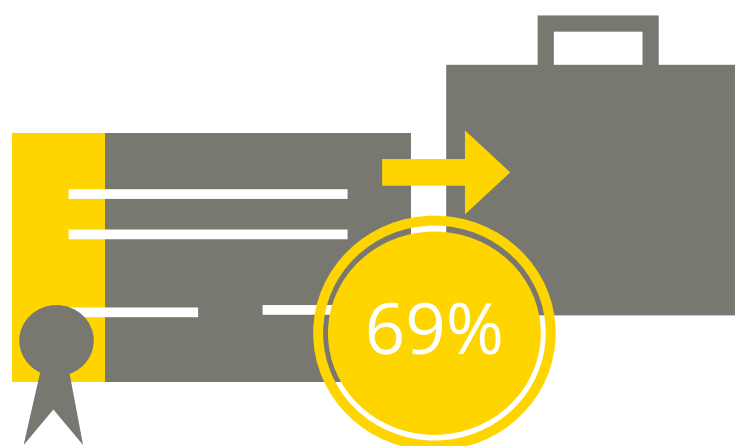
Afgelopen jaren hebben we een aantal grote vernieuwingen in het onderwijs gerealiseerd. Komende jaren zullen in het teken staan van consolidatie. We bouwen voort op de behaalde resultaten en intensiveren op een aantal thema's: brede vorming, voorbereiding op de arbeidsmarkt, internationalisering en digitalisering.

Kern van het Utrechtse onderwijsmodel blijft de verwevenheid van onderwijs en onderzoek. Ook kleinschalig en intensief onderwijs, commitment en de vorming van communities blijven belangrijke uitgangspunten, omdat ze bijdragen aan het studieresultaat van studenten.

In 2020 hebben we de mogelijkheid voor studenten om eigen keuzes te maken nog verder vergroot. Utrechtse opleidingen bieden naast een gedegen disciplinaire vorming ook ruimte voor brede



academische, culturele en persoonlijke vorming. Alle studenten - bachelor én master - worden uitgedaagd verder te kijken dan hun eigen vakgebied, hun universiteit en hun land.



69% van de alumni vindt binnen 2 jaar na afstuderen een baan op WO niveau (2015)



Teaching Academy Utrecht University

In 2001 ging de eerste leergang van start van het programma Onderwijskundig leiderschap binnen het Center of Excellence in University Teaching. De Universiteit Utrecht nam daarmee het initiatief om topdocenten de bagage mee te geven om een regierol in het onderwijs te vervullen.

Inmiddels hebben 185 docenten de leergang afgerond. Deelnemers aan de elfde leergang namen in 2012 het initiatief om de Teaching Academy Utrecht University (TAUU) op te richten. TAUU is een netwerk voor en door alle docenten van de Universiteit Utrecht. Het is een plek waar docenten elkaar ontmoeten, zowel online als persoonlijk. Om kennis te delen, om ideeën en inspiratie op te doen en om gezamenlijk projecten te ontwikkelen. Missie van de TAUU is om de kwaliteit van het universitaire onderwijs te verbeteren door de ervaring en expertise van docenten uit verschillende faculteiten bij elkaar te brengen.



Ze komen in aanraking met interdisciplinaire vraagstukken, die hen voorbereiden op een toekomst na hun studie waarin ze in een multidisciplinaire omgeving zullen moeten werken. Ook ontplooien ze zich in (sociaal) ondernemerschap, bestuurswerk, medezeggenschap of activiteiten waarin zij hun maatschappelijke betrokkenheid tonen. Voor dergelijke ontplooiing zijn studentenorganisaties onmisbaar.

Utrechtse studenten zijn herkenbaar door hun maatschappelijke betrokkenheid. Bij hun afstuderen beschikken ze over de benodigde internationale en interculturele vaardigheden om succesvol te zijn op de sterk globaliserende arbeidsmarkt.

De Universiteit Utrecht biedt studenten een inspirerende en uitdagende leeromgeving. Dat betekent goed geoutilleerde campussen, moderne (digitale) leermiddelen en bevlogen en goed toegeruste docenten.

Studenten met een grote verscheidenheid aan achtergronden (voor wat betreft gender, etniciteit, klasse, religie, seksualiteit, etc.) voelen zich welkom bij de Universiteit Utrecht. De divers samengestelde gemeenschap van studenten en docenten draagt bij aan een verrijking van het academisch debat en een betere voorbereiding op toekomstige beroepsuitoefening in een pluriforme samenleving. Docenten zijn in staat hierop in te spelen en geven studenten de ruimte zich te ontplooien. Een divers samengestelde staf biedt een diverse studentenpopulatie herkenbare rolmodellen.

De Universiteit Utrecht heeft in 2020 een herkenbaar en inspirerend aanbod voor een leven lang leren. Dit aanbod komt tegemoet aan de vraag van alumni en professionals om gedurende hun loopbaan op de hoogte te blijven van inzichten uit actueel onderzoek en de toepassing daarvan in de beroepspraktijk. De universiteit ontwikkelt dit aanbod in nauwe samenwerking met maatschappelijke partners.



Summerschool Junior

Als basisschoolleerling naar de universiteit? Bij de Universiteit Utrecht kan het. Zo'n vierhonderd kinderen – van groep 5 tot en met 8 – maken tijdens de Summerschool Junior kennis met de wetenschap. Ze onderzoeken de werking van het hart, trainen hun geheugen en leren hoe ze met geld nog meer geld kunnen maken. Ook gaan de jonge onderzoekers langs bij de Botanische Tuinen, waar ze de wondere wereld van de flora onderzoeken en bij het Universiteitsmuseum om verschillende botten te bekijken. Het programma is ontwikkeld door studenten en onderzoekers van de Universiteit Utrecht. De Summerschool Junior is een initiatief van studente Diergeneeskunde Marianne Pouwer, die hiervoor in 2014 de prijs voor bijzondere maatschappelijke verdienste ontving van de universiteit.

In 2020 te bereiken doelstellingen

Breed en interdisciplinair opgeleid

- Komende jaren gaan we de aandacht voor **brede vorming** versterken, met meer aandacht voor academische vaardigheden maar ook voor *21st century skills*: samenwerking, communicatie, digitale vaardigheden, probleemoplossend vermogen en creativiteit. We investeren meer in persoonlijke vorming. Elke student doet vanaf het eerste bachelorjaar ervaring op met onderzoek. We gaan actief stimuleren dat studenten maatschappelijk betrokken zijn en gaan hun activiteiten op dat gebied ook waarderen. Onderdeel van deze brede vorming is ook de aandacht voor duurzaamheid. Alle studenten komen daarmee op enig moment in hun studie in aanraking.
- De universiteit waardeert ondernemende studenten en biedt hun een aantrekkelijke omgeving. Het Center for Entrepreneurship, StudentsInc en UtrechtInc ondersteunen studenten bij hun ambities op het gebied van **ondernemerschap**.
- Studenten krijgen nog betere mogelijkheden om gebruik te maken van de **breedte** en **interdisciplinariteit** van het Utrechtse onderwijsaanbod. In 2020 is het volgen van onderwijs buiten de eigen opleiding normaal. Belemmeringen worden weggenomen. Voor studenten die dat willen en kunnen, gaan we de ruimte om studieprogramma's flexibel in te vullen vergroten.

Persoonlijk contact en hechte communities

- Ons onderwijs is **kleinschalig en intensief** met regelmatige feedback en nauw contact tussen docent en student. Het tutoraat vervult hierin een belangrijke rol. Afgelopen jaren hebben we geïnvesteerd in extra docenten. Als komende jaren de beloofde extra overheidsinvesteringen door afschaffing van de studiefinanciering vrijkomen, dan zullen wij daarmee doorgaan.
- De Universiteit Utrecht hecht aan **actieve betrokkenheid** van studenten en staf bij besluitvorming op alle niveaus in de universiteit. Opleidingscommissies vervullen daarin een cruciale rol. We gaan de scholing en ondersteuning van de medezeggenschap verbeteren. In overleg met de medezeggenschap gaan we experimenteren met nieuwe vormen om de betrokkenheid bij de medezeggenschap te vergroten.



Betrokken studenten op bezoek bij minister

Hoe betrek je studenten meer bij hun eigen onderwijs? Drie studentleden van de universiteitsraad wekten met hun ideeën de interesse van OCW. De studenten, Daniël den Brave, Rhea van der Dong en Dimphy van Erp, mochten op bezoek bij minister Bussemaker. “Studenten moeten zelf bijdragen aan het verbeteren van cursussen. En docenten en opleidingen moeten meer openstaan voor kritiek”, lieten zij de minister weten. “Niet alleen via faculteitsraden en opleidingscommissies, maar ook informeel en laagdrempelig: een studentenpanel dat een cursus nabesprekt, tussentijdse evaluaties, tentamenborrels of een jaarlijkse onderwijsdag.”



Een diverse en internationale gemeenschap

- We starten een programma om de **diversiteit** van onze academische gemeenschap te vergroten. Dit programma richt zich op de werving van studenten, op interculturele vaardigheden van studenten en docenten en op het mondiaal bewustzijn in ons onderwijs.
- Om het aantal **internationale studenten** te verhogen gaat het aantal Engelstalige programma's omhoog, zowel in de bachelor- als masterfase. We ontwikkelen een passend aanbod om docenten daarbij te ondersteunen. Doel is dat zij over de interculturele en talige vaardigheden beschikken om de internationale studentengemeenschap optimaal te bedienen. We gaan Nederlandse studenten maximaal stimuleren een deel van hun opleiding in het buitenland door te brengen. Dat betekent uitbreiding van mogelijkheden om naar het buitenland te gaan en meer structurele vormen van studentenuitwisseling. We maken ook meer gebruik van innovatieve digitale mogelijkheden om studenten internationale en interculturele vaardigheden te laten opdoen. Voor de thuisblijvers ontwikkelen we op veel meer plekken een internationale leeromgeving en voor internationale studenten breiden we de mogelijkheid uit om onderwijs op afstand te volgen.
- In 2020 beschikt de universiteit over een internationaal competitief en relevant palet aan **masteropleidingen** dat het onderzoeksprofiel van de universiteit weerspiegelt, dat ruimte biedt voor interdisciplinariteit en flexibiliteit, en dat grote aantrekkingskracht heeft op internationale studenten. In iedere masteropleiding wordt aandacht besteed aan de voorbereiding



op de arbeidsmarkt. Promovendi krijgen de begeleiding en training die ze nodig hebben om hen voor te bereiden op een toekomst in de wetenschap en op loopbaanmogelijkheden buiten de wetenschap.

Inspirerende en uitdagende leeromgeving

- We zorgen voor goed geoutilleerde onderwijsruimten en een moderne **digitale leeromgeving**. We zetten het programma Educate-it voort. In 2020 is blended learning een onlosmakelijk element van het Utrechtse onderwijs. Ook intensiveren we onze inspanningen om het Utrechtse onderwijsmateriaal digitaal en open beschikbaar te stellen.



Career Services

Studenten opleiden voor de arbeidsmarkt van morgen. Dat is een belangrijk doel van de vernieuwing van het masteronderwijs die in 2012 is ingezet. Met gastcolleges, authentieke casuïstiek en het aanleren van '21st century skills' worden studenten beter voorbereid op de arbeidsmarkt. Om studenten nóg beter klaar te stomen voor de arbeidsmarkt ging in 2015 Career Services van start. Career officers bieden studenten onder meer beroepskeuzetests, trainingen, cv-checks en carrière-evenementen. Voor de activiteiten van Career Services is vanaf de start veel belangstelling, zowel van studenten als van bedrijven.





- In 2020 heeft de universiteit met partners een actueel en aantrekkelijk aanbod ontwikkeld dat een **leven lang leren** faciliteert, afgestemd op de vraag van de arbeidsmarkt. Dit aanbod is gericht op (digitale) na- of bijscholing.
- We bouwen het **honoursonderwijs** verder uit en realiseren een universitair Honours College als centrale en fysieke plaats voor het universiteitsbrede, interdisciplinaire honoursonderwijs. Dit Honours College functioneert als proeftuin voor onderwijsvernieuwing en draagt bij aan versterking van ons profiel.

Kwaliteit van docenten

- We investeren verder in de professionalisering van docenten en in de waardering voor onderwijs en docentschap. Er komt een **Centre for Academic Teaching** voor alle leergangen en professionaliseringstrajecten van docenten. We herijken het Teaching Fellow programma en breiden het aantal onderwijshoogleraren fors uit. Ook evalueren we de trajecten voor Basis- en Seniorkwalificatie Onderwijs. We overwegen om deze trajecten uit te breiden met een vorm van 'permanente professionalisering' die aansluit bij de behoefte aan een leven lang leren.



In 2020:



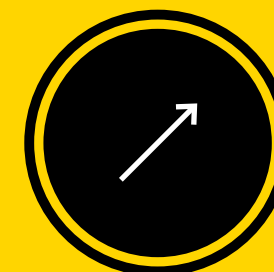
Aandeel internationale studenten (bachelor en master) tenminste 10% in 2020 (6% in 2015)

Aandeel studenten dat ondernemerschapsonderwijs volgt:
10% in 2020
(6,9% in 2014-2015)



Tevredenheid van alumni met hoe de opleiding ze heeft voorbereid op de arbeidsmarkt: tenminste een 6,5 (6,1 in 2015)

Waardering van wetenschappelijk personeel voor onderwijs stijgt (nulmeting wordt in 2017 gedaan)

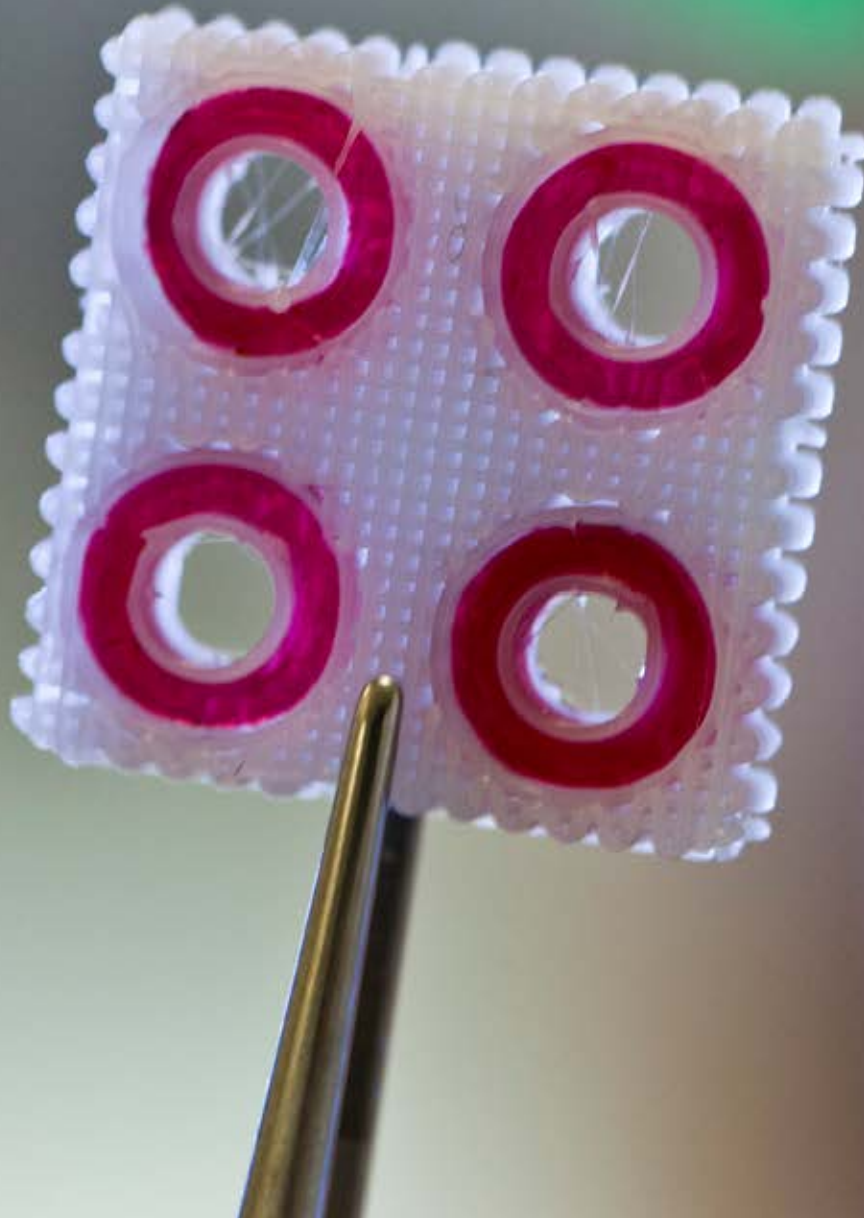


Aandeel docenten met een BKO en SKO: 85% en 45% (in 2015 76% BKO en 36% SKO)



Hoofdstuk 3

Impact van onderzoek en innovatie



Visie op onderzoek

We worden geconfronteerd met grote maatschappelijke uitdagingen zoals klimaatverandering, vergrijzing en migratie. Kenmerkend voor al deze problemen is hun hoge complexiteit: ze beperken zich niet tot landen of werelddelen en ze kunnen niet opgelost worden vanuit een enkelvoudig perspectief, maar ze vereisen een multi- of interdisciplinaire aanpak.

Wetenschappelijke inzichten zijn onontbeerlijk bij het vinden van oplossingen. Wetenschappers werken daarbij intensief samen met andere partijen: overheid, bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en andere kennisorganisaties. Fundamenteel en meer toegepast onderzoek hebben hierbij ieder hun eigen rol. De hoge kwaliteit van het Utrechtse onderzoek en onze lange ervaring met interdisciplinaire samenwerking geven ons een uitstekende uitgangspositie om deze bijdrage te leveren.

Ambities

De afgelopen jaren heeft de Universiteit Utrecht met veel resultaat geïnvesteerd in de strategische thema's en focusgebieden; daarmee heeft de universiteit zich - ook internationaal - onderscheiden. De komende jaren willen wij hierin blijven investeren. De universiteit is trots op de hoge kwaliteit van het onderzoek en de sterke interdisciplinaire communities die zijn ontstaan.

De afgelopen jaren zijn binnen de strategische thema's en focusgebieden nieuwe dwarsverbanden tussen de disciplines ontstaan die leiden tot belangrijke wetenschappelijke vernieuwingen. We hebben

de maatschappelijke impact van ons onderzoek en onze valorisatetaak zichtbaar versterkt evenals de relatie tussen onderwijs en onderzoek. De komende jaren willen we zorgen dat de resultaten hiervan bijdragen aan concrete oplossingen voor de toekomst. Fundamenteel onderzoek dient als basis en voorwaarde hiervoor.

De Universiteit Utrecht brengt partners bij elkaar in kennisecosystemen waarin kennisgebruikers en kennisleveranciers nieuwe ideeën creëren door hun expertise en perspectieven te delen. De Universiteit Utrecht kan hiervoor putten uit een sterk netwerk van nationale en internationale partners. Dit omvat kennisinstellingen zoals de TU Eindhoven en Wageningen UR, University of Toronto en de Chinese University of Hong Kong, maar ook bedrijven en publieke organisaties en een wereldwijd netwerk van alumni.



KinderKennisCentrum

Wat gebeurt er in een baby- en kindere brein? Hoe ontwikkelt het zich en welke rol speelt de omgeving daarbij? Onderzoekers van het KinderKennisCentrum Utrecht doen langdurig cohortonderzoek naar de ontwikkeling van de hersenen, het gedrag en het opgroeien van kinderen in de provincie Utrecht.

Chantal Kemner, hoogleraar biologische ontwikkelingsbiologie: "Als we beter snappen waarom een kind zich op een bepaalde manier ontwikkelt, kunnen we echt iets betekenen."

Door praktisch bruikbare inzichten te bieden aan iedereen die te maken heeft met opgroeiende kinderen, levert het KinderKennisCentrum - onderdeel van het strategische thema Dynamics of Youth van de Universiteit Utrecht - een bijdrage aan een gezonde ontwikkeling van kinderen tot zelfstandige, evenwichtige volwassenen. Het kenniscentrum is mede mogelijk gemaakt door een Zwaartekrachtsubsidie.

De Universiteit Utrecht waardeert de verschillende manieren waarop wetenschappelijke en niet-wetenschappelijke medewerkers bijdragen aan deze kennisecosystemen. Waardering is er niet alleen voor uitstekend onderzoek, maar ook voor inspanningen om de resultaten van onderzoek met een breder publiek te delen of voor ondernemende wetenschappers die resultaten van onderzoek inzetten voor een startup, bijvoorbeeld bij UtrechtInc. De universiteit waardeert individuele prestaties, maar wel in de context van teamprestaties.

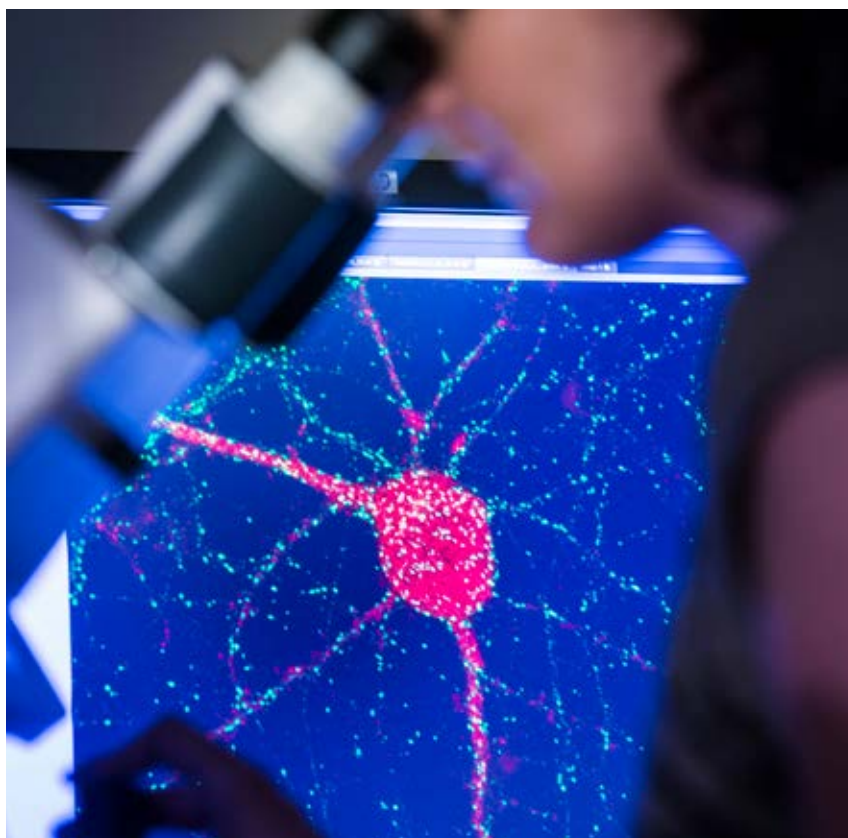
De Universiteit Utrecht loopt binnen Europa voorop op het gebied van open science, vanuit de overtuiging dat wetenschappelijk onderzoek haar rol in het bijdragen aan oplossingen voor complexe problemen beter kan leveren als kennis zo veel en zo snel mogelijk gedeeld wordt. Om nieuwe oplos-

singen te vinden investeren we in de beste wetenschappers uit binnen- en buitenland en in uitstekende onderzoeksfaciliteiten. In 2020 is het aandeel internationale staf toegenomen.

In 2020 te bereiken doelstellingen

Interdisciplinair onderzoek

- In 2020 heeft elk strategisch thema een of meer **interdisciplinaire 'hubs'** ingericht. In deze hubs werken interdisciplinaire teams met nationale en internationale partners aan oplossingen voor grote maatschappelijke uitdagingen. Een aantal van deze hubs brengt partners uit overheid, bedrijfsleven, science-based startups, maatschappelijke organisaties en de kennissector bij elkaar op de campus in (tijdelijke) projectorganisaties. Daarin staat de integratie van wetenschappelijk



I-lab: interdisciplinair gebruik van data

In 2015 is binnen het strategisch thema Institutions for Open Societies gestart met I-lab: een online platform voor interdisciplinair gebruik van data-(verzamelingen). Hiermee kunnen onderzoekers bestaande onderzoeksvragen op een nieuwe manier beantwoorden. Ook kunnen ze tot nieuwe onderzoeksvragen komen en eenvoudig voldoen aan (nieuwe) eisen aan datamanagement. In de pilot werd, onder leiding van economisch historicus dr. Gerarda Westerhuis, historische data van beursgenoteerde bedrijven gecombineerd met bedrijfseconomische gegevens en data van bestuurders. Zo konden de onderzoekers verbanden blootleggen tussen het succes van een bedrijf en de achterliggende formele en informele instituties, zoals bestuurlijk netwerk en patentenbeleid. Zulke interdisciplinaire data-analyse maakt het mogelijk om factoren te identificeren die binnen het monodisciplinair blikveld aan het oog onttrokken zouden blijven.

onderzoek, innovatie en valorisatie centraal.

- Het onderzoek binnen de strategische thema's **behoort tot de Europese top**. Dit blijkt niet alleen uit de wetenschappelijke impact, maar ook de maatschappelijke impact van het onderzoek. De thematiek van de strategische thema's is herkenbaar terug te vinden in het bachelor- en masteronderwijs.

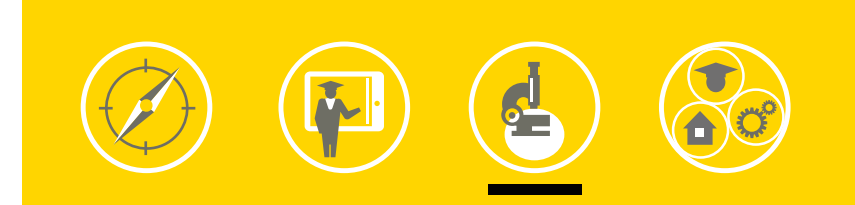
Een diverse en internationale gemeenschap

- De universiteit is een aantrekkelijke werkgever voor **(jong) talent** uit binnen- en buitenland. De universiteit ontwikkelt een aanpak met drie componenten: identificeren van talent, begeleiden en ontwikkelen van talent, en gerichte loopbaanplanning. Het programma Onderzoeksliderschap is onderdeel van dit programma, evenals de intensieve begeleiding van onderzoekers die een subsidie aanvragen. Met alle laureaten wordt standaard een traject afgesproken na verwerving van hun subsidie. Wetenschappers die een periode in het buitenland willen doorbrengen worden daarbij gefaciliteerd. We starten een **tenure-track programma** voor wetenschappers van binnen en buiten de Universiteit Utrecht die zich onderscheiden hebben. Daarin worden op individuele basis afspraken gemaakt over de mogelijkheden voor doorgroei en ontwikkeling.
- De Universiteit Utrecht stimuleert diversiteit in loopbanen en waardeert daarom activiteiten gericht op een **breder publiek bereik, maatschappelijke impact en ondernemerschap**. Voor zowel wetenschappers als medewerkers in ondersteunende functies worden deze activiteiten op een vergelijkbare manier gewaardeerd als onderwijs- en onderzoeksactiviteiten. Teamprestaties worden op dezelfde manier gewaardeerd als individuele prestaties.



Een inspirerende en uitdagende onderzoeksomgeving

- De Universiteit Utrecht maakt de resultaten van haar onderzoek **publiek toegankelijk** om zo beter bij te dragen aan de verspreiding en toepassing van deze kennis overal ter wereld. In 2020 geeft onze *repository* toegang tot alle publicaties van de universiteit. Utrechtse onderzoekers maken deel uit van **interdisciplinaire communities** waarbinnen het gebruikelijk is om data samen te verkrijgen, te analyseren en te delen.
- De universiteit investeert in **betrokkenheid van een breed publiek** bij het onderzoek (*public engagement*). We breiden onze activiteiten voor scholieren in het primair en voortgezet onderwijs uit in een samenhangend programma voortbouwend op U-talent.



Gezonde leefomgeving met UtrechtInc

De Universiteit Utrecht investeert in meer duurzame startups. Resultaat is een nieuw duurzaamheidsprogramma bij UtrechtInc dat een maatschappelijke, economische en sociale bijdrage levert aan een gezonde leefomgeving. De gemeente Utrecht beloonde dit initiatief in 2015 met een subsidie uit het Lokaal Economisch Fonds.





Investerings in 2014 en 2015 vanuit het fonds onderzoeksfaciliteiten



- De Universiteit Utrecht stelt een **investeringsprogramma voor onderzoeksfaciliteiten** vast, waarin zowel facultaire als universitaire investeringen voor een periode van tien jaar vooruit gepland worden. Tegelijk streven we naar bundeling van de onderzoeksfaciliteiten om te komen tot grotere effectiviteit en slagkracht. De universiteit trekt hierin op met partners in nationaal en in Europees verband. Het Research IT programma is onderdeel van dit investeringsprogramma. Een hoogwaardig netwerk, capaciteit voor de opslag van onderzoeksdata en faciliteiten voor *high-performance computing* maken deel uit van het Research IT programma.

Aantal ERC en vernieuwingsimpuls subsidies in 2015



In 2020:



Co-publicaties met internationale partners: 60% van de publicaties is met internationale partners (52% in 2015)

Co-publicaties met bedrijfsleven of publieke organisaties: 7,5% van de publicaties is met bedrijfsleven (6,9% in 2015)



Inkomsten tweede geldstroom: behouden van een marktaandeel van ten minste 14%

Inkomsten derde geldstroom: inkomsten stijgen met 10% (231 M€ in 2015)



Aantal bezoekers van publieksgerichte activiteiten: 100.000 bezoekers (86.000 in 2015)

Aantal science based startups: toename van 20% van het aantal science-based start-ups (in 2016 wordt een nulmeting gedaan)





Hoofdstuk 4

Een veerkrachtige, ambitieuze en innovatieve community





Visie op de organisatie

In een veranderende wereld is het van belang dat de universiteit wendbaar en flexibel is en tijdig kan inspelen op verandering. Het competitieve speelveld voor kennisinstellingen vraagt om een organisatie die internationaal georiënteerd is en om medewerkers die de verantwoordelijkheid en de professionele ruimte krijgen om te kunnen presteren. De Universiteit Utrecht is een organisatie waar samenwerking en vertrouwen centraal staan, en waar medewerkers en studenten graag werken en studeren. Diversiteit van medewerkers en studenten verrijkt de kwaliteit van het academisch debat.

Ambities

Aan de Universiteit Utrecht zijn medewerkers en studenten verbonden in hun ambitie om een bijdrage te leveren aan een betere wereld. We zijn naar buiten gericht, internationaal georiënteerd, weten wat er in de wereld speelt en wat de maatschappij van ons vraagt. We weten de maatschappelijke vraag te vertalen naar onze organisatie en ons handelen.

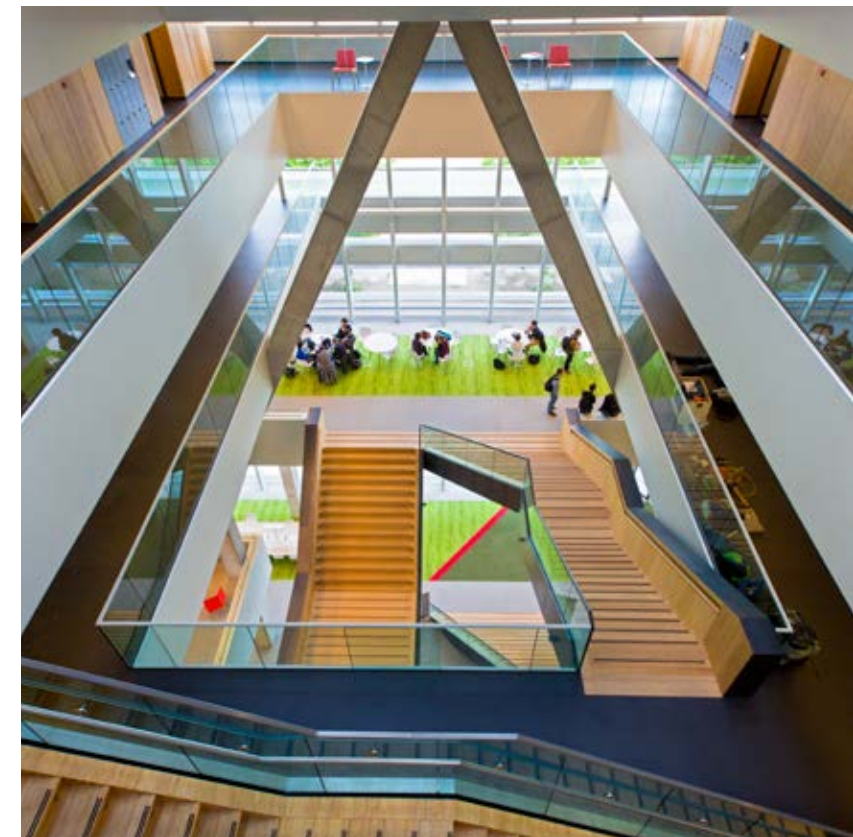
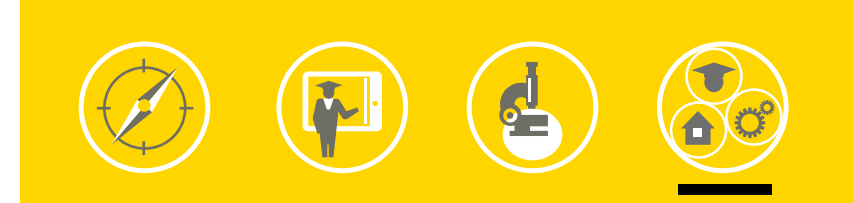
Onze cultuur is gebaseerd op vertrouwen. Dat betekent: recht doen aan professionele autonomie van medewerkers en focus op resultaten in combinatie met heldere verantwoordelijkheden. Minder regels en minder controle, maar ook aangesproken worden op datgene waar je verantwoordelijk voor bent. Leiderschap is cruciaal om deze visie uit te dragen en vorm te geven.

Binnen de Universiteit Utrecht speelt community een cruciale rol: de community van docenten en studenten, van docenten onderling, bijvoorbeeld binnen de Teaching Academy en van onderzoekers in interdisciplinaire samenwerkingsverbanden als de focusgebieden en strategische thema's. Ook onze alumni zijn onderdeel van deze community. Mensen voelen zich verbonden met elkaar en met de Universiteit Utrecht. De universiteit is een pluri-forme gemeenschap met een divers samengestelde studenten- en medewerkerspopulatie.

Onze organisatie is innovatief en proactief en kenmerkt zich door een verbetercultuur. Medewerkers hebben de ambitie om zichzelf te ontwikkelen en de activiteiten waarvoor zij verantwoordelijk zijn voortdurend te verbeteren. In de ondersteunende processen is een sterkere regie en coördinatie om processen effectiever en efficiënter te organiseren.

De Universiteit Utrecht is een aantrekkelijke werkgever, waar samenwerking centraal staat, waar mensen met plezier werken en waar ruimte is voor ontplooiing van individueel talent.

De Universiteit Utrecht is een netwerkorganisatie die zich verbindt met kennisinstellingen in binnen- en buitenland, met bedrijven en organisaties in de publieke en private sector.



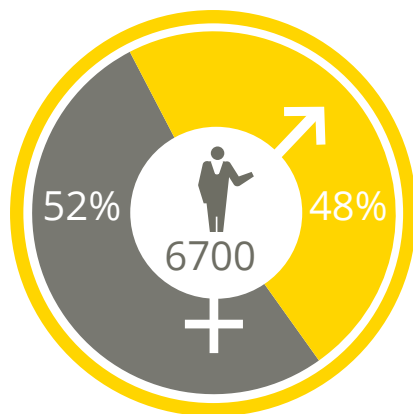


In 2020 te bereiken doelstellingen

Een diverse en internationale gemeenschap

- Om een meer **pluriforme gemeenschap** te realiseren, investeren we in interculturele vaardigheden voor medewerkers en studenten. Ook zorgen we dat internationale staf en studenten goed worden ondersteund en begeleid en zich thuis voelen. Onze werving en selectieprocedures zijn open en transparant. Faculteiten en diensten ontwikkelen en realiseren doelstellingen die aansluiten bij de universiteitsbrede ambities op het gebied van diversiteit. Er wordt een universiteitsbrede commissie ingericht om activiteiten aan te jagen.
- We zullen het huidige **internationaliseringsprogramma** intensiveren en extra capaciteit inzetten om de internationale positie te versterken. We investeren in tweetalige dienstverlening en faciliteiten.

Aantal medewerkers 2015
(exclusief faculteit Geneeskunde)



- Onze alumni zijn onderdeel van onze gemeenschap. De universiteit intensificeert het contact met haar alumni en betreft via een gericht alumni-beleid haar alumni graag bij initiatieven om het onderwijs beter op de arbeidsmarkt te laten aansluiten, bij het ontwikkelen van een aanbod op het gebied van leven lang leren en bij het versterken van de maatschappelijke impact van ons onderzoek.
- We ontwikkelen een visie op de inrichting van de campus. De **campus** en de fysieke en digitale infrastructuur van de universiteit zijn zo ingericht dat ze onze ambities, onder meer op het gebied van samenwerking en communityvorming, ondersteunen. De campus van de universiteit is een plek waar studenten en medewerkers met plezier komen. Studenten worden er geïnspireerd om zichzelf optimaal te ontwikkelen. Studenten, docenten, onderzoekers en partners uit bedrijfsleven en andere kennisintensieve organisaties kunnen hier gezamenlijk werken aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken.



Ways of Working

De faculteit Sociale Wetenschappen wil ondersteunend personeel faciliteren en stimuleren om over grenzen van afdelingen en functies heen samen te werken. De faculteit zette daarvoor het trainings- en ontwikkelprogramma Ways of Working in. Doel: (persoonlijke) ontwikkeling, kruisbestuiving, brede flexibele inzetbaarheid, projectmatig werken en toekomstbestendige professionaliteit. “De georganiseerde, faculteitsbrede ontmoetingen hebben de drempel verlaagd om elkaar op te zoeken en samen te werken”, aldus één van de deelnemers.



Een veerkrachtige organisatie

De organisatie en processen zijn gebaseerd op **vertrouwen**. Om uitvoering aan die ambitie te geven en om ons reactievermogen te vergroten ondernemen we een aantal activiteiten.

- De Universiteit Utrecht stuurt op **resultaten** en **samenwerken**. We voeren een pilot uit met het gebruik van **functiecontracten**. Waar het traditionele arbeidscontract uitgaat van tijd, gaat een functiecontract uit van resultaat. Dit geeft medewerkers meer ruimte zelf het eigen werk te organiseren en in te richten. Beoordelingsgesprekken waarin medewerkers op afgesproken resultaten worden aangesproken en beoordeeld, maken onderdeel uit van deze aanpak.
- We continueren initiatieven op het gebied van **deregulering**: we streven ernaar om onnodige regels, administratieve lasten en verantwoording terug te dringen. Tegelijk houden we de naleving van wet- en regelgeving scherp voor ogen. Procedures worden waar mogelijk versimpeld en besluitvormingstrajecten versneld. Ontzorgen van medewerkers en studenten staat hierbij centraal, met duidelijk oog voor het gemeenschappelijk belang en efficiëntie.

De organisatie is gericht op continue **verbetering**, van mensen en van processen.

- We besteden expliciet aandacht aan de **ontwikkeling** van medewerkers. Hiervoor zullen zij de daarvoor toegekende ontwikkeldagen inzetten. Het ontwikkelaanbod in de UU Development Guide wordt aanzienlijk uitgebreid op basis van behoeftes en wensen van de organisatie en van



medewerkers. Niet-wetenschappelijke medewerkers doen op verschillende plekken in de universiteit ervaring op om hun kennis en expertise te verbreden. Om dit te faciliteren wordt een **mobiliteitsprogramma** gestart.

- Om onze kerntaken onderwijs, onderzoek en valorisatie optimaal te ondersteunen, stellen we een **integrale aanpak** voorop: medewerkers in de ondersteunende functies werken nauw samen over de grenzen van de domeinen en organisatie-eenheden. Ondersteunende processen worden dichtbij georganiseerd waar mogelijk en geconcentreerd waar nodig. Elk domein stelt daartoe een integraal plan van aanpak op voor de hele keten. De kwaliteit van alle dienstverlening wordt periodiek geëvalueerd.



Onderwijsambities komen samen in nieuw onderwijsgebouw

Kleinschalig, gericht op community's en veel ruimte voor studie en samenwerken. Allemaal onderwijsambities van de Universiteit Utrecht die samenkomen in het nieuwe onderwijsgebouw voor Rechtsgeleerdheid dat begin 2016 werd opgeleverd. Met verschillende collegezalen, veel studiewerkplekken en een kleine kantine is het gebouw nu hét onderwijspand van de opleiding.



- De Universiteit Utrecht stroomlijnt de **administratieve procedures** die nodig zijn om een student te kunnen laten studeren en docenten onderwijs te kunnen laten verzorgen. Hierbij staan de docent en student centraal.
- De Universiteit Utrecht stimuleert interactie, samenwerking en effectieve informele **netwerken** in de organisatie zodat medewerkers gemakkelijker met elkaar kunnen afstemmen en best practices kunnen delen. We stellen middelen ter beschikking om initiatieven die hierop zijn gericht te stimuleren.



Een innovatieve en ambitieuze organisatie

- De Universiteit Utrecht bouwt voort op haar bestaande **leiderschapsprogramma's** en breidt die uit waar nodig. In deze programma's is expliciet aandacht voor inspirerend en verbindend leiderschap en voor verbetercultuur.
- De Universiteit Utrecht stelt hoge eisen aan de duurzaamheid van haar bedrijfsvoering en continueert daarom het programma **Duurzaamheid** tot en met 2020. In 2030 is de universiteit volledig CO₂ neutraal.
- De Universiteit Utrecht intensificeert de **samenwerking** met universiteiten, bedrijven en maatschappelijke instellingen in binnen- en buitenland. Met partners uit de League of European Research Universities (LERU) werken we aan structurele



Vershil in taalontwikkeling tussen Chinese en Nederlandse baby's?

Verloopt taalontwikkeling anders bij Chinese zuigelingen dan bij Nederlandse? Om dit te onderzoeken, sloegen de Universiteit Utrecht en de Chinese University of Hong Kong de handen ineen. Ze openden in 2014 het UU-CUHK Joint Centre for Language, Mind and Brain, dat zich kenmerkt door een interdisciplinaire aanpak: onderzoek uit de geesteswetenschappen, biomedische wetenschappen en de sociale wetenschappen wordt gecombineerd.

In het onderzoekscentrum, dat zowel in Utrecht als in Hongkong gevestigd is, wordt taalvergelijkend onderzoek gedaan naar Nederlandse en Chinese baby's, vertelt taalwetenschapper prof. dr. René Kager. "We kijken in welke mate de hersenen gevormd zijn door de moedertaal, die baby's al aan het einde van het eerste levensjaar herkennen." Met onderzoekers in het UMC Utrecht wordt de taalontwikkeling in een later stadium gekoppeld aan genetische factoren. De overeenkomst met de Chinese universiteit is volgens Kager van strategisch belang. "Het bevordert niet alleen het vergelijkend onderzoek naar taalverwerving door Chinese en Nederlandse baby's, het stimuleert ook de uitwisseling van onderzoekers en master-studenten."



afspraken over studentenuitwisseling. We bouwen de tripartiete samenwerking met de Chinese University of Hong Kong en University of Toronto uit. In Nederland intensiveren we de samenwerking met de TU Eindhoven. We versterken de samenwerking met Wageningen UR. De samenwerking met partners dichtbij huis – vooral het UMCU – blijft van cruciaal belang.

- De Universiteit Utrecht en haar medewerkers en studenten zijn **extern georiënteerd**. Studenten worden binnen hun opleiding gestimuleerd om gebruik te maken van stages en werkervaringsplekken. Opleidingen betrekken het werkveld actief bij de vormgeving van het curriculum. We bieden onderzoekers en studenten optimale ondersteuning bij valorisatie, inclusief het versterken en faciliteren van publieksactiviteiten.



In 2020:

27%
36%

Aandeel vrouwelijk UHDs en hoogleraren: 27% vrouwelijke hoogleraren en 36% vrouwelijke UHDs in 2020 (in 2015 resp. 22% en 31%)

Aandeel internationale medewerkers: 30% in 2020 (in 2015 25%)

30%

$\geq 7,8$

Toename tevredenheid medewerkers: tenminste een 7,8 in 2020 (in 2013 7,4)

Aandeel tijdelijk personeel: maximaal 22% op basis van de definitie in de CAO NU (in 2015 31%)

$\leq 22\%$

-33%

CO₂ footprint: een vermindering van 33% van de CO₂ footprint te realiseren ten opzichte van meetjaar 2014 (74.215 ton CO₂ in 2014)

Percentage ondersteunend personeel: maximaal 20% (in 2015 18,5%)

$\leq 20\%$





Colofon

Tekst

Universiteit Utrecht

Fotografie

Michael Brunek, Dick Boetekees, Humphrey Daniëls,
Mark Eijkelboom, Jos Kuklewski, Lize Kraan,
Robert Oosterbroek, Ivar Pel, Ed van Rijswijk,
Kees Rutten, Maria Salaru, Manon Sas,
Jeanette Schols, Steven Snoep, Bert Spiertz

Ontwerp en opmaak

Taluut

Universiteit Utrecht
Heidelberglaan 8
3508 TU Utrecht
www.uu.nl/strategischplan

© Universiteit Utrecht, 2016

Bright minds, **better future**

