

Erasmus

Strategy 2014-2018

IMPACT & RELEVANCE

Erasmus Universiteit Rotterdam



Erasmus
ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
1. Toekomstperspectief: de Erasmus Universiteit in 2018.....	3
2. Het vertrekpunt en de trends.....	6
2.1 De EUR in 2013: waar staan we nu?	6
2.2 Trends en ontwikkelingen: de veranderende wereld van hoger onderwijs	9
3. Waar kiest de EUR voor?.....	11
3.1 De internationale universiteit - connecting to the world.....	11
3.2 Onderwijs: werk maken van arbeidsmarktrelevantie – engaging education	14
3.3 Onderzoek: kiezen voor kwaliteit - connecting research	18
3.4 Maatschappelijke impact en valorisatie - connecting to society	22
4. Hoe gaan we onze doelen bereiken?	24
4.1 Bedrijfsvoering	24
4.2 Financiën	26
4.3 Uitvoering.....	27
5 Bijlagen.....	28
5.1 Key Performance Indicators	28
5.2 Kengetallen EUR 2013	29

Voorwoord



In 2013 viert de Erasmus Universiteit Rotterdam 100 jaar impact. De universiteit etaleert een jaar lang haar impact op wetenschap, mens en samenleving, begonnen met de oprichting van de Nederlandsche Handels-Hoogeschool in Rotterdam in 1913. Ondernemerschap en gerichtheid op de samenleving zitten in de genen van onze universiteit. De Erasmus Universiteit is en blijft de universiteit van *ambitieuze denkers en doeners*. Het vorige strategisch plan *Thuis in de wereld* uit 2008 was erop gericht de blik naar buiten te richten met behoud van de eigen, Rotterdamse wortels. De Erasmus Universiteit doet inmiddels haar invloed steeds meer gelden in de wereld. Met onze nieuwe strategische visie *Impact & Relevance* zetten we de volgende stap. Dit nieuwe plan begint waar het vorige is geëindigd: het zet een koers uit om de positie van de universiteit internationaal verder te versterken. Dat doen we door bruggen te slaan: door *verbindingen* te leggen tussen wetenschappers, tussen disciplines, tussen studenten en tussen universiteit en samenleving.

Nog meer dan voorheen zoekt de Erasmus Universiteit de weg van de *samenwerking*, noodzakelijk voor wetenschappelijke *impact* en maatschappelijke *relevantie* van onze kennis. *Maatschappelijke betrokkenheid*, *verantwoordelijkheid* en *nieuwsgierigheid* waren reeds de kernwaarden van de universiteit. Op weg naar 2018 voegen we daar de waarden van *verbondenheid* en *relevantie* aan toe, wetend dat we alleen in gezamenlijkheid werkelijk grenzen kunnen verleggen.

Het strategisch plan 2018 is een plan op hoofdlijnen. Het benoemt doelen en ambities voor de jaren 2014 – 2018 en stelt het bijbehorende beleidskader vast. Dit plan is tot stand gekomen in samenwerking met geledingen uit heel de universiteit en een groot aantal externe belanghebbenden. Het kan daarmee bogen op een groot draagvlak in de organisatie en daarbuiten. Workshops en discussies met de faculteiten, de Universiteitsraad, de Raad van Toezicht, studenten, ondersteuners, experts, alumni, de gemeente Rotterdam en de landelijke overheid hebben allemaal bijgedragen aan dit plan.

Nu komt het erop aan op dat wij gezamenlijk onze ambities in daden omzetten. Wetenschappers en studenten spelen daarbij een cruciale rol. Het College van Bestuur stelt strategische middelen ter beschikking en start vernieuwingsprojecten om het behalen van de gestelde doelen te stimuleren. Zo houden wij samen zicht op een Erasmus Universiteit die ook in 2018 met trots het motto *Impact and Relevance* kan hanteren.

Pauline van der Meer Mohr

Voorzitter College van Bestuur

1. Toekomstperspectief: de Erasmus Universiteit in 2018

Kijken we vooruit naar 2018, dan is de EUR een *internationaal gedreven, grensverleggende universiteit* van wereldklasse die bijdraagt aan de kwaliteit van de *samenleving*. Qua onderzoeksimpact en studiekwaliteit draait de EUR mee in de top van de Europese universiteiten. Wij integreren academisch toponderzoek met excellent onderwijs en we zijn succesvol in het valoriseren van onze kennis. Als universiteit van *ambitieuze denkers en doeners* heeft de Erasmus Universiteit een uitzonderlijk profiel door de focus op een select aantal disciplines te verbinden aan een smeltkroes voor talent van alle leeftijden en vele culturele achtergronden. Wij ontwikkelen talent, produceren kennis en leveren een actieve bijdrage aan het oplossen van *maatschappelijke vraagstukken*. De studentenpopulatie wordt gekenmerkt door een hoge mate van diversiteit en de opleidingen kennen een grote internationale instroom. De EUR onderscheidt zich door een hoog studiesucces, arbeidsmarktrelevantie van haar opleidingen, *full career* aanbod, een scherpe focus in het onderzoek en wijdvertakte samenwerking onder wetenschappers. In het buitenland worden de prestaties van wetenschappers en studenten van de EUR breed erkend. Wij staan voor kwaliteit in alles wat we doen en we zijn continu bezig met innovatie om steeds beter te worden. Wij hebben een *open thought*-cultuur die bijdraagt aan de ontwikkeling van kritische, verantwoordingsvolle *wereldburgers* die gericht zijn op vooruitgang.

Het onderwijs aan de EUR heeft een uitstekende reputatie vanwege zijn activerende karakter, de internationale dimensie en zijn *evidence based*-methoden. Ons academisch onderwijs is intensief, kleinschalig waar het kan en toepassingsgericht. De EUR heeft een afgewogen talentbeleid. Wij zijn er voor ambitieuze nationale en internationale studenten die academisch en carrièregericht onderwijs verwachten. De EUR heeft een groot aandeel in zowel de initiële als de *postinitiële mastermarkt*. Tegen 2018 heeft de EUR zich ontwikkeld tot een internationale, voor de maatschappij relevante, *carrièregerichte universiteit*, die studenten van alle leeftijdsgroepen en uit alle werelddelen bedient.

In 2018 produceert de EUR *high-impact research* en kennis van het hoogste academisch niveau. Wij werken samen met vele andere nationale en internationale partners. Met de universiteiten van Leiden en Delft vormen we een strategische alliantie om onze gezamenlijke internationale positie te versterken.

De EUR heeft voor een beperkt aantal *gezichtsbepalende en levenskrachtige kerngebieden* gekozen en wetenschappers aan de EUR werken ook interdisciplinair samen. Wetenschappers en studenten leveren een actieve bijdrage aan het bedrijfsleven, de overheid, de gezondheidszorg en het onderwijs. De EUR maakt bij dit alles gebruik van haar *unieke ligging* in een regio die de *gateway* vormt tussen Europa en de wereld.

Strategie 2018

De belangrijkste thema's in de periode 2014-2018 zijn:

- Studiesucces en kwaliteit van het onderwijs
- Onderzoekskwaliteit en zwaartepuntenbeleid
- Groei van het masteronderwijs
- Internationalisering
- Arbeidsmarktbeleid
- Alliantievorming en samenwerking tussen faculteiten
- ICT en onderwijs
- Valorisatie
- Inkomstendifferentiatie en efficiency in de bedrijfsvoering

Studiesucces en kwaliteit van het onderwijs

Het studiesucces wordt verder verbeterd: activerend onderwijs wordt volledig doorgevoerd. De EUR heeft de ambitie voor 2018 om het rendement, de efficiëntie én de kwaliteit van haar bachelor- en masteronderwijs verder te verbeteren. Het excellentieonderwijs wordt uitgebreid, zodat in 2018 8% van

onze bachelorstudenten wordt bereikt. Dubbele studieprogramma's vormen een onderdeel van ons excellentieprofiel en de ontwikkeling ervan wordt gestimuleerd. Ons onderwijsprofiel (activerend, engagerend) zet ons op de kaart en wordt actief in onze profilering gebruikt.

Onderzoekskwaliteit en zwaartepuntenbeleid

Het wetenschappelijk onderzoek aan de EUR kan in 2018 worden beschouwd als de spreekwoordelijke *hoogvlakte met toppen*; hoogwaardig onderzoek over de gehele linie van disciplines (breedtestrategie), met extra aandacht voor enkele geprofileerde en vitale toponderzoeksgroepen die internationale faam en invloed genieten (dieptestrategie). De sterke positie in *citatie rankings* is behouden en de positie in *reputatie rankings* is verbeterd. De *impact* van onze topgroepen is vergoot (bv. in citatiedatabases) en beter zichtbaar gemaakt. Deze aanpak moet tevens leiden tot inkomstengroei op zowel de publieke als de private markt.

Breedtestrategie: het onderzoeksbeleid is geconcentreerd rondom talentmanagement, infrastructuur, strategische allianties en valorisatie, gecombineerd met maatschappelijke zichtbaarheid en invloed. In dit kader wordt een betere onderzoeksondersteuning georganiseerd. Promotieonderwijs is in *graduate schools* georganiseerd die meer internationale promovendi aantrekken die sneller promoveren.

Dieptestrategie: wij richten ons op het bereiken van *internationale excellentie in zwaartepunten*. De gerichte inzet van middelen op zwaartepunten door selectieve herverdeling (binnen en tussen faculteiten) van onderzoeksmiddelen en van onderwijsmiddelen naar toponderzoeksgroepen en topmasters wordt voortgezet en leidt tot een hogere wetenschappelijke en maatschappelijke impact.

Groei van het masteronderwijs

Het *marktaandeel* binnen Nederland van de (internationale) *masters* wordt vergroot. Deze groei wordt voor een belangrijk deel gerealiseerd door het aantrekken van internationale studenten. In de bachelor zal de EUR ook in 2018 met haar opleidingen een grote regionale instroom bedienen, maar het aanbod is internationaler en uitgebreid met *English Streams*. De EUR wordt meer dan nu een masteruniversiteit en streeft naar een jaarlijkse masterinstroom van 60% van de totale instroom.

Internationalisering

Internationalisering wordt breed doorgevoerd: in 2018 maken EUR-studenten en medewerkers een verschil in de wereld. Onderwijs en onderzoek staan in het teken van open en duurzame samenwerking in internationale, interculturele teams en netwerken. Binnen deze samenwerkingsverbanden richt de EUR zich actief op het leggen van meer contacten met topuniversiteiten, om meer waarde te creëren voor studentuitwisseling, gezamenlijk onderwijs en onderzoek. Tweetalige onderwijsprogramma's zijn de norm. In het buitenland worden de prestaties van onze wetenschappers en studenten breed erkend. Het aantal internationale studenten is toegenomen.

Arbeidsmarktbeleid

De EUR investeert in een nog betere aansluiting van studenten op de *arbeidsmarkt* en benut haar reputatie als 'hofleverancier van de bestuurskamers' om zich te onderscheiden. Hiertoe wordt een samenhangend pakket van *career services*, *alumnibeleid*, *post-experience* onderwijs en *valorisatie*-activiteiten ontwikkeld, waarmee de EUR zich van andere universiteiten onderscheidt. (Internationaal) *talent* wordt in alle levensfasen naar de EUR getrokken door de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek en de aansluiting op de *internationale* arbeidsmarkt die onze opleidingen nu al bieden. Kansen om het aanbod aan postinitieel onderwijs te versterken en te verbreden worden benut, met gebruik van de mogelijkheden van *online learning*. De omvang van de aldus verdiende cursusgeldten neemt toe. Tevens wordt zo een terugloop in populatie en een te eenzijdige/regionale studentensamenstelling vermeden.

Alliantievorming en samenwerking tussen faculteiten

De *samenwerking* en *netwerkvorming* tussen disciplines, met andere (buitenlandse) universiteiten en maatschappelijke partners wordt verder doorgezet. Binnen Nederland wordt waar mogelijk samengewerkt in de strategische alliantie met Leiden en Delft (LDE) om focus en schaal te bereiken en

internationaal sterker te staan. De strategische alliantie is in eerste instantie gericht op de 8 LDE-centres en Medical Delta.

ICT en onderwijs

De EUR onderzoekt de mogelijkheden van moderne ICT-ontwikkelingen in het onderwijs. Door inzet van *ICT in onderwijs* wordt het campus-based onderwijs ondersteund en efficiënter gemaakt en worden nieuwe doelgroepen in binnen- en buitenland bereikt.

Valorisatie en maatschappelijke impact

Valorisatieketens worden ontwikkeld, in eerste instantie rond excellente groepen. Het recent opgerichte *Erasmus Centre for Valorisation* ondersteunt deze groepen in het realiseren hiervan. Maatschappelijke verantwoordelijkheid is een leidend beginsel in de bedrijfsvoering en komt terug in het profiel van ons onderwijs en onderzoek.

Inkomstendifferentiatie en efficiëntie in de bedrijfsvoering

De EUR kent in 2018 een *evenwichtigere, toekomstbestendige inkomstenmix*. De afhankelijkheid van de eerste geldstroom is verminderd door een relatieve groei in de tweede en derde geldstromen, een groter succes in EU-fondsen, meer inkomsten uit contractonderwijs en onderzoek, en door een efficiëntere bedrijfsvoering. De EUR blijft werken aan verhoging van de kwaliteit van de dienstverlening, efficiency en duurzaamheid. De ondersteunende organisatie is 'in control' en werkt aan het voortdurend verbeteren van haar prestaties.

2. Het vertrekpunt en de trends

2.1 De EUR in 2013: waar staan we nu?

In 2008 heeft de Erasmus Universiteit met het plan *Thuis in de wereld* haar strategie voor de afgelopen vijf jaar bepaald. Het motto *Thuis in de wereld* stond voor een *internationaal* georiënteerde universiteit, die stevig is geworteld in de regio. De EUR heeft in 2008 doelen gedefinieerd met betrekking tot *kwaliteit en studiesucces, groei van het aantal studenten, valorisatie en toponderzoek, EUR en omgeving en organisatie*. Deze doelen zijn vertaald in facultaire convenanten, waarin doelstellingen en inspanningen van de zijde van de faculteiten en centrale projecten ter ondersteuning van die doelen zijn beschreven.

De EUR heeft de volgende missie:

Voor mens, bedrijf en samenleving, internationaal, nationaal en regionaal kweken we talent en produceren we kennis op academisch niveau.

Op het vlak van **kwaliteit en studiesucces** was het verbeteren van de *studierendementen* de belangrijkste doelstelling. Dankzij invoering van een breed pakket aan maatregelen, waaronder *Nominaal is normaal*, onderwijshervormingen, onderwijskundige scholing en studievoorziening, zit het rendement sterk in de lift, sterker dan bij andere universiteiten. Het vierjarig bachelorrendement is gestegen tot 75% (cohort 2008) en de studie-uitval is gedaald. Als de stijgende lijn doorzet, liggen de prestatieafspraken binnen bereik. Ook is er door de intensivering van het onderwijs *meer aandacht en begeleiding* voor de minder goede student. Hoewel het *excellentiebereik* achter is gebleven bij de oorspronkelijke verwachtingen, hebben betere studenten in toenemende mate gelegenheid tot het volgen van excellentietrajecten; in het collegejaar 2012-2013 vond al 4,8% van de bachelorstudenten zijn weg naar een *honours class*.

Prestatieafspraken

In aanloop naar de nieuwe strategie heeft de EUR in 2012 met de Minister van OC&W prestatieafspraken gemaakt, te realiseren in 2015. De Erasmus Universiteit heeft zichzelf de volgende doelen gesteld:

	Nulmeting (2010 – 2011)	Ambitie 2015
Excellentieonderwijs	1,0 %	8,0 %
Studiesucces: uitval	20,0 %	19,0 %
Studiesucces: switch	10,0 %	9,0 %
Studiesucces: bachelorrendement	69,0 %	75,0 %
Docentkwaliteit (BKO)	15,0 %	70,0 %
Onderwijsintensiteit (<12 contacturen)	50,0 %	0 %
Indirecte kosten	21,4 %	19,9 %

De **groei van het aantal studenten** is *minder groot* gebleken dan in 2008 voorzien. Het aantal studenten is tussen 2008 en 2012 toegenomen van 19.473 tot 21.455. Ten behoeve van de groei is een *Onderwijsmarketingplan* opgesteld en geïnvesteerd in de *voorzieningen* voor buitenlandse studenten en medewerkers, die anno 2013 beduidend beter zijn dan in 2008. Internationale studentbarometers geven echter aan dat in de sfeer van *hospitality* en *learning* nog ruimte voor verbetering zit. Internationale *joint degrees* zijn slechts in beperkte mate van de grond gekomen. Het aanbod aan (Engelstalige) *opleidingen* en Engelstalige vakken is echter fors uitgebreid.

De volgende nieuwe opleidingen zijn gestart:

- Internationale bachelor Communication and Media (2009),
- Engelstalige master Psychologie (2009),
- Educatieve minor (2010),
- Pedagogiek (2011),
- Nanobiologie (2012),
- Internationale bachelor Econometrics (2012),
- Liberal arts and sciences (2013),
- Bachelor BSc2 ESE (2013)

In 2014 zal een Engelstalige bacheloropleiding Psychologie starten en een bachelor Klinische technologie.

Aan **valorisatie en toponderzoek** is gewerkt door selectieve stimulering van Woudesteins toponderzoeksgroepen. Via het *Research Excellence Initiative* hebben inmiddels tien topgroepen €20 miljoen aan extra onderzoeksmiddelen ontvangen. Tevens laten de meeste onderzoeksgroepen een stijgende onderzoeksimpact zien, ondanks de internationaal steeds heviger competitie. In de afgelopen periode zijn voor alle disciplines *graduate schools* opgezet om meer internationaal talent te trekken en het rendement van de promotiefase te verhogen. De *basiskwaliteit* van het onderzoek zit in de lift. Met het binnenhalen van *externe fondsen* heeft de EUR echter niet de gewenste sprong gemaakt: absoluut stijgen de inkomsten weliswaar, maar het relatieve aandeel van NWO- en Europese subsidies in de totale inkomsten van de EUR ligt al jaren rond de 12%. De competitie om die fondsen wordt steeds heviger.

De EUR kent in 2013 de volgende wetenschapsgebieden:



De band met de **omgeving** is onder andere versterkt door het vrijwilligerswerk van studenten en medewerkers. De samenwerking met de gemeente Rotterdam hebben we in 2010 met een *convenant* bezegeld en krijgt onder meer gestalte in *kenniswerkplaatsen*. Belangrijk voor de relatie met de stad Rotterdam is de vestiging van het *Erasmus University College* (de opleiding Liberal arts and sciences) in de binnenstad. De banden met EUR-alumni zijn aangehaald, wat zijn beslag heeft gekregen in een uitgebreide alumnidatabase, de lancering van sociale-mediaplatforms, een alumnimagazine en een alumni-adviesraad. Niet alle ambities zijn waargemaakt. Op het vlak van de vierde geldstroom (sponsoring) heeft de EUR haar ambities uit 2008 nog niet weten te realiseren en blijft er voor de komende periode een belangrijke uitdaging liggen. Op het gebied van valorisatie participeert de EUR in het *Valorisatieprogramma Rotterdam* en is besloten tot oprichting van het *Erasmus Centre for Valorisation*. De positie van de EUR in het *postinitiële onderwijs* is uitgegroeid naar een omzet van meer dan €40 miljoen per jaar.

We doen het dus goed, maar hebben nog niet de toonaangevende positie opgebouwd waarnaar we streefden in het vorige plan. Er zit in dit segment nog volop ruimte voor groei. Hetzelfde geldt voor de ontwikkeling van de totale derde geldstroom: hoewel de omzet in absolute bedragen is gegroeid, hebben de economische omstandigheden ervoor gezorgd dat veel faculteiten hun doelstellingen naar beneden hebben moeten bijstellen.

De EUR heeft als **organisatie** de meest ingrijpende veranderingen uit haar recente geschiedenis doorgevoerd: de campus en de bedrijfsvoering ondergaan een radicale *make-over* onder het verbeterprogramma BedrijfsVoering 2013. De creatie van een *stadscampus* van *internationale allure* is een flink eind onderweg en wordt de komende periode voortgezet. Duurzaamheid is daarbij het leidend beginsel. Voor medewerkers zijn verschillende competentietrainingen ontwikkeld, is de R&O-cyclus ingevoerd en zijn diverse maatregelen genomen om de diversiteit te vergroten. De *diversiteitsdoelstellingen* zijn echter niet gehaald: zo telde de EUR eind 2012 nog slechts 9,7% vrouwelijke gewoon hoogleraren.

De strategie heeft ertoe bijgedragen dat **internationalisering** nu aanzienlijk hoger op de agenda van EUR-faculteiten en -instituten staat dan in de jaren daarvoor. Dit heeft zich vertaald in meer buitenlandse studenten, meer onderzoekssamenwerking met buitenlandse instellingen en meer aanvragen voor onderzoekssubsidies bij buitenlandse financiers. De internationalisering blijft echter achter bij de in 2008 verwoorde ambities en vraagt om een stevige impuls in de voor ons liggende jaren als wij de andere universiteiten willen bijbenen.

2.2 Trends en ontwikkelingen: de veranderende wereld van hoger onderwijs

De wereld van het hoger onderwijs verandert in rap tempo. De strijd om de meest getalenteerde studenten en de beste onderzoekers neemt wereldwijd toe. Studenten, overheden en andere stakeholders worden steeds veeleisender ten aanzien van de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek dat door universiteiten wordt aangeboden. De roep vanuit de overheid en de samenleving om verantwoording van onze activiteiten en valorisatie van kennis wordt steeds luider. Het aantal mensen dat hoger onderwijs geniet en de vraag naar hooggeschoold personeel groeit, vooral in de opkomende economieën, en de hele wereld kijkt naar kennisinstellingen voor oplossingen voor een aantal grote maatschappelijke, economische en milieukundige problemen. Dat alles vindt plaats tegen een achtergrond van universiteitsbudgetten die onder druk staan en overheden die in toenemende mate moeite hebben de benodigde miljarden voor onderwijs en onderzoek vrij te maken.

Mondiale trends

In de mondiale kenniseconomie is *internationalisering* een onlosmakelijk onderdeel van modern, kwalitatief hoogstaand onderwijs en onderzoek. De samenleving vraagt om afgestudeerden die beschikken over brede wetenschappelijke kennis, goede beheersing van vreemde talen en interculturele competenties. Daarnaast verandert het academische 'global playing field' snel. Wetenschappers, faculteiten en universiteiten organiseren zich in Europese of mondiale netwerken om hun specialisme optimaal te kunnen profileren. Opkomende economieën zoals de BRIC-landen (Brazilië, Rusland, India, China), de MIST-landen (Mexico, Indonesië, Zuid-Korea, Turkije) en andere hubs (in de Golfregio, Latijns-Amerika en Afrika), investeren sterk in onderwijs en innovatie en daarnaast zien we dat universiteiten campussen openen in opkomende landen. De opkomende economieën zorgen voor zowel meer concurrentie als een sterk stijgende vraag naar hoger onderwijs en kennisproducten. De hoger-onderwijsmarkt kent een grote groei: tussen 2000 en 2010 is het percentage volwassenen dat hoger onderwijs volgt wereldwijd gestegen van 19% naar 29% (bron: Times Higher Education).

In de wetenschappelijke markt wordt van een wereldwijde 'battle for talent' gesproken, waarin instellingen er alles aan doen om de grootste talenten aan zich te binden. Veelbelovende studenten en onderzoekers kiezen voor een universiteit met de hoogste standaarden in onderwijs en onderzoek, maar ook voor een universiteit met het beste carrièreperspectief en met een kosmopolitische studie- en werkomgeving. Internationale rankings en reputatie worden steeds belangrijker voor de keuzes van studenten, wetenschappers en subsidieverstrekkers. Hoger onderwijs en onderzoek internationaliseren sterk en de mobiliteit van studenten en onderzoekers neemt snel toe. Het bezitten en ontwikkelen van *kennis* wordt wereldwijd een steeds belangrijkere onderscheidende kwaliteit. De concurrentiekracht van landen is in hoge mate van kennis en innovatie afhankelijk.

Europese trends

De onderzoeksfinanciering verandert: een steeds groter deel van het onderzoeksgeld van universiteiten ligt in Brussel en gaat gepaard met de eis van (interdisciplinaire en internationale) samenwerking en valorisatie. We zien toenemende samenwerking en alliantievorming tussen onderwijsinstellingen onderling en in publiek-private partnerships. Universitaire consortia zijn vaak pan-Europees. Het 'Brusselse' aandeel in zowel de agenda als de financiering van de Europese kennissector wordt steeds groter. De aankomende kennisprogramma's Horizon 2020 (€71 miljard), en Erasmus + (€15 miljard) zijn hier het bewijs van. Deze nieuwe programma's worden gekarakteriseerd door een sterke vraag naar valorisatie van kennis en een voorkeur voor toepasbaar onderzoek.

Nationale trends

Op nationaal niveau zien we een duidelijke tendens naar profilering en naar prestatiegestuurde financiering van onderwijs en wetenschap. Het aantal verplichtingen om prestaties te verantwoorden neemt toe. Ook zorgen frequente discussies over integriteit en het vertrouwen in de wetenschap voor een roep om transparantie en openbaarheid van informatie.

Op het gebied van de financiering constateren we al jaren een relatieve daling van de eerste geldstroom t.o.v. andere inkomstenbronnen. Ook heerst er een neerwaartse druk op salarissen in de publieke sector. Verdere bezuinigingen op het onderwijsstelsel lijken onontkoombaar en aanstaande wetswijzigingen onder de vlag van *Kwaliteit in verscheidenheid* brengen veranderingen met zich mee die gevolgen hebben voor de financiering van activiteiten. Voortzetting van het *topsectorenbeleid* zorgt ervoor dat NWO jaarlijks €275 van haar €625 miljoen moet besteden aan de topsectoren.

Uitdagingen voor de Erasmus Universiteit

De uitdaging waar de EUR voor staat, is in deze snel veranderende wereld een koers te varen waarmee ze haar maatschappelijke taken als kennisinstelling verder versterkt, terwijl ze tegelijkertijd een solide en duurzame basis onder haar bestaan legt. Tegen deze achtergrond staat de EUR in de periode 2014-2018 voor de volgende belangrijke uitdagingen:

- ***Profilering***: versterking van het eigen, onderscheidende profiel in de slag om studenten, onderzoekers en middelen, door meer focus in de activiteiten en toegenomen samenwerking.
- ***Studiesucces & arbeidsmarkt***: verdere verbetering van de kwaliteit van het onderwijs en van de aansluiting op de arbeidsmarkt om de (internationale) werfkracht te vergroten.
- ***Onderzoekskwaliteit***: versterking van het onderzoek, zowel in de breedte als in de diepte, om ons te kunnen wapenen tegen de toegenomen concurrentie op het wereldtoneel.
- ***Internationalisering***: versterking van het internationale profiel van onze universiteit om onze positie in de internationale markt van hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek te verstevigen.
- ***Financiële soliditeit***: verdere vermindering van de afhankelijkheid van de eerste – gestaag afnemende – geldstroom, door vooral derde geldstroominitiatieven te ontplooien en de efficiëntie van de organisatie te vergroten.

3. Waar kiest de EUR voor?

3.1 *De internationale universiteit - connecting to the world*

De EUR wil haar internationale positie verder versterken en zet daarom de komende jaren een krachtig en breed internationaliseringsbeleid in. Enerzijds omdat internationale bundeling van expertise tot nog hoger gewaardeerd onderwijs en onderzoek leidt en dus bijdraagt aan werving en binding van talent, anderzijds omdat de EUR studenten wil opleiden tot 'citizens of the world' die hun loopbaan succesvol vanuit een intercultureel en werelds perspectief kunnen starten. Daarmee omvat het internationaliseringsbeleid meer dan het werven van internationale studenten. Ook het stimuleren van internationale mobiliteit van studenten en medewerkers wordt bevorderd, door het netwerk van uitwisselingspartners van de faculteiten aantrekkelijker te maken en door nieuwe samenwerkingen aan te gaan met topuniversiteiten over de hele wereld. Naast een kwaliteitsimpuls in zowel onderwijs als onderzoek levert dit de EUR extra internationale instroom in het onderwijs op en groter succes bij het verwerven van internationale onderzoeks- en onderwijsfondsen. Om de internationalisering ook extern te laten beoordelen zal de EUR als universiteit aan het eind van de strategische periode een aanvraag doen voor het bijzonder keurmerk internationalisering van de NVAO.

Internationalisering wordt noodzakelijk geacht omdat de nationale financiering van onderwijs en onderzoek terugloopt, en we verwachten dat het aantal studenten uit eigen land op termijn ook zal afnemen. De EUR heeft bovendien reeds een goed internationaal profiel, vooral als het om de masteropleidingen gaat. Verdere internationalisering is onvermijdelijk om de positie als vooraanstaande, op onderzoek georiënteerde universiteit te kunnen handhaven en verbeteren. Bovendien leiden internationalisering en het opzetten van consortia van deskundigen voor de vier kerngebieden van de EUR (gezondheid, welzijn, bestuur, cultuur) tot een hoger academisch niveau. Dat maakt de EUR aantrekkelijker voor internationaal en nationaal talent (zowel studenten als medewerkers) en vergroot onze kansen op het aantrekken van financiering voor verdere innovatie van ons onderwijs en onderzoek. Beleidsontwikkeling, het bepalen van de agenda en de financiering van onderwijs en onderzoek wordt steeds meer een internationale aangelegenheid. De nieuwe EU-programma's voor onderzoek (Horizon 2020) en onderwijs (Erasmus+) zijn daar een duidelijk voorbeeld van. Vanwege de grote bedragen die hiermee gemoeid zijn (71, respectievelijk 15 miljard euro) en hun specifieke focus, bepalen dergelijke programma's steeds vaker de toekomstige ontwikkeling en de financiering van onderwijs en onderzoek. Daarom richten we ons op een grotere instroom van internationale studenten en het opzetten van internationale onderzoeksnetwerken, om meer internationale financiering aan te trekken. Hoewel we duidelijk een universiteit willen blijven met een stevige basis in de regio Rotterdam en de overgrote meerderheid van onze studenten nog vele jaren uit de regio afkomstig zal zijn, is ons toekomstperspectief internationaal georiënteerd. Daarom richten we onze samenwerking met de regio op dit internationale perspectief.

Verbinding

Internationalisering is in 2018 breed doorgevoerd en tweetalig onderwijs is de norm. De interne en externe communicatie vindt plaats in de Engelse en Nederlandse taal. Onderwijs en onderzoek staan in het teken van open samenwerking in (inter)nationale, interculturele teams en netwerken; er worden nieuwe samenwerkingsverbanden opgezet met topuniversiteiten over de hele wereld. Door op zoek te gaan naar nieuwe, toonaangevende uitwisselingspartners stimuleert de EUR de faculteiten om met buitenlandse universiteiten overeenkomsten te sluiten. Onze hoge kwaliteit van onderzoek en onderwijs en onze staat van dienst op het gebied van *post-experience* onderwijs (Leven Lang Leren) gaan we internationaal prominent over het voetlicht brengen om onze reputatie te versterken. Onderzoek, initieel onderwijs, postacademisch onderwijs en 'talent management' worden in dit licht nadrukkelijk met elkaar verbonden.

Oriëntatie

De EUR is een internationale universiteit die is geworteld in Rotterdam. We maken daarom gebruik van Rotterdams kracht als *mainport*, met de wereld als werkterrein voor ons onderzoek en onderwijs. Deze oriëntatie is terug te zien in de studenten- en medewerkerspopulatie die zeer divers en multinational is, en in de inhoud van onderwijscurricula en onderzoeksagenda's waarin mondiale, maatschappelijke

vraagstukken een prominente rol hebben. In de *international classroom* vormen deze oriëntatie en de multiculturele studentenpopulatie studenten tot wereldburgers.

Medewerkers

De EUR trekt de komende jaren meer internationaal talent aan. We gaan intensiever gebruikmaken van onze internationale (onderzoeks)netwerken voor het werven van toptalent voor de *graduate schools* en voor de onderwijsprogramma's. In 2018 zullen we meer internationale wetenschappelijke en ondersteunende medewerkers hebben. Hiertoe zal de EUR blijven investeren in een aantrekkelijke werkomgeving met de juiste 'assets' voor internationals, en nieuw talent begeleiden tijdens hun loopbaan bij de EUR met behulp van *career services*. Ook internationale mobiliteit van de uit Nederland afkomstige medewerkers wordt gestimuleerd.

Bachelor- en masterprogramma's

Het aantal internationale bachelor- en masterprogramma's wordt verder uitgebreid. Dat gebeurt in eerste instantie in de vorm van internationale 'streams' naast de Nederlandse programma's. Bij bacheloropleidingen zonder internationale track wordt onderzocht of het curriculum voldoende internationaal georiënteerd is voor buitenlandse uitwisselingsstudenten die aan het programma deelnemen en of het Nederlandse studenten voldoende internationale ervaring biedt. Verder komt er een stimuleringsfonds voor het internationaliseren van het curriculum.

De internationale dimensie van het onderwijs wordt bovendien vergroot door het verhogen van het aantal internationale studenten en 'international classrooms' en door het bieden van meer ruimte voor een internationale studieperiode in het onderwijsprogramma. In 2018 zal minstens 15% van de Nederlandse EUR-studenten een buitenlandse studieperiode in het programma hebben. In het licht van het streven naar excellentie, zetten we in op groei van het aantal internationale studenten in de masteropleidingen. Het totale aantal internationale studenten (bachelor en master) groeit tot 15% (2012: 12%). De focus ligt daarbij op studenten uit EU-landen en uit een aantal nog te bepalen doellanden buiten de EU.

De EUR zal de komende jaren blijven onderzoeken of er naast het Rotterdamse onderwijs ook activiteiten mogelijk zijn over de grens.

Om uitwisseling te stimuleren wordt een mobiliteitsfonds ingesteld en wordt de studiepuntenmobiliteit voor bachelorstudenten vergroot. Het mobiliteitsfonds biedt financiële ondersteuning aan studenten die op grote financiële problemen stuiten als ze op uitwisseling willen. Het College van Bestuur zal in 2014 voorstellen doen voor herstructurering van de minorruimte om uitwisseling in het derde jaar te vergemakkelijken. Randvoorwaarde bij deze herstructurering is waarborging van de kwaliteit van het minoren aanbod. Bovendien worden verbredende internationale minoren ontwikkeld, de studiemogelijkheden in het buitenland verruimd en studenten en medewerkers aangemoedigd gebruik te maken van nieuwe mogelijkheden.

Vliegwieleffect

Bij opleidingen die al sterk zijn geïnternationaliseerd, is een vliegwieleffect zichtbaar dat kwaliteitbevorderend werkt. Internationale studenten worden aangetrokken door het sterke multiculturele karakter van de EUR en brengen vervolgens motivatie, inzichten en ervaringen mee die het onderwijs verrijken. Hierdoor wordt dat onderwijs nog aantrekkelijker voor ambitieuze Nederlandse en internationale studenten. Het kunnen samenwerken met studenten en medewerkers met een ander perspectief en wereldbeeld bereidt studenten voor op een hedendaagse loopbaan op de internationale arbeidsmarkt. De EUR kent al een zeer diverse en heterogeen samengestelde studenten- en medewerkerspopulatie. Deze diversiteit en de focus op mondiale maatschappelijke uitdagingen is een passend vertrekpunt voor verdere internationalisering.

Netwerken en allianties nieuwe stijl

Excellentie in onderzoek en onderwijs wordt onder meer bereikt door internationale samenwerking in het eigen specialisme of daarbuiten. De EUR heeft in 2018 een strategisch netwerk aan internationale verbanden, ondersteund door digitale onderzoeksomgevingen. Wetenschappers hebben netwerken in hun eigen specialisme, nu nog vaak gericht op onderzoekssamenwerking. In 2018 zullen zij hiernaast ook meer internationale onderwijssamenwerking hebben ontwikkeld. Dit zal resulteren in verschillende vormen van 'joint programming and education'. De EUR heeft zich in 2018 ook op universitair niveau aangesloten bij een internationaal netwerk dat past bij haar profiel of zij heeft zelf een netwerk ontwikkeld. Internationale consortia in onderzoek, onderwijs en bestuur worden gestimuleerd. Ook wordt bestaande expertise bij faculteiten en diensten gedeeld om aanvragen en uitvoering van projecten van de EU en andere internationale fondsen te ondersteunen (zie paragraaf 3.3).

Transsectorale consortia

De tijdgeest vraagt om de ontwikkeling van een ander soort internationale samenwerking; die tussen wetenschap, overheid en private sector. Het doel hiervan is om al behaalde wetenschappelijke resultaten direct te vertalen in innovaties die voor de samenleving bruikbaar zijn, die op hun beurt weer kunnen bijdragen aan economische ontwikkeling. Vooral de nieuwe EU-kennisprogramma's zijn op deze premisse gebaseerd. Succesvolle deelname is afhankelijk van de beschikbaarheid van internationale, brede, en hooggekwalificeerde kennisallianties in de EUR-speerpunten. Dit geldt bijvoorbeeld voor het nieuwe Europese onderzoeksprogramma Horizon 2020, dat baanbrekende innovaties tot doel heeft om de zeven grote uitdagingen het hoofd te bieden die de EU formuleerde. Het geldt ook voor het onderwijsprogramma Erasmus+, dat ruim baan biedt aan transsectorale partnerships en kennisallianties voor innovatief onderwijs van de toekomst.

Career services & hospitality

Uit de *International Student Barometer* blijkt dat studenten meer *career services* verwachten. Ook voor de binding van alumni en bedrijven aan de universiteit en internationale studenten aan de arbeidsmarkt is het opzetten en uitbouwen van *career services* een logische stap. Goede plaatsing van alumni is bovendien van groot belang voor de reputatie van de EUR. Maximale waarde wordt gecreëerd als de betrokkenheid van het bedrijfsleven of maatschappelijke organisaties bij de (master)opleiding, *career services*, alumni beleid en *post-experience* onderwijsaanbod zo veel mogelijk in samenhang zijn georganiseerd.

De EUR maakt daarom de komende jaren werk van *career services*. Studenten aan de EUR zijn veelal carrièregericht en kiezen niet alleen voor de EUR vanwege de locatie in een wereldhavenstad en de bijbehorende internationale businessuitstraling, maar ook vanwege het carrièreperspectief en de voorzieningen/faciliteiten waarop ze kunnen rekenen. Aan de EUR nemen studie- en studentenverenigingen van oudsher een belangrijke plaats in bij het bieden van *career services*; zij vervullen een sleutelrol in het koppelen van studenten aan de arbeidsmarkt. De EUR is zich hiervan bewust en wil studie- en studentenverenigingen actief stimuleren en ondersteunen bij het leveren van deze *career services*. Om nog meer waarde te creëren en de efficiëntie te vergroten worden goede praktijkvoorbeelden op het gebied van *career services* uitgewisseld tussen de opleidingen en worden deze daarnaast gebruikt om strategische doelen te bereiken. In 2018 moet er in samenwerking met deze studie- en studentenverenigingen in alle studieprogramma's aandacht worden besteed aan *career services*. Studie- en studentverenigingen worden actief bij de uitwerking van deze plannen betrokken.

Voor een betere binding is het ontstaan van een echte 'international community', waarin alle studenten en medewerkers zich thuis voelen, van belang. Het gaat dan om zaken als werving van internationale studenten en medewerkers, een betere binding met de EUR en de regio, binding in het onderwijs, in studie- en studentenverenigingen en een vlotte start van de loopbaan. Belemmeringen als taalproblemen (Nederlands), regelgeving en bureaucratie en huisvesting worden zo veel mogelijk weggenomen. De campus krijgt nog meer internationale allure, met bijbehorende faciliteiten en huisvesting voor internationals. De faciliteiten voor het ontvangen van buitenlandse studenten en onderzoekers (*hospitality*) worden verder verbeterd (huisvesting, gezondheidszorg, rekeningen, visums, subsidies, taalonderwijs, etc.).

3.2 Onderwijs: werk maken van arbeidsmarktrelevantie – engaging education

Studenten van de EUR onderscheiden zich in 2018. Zij verbinden maatschappelijke ambitie en een ondernemende no-nonsensehouding aan een kritische academische geest. EUR-studenten zijn ambitieuze denkers en doeners. EUR-alumni voelen zich verbonden: aan de universiteit, aan wetenschappelijke en maatschappelijke vraagstukken en aan een internationale en multiculturele werkomgeving. Zij zijn uitstekend inzetbaar op de internationale arbeidsmarkt en een groot aantal alumni bezet topposities in het bedrijfsleven en de publieke sector. De EUR wordt de hoogst genoteerde Nederlandse universiteit in de *New York Times Employability ranking*, en ook in tijden van crisis doen de alumni van de grote EUR-opleidingen het goed¹.

Het onderwijsproces staat in het teken van actief leren en binding, studiesucces, *evidence-based* leermethoden die zijn geworteld in geavanceerd onderzoek, pedagogisch leiderschap en onderwijsloopbaan, verankering van onderzoek in onderwijs, diversiteit en wereldburgerschap. Als beginnend student aan de EUR krijg je een jaar om jezelf te bewijzen: studenten met de juiste instelling en vooropleiding zijn welkom, en vanaf dag één gaan ze met elkaar hard aan het werk. De normen liggen hoog. Dit wordt mogelijk gemaakt door kleine werkgroepen, blokonderwijs, regelmatige toetsing en door solidariteit te kweken tussen studenten in hetzelfde jaar. Wij zien het als onze verantwoordelijkheid om de student een kans te bieden op persoonlijke ontwikkeling, ontplooiing van talent en keuzevrijheid. Voor de uitblinkende studenten zijn er volop mogelijkheden in *honours tracks*, het uitgebreide aanbod aan internationale opleidingen en *double degree*-programma's. Verbreding, verdieping en uitwisseling worden gestimuleerd door een omvangrijk aanbod aan minoren en de vrije keuzeruimte. De 24/7-campus verbindt studenten en heeft geavanceerde voorzieningen voor het onderwijs. Studie- en studentenverenigingen spelen een belangrijke rol: ze geven vorm aan extra-curriculaire activiteiten en koppelen studenten aan werkgevers. De goede contacten die deze verenigingen hebben met de EUR enerzijds en de gemeente Rotterdam anderzijds zijn van grote waarde in dit opzicht.

Wetenschappelijke docenten werken in teams op basis van *ervaring in en onderzoek naar* het onderwijs. Voor het management van hoger onderwijs zijn leiderschapskwaliteiten en een stevige basis in het wetenschappelijk onderzoek onontbeerlijk. Een loopbaan in het onderwijs wordt aan hoge normen afgemeten en gewaardeerd, waarbij uiteindelijk een onderwijshoogleraarschap mogelijk is.

Bacheloronderwijs

De verwachte studentengroei uit de vorige strategische periode heeft zich uiteindelijk niet doorgezet. Prognoses voorspellen een redelijk stabiele aanwas in de bachelorfase van VWO-studenten uit de regio Rotterdam.² De eerste voortekenen van een toekomst waarin de studenten zich niet langer als vanzelf en in steeds stijgende aantallen aan de poort van onze universiteit melden – zoals decennia lang het geval is geweest – dienen zich aan.³ Daar moeten we op voorbereid zijn. Tegelijkertijd staat het businessmodel van de bachelor onder druk: intensief en op studiesucces gericht onderwijs kost over het algemeen meer dan het oplevert. Een *consolidatie* – qua opleidingen en marktaandeel van studenten – is daarom ons strategische voornemen in de bachelorfase voor de komende periode. Vitaliteit van het opleidingsaanbod is daarbij van belang: daarom zullen het College van Bestuur en faculteiten in deze strategische periode gezamenlijk levensvatbaarheidnormen voor opleidingen opstellen. De agenda voor onderwijskwaliteit wordt onverkort voortgezet. Om de student maximale keuzevrijheid te geven en internationale uitwisseling en verdergaande studieverbreiding te stimuleren, komt het College van Bestuur in 2014 met voorstellen tot herstructurering van de minorruimte, waarbij kwaliteit het uitgangspunt is. Nieuw aanbod van kwalitatief sterke, (internationale) en profielbepalende minoren, (bijvoorbeeld in ondernemerschap en duurzaamheid) wordt gestimuleerd. In de interne bekostiging voor onderwijs worden net als in het onderzoek prestatieprikkels ingebouwd.

¹ Elsevier 15/6/2013.

² Baars, G.J.A. & Hermus, P.W. (2012). Prognose VWO instroom EUR. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam, Risbo.

³ In Nederland is tot 2025 nog een lichte groei van het aantal deelnemers aan het wo voorzien, daarna wellicht krimp (bron: OCW). In de regio Rotterdam is de komende jaren geen groei te verwachten in het vwo (bron: zie noot 2).

Masteronderwijs

De master levert met haar grotere aandeel diplomabekostiging een gunstiger inkomstenplaatje op. De master aan de EUR biedt met haar arbeidsmarktrelevantie, strategische ligging en koppeling met excellente, relevante onderzoeksterreinen veel mogelijkheden om een magneet voor nationaal en internationaal talent te worden. In 2018 zullen we een groter nationaal en internationaal aantal studenten hebben gegeneerd.

Engels is de norm in de master, met uitzondering van de masters die alleen op de Nederlandse arbeidsmarkt zijn gericht en waarvoor kennis van de Nederlandse taal essentieel is. Door het aanbieden van meer kwalitatief hoogwaardige masteropleidingen en groei van de geaccrediteerde, postinitiële masteropleidingen heeft de EUR in 2018 haar landelijk aandeel in masterdiploma's vergroot en is het relatieve aandeel van masterstudenten en -diploma's binnen de EUR toegenomen. De internationale werfkracht is vergroot, het aantal studenten van buiten de EU is toegenomen en de inkomsten uit de masters (o.a. instellingscollegegelden) zijn gegroeid.

In 2018 zijn er naast de researchmasters zo'n vijf high-end masters met bijbehorende collegegelden tot stand gekomen⁴, gekoppeld aan topresearchgebieden. Hiervoor wordt geselecteerd en er worden – bij niet-researchmasters – ook internationaal concurrerende collegegeldtarieven gevraagd. Er is een EUR-breed beurzenstelsel voor de toegankelijkheid van die masters. Van Europese programma's voor uitwisseling en samenwerking wordt actief gebruik gemaakt. Het onderscheid tussen initiële master en *post-experience* vervaagt langzaam. Het wordt steeds gebruikelijker dat studenten na hun bachelor uitstromen en later alsnog hun master halen. Landelijk komt er bovendien tussen bachelor- en masterfase steeds meer mobiliteit tussen instellingen. Bachelor- en masteronderwijs zijn meer gescheiden dan nu: qua aard staat het masteronderwijs dicht bij het onderzoek en de arbeidsmarkt.

In de komende periode is er extra aandacht voor het in de markt zetten van masteropleidingen en de marketing van het aanbod. Meerwaarde van de opleiding, reputatie, betaalbaarheid en aansluiting op de arbeidsmarkt zullen belangrijke criteria zijn bij het ontwikkelen en uitbouwen ervan. Tevens wordt onderzocht welke doelgroepen en doellanden voor de EUR het meeste perspectief bieden. Daarbij richten we ons ook op nieuwe groeimarkten. De recente enorme belangstelling voor MOOC's – *Massive Open Online Courses* – laat zien dat innovatieve onderwijsvormen nieuwe doelgroepen bereiken, waaronder werkenden. Mobiliteit, in- en uitstroom van een heel divers palet aan onderwijsvragers, wordt in de toekomst de norm. Voor die toekomst is een *full career university* het wenkende perspectief voor de EUR. Een universiteit die aan professionals en onderzoekers in alle levensfasen en van alle nationaliteiten op maat hoogwaardig onderwijs biedt en haar onderwijsinkomsten gespreid uit nationale en internationale publieke fondsen en de markt haalt.

Studiesucces

De onderwijsvisie met engagerend, actief leren als onderscheidende en profilerende (zelf)selecterende kwaliteit is over de hele linie doorgezet. Ook in de master wordt gewerkt aan rendementsverhoging: om de studievoortgang te bevorderen worden *best practices* in scriptiebegeleiding onderzocht en verspreid. Kleinschaligheid is ingevoerd waar mogelijk. De nationale en internationale onderwijsrankings vertonen een stijgende lijn. Er is een actieve EUR-community van onderwijsleiders met onderwijsprofielhoogleraren en onderwijsprofielhoofddocenten. In samenwerking met het *Centre for Education and Learning* voeren zij een onderzoeksagenda uit, wisselen zij kennis uit en bepalen zij kwaliteitscriteria.

⁴ Een voorbeeld van zo'n master is de Finance-master bij RSM, die zoveel aanmeldingen kent dat RSM volgend jaar start met een selectiepilot.

Terugblik 2008-2013

In de vorige strategische periode is al veel gedaan om onze onderwijsvisie gestalte te geven. Zo zijn er grote curricula-hervormingen doorgevoerd bij veel opleidingen, waaronder het invoeren van kleinschalig onderwijs bij de Erasmus School of Law. De 'nominaal is normaal'-principes (de creatie van een jaarklas in het eerste jaar door een BSA van 60 ec, compensatie en minder herkansingen) zijn succesvol beproefd en bij bijna alle opleidingen in 2012 definitief ingevoerd. De doorstroom na het eerste jaar is daardoor sterk verbeterd. Goede scholingsarrangementen en -afspraken voor het onderwijspersoneel (basiskwalificatie onderwijs) zijn tot stand gekomen. Een groot aantal onderwijsmanagers heeft de leergang Onderwijskundig leiderschap gevolgd, in 2013 samen met Delft en in 2014 ook samen met Leiden. De alumni van de leergang zijn verenigd in het Erasmus Netwerk voor Onderwijs. Een pilot voor de seniorkwalificatie Onderwijs is gestart. Recent is de notitie Ruim Baan voor Onderwijstalent aanvaard; hierdoor wordt de komende jaren onder scherpe kwaliteitscriteria een universitair hoofddocentschap en hoogleraarschap met onderwijsprofiel bereikbaar als onderdeel van een onderwijsloopbaan.

Het resultaat van het gevoerde beleid is terug te zien in de enorme verhoging van het studierendement. De EUR is van een positie in de achterhoede in 2002 naar de top-3 onder de universiteiten doorgestoten. De verwachting is dat deze positie zich de komende jaren nog verder verbetert. Daarmee is een uitstekende basis gelegd voor het bereiken van de prestatieafspraken met de minister van OCW in 2015.

Onderwijs en ICT

Tijdens BV 2013 heeft de Erasmus Universiteit de eerste stap gezet op weg naar integratie van de vele verschillende onderwijs-toepassingen en IT-systemen. In de komende jaren zal de universiteit deze integratie voortzetten en een intuïtievare en gebruiksvriendelijkere digitale werk- en leeromgeving introduceren. De EUR besteedt in deze planperiode gerichter aandacht aan de inzet van ICT in het primaire proces. Met *online learning* kan een aantal van de kerndoelen van de strategie 2018 worden ondersteund, zoals rendementsverhoging, internationalisering, efficiencywinst en het aanboren van nieuwe doelgroepen. De EUR kiest in dit kader voor een model van 'blended learning'; de kern van het onderwijs blijft 'face to face' en campus-based. Naast ondersteuning van het onderwijsproces worden pilots gestart om nieuwe innovaties te beproeven, zoals het aanbieden van *Open Online Courses*. Deze dienen naast kennisverspreiders ook als marketingtool om nieuwe doelgroepen te bereiken (HBO, internationaal, werkenden). In grote lijnen zal ICT op drie vlakken worden ingezet:

- ICT ter verbetering van studiesucces ('flipping the classroom': door digitale voorbereiding meer tijd vrijmaken voor hoogwaardige interactie tijdens colleges). Er is online educatie ontwikkeld ter ondersteuning van de kwaliteit en het actief leren in de bachelor en er komen pilots met inpassing van online materiaal van derden in het eigen curriculum. De mogelijkheden tot digitale tentaminering worden verder onderzocht.
- ICT in postnieteel onderwijs. *Distance learning* en online leerarrangementen maken het mogelijk om meer flexibiliteit te bieden en extra deelnemers te trekken. Online educatie wordt ook ingezet om efficiënt en plaats- en tijdsafhankelijk deficiënties weg te werken, zowel voor zij-instromers (internationals, instroom uit HBO) als op de Leven Lang Lermarkt.
- Open Online Courses (*open access*) als showcases van de EUR. De mogelijkheden van kwalitatief hoogwaardige MOOC's (massive open online courses: online onderwijsprogramma's) op de meest geprofileerde onderzoeksterreinen van de EUR worden onderzocht.

Het is uitermate belangrijk om bij *online learning* gebruik te maken van bewezen expertise. Daarom werken we samen met Surf en onze strategische partners Leiden en Delft. Samen met Leiden en Delft onderzoeken we of we in één of meer LDE centres en binnen de Medical Delta-alliantie gezamenlijke MOOC's kunnen opzetten en het LDE Centre for Education and Learning doet onderzoek naar de effectiviteit van *online learning*.

Postinitieel onderwijs en Life Long Learning

Als kennisinstelling beschouwt de EUR het als haar plicht mensen in alle levensfasen in de jongste stand der kennis te onderrichten. Op dit moment wordt onderwijs voor volwassenen in Nederland vooral aangeboden door private partijen; het aanbod door universiteiten is beperkt. Ondertussen groeit de doelgroep voor volwasseneneducatie (bijscholing, postpensioencursussen, tweede studie naast werk). Het bestaande post-experience aanbod is met een omzet van meer dan €40 miljoen reeds aanzienlijk.

De EUR streeft naar verdere groei van de omzet van post-experience onderwijs / Life Long Learning (LLL). In 2018 is daartoe in samenwerking tussen verschillende *post-experience* opleidingen een gezamenlijke marketing en profilering en een kwaliteitszorgsysteem ontwikkeld en is een meer internationaal-georiënteerd aanbod tot stand gekomen. Verder kan de strategische ligging in de Randstad nabij een van de grootste havens van de wereld, het bestuurscentrum en zakencentrum van Nederland en andere universiteiten van wereldklasse als Leiden en Delft bijdragen aan landelijke en Europese aantrekkingskracht. EUR-alumni worden actief betrokken bij het LLL-aanbod. In het HR-beleid zijn prikkels opgenomen waardoor wetenschappers die zich willen richten op de *post-experience* markt worden beloond.

Alumni

De EUR wil succesvolle netwerken van partners/steunverleners aangaan en onderhouden met corporate relaties en alumni, om via maximale waardecreatie (ook niet-financieel) een substantiële bijdrage te leveren aan het realiseren van de missie van de EUR. In 2018 bindt de EUR daartoe corporate relaties en alumni op een zodanige manier dat zij weten dat ze worden gewaardeerd. Zij zien het belang in van het ondersteunen van de universiteit. Er wordt een periodiek marktonderzoek opgezet dat inzicht geeft in de waardering van corporate relaties en alumni van de EUR. In 2013 scoort de EUR een voldoende. In 2018 is de score gestegen tot goed (minimaal rapportcijfer van 7,5 over de gehele EUR). In 2018 zijn er corporate relaties en alumni die zich committeren aan 'geven voor de EUR' zodat op lange termijn deze verbindingen uitgroeien tot een structurele inkomstenstroom voor de EUR. Eind 2013 dekken de fondsenwervende inkomsten de overheadkosten voor fondsenwerving, in de jaren daarna groeien de opbrengsten jaarlijks met 20%.

Excellentieonderwijs

De EUR neemt de verantwoordelijkheid om niet alleen goed onderwijs aan te bieden aan alle studenten, maar ook de meest getalenteerde studenten extra te stimuleren en te faciliteren. De EUR zal haar excellentiebeleid daarom doortastend en in samenhang versterken. Het honoursonderwijs is in 2018 uitgebreid, omvat minimaal 15 ECTS en bereikt conform prestatieafspraken minimaal 8% van de bachelorstudenten. Naast het Erasmus University College zal er uitbreiding van de bestaande honoursprogramma's worden gerealiseerd, culminerend in de oprichting van een Erasmus Honours Academy (EHA), die als coördinerend kenniscentrum zal fungeren van het EUR-excellentieonderwijs. De beleidsontwikkeling, kwaliteitszorg, kennisdeling en communityvorming zijn belegd in de EHA. De EHA bewaakt de kwaliteit van deze programma's en onderzoekt de impact ervan op basis van zowel objectieve criteria (bijvoorbeeld diploma's, behaalde cijfers, studentenaantallen enz.) als subjectieve (bijvoorbeeld sociale activiteiten, carrièrekansen en sociale vaardigheden). De EUR sluit met deze trajecten niet alleen aan bij een behoefte van haar meest getalenteerde en gemotiveerde studenten, maar ook bij de tendens in het Nederlands Hoger Onderwijs om meer aandacht te besteden aan excellentie.

3.3 Onderzoek: kiezen voor kwaliteit - connecting research

De EUR produceert in 2018 binnen al haar wetenschapsgebieden kennis van hoogstaand wetenschappelijk niveau. Het onderzoek is gericht op maatschappelijke impact en is op gezichtsbepalende academische domeinen internationaal toonaangevend, wat wordt bevestigd door wetenschappelijke audits en ook blijkt uit een toptienpositie in Europese onderzoeksrankings.

Deze doelstellingen vragen om een verbetering van de excellente kwaliteit enerzijds en om het kweken van internationaal onderzoekstalent anderzijds. De EUR neemt het voortouw in sterke interdisciplinaire samenwerking in relevante internationale netwerken en consortia. Daarnaast is een aantrekkelijke interdisciplinaire onderzoeksgemeenschap ontstaan, waarin de nadruk ligt op talentontwikkeling, diversiteit, samenwerking, maatschappelijke verantwoordelijkheid en *ethical conduct*. Er bestaat een professionele ondersteunende organisatie, gericht op de behoeften van de onderzoekers en hun carrière. Financiering en ondersteuning van het onderzoek zijn gericht op zowel het versterken van bestaande excellentie als op ondersteuning van opkomend talent binnen de hele universiteit. Er wordt gewerkt met een 'smartmix' financieringsmodel, waarin financiële stabiliteit en voldoende autonomie van de faculteiten wat betreft de eerste geldstroom worden gecombineerd met prikkels voor het aantrekken van meer middelen uit de tweede en derde geldstroom, ter versterking van het internationale onderzoeksprofiel van de faculteiten. Zo kan de EUR ook in 2018 mee met de wereldwijde concurrentie.

Kwaliteit van onderzoek

Voor het verwezenlijken van de bovenstaande doelen worden er systematische verbindingen gemaakt tussen onderzoek en onderwijs, innovatie en valorisatie en tussen disciplines onderling, met positieve resultaten voor alle partijen. Als we onderzoek relevanter willen maken en beter toegesneden op de toenemende maatschappelijke en politieke eis dat we verantwoording moeten afleggen over onze activiteiten, en afgestemd op de agenda's van nationale en Europese financieringsinstellingen, moeten deze verbindingen actiever worden ingezet. De onderzoeksportefeuille van de EUR, die gezondheid, welzijn, cultuur en bestuur als belangrijkste thema's heeft, leent zich uitstekend voor het vinden van innovatieve antwoorden op de huidige maatschappelijke, economische, milieu- en politieke vragen.

In 2018 is kwaliteit van onderzoek synoniem met het vermogen nieuwe ideeën en visies te genereren voor maatschappelijke verbeteringen. De EUR neemt in deze ontwikkeling een proactieve houding aan. Via het Research Excellence Initiative zijn er eind 2014 15 topgroepen (*centres of excellence*) onder de Woudestein-faculteiten aangewezen. De academici binnen de geselecteerde onderzoeksgroepen stimuleren niet alleen internationaal toonaangevende (research) masterprogramma's die veel studenten kunnen aantrekken en maatschappelijke valorisatie kunnen leveren, maar van hen kan ook worden verwacht dat zij wetenschappelijke doorbraken opleveren die het onderscheidende internationale profiel van de EUR versterken.⁵

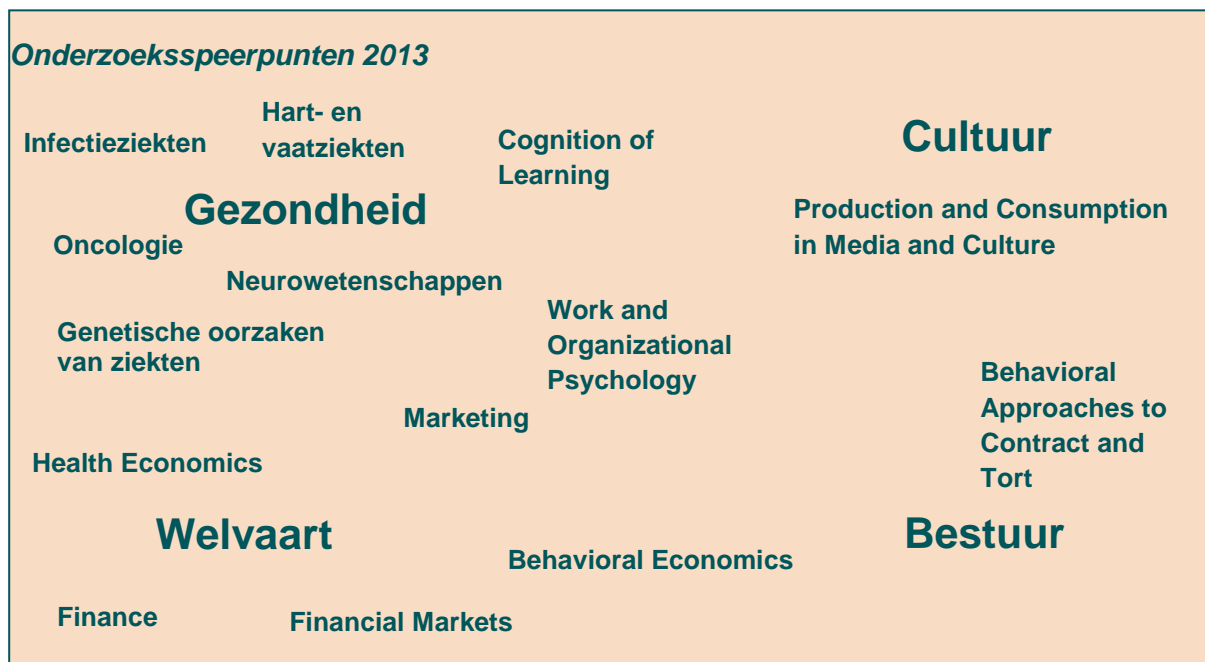
Na 2014 zullen de hiermee gemoeide gelden worden aangewend ter stimulering van onderzoeksexcellentie en –relevantie, passend bij de veranderende eisen die aan de wetenschap worden gesteld. In het licht van deze eisen wordt de set van kwaliteitscriteria voor de selectie van deze *centres of excellence* opnieuw geijkt. Naast de bekende academische prestatiecriteria (zie voetnoot 5) worden de ambitie en het vermogen van onderzoeksgroepen om fundamentele ideeën te genereren voor maatschappelijke verbeteringen op de lange termijn een belangrijk criterium. Naast de categorieën voor academische prestaties binnen de eigen discipline en praktische instrumentele toepassing en advies zal het vermogen van onderzoeksgroepen om vragen en inzichten vanuit hun eigen vakgebied met elkaar te verbinden en onderzoekers uit andere vakgebieden (van binnen en buiten de EUR) bij

⁵ **Keuzecriteria excellente groepen**

- Onderzoeksprestaties (publicaties, (indien van toepassing) citaties, reputatie, werfkracht, promoties)
- Minimale omvang (bepaalt ook de noodzaak tot samenwerken wil men boven de drempel uitkomen)
- Koppeling toponderzoek en internationaal competitief masteronderwijs
- Aandacht voor talentbeleid (continuïteit onderzoek)
- Maatschappelijke impact
- Algemene samenwerking (leidend tot werfkracht en publicaties/boeken)
- Interdisciplinaire en internationale samenwerking

hun onderzoek te betrekken, in hun streven fundamenteel bezig te zijn met grote maatschappelijke vraagstukken, een doorslaggevende factor worden. Door nieuwe theoretische visies te ontwikkelen op maatschappelijke problemen, legt de ware excellente wetenschap de basis voor meer praktijkgerichte onderzoeksagenda's en contacten met partners uit het bedrijfsleven en van de overheid, terwijl tegelijkertijd een op onderzoek gebaseerd platform wordt geboden waar studenten interessante nieuwe opleidingen kunnen volgen. En ten slotte kan een interdisciplinaire onderzoeksopzet academici van buiten de huidige *centres of excellence* de mogelijkheid bieden om zich aan te sluiten bij bestaande onderzoeksgroepen. Zo kunnen zij de samenhang en onderlinge uitwisseling van ideeën binnen de universiteit bevorderen.

Het voortdurende streven naar een professionalisering van de *onderzoeksondersteuning* kan een positieve bijdrage leveren aan de transformatie van bestaande, uitstekende presterende groepen tot *centres of excellence* die intensief betrokken zijn bij geavanceerd onderzoek in internationaal verband.



Speerpunten op basis van 10 geselecteerde REI-groepen en onderzoeksspeerpunten ErasmusMC.

Talentbeleid

Het aantrekken en vasthouden van nieuw onderzoekstalent in alle fasen van hun carrière is noodzakelijk om een levendige academische gemeenschap te creëren waarin jonge onderzoekers met elkaar discussiëren en ideeën ontwikkelen die de eigen discipline overstijgen. Geaccrediteerde graduate schools, een professionele onderzoekinfrastructuur en goede secundaire arbeidsvoorwaarden zijn cruciale factoren voor het talentmanagement aan de EUR. De beschikbaarheid van een startkapitaal waarmee onderzoekers, met name aan het begin en halverwege hun carrière, workshops kunnen organiseren en netwerken kunnen opzetten voor samenwerking op het gebied van onderzoek, publicatie en financiering tegen relatief lage kosten, draagt bij aan de ontwikkeling en uitwisseling van nieuwe ideeën en bevordert de mogelijkheden voor interdisciplinair onderzoek en samenwerking (eventueel ook in het onderwijs).

De EUR formuleert in 2014 een nieuw samenhangend beleid, gericht op haar waardeketen van *human talent*, op basis van input van alle faculteiten. Daarbij zijn internationalisering, diversiteit en externe dialoog expliciete aandachtspunten. Criteria voor het selecteren van talent zijn onder andere samenwerken, leiderschap, ondernemerschap en integriteit. De EUR is in 2018 een internationaal toonaangevende werkgever die een helder carrièrepad biedt met transparante prestatiecriteria. Talent wordt zo vroeg mogelijk gescout, bijvoorbeeld via honourstrajecten, of bij de selectie van nieuwe bachelorstudenten.

Strategische allianties en internationalisering

In de medische wetenschap is bewezen dat samenwerking tussen excellente groepen tot hogere kwaliteit leidt. Er is geen reden om aan te nemen dat dit voor andere wetenschapsdomeinen niet zou gelden. Om die reden stimuleert de EUR samenwerking binnen de EUR en de vorming van strategische allianties met externe partners en internationale netwerken (zie ook 3.1). Omdat externe financiering van onderzoek, vooral vanuit de EU, in toenemende mate afhankelijk wordt van consortiumfinanciering, wil de EUR teruglopende onderzoeksfinanciering in Nederland opvangen door meer financiering van de EU te verkrijgen. Daarnaast bieden internationale consortia zowel gelegenheid aan onderzoekers voor internationaal competitieve (research) masteropleidingen, als kansen voor de internationale uitwisseling van studenten uit de initiële opleidingen en de doorstroommasters. Om alliantievorming en financieringsaanvragen een impuls te geven wordt voor de komende jaren een stimuleringsfonds voor internationale netwerken opgezet, waarop wetenschappers een beroep kunnen doen voor financiële ondersteuning van hun activiteiten. Daarnaast biedt de alliantie Leiden-Delft-Erasmus kansen om op specifieke terreinen tot de nodige massa te komen voor kwaliteitsverhoging en gezamenlijke investeringen in een hoogwaardige onderzoeksinfrastructuur.

Leiden Delft Erasmus Centres:

- Governance
- Education and Learning
- Metropolis and Mainport
- Global Heritage and Development
- Financial and Economic Governance
- Sustainability
- Safety and Security
- Frugal Innovation in Africa
- Medical Delta

Onderzoekssamenwerking

Een voorbeeld van interfacultaire onderzoekssamenwerking zijn de instituten iMERR en EURIBEB. iMERR (institute of Medical Education Research Rotterdam) is een samenwerking tussen Erasmus MC en de afdeling Psychologie van de faculteit der Sociale Wetenschappen. iMERR heeft de ambitie binnen vier jaar tot de wereldtop te behoren op het gebied van onderzoek naar onderwijs in de medicijnen. EURIBEB (Erasmus University Rotterdam Institute of Biology and Economic Behaviour) is een samenwerking tussen Erasmus MC en Erasmus School of Economics en tracht de werelden van biologie, economie en medisch onderzoek samen te brengen. In het instituut wordt onder andere onderzoek gedaan naar de genetische basis van sociale en economische gedragingen en het behoort op dit vlak inmiddels tot de toonaangevende instituten in de wereld.

Financiering onderzoek en incentives

In het toekomstige onderzoeksbeleid hanteert de EUR een systeem voor onderzoeksfinanciering dat uit drie categorieën bestaat (schijven genoemd): de basisschijf, de excellentieschijf en de valorisatieschijf. Uitgangspunt is dat de basiskwaliteit van het onderzoek wordt verhoogd en gewaarborgd blijft via de huidige, modelmatige onderzoeksfinanciering. In de toekomst wordt een deel van die financiering gedynamiseerd aan de hand van facultaire prestatieboxen. De prestatieboxen worden in 2014 uitgewerkt en de afspraken worden per 2015 geïmplementeerd via een ronde onderzoeksconvenanten tussen het College van Bestuur en de faculteiten, met als doel de prestaties van het facultaire onderzoek verder te versterken.

Voor de excellentieschijf worden de investeringen vanuit het Research Excellence Initiative (REI) ook in 2014 gebruikt via een apart budget voor strategische onderzoeksinvesteringen, en verdeeld op basis van competitie. Na 2014 zal het fonds worden doorontwikkeld om interdisciplinaire verbreding en consortiumvorming te stimuleren en nieuwe mogelijkheden voor innovatief onderzoek te ontwikkelen. Er is financiering beschikbaar voor incidentele prikkels, om de onderzoekskwaliteit structureel te kunnen verbeteren. In de derde categorie (de valorisatieschijf) worden groepen onderzoekers gestimuleerd om de maatschappelijke impact van hun onderzoek te vergroten. Meer rekening houden met de maatschappelijke impact van onderzoek dat door bestaande centres of excellence is uitgevoerd vormt de basis voor het vergroten van de maatschappelijke relevantie. De EUR maakt middelen vrij waarmee tot valorisatie leidende publiek-private samenwerkingen worden gestimuleerd. Dit stelsel krijgt zijn beslag in de vorm van zogenoemde *social valorisation value chains* (zie paragraaf 4.1).

3.4 Maatschappelijke impact en valorisatie - connecting to society

De EUR staat onderwijs en wetenschap voor die een betere wereld dienen. Wetenschappers en studenten aan de Erasmus Universiteit zijn zich hiervan bewust en staan met hun academische activiteiten midden in de maatschappij. Wat de EUR in 2018 van veel andere kennisinstellingen onderscheidt, is haar uitgesproken maatschappelijke oriëntatie. Het maatschappelijk engagement dat de EUR typeert, vinden we zowel terug in de aard van haar disciplines als in de ondernemende, op de wereld gerichte mentaliteit van haar studenten en medewerkers. Vanuit deze traditie wil de EUR in 2018 nog nadrukkelijker haar maatschappelijke prestaties over het voetlicht brengen, een substantiële bijdrage leveren aan het welzijn van mens en planeet, en in woord en daad laten zien dat zij werkelijk *internationaal geëngageerd* is. Er is een veel grotere maatschappelijke zichtbaarheid en er is een valorisatiedynamiek ontwikkeld op een selecte set van maatschappelijke thema's. Dit is gebeurd via de realisatie van enkele sterke *social valorisation value chains*.

Valorisatie

Onder valorisatie verstaan we het geschikt en beschikbaar maken van academische kennis voor economische en maatschappelijke benutting. Kennisbenutting en -valorisatie is een onmisbaar instrument om nieuwe kennis aan de maatschappij daadwerkelijk beschikbaar te stellen door kennis te vertalen naar innovatieve producten en diensten. De overheid vraagt de universiteiten wetenschap te vertalen in innovatie die bijdraagt aan de economische concurrentiepositie van Nederland en Europa. Dat zien we ook terugkomen in de subsidie-eisen van organisaties voor onderzoeksfinanciering. Hierin staat expliciet dat het valorisatiepotentieel van het betreffende onderzoek moet worden beschreven. De Nederlandse universiteiten hebben in het Hoofdlijnenakkoord 2011 met OCW afgesproken hun ambities op valorisatiegebied te concretiseren. Uiterlijk in 2016 moeten de universiteiten minimaal 2,5% van de onderzoeksmiddelen uit de eerste geldstroom (rijksbijdrage) besteden aan kennisvalorisatie. Kennisvalorisatie kan dan weer leiden tot inkomsten voor verdere onderzoeksactiviteiten.

Om haar valorisatiepotentieel in de komende planperiode effectiever te benutten, zet de EUR de volgende stappen⁶:

- Binnen faculteiten en tussen disciplines worden zogenoemde *social valorisation value chains* (SVVC's) gecreëerd, waarin een vast aantal treden op de valorisatieladder wordt doorlopen om van fundamenteel onderzoek via economische valorisatie te komen tot maatschappelijke en sociale valorisatie.
- De EUR brengt een *beperkt aantal excellente onderzoeksgroepen* in stelling voor zulke SVVC's.
- De EUR zorgt voor een *stimulerend valorisatieklimaat*, waarbij reputatie, competenties, tijd en geld in balans zijn. Dit komt tot uitdrukking in onder andere het HR-beleid, de competentieontwikkeling en de beschikbaar van een financieel instrumentarium.
- De EUR richt samen met Erasmus MC het *Erasmus Centre for Valorisation* op.
- Er wordt, in samenspraak met het landelijke VSNU-project, gekozen voor een aantal valorisatie-indicatoren waaraan het succes afgemeten zal worden.
- Er wordt een *financiële boost* aan valorisatie gegeven, door gedurende drie jaar een extra initiële investering te doen.

MVO en diversiteitsbeleid

De EUR gaat de komende jaren nadrukkelijk aandacht besteden aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). *Impact & Relevance* betekent niet alleen werk maken van de grote maatschappelijke vragen in onderwijs en wetenschap, maar ook oog hebben voor de gevolgen van de eigen bedrijfsvoering. De manager van morgen kan niet meer zonder een deugdelijk besef van ethische normen en duurzaam handelen. Maatschappelijke verantwoordelijkheid zal daarom een leidend beginsel in de bedrijfsvoering zijn en tevens terugkomen in het profiel van ons onderwijs en onderzoek. Daarom komt er vanaf 2014 een 'leadership and responsibility' track in het Erasmus Honours Programme. Er zal ook worden onderzocht in hoeverre de thema's *ondernemerschap*, *interculturele samenwerking*, *duurzaamheid* en *maatschappelijke verantwoordelijkheid* in de curricula van

⁶ Vgl. *Verzilvering van kapitaal*, rapport stuurgroep valorisatie, EUR, 21 januari 2013.

bacheloropleidingen kunnen worden geïntegreerd. Daarnaast gaat de EUR intensiever laten zien wat ze zelf doet aan duurzaamheid, door belangrijke doelstellingen te formuleren en beleid te ontwikkelen voor verdere actie.

Via initiatieven als *GreenEUR*, *Erasmus involved*, *Erasmus4Rotterdam* en *Sustainable RSM* worden meer mogelijkheden gecreëerd voor studentenbetrokkenheid bij duurzaamheid en MVO. De duurzaamheidscoördinator van de EUR zal samen met een vertegenwoordiger van alle faculteiten een interdisciplinair team oprichten voor de coördinatie van activiteiten die met sociale en milieuaspecten van duurzame ontwikkeling te maken hebben, zowel op de campus als in de samenleving.

De Erasmus Universiteit streeft ernaar in 2018 zijn duurzaamheidsmissie te verwezenlijken via rapportagesystemen, communicatiekanalen en een intensieve samenwerking met alle faculteiten van de universiteit. In het tweejaarlijkse Duurzaamheidsplan worden de bestaande activiteiten en prestaties die binnen het bestek van dit plan vallen geïnventariseerd, worden eventuele problemen vastgesteld en de belangrijkste doelstellingen geformuleerd, en worden er doelen en beleidsmaatregelen vastgesteld, waarmee de uitvoering kan worden gewaarborgd in onderwijs en onderzoek, faciliteiten/bedrijfsvoering, communicatie en in de organisatiestructuur. Ook worden er middelen toegewezen ter ondersteuning van de uitvoering van de duurzaamheidsmissie.

De EUR is ervan overtuigd dat onderwijs en onderzoek het beste tot hun recht komen met een grote diversiteit aan wetenschappers, mensen uit verschillende culturen die elk hun eigen mening, kennis en ervaring meebrengen. De EUR streeft daarom naar een gevarieerde mix van medewerkers. Om 'impact door diversiteit' te creëren richt de EUR zich de komende jaren op de man-vrouwverhouding en een groter aantal nieuwe medewerkers uit het buitenland. Zo wil de EUR een evenwichtiger man-vrouwverhouding binnen haar personeelsgeleding realiseren. Met faculteiten zullen in convenanten afspraken worden gemaakt over de doorstroom van vrouwelijke wetenschappers, waarbij vooral gekeken zal worden naar hoogleraarbenoemingen en de doorstroom van vrouwen in PhD-functies naar *tenure tracks* en later UHD-functies.

4. Hoe gaan we onze doelen bereiken?

4.1 Bedrijfsvoering

Een uitstekende organisatie van de bedrijfsvoering is een belangrijke voorwaarde voor succesvol presteren in het primaire proces: onderwijs en onderzoek. In 2018 is de ondersteuning professioneel ingericht, van hoge kwaliteit en efficiënt: 'samen maken we het verschil' luidt het adagium. De ondersteunende eenheden van de faculteiten en van de centrale serviceorganisatie werken goed samen en zijn gericht op het continu optimaliseren van hun bijdragen aan het bereiken van de strategische doelen van de universiteit. De wens vanuit het primaire proces is leidend en keuzes worden altijd in wederzijdse afstemming gemaakt, met inachtneming van de doelmatigheid. De belangrijkste doelgroepen zijn studenten, docenten, onderzoekers, medewerkers en beheerders/bedrijfsvoerders. Gebruikers ervaren één ondersteuningsorganisatie met heldere loketten en een tijdige en betrouwbare dienstverlening. Er is sprake van een heldere *governance*-structuur en afspraken zijn verankerd in dienstverleningsovereenkomsten. Processen zijn vergaand geharmoniseerd en geautomatiseerd. Selfservice-toepassingen zijn geïntroduceerd, evenals kenniscentra (bundeling van expertise). Er is een goed functionerende planning- en controlcyclus met tijdige en betrouwbare managementinformatie. In de besluitvorming speelt het aspect duurzaamheid altijd een belangrijke rol. Het inkoopproces is rechtmatig en professioneel en er is een eenduidige *sourcing*-strategie (zelf doen of uitbesteden). De medewerkers hebben volop ontwikkelkansen en zijn gericht op excellent presteren en op permanente verbetering. De kernwaarden zijn *samen*, *doelgericht* en *verantwoordelijk*, en deze zijn ingebed in de R&O-cyclus.

Informatie- en communicatietechnologie

Studenten, docenten en andere studentbegeleiders ontvangen ondersteuning die er op gericht is het onderwijsproces zo optimaal mogelijk te laten verlopen. Deze ondersteuning is georganiseerd in servicepaden die aansluiten bij de *student life cycle*. Er wordt gebruikgemaakt van een samenhangend portfolio aan onderwijssystemen die 24/7 bereikbaar zijn en ontsloten kunnen worden met alle gebruikelijke apparaten. Studie- en studentinformatie is toegankelijk via een persoonlijk portaal dat verbonden is met de digitale studie- en werkomgeving. De ondersteuning sluit aan bij de ontwikkelingen op het gebied van elektronisch leren, kleinschalig onderwijs en digitaal tentamineren.

Aan de EUR is in 2018 alle informatie over resultaten en het leergedrag van studenten digitaal beschikbaar voor diegenen die bij het onderwijs betrokken zijn. Analyse van deze informatie (*learning analytics*) geeft meer inzicht in de voortgang en het studiegedrag van studenten.

Modern werkgeverschap

Het vernieuwde HR-beleid is in belangrijke mate op talentmanagement gericht. In dat kader wordt de carrièrelange ontwikkeling van medewerkers actief bevorderd, onder andere door training en opleiding, coaching, actief mobiliteitsbeleid en bewuste loopbaanpaden. Leidinggevenden beschikken daartoe over de noodzakelijke competenties in talentmanagement. De EUR is in 2018 in staat om voor zowel wetenschappelijke medewerkers als ondersteunende en beherende medewerkers in een steeds competitievere arbeidsmarkt het talent te vinden dat nodig is, om dat talent vervolgens te binden en verder te ontwikkelen. Daarbij wordt uitdrukkelijk aandacht besteed aan diversiteit. Medewerkers profiteren van een verregaande automatisering van administratieve processen, waardoor administratieve handelingen snel en zorgvuldig kunnen worden verricht.

EUR-medewerkers verrichten hun werk in een grotendeels opnieuw ingerichte kantooromgeving. De ruimte-efficiency is verhoogd, evenals de kwaliteit van de werkplek. De faciliteiten voor plaatsafhankelijk werken zijn *up to date*. Het *werken zonder grenzen* wordt mogelijk, onder andere doordat (wetenschappelijke) informatie die nodig is voor onderzoek, opleiding en ondersteuning in digitale vorm beschikbaar is.

Onderzoeksupport en onderzoekinfrastructuur

Om internationaal competitief te zijn is excellente onderzoeksondersteuning onontbeerlijk. Die ondersteuning richt zich op de onderzoeker zelf en op de onderzoeksinfrastructuur. De EUR ondersteunt haar wetenschappers op professionele wijze bij het doen van (inter)nationale subsidieaanvragen en bij de vorming van consortia en netwerken. De EUR doet dit in goede afstemming met het Erasmus MC. De verschillende processen in de levenscyclus van onderzoek worden ondersteund (van onderzoeksidee tot dataopslag en analyse tot aan publicatie en valorisatie). Hiertoe wordt het Research Support Office (RSO) gerealiseerd. Het RSO begeleidt onderzoekers bij vragen over subsidiebronnen, procedures voor onderzoeksvorstellen, juridische en financiële vragen. Als levensader van het RSO wordt een Research Information System (RIS) ontwikkeld, dat onderzoeksleiders helpt bij het managen van onderzoeksprojecten, hun profilering, het efficiënt organiseren van promotietrajecten en het vastleggen van onderzoeksresultaten, en dient als basis voor bestuurlijke informatievoorziening.

De EUR onderschrijft het belang van open access publiceren, om zowel data als de resultaten voor een zo wijd mogelijk publiek beschikbaar te maken. De universiteitsbibliotheek speelt in dit proces een belangrijke rol, en naast de al bestaande *repository* voor wetenschappelijke publicaties wordt in afstemming met de faculteiten een infrastructuur gebouwd voor het beheren en archiveren van onderzoeksdata. In 2018 zijn alle auteursversies van gepubliceerde artikelen via de EUR-*repository* toegankelijk. Met uitgevers en andere partners wordt intensief samengewerkt aan innovatieve publicatievormen en nieuwe vormen van wetenschappelijke *output* en communicatie. De (digitale) wetenschappelijke *output* van de instelling wordt actief gecollecteerd, gecureerd, en voor de lange termijn gepreserveerd.

Communicatie & reputatie

De EUR toont zich in 2018 een zelfbewuste instelling voor toponderwijs en toponderzoek. Ook in het buitenland worden de prestaties van onze wetenschappers en studenten in 2018 breed erkend. Dit is mede te danken aan het heldere zelfbeeld dat is ontstaan, onder andere van wat de instelling uitdrukkelijk wel en niet wil zijn. De EUR doet kritisch onderzoek naar zijn reputatie(s) en ontwerpt op basis van de uitkomsten van dat onderzoek een potentieel succesvolle reputatiemanagementstrategie. Dit zelfbeeld is tevens de bron van een heldere en wervende *branding*, die vervolgens de basis vormt voor communicatie en voor de noodzakelijke talent- en fondsenwerving. De EUR formuleert in dat kader een helder en gedragen profiel, op basis waarvan een brandings- en communicatiestrategie wordt ontworpen en uitgevoerd. Mede hierdoor is het marktaandeel van de EUR in Nederland gegroeid en voelen alumni zich meer betrokken bij het onderwijs en onderzoek op de EUR. In haar communicatie presenteert de EUR zich nadrukkelijk als een *internationale universiteit* en wordt de strategische ligging van de EUR (als mainport en dicht bij bestuurlijke centra) beter benut.

Woudestein Campus

Er is een bruisende EUR-campus ontstaan. De universitaire gemeenschap en haar bezoekers voelen zich thuis op de heringerichte en uitgebreide campus Woudestein. Voor een steeds groter aantal studenten is de campus letterlijk een thuis. Zij kunnen gebruikmaken van een grote diversiteit aan restauratieve voorzieningen en er zijn verschillende winkels. Het sportcentrum biedt veel mogelijkheden en heeft een geheel vernieuwde fitnessfaciliteit.

Er zijn zichtbare stappen gezet op weg naar een duurzame en dus energieneutrale campus. Het succesvolle project Campus in Ontwikkeling I wordt opgevolgd door Campus in Ontwikkeling II, waarbinnen tevens het *Multi Functioneel Onderwijsgebouw* gestalte krijgt.

De campus is met alle vervoermiddelen goed bereikbaar, waarbij bevordering van duurzaamheid voorop staat. De campus is 7 dagen per week 24 uur toegankelijk en de gebouwen zijn open conform de wens van faculteiten. Het is vanzelfsprekend om eigen apparatuur mee te nemen naar de EUR (BYO) en om veilig gebruik te maken van het internet op een *wireless* campus. De hoeveelheid en grootte van de audiovisuele middelen in de collegezalen zijn afgestemd op de curricula van de faculteiten en het aantal studenten. Het aantal studieplekken is conform de vastgestelde norm 1:10. Het

gerestaureerde bibliotheekgebouw biedt uitstekende studieplekken en kent ruime openingstijden.

4.2 Financiën

Een nieuwe strategie vraagt om scherpe financiële keuzes: met financiële soliditeit voor ogen kiest de EUR ervoor te investeren in wat moet en wat ons sterker maakt. In het licht van de vele onzekerheden en veranderingen die boven de onderwijsmarkt hangen (zie hoofdstuk 2.2.), vindt de EUR het van belang de toekomst niet passief af te wachten, maar zich door strategisch gekozen uitgaven op die toekomst voor te bereiden. Een van de hoofddoelen van deze strategie is ervoor te zorgen dat de EUR in 2018 een meer evenwichtige, toekomstbestendige inkomstenmix kent, waarin de afhankelijkheid van de eerste geldstroom is verminderd.

Hoewel de EUR op dit moment een gezonde financiële huishouding kent, worden de gevolgen van de crisis en een bezuinigende overheid ook voor ons voelbaar. Te verwachten valt dat de rijksbijdrage zich minder positief zal gaan ontwikkelen. Zichtbaar is een neerwaartse bijstelling van de referentieraming in de afgelopen twee jaar. Daarnaast zien we dat diverse faculteiten te maken hebben met een terugval in de projectenportefeuille, daling in de studentenpopulatie en autonome stijgingen van de lasten (vooral lonen en salarissen). De EUR zal er daarom niet aan ontkomen in de komende planperiode een sober beleid te voeren en maatregelen te nemen om de efficiency van de organisatie te vergroten. Herstructureringen zijn zeer waarschijnlijk, ook om de ondersteuning/overhead op het afgesproken landelijk gemiddelde te krijgen (conform prestatieafpraak). Op termijn zal een structurele ombuiging in de orde van grootte van €12 miljoen op jaarbasis nodig zijn om baten en lasten in balans te houden.

Tegelijkertijd staan we voor een nieuwe strategie die om nieuwe financiële impulsen vraagt. Op de lange termijn kan dat nieuwe verdienmogelijkheden opleveren, in de vorm van relatieve groei in de tweede geldstroom, door toename van (instellings)collegegelden, een groter succes bij EU-fondsen en meer inkomsten uit contractonderwijs en -onderzoek. Voor wat haar interne financiële beleid betreft, streeft de EUR in de komende jaren naar de invoering van een verdeelmodel op basis van onderwijsprestaties en een onderzoeksfinanciering gekoppeld aan facultaire prestatieafspraken.

Samenvattend neemt de EUR een combinatie van maatregelen om financiële soliditeit te waarborgen. Er komt een taakstelling op onderzoek en onderwijs; de efficiëntie van de ondersteunende organisatie wordt verder vergroot; strategische uitgaven worden getemporiseerd; opbrengsten worden verhoogd door:

- Groei van het aantal initiële masterstudenten;
- Het aantrekken van meer internationale subsidies;
- Vergroting van de aantallen betalende internationals (PhD's en instellingscollegegelden);
- Omzetgroei in de commerciële markt (postinitieel onderwijs en contractonderzoek).

Per faculteit en organisatieonderdeel wordt bezien welke van de inkomstenverhogende maatregelen het kansrijkst zijn.

Investeringsagenda

De Erasmus Universiteit handhaaft een centrale strategische investeringsruimte van €17 miljoen per jaar voor de uitvoering van haar strategie, waardoor in de komende planperiode in totaal voor €85 miljoen aan strategische investeringen gedaan kunnen worden. Een deel van die investeringsgelden ligt al vast op grond van in het verleden aangegane verplichtingen met betrekking tot bijvoorbeeld nieuwe opleidingen en verdeling van onderzoeksgelden. Nieuwe investeringen zullen in het teken staan van realisatie van de strategische speerpunten, te weten internationalisering, groei van het masteronderwijs, onderzoekssamenwerking, *career services*, verhoging onderzoeks- en onderwijskwaliteit, verhoging derde geldstroom, stroomlijning van de bedrijfsvoering en ICT-innovaties ten behoeve van studiesucces. Toekomstige budgetten zullen aan de hand van uit te werken projectplannen worden toegekend.

4.3 *Uitvoering*

De uiteindelijke verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van deze strategie ligt bij het College van Bestuur én de decanen. Voor faculteitoverstijgende thema's zullen uit het College van Bestuur en decanen portefeuillehouders worden benoemd die met hulp van programma- en projectteams de gestelde doelen trachten te realiseren. Deze teams worden zo breed mogelijk samengesteld, met medewerkers uit verschillende lagen van de organisatie, en werken op basis van strategische budgetten. Per project wordt op basis van het strategisch plan een uitvoeringsplan opgesteld. De coördinatie van de uitvoering ligt bij het Erasmus Programma Bureau. De algehele voortgang wordt door de stuurgroep Strategie bewaakt, die drie keer per jaar bijeen komt. Het College van Bestuur legt jaarlijks verantwoording af over het gevoerde strategische beleid aan de Raad van Toezicht.

Voor de meeste onderdelen rust de implementatie van de strategie echter op de schouders van de faculteiten en andere organisatieonderdelen. Zij vertalen de vastgelegde grote lijnen in concrete activiteiten die in convenanten tussen College van Bestuur en het betreffende organisatieonderdeel worden vastgelegd. De voortgang wordt in halfjaarlijkse bilaterale overleggen getoetst. Halverwege de planperiode – in 2016 – zal een tussenbalans van de strategie worden opgemaakt en de koers zo nodig worden bijgesteld.

5 Bijlagen

5.1 Key Performance Indicators

In 2018 heeft de EUR het volgende bereikt:

Onderwijs

- De prestatieafspraken zijn gehaald.
- De EUR heeft vijf high-end, selectieve masters.
- Alle bacheloropleidingen hebben ofwel:
 - Engelstalige 'streams'
 - een Engelstalig derde jaar
 - of een voldoende internationaal curriculum voor buitenlandse uitwisselingsstudenten dat bovendien voldoende internationale ervaring biedt aan Nederlandse studenten.
- Mastergroei: landelijk masteraandeel 12% (2012: 10%), aandeel masterinstroom binnen EUR: 60% (2012: 56% = 4546/8161 studenten), in de mastermarkt voor internationals binnen Nederland stijgt het marktaandeel naar 38% (2012: 35,5%, bron: VSNU).

Onderzoek

- Impact: ten minste onze positie behouden volgens de CWTS-meting: 14,2% van de publicaties behoort tot de 10% meest geciteerde van hun vakgebied (2012).
- In 2015 zijn per faculteit afspraken over een prestatieboxonderzoek gemaakt. Vanaf 2015 wordt een deel van de onderzoeksmiddelen uit de eerste geldstroom gedynamiseerd op basis van in convenanten vastgelegde afspraken tussen College van Bestuur en decaan. In 2018 worden de convenanten geëvalueerd.
- Het aandeel subsidies door NWO en de EU in de totale omzet neemt toe tot 13% in 2018 (2011: 11%), waarvan 6% NWO en 7% EU.
- Een evenwichtiger man-vrouwverdeling binnen de wetenschappelijke staf: de UHD-verhouding moet een afspiegeling zijn van de verhouding UD/PhD.

Internationalisering

- Minimaal 15% van alle Nederlandse bachelorstudenten doet een *outgoing exchange*.
- De EUR kent 15% buitenlandse studenten (initiële studenten in BA+Ma 2012: 12%).

Bedrijfsvoering

- De kwaliteit van de serviceverlening binnen de EUR wordt in 2018 met een 7,5 in het klanttevredenheidonderzoek gewaardeerd.
- De generieke overhead van de EUR is conform de afspraken in 2015 teruggedrongen naar het Nederlandse gemiddelde van 19,9%.

Overig

- Alumni waarderen de EUR met ten minste een 7,5 in periodiek marktonderzoek.
- De jaarlijkse opbrengsten van fondsenwerving groeien met 20%.
- De omzet in het postinitiële segment is jaarlijks gegroeid.
- Uiterlijk 2016 wordt 2,5% van de onderzoeksmiddelen uit de eerste geldstroom aan valorisatie besteed.

5.2 Kengetallen EUR 2013

Aantal studenten	22.367 (peildatum 1-10-2013)
Aantal diploma's	7.654 (2012)
Personeel	2.766 personen (peildatum 31-12-2012, excl. ErasmusMC)
Organisatie	7 faculteiten 2 instituten Erasmus Holding BV
Aantal opleidingen	20 bacheloropleidingen 37 masteropleidingen 12 researchmasteropleidingen 19 niet-initiële masteropleidingen
Omzet 2012	M €539 (incl. O&O ErasmusMC)