

Ambitieraamwerk VU-UT samenwerking

Fase 3

19 februari 2021



**UNIVERSITY
OF TWENTE.**

Inhoudsopgave

Status van dit document	3
Waarom willen wij intensief samenwerken?	3
Waarom is deze samenwerking zo belangrijk voor de UT?	4
Waarom is deze samenwerking zo belangrijk voor de VU?	4
Conclusies Roland Berger over de samenwerking tussen VU en UT	5
Wat hebben we in de afgelopen drie jaar al ondernomen?	6
Wat is gedaan tot 2020?	6
De stappen die wij in 2020 hebben gezet	7
Waar willen wij in 2030 zijn?	8
Welke stappen gaan wij daarom zetten tot en met 2023?	9
Ambitie A. Een jaarlijkse instroom van 750 tot 1250 studenten in gezamenlijke en innovatieve Bachelors programma's in 2030	9
Ambitie B. De instroom van technische Masters op de UT met 300 tot 500 per jaar laten groeien	10
Ambitie C. Versterken van onze LLO propositie	11
Ambitie D. Drie multidisciplinaire impactprogramma's, waarmee we onze regionale ecosystemen koppelen	11
Ambitie E. Succesvolle invulling van de bij voorkeur gezamenlijke aanstellingen die nodig zijn voor de bovenstaande ambities.	12
Organisatie, financiering en monitoring tot en met 2023	13
Opbouwen van een ondersteuningsinfrastructuur	13
Organisatie	13
Eerste raming van de benodigde financiering tot en met 2023	14
Monitoring, indicatoren, en bijsturing met Tweejaarenprogramma's	16
Volgende stappen in 2022	17

STATUS VAN DIT DOCUMENT

Dit Ambitieraamwerk geeft aan hoe de UT en de VU naar hun institutionele en daarmee strategische samenwerking kijken. Het geeft aan op welke vlakken wij willen samenwerken, het presenteert de ambities en de vertaling naar een planning van bestaande en nieuwe initiatieven, en het geeft aan hoe deze ondersteund worden. Daarbij zullen grote nieuwe initiatieven -zoals het starten van nieuwe gezamenlijke opleidingen- worden vooraf gegaan door solide business cases, en aparte afspraken. In dit document staat de richting weergegeven die we de komende jaren gezamenlijk zullen volgen. De precieze uitwerking van die richting is mede afhankelijk van ontwikkelingen, kansen en voortschrijdend inzicht en kan daarmee op subonderdelen worden bijgesteld. Gezien de strategische richting die met dit raamwerk wordt aangegeven, is breed draagvlak in beide organisaties van belang. Daarom zal dit document aan de medezeggenschap en Raden van Toezicht worden voorgelegd.

WAAROM WILLEN WIJ INTENSIEF SAMENWERKEN?

De VU en de UT delen hetzelfde DNA. Wij zijn beide gestart als emancipatoire instellingen: de VU voor een volksdeel, de UT voor een landsdeel. Sindsdien hebben wij ons ontwikkeld als complementaire maar ook gelijkgestemde universiteiten. Beide instellingen benadrukken het persoonlijke, en zien de academie als een gemeenschap. De VU kan de UT sterker maken en de UT kan de VU sterker maken. Samen bouwen wij aan nieuwe verbindingen om de uitdagingen van de maatschappij en van het hoger onderwijs, aan te kunnen. In de verbinding tussen de verschillende disciplines – alfa, bèta, gamma, life sciences & health en techniek- ligt onze kracht. Van daaruit werken wij samen om kennis en oplossingen te ontwikkelen voor de grote maatschappelijke uitdagingen van vandaag en morgen. Daarbij hebben wij elkaar nodig.

Juist om die reden werken wij al langer intensief samen. En in de afgelopen periode is gebleken dat, ondanks de beperkingen die Corona met zich heeft meegebracht, de VU en de UT elkaar makkelijk blijven vinden. Dat uit zich in onze opleiding Mechanical Engineering op de VU en door het enthousiasme waarmee aan nieuwe activiteiten wordt gewerkt. We zien een sterke gezamenlijke drive om het verschil te maken in de maatschappij, en een focus op de inhoudelijke meerwaarde die we samen kunnen realiseren. Er is tussen de beide organisaties gemakkelijk een klik ontstaan op verschillende niveaus, met een groot en groeiend enthousiasme als gevolg.

De VU en de UT zien dat de wereld van hoger onderwijs en onderzoek steeds meer verandert. We zien concurrenten opkomen in alle werelddelen. Maar we zien ook dat private investeerders een steeds grotere rol gaan spelen in ons hoger onderwijs. En we verwachten dat daarmee ook de aard van het hoger onderwijs gaat veranderen. Daarnaast wordt onze omgeving steeds turbulenter, complexer en onzekerder. De samenleving én onze studenten zullen bovendien andere eisen gaan stellen aan universiteiten: maatschappelijke opgaven en interdisciplinariteit zullen leidend moeten worden in ons hoger onderwijs en onderzoek.

Bovendien: wij verwachten dat budgetten eerder zullen afnemen dan toenemen. Kortom: er verandert veel en wij willen leidend zijn in die veranderingen.

WAAROM IS DEZE SAMENWERKING ZO BELANGRIJK VOOR DE UT?

De UT wil voorop lopen bij veranderingen in het hoger onderwijs en onderzoek, open zijn, en *connected*. En nieuwe kennisintensieve ecosystemen helpen bouwen en versterken. Deze overtuiging komt ook terug in Shaping 2030. De drie kernwaarden in Shaping 2030 zijn *entrepreneurial, inclusive, open*. Deze komen prominent terug in onze samenwerking.

En er zijn ook veel andere voordelen. De UT zal met de samenwerking de eigen arbeidsmarktpositie verbeteren, waardoor het gemakkelijker wordt om wetenschappelijk talent aan te trekken en te behouden. De connectie met Amsterdam biedt verder kansen om scholieren in de Noordelijke Randstad te interesseren voor een masteropleiding in het hightech ecosysteem in Oost-Nederland. Ook bieden gezamenlijke onderzoeks- en innovatieprojecten de mogelijkheid om nieuwe relaties op te bouwen met bedrijven in de Noordvleugel van de Randstad en zullen gezamenlijke proposities richting Nederlandse en Europese fondsen krachtiger zijn en meer kans maken op honorering. Door de mogelijke LLO-propositie te verbinden met de gezamenlijke onderzoeks- en innovatieprojecten zullen de relaties met de betrokken bedrijven worden geïntensiveerd en naar verwachting structureler van aard worden.

Ook ons 'Ecosysteem Oost-Nederland' is gebaat bij de samenwerking. Het rapport 'De Kracht van Oost' constateert dat er voor Oost-Nederland twee relevante stedelijke netwerken in Nederland zijn, de Randstad en de Brabantse Stedenrij. Met de samenwerking met de VU versterken wij de aansluiting met de Randstad. Wij bouwen met deze samenwerking aan de allianties die nodig zijn om Ecosysteem Oost-Nederland verder te verbinden met een van de economische powerhouses van Europa.

WAAROM IS DEZE SAMENWERKING ZO BELANGRIJK VOOR DE VU?

De VU 'Strategie 2020-2025' is een belangrijke pijler voor de samenwerking met de UT en haar aanwezigheid op de VU campus. In de strategie zet de VU onder meer in op drie speerpunten: *duurzaam, ondernemend en divers*. Het verrijken van het onderwijsaanbod met nieuwe perspectieven biedt mogelijkheden om studenten op te leiden met a *broader mind*, vanuit de driehoek academische kennis/vaardigheden – persoonlijke ontwikkeling – maatschappelijke oriëntatie. Op onderzoeksgebied biedt de complementariteit van competenties kansen om met gezamenlijk onderzoek innovatieve oplossingen te realiseren voor complexe maatschappelijke uitdagingen van vandaag, waardoor we onze wetenschappelijke en maatschappelijke impact vergroten. Dit doen we vanuit de verschillende perspectieven van de volle breedte van disciplines: alfa, bèta, gamma, life science & health, en techniek.

Het verbinden van het dynamische internationaal georiënteerde ecosysteem van de Noordelijke Randstad met het hightech ecosysteem in Oost-Nederland vergroot de kans om kennis beter te benutten, ondernemerschap te stimuleren en gezamenlijk innovatieve oplossingen voor regionale, nationale en mondiale uitdagingen te ontwikkelen: 'UT and VU embark on a joint ambition to serve society'.

Met de ontwikkeling van een techcampus in Amsterdam levert de samenwerking een belangrijke bijdrage aan de maatschappelijke opgave om voldoende goed gekwalificeerde technische talenten op te leiden. Met de techcampus wordt de geografische spreiding van academisch techniek-onderwijs in Nederland verbeterd, waardoor de drempel voor middelbare school leerlingen uit de regio wordt verlaagd om te kiezen voor een technische opleiding. We zetten in op een wisselwerking tussen de twee ecosystemen, waarbij Bachelorstudenten vanuit de VU kunnen instromen in de Masteropleidingen van de UT en vice versa.

CONCLUSIES ROLAND BERGER OVER DE SAMENWERKING TUSSEN VU EN UT

De VU en UT hebben Roland Berger als externe en onafhankelijke partij gevraagd om een analyse te maken van de meerwaarde en mogelijkheden van de samenwerking. Hieronder is de management summary van het advies opgenomen dat Roland Berger i.o.v. beide partijen in januari 2021 heeft opgesteld. Wij kunnen ons goed vinden in deze samenvatting.

UT and VU are embarking on a joint ambition to better serve society

RB executive summary (1/2)

Serving society to the best of their ability is in the DNA of both UT and VU

- Society faces increasingly complex and intertwined challenges, which calls for developing the right talent, solutions and tactics
- UT and VU complement each other in terms of talent development, solution design and societal impact:
 - Comprehensive educational offering that shapes broad minds for modern and future society
 - Complementary scientific disciplines and excellence that develop solutions for complex societal challenges
 - Complementary strengths and tactics to involve society in implementing these solutions and creating impact
- Society needs more technical talent, which presents an opportunity to build an educational bridge between Amsterdam and Twente
- UT and VU will develop a technical campus in Amsterdam for a BSc connected to the MSc at the technical campus in Twente
- UT and VU have defined three large and distinctive impact programs to make societies secure, responsible and smart

UT and VU will deepen their collaboration through two strategic directions: talent development and impact programs*RB executive summary (2/2)*

- The strategy of the cooperation is built on two pillars: talent development and large thematic impact programs
- The talent development program consists of five approaches:
 - Building on existing programs, additional technical bachelor's degrees will be transferred from UT to VU and ultimately integrated into a broad technical BSc
 - The Twente campus will be connected to the Amsterdam technical campus and accommodate the flow of technical master's students
 - Students will have access to the resources and facilities of both institutions and the opportunity to broaden their minds
 - The outflow of technical talent to technical jobs in the local ecosystems will be encouraged
 - Education and talent streams will be supported by campus development in Twente and Amsterdam
- UT and VU have defined three thematic impact programs through which the collaboration will create impact for society:
 - Creating Secure Societies focuses on solving complex and unpredictable societal security crises
 - Creating Responsible Societies focuses on turning irresponsible societies into responsible societies
 - Creating Smart Societies focuses on creating better technological solutions by studying their impact on society
- The impact programs will be developed by building communities and starting joint research projects, working towards sustainable partnerships
- Several instruments will provide incentives to further develop the impact programs

WAT HEBBEN WE IN DE AFGELOPEN DRIE JAAR AL ONDERNOMEN?

WAT IS GEDAAN TOT 2020?

Onze samenwerking vindt zijn oorsprong in het besef dat wij hetzelfde DNA delen, en dat wij daarmee uniek zijn in het landschap van universiteiten in Nederland. Beide zijn gestart als emancipatoire instellingen, en ook nu benadrukken we allebei het persoonlijke, en zien we de academie als een gemeenschap. Wij vinden dat de instroom en uitstroom van techniekstudenten in Nederland veel hoger moet worden. Om deze instroom te verhogen hebben de UT en VU (eind 2017) het voorstel geformuleerd om een technische UT opleiding op de VU campus te starten. Dit heeft geleid tot het opzetten van de bacheloropleiding Mechanical Engineering (ME) per 1 september 2019 in Amsterdam. Ruim 60 studenten zijn in het eerste academische jaar ingestroomd, voornamelijk uit de regio Noord-Holland en Flevoland. Ook dit academische jaar zijn ongeveer 60 studenten ingestroomd.

De 'lessons learnt' van onze samenwerking met Mechanical Engineering

- Ensure broad support in faculty, at both UT and VU!
- Ensure capacity and respect lead time for: curriculum design; marketing and communication ; processes; logistics (now achieved for BETA-faculty); recruitment (teaching staff).
- Solve remaining logistic issues: ICT issues; housing facilities for students' overnight stays at UT (including reservation and payment)
- Learn from UT/VU experiences so far: Mechanical Engineering = work in progress; Expanding collaboration has risks;

De samenwerking op ME heeft een duidelijke maatschappelijke waarde. De ervaringen met en de resultaten van deze samenwerking waren positief en als gevolg hiervan hebben de beide universiteiten besloten om te verkennen hoe de samenwerking kan worden geïntensiveerd en verbreed. Met hierbij als uitgangspunt: een sterke verbinding tussen de kerntaken onderwijs, onderzoek en valorisatie binnen de samenwerking.

DE STAPPEN DIE WIJ IN 2020 HEBBEN GEZET

Medio 2020 hebben we een Startdocument VU-UT fase 2 geschreven en begin 2021 heeft Roland Berger een advies gegeven met bouwblokken voor een mogelijke strategie voor de samenwerking. De ambities die we nu in dit document vastleggen voor fase 3 van de samenwerking zijn een vervolg op die beide documenten. In 2020 zijn gedeelde focusgebieden geïdentificeerd waarlangs de samenwerking zich verder gaat verbreden. Dit deden wij samen met de decanen, in een bottom-up proces, met de gezamenlijke kernwaarden van de twee universiteiten in het achterhoofd. Op basis daarvan is een viertal focusgebieden gekozen, die elk hun eigen coalitie opbouwen. Deze coalities zijn:

Coalities voor impactprogramma's:

1. Creating Secure Societies (crisis management, polarization and subversion, resilience)
2. Creating Responsible Societies (circular economy, net-zero, climate adaptation)
3. Creating Smart Societies (smart industry, smart areas and smart health)

Coalitie voor onderwijsprogramma's

4. Creating Talent for Societies

Voor de impactprogramma's zijn deze onderwerpen gekozen, omdat ze naadloos aansluiten bij de maatschappelijke uitdagingen voor Nederland, onderdeel zijn van het missie-gedreven innovatiebeleid en omdat de VU en de UT elkaar zeer goed aanvullen in de expertise en competenties op deze onderwerpen.

In de zomer van 2020 zijn de vier coalities gestart waarmee we inhoudelijk verder vorm geven aan onze samenwerking. Het zijn vier pijlers die verbonden zijn met elkaar en elkaar versterken. In de coalities ontstaan veel van de ideeën en wordt de samenwerking in de praktijk gebracht. Juist ook in de verbinding en interactie tussen verschillende coalities en tussen onderwijs, onderzoek en valorisatie ligt de kracht van de samenwerking als geheel.

WAAR WILLEN WIJ IN 2030 ZIJN?

Dit hoofdstuk presenteert onze lange termijn ambities voor 2030, die zijn gebaseerd op het Startdocument en de verdere uitwerking daarvan in het najaar 2020. Met de vijf ambities geven we de richting aan voor onze samenwerking, waarbij we oog houden voor interne en externe ontwikkelingen. De concrete uitwerking van de ambities wordt de komende periode op basis van afzonderlijke afspraken voor elk onderdeel binnen de Talent- en Impactcoalities, door VU en UT gezamenlijk vastgelegd. De Stuurgroep bereidt deze uitwerking en afspraken voor, waarna in beide CvB's besluitvorming plaatsvindt.

Drijfveren voor onze Samenwerking	Ambities die daar voor 2030 uit voortvloeien
1. Het voorzien in de behoefte van de arbeidsmarkt aan breed inzetbare (techniek-) studenten die oog hebben voor hun maatschappelijke bijdrage, <i>a broader mind</i> hebben.	A. Een jaarlijkse gezamenlijke instroom van 750 tot 1250 bachelors studenten met behulp van (1) gezamenlijke en innovatieve programma's, en (2) de realisatie van een Techcampus Amsterdam.
	B. De instroom van technische masterstudenten op de UT met 300 tot 500 per jaar laten groeien door het opzetten van (1) nieuwe mastertracks en -programma's en (2) het aanbieden van schakelprogramma's en minoren voor de doorstroom van bachelorstudenten van de VU naar de technische UT Masters.
2. Gebruik maken van ons brede aanbod van alfa, beta-, gamma en techniek waardoor we beter zijn geëquipeerd voor de LLO markt.	C. We onderzoeken de mogelijkheden waarmee we onze landelijke en internationale LLO propositie kunnen versterken door het verbinden van het bestaande aanbod en het ontwikkelen van nieuwe gezamenlijke proposities.
3. Bijdragen aan de oplossing van maatschappelijk complexe problemen, zoals klimaatverandering of sociale ongelijkheid, die een multidisciplinaire aanpak vereisen en geïntegreerde benadering vanuit alfa-, beta- en gamma gecombineerd met technologie.	D. In drie maatschappelijk relevante thema's (Secure, Smart, Responsible) ontwikkelen we multidisciplinaire Impactprogramma's.
4. Het aan elkaar koppelen van de twee complementaire ecosystemen Randstad-Noord en Oost-Nederland en het versterken van de arbeidsmarktpositie van zowel de VU als UT.	E. Succesvolle invulling van de grotendeels gezamenlijke aanstellingen op onderwijs, onderzoek en valorisatie die nodig zijn voor de bovenstaande ambities (die elk eveneens bijdragen aan deze vierde drijfveer).

WELKE STAPPEN GAAN WIJ DAAROM ZETTEN TOT EN MET 2023?

We gaan in onze samenwerking uit van een groeiscenario en blijven daarbij realistisch, zeker vanwege de werkdruk en de impact van de Coronacrisis op beide universiteiten. De opgenomen concrete invulling van de komende drie jaar kan, afhankelijk van de kansen en ontwikkelingen in die periode, op basis van overeenstemming worden opgeschaald of versneld. De komende jaren gebruiken we om concrete stappen te zetten om de samenwerking te verbinden (tussen de afzonderlijke coalities), verbreden en verdiepen en beide ecosystemen actief te betrekken. Hierbij horen ook activiteiten om de betrokkenheid van onze medewerkers te vergroten, het verder ontwikkelen van ons verhaal en interactie met onze stakeholders om hen actief te betrekken bij de samenwerking.

AMBITIE A. EEN JAARLIJKSE INSTROOM VAN 750 TOT 1250 STUDENTEN IN GEZAMENLIJKE EN INNOVATIEVE BACHELORS PROGRAMMA'S IN 2030

Wij starten nieuwe gezamenlijke Bachelors aan de VU en aan de UT. Dit zijn nadrukkelijk *joint efforts* tussen beide universiteiten. Dat betekent dat we beide investeren, en beide de vruchten plukken. Terwijl voor de Masters (zie Ambitie B) de fysieke activiteit hoofdzakelijk op de UT plaatsvindt, vindt die voor de Bachelors hoofdzakelijk op de VU plaats.

Voor een jaarlijkse instroom van 750-1250 in totaal, in 2030, is de komende tien jaar een substantiële groei per jaar nodig. Onze verwachting is dat we daarom meerdere nieuwe bacheloropleidingen gaan starten de komende jaren, verdeeld over de VU en de UT. Hiervoor zal de bijbehorende ondersteuning van de onderwijsorganisatie worden georganiseerd.

Tot en met 2023 nemen wij binnen deze ambitie in elk geval de volgende stappen:

Stap A1. Doorgroei ME@VU. De instroom van Mechanical Engineering op de VU laten wij -op basis van de eerder genoemde lessons learned- stijgen naar minimaal 125 in 2023 en 200 in 2026, hetgeen volgens de oorspronkelijke ambities is.

Stap A2. Creative Technology (CT). We willen -bij een positieve business case en marktonderzoek- in 2023 starten met de bachelor Creative Technology op de VU. De Stuurgroep beoordeelt daarbij of het wenselijk is om een nevenvestiging op te zetten of een nieuwe gezamenlijke opleiding te maken met een apart CROHO. De nieuwe opleiding heeft een eigen focus t.o.v. de huidige UT-opleiding. Na afronding van deze opleiding moeten studenten, door slim gebruik te maken van de flexibele ruimte in het curriculum, naadloos kunnen instromen bij 15 masteropleidingen in Twente.

We richten ons bij CT op een instroom van 80 in het eerste jaar, en een snelle doorgroei naar 150. Hiervoor starten wij in 2021 een marktanalyse met als doel, op basis van een positieve business case, de werving in september 2022 te starten.

- Stap A3. Technische Bedrijfskunde. Bij een positief marktonderzoek en goede business case starten we met Technische Bedrijfskunde aan de VU in 2023 of 2024. We richten ons op een instroom van 80 in het eerste jaar, en een snelle groei naar 200.
- Stap A4. Versterken benodigde onderwijsondersteuning en verkennen en uitwerken nieuwe Bachelor initiatieven. In 2021 en 2022 verkennen wij -op basis van de ervaringen bij (de voorbereidingen van) Mechanical Engineering, Creative Technology en Technische Bedrijfskunde- de mogelijkheden voor de volgende bachelors na 2023 zullen starten. Hierbij houden we rekening met de balans tussen de VU en de UT als locatie bij het starten van nieuwe opleidingen en tracks, en overwegen we bijvoorbeeld Technische Antropologie of Technische Economie op de UT.

Regionale instroom blijft de primaire focus (voor werving), maar we houden de optie open om -afhankelijk van het profiel van de opleiding, de ontwikkelingen wat betreft regionale instroom en de arbeidsmarktbehoefte, en de maatschappelijke behoefte- ook (inter-) nationaal te gaan werven. Voor opstart en voorfinanciering wordt budget ter beschikking gesteld. Van betrokken faculteiten wordt cofinanciering verwacht.

AMBITIE B. DE INSTROOM VAN TECHNISCHE MASTERS OP DE UT MET 300 TOT 500 PER JAAR LATEN GROEIEN

Nederland heeft meer academische technici nodig. De significante groei van de technische masterinstroom op de UT is daarom een belangrijke voorwaarde voor succes. Wij stellen ons daarom tot doel om de instroom van technische Masters op de UT met 300 tot 500 te laten groeien dankzij onze samenwerking. In 2030 hebben wij daartoe een uitstekend functionerend systeem aan schakelprogramma's tussen de VU en de technische Masters van de UT. Hiervoor zal de bijbehorende ondersteuning van de onderwijsorganisatie moeten worden geregeld. We onderzoeken daarnaast de meerwaarde van werken met gecombineerde MSc-PhD programma's.

Tot en met 2023 nemen wij daarom binnen deze ambitie in elk geval de volgende stappen:

- Stap B1. Scannen mogelijkheden doorstroom. We voeren gezamenlijk een scan uit op de mogelijkheden van aansluiting Bachelors en Masters VU en UT en brengen de mogelijkheden in kaart voor het vergemakkelijken en aantrekkelijker maken van doorstroom (schakelprogramma's en minoren).
- Stap B2. Schakelprogramma's. Op basis van de scan onder B1 zetten we voorlichting, schakelprogramma's en minoren op voor de doorstroom van BSc-studenten van de VU naar de technische UT Masters.
- Stap B3. Sport Data Science. We starten de Master track Sport Data Science in 2021 bij de UT en gevolgd door een Masters track bij de VU in 2022. Afhankelijk van

instroom (en marktanalyse) wordt onderzocht of het wenselijk is om uiteindelijk een aparte nieuwe Master op te zetten.

Regionale instroom blijft de primaire focus (voor werving), maar we houden de optie open om -afhankelijk van het profiel van de opleiding, de ontwikkelingen wat betreft regionale instroom en de arbeidsmarktbehoefte, en de maatschappelijke behoefte- ook (inter)nationaal te gaan werven. Voor opstart en voorfinanciering wordt budget ter beschikking gesteld. Van betrokken faculteiten wordt cofinanciering verwacht.

AMBITIE C. VERSTERKEN VAN ONZE LLO PROPOSITIE.

We willen met onze samenwerking nadrukkelijk ook bijdragen aan de nieuwe uitdagingen van het Hoger Onderwijs. Daarom verkennen we de mogelijkheden waarop we van onze landelijke en internationale LLO propositie kunnen versterken door het verbinden van het bestaande aanbod en het ontwikkelen van nieuwe gezamenlijke proposities. Hiertoe willen wij de krachten van beide instellingen beter koppelen.

Tot en met 2023 nemen wij daarom binnen deze ambitie in elk geval de volgende stappen:

- Stap C1. Start uitwisseling kennis digitalisering. Vanaf 2021 verkennen wij hoe we kennis en ervaring rond digitalisering van hoger onderwijs en onderzoek kunnen uitwisselen.
- Stap C2. Samenwerken op LLO. We onderzoeken of en hoe we vanaf 2022 gezamenlijk kunnen optrekken bij 1) de ondersteuning van LLO: onderwijskundige capaciteit, ICT, marketingcapaciteit en 2) in het samen aanbod ontwikkelen (in eerste instantie vanuit de bestaande thema's in de talent- en impactcoalities) en gebruik maken van elkaars locaties/faciliteiten.
- Stap C3. Openstellen aanbod LLO. We verkennen of en hoe we vanaf 2023 elkaars medewerkers en alumni met voorrechten toegang kunnen geven tot elkaars LLO aanbod. We gaan na wat de mogelijkheden zijn wat betreft het – waar relevant – onder één vlag promoten van elkaars LLO aanbod.

AMBITIE D. DRIE MULTIDISCIPLINAIRE IMPACTPROGRAMMA'S, WAARMEE WE ONZE REGIONALE ECOSYSTEMEN KOPPELEN

De ecosystemen van beide universiteiten vullen elkaar goed aan. Dat geldt ook voor veel van onze onderzoeksinfrastructuur. Dat betekent dat gezamenlijk onderzoek bijna per definitie multidisciplinair is. En het betekent bovendien dat de impact in een groter – gezamenlijk – ecosysteem kan landen. Bij de ontwikkeling van de impactprogramma's betrekken we actief publieke en private partners vanuit beide ecosystemen.

Daarom zetten wij in op gezamenlijk onderzoek, gedeeld gebruik van infra, en gezamenlijke impact. Om die reden zijn wij al begonnen met onze drie Impactcoalities. In de

Impactcoalities organiseren we gezamenlijke onderzoeksprojecten en strategische partnerships om oplossingen voor lokale, regionale, nationale of internationale vraagstukken te realiseren. Onze drie Impactcoalities tonen in 2030 onder meer hun relevantie door in totaal €10-15 miljoen aan externe financiering binnen te halen.¹ De coalities zorgen dat het onderzoek verbonden is met het gezamenlijke onderwijs (Ambities A-C), zodat het onderwijs ook in het onderzoek geborgd is.

Tot en met 2023 nemen wij daarom binnen deze ambitie in elk geval de volgende stappen:

- Stap D1. Ondersteuning coalities. We stellen elk van de drie Impactcoalities in staat om coördinatoren aan te stellen. Hiermee kunnen zij de duurzame groei van de coalitie helpen realiseren. Daarnaast geven we de Impactcoalities een werkbudget om waar nodig gepaste ondersteuning te vinden.
- Stap D2. Interne Calls. In het najaar van 2021 besluiten wij of en hoe we vanaf 2022 gezamenlijke interne research calls voor (jong) talent gaan opzetten.
- Stap D3. Cofinanciering Onderzoek. We reserveren vanuit bestaande middelen voldoende cofinanciering voor gezamenlijke extern gefinancierde onderzoeksprojecten in de coalities. We gaan ervan uit dat de faculteiten deze reserveringen ook in hun strategische plannen opnemen.
- Stap D4. Jonge Academies. In de tweede helft van 2021 kijken we hoe we vanaf 2022 beide Jonge Academies aan elkaar kunnen koppelen. Samen met de academies kijken we wat voor samenwerkingen mogelijk zijn. In ieder geval: het stimuleren van gezamenlijke activiteiten. Hiervoor stellen we budget beschikbaar.

AMBITIE E. SUCCESVOLLE INVULLING VAN DE BIJ VOORKEUR GEZAMENLIJKE AANSTELLINGEN DIE NODIG ZIJN VOOR DE BOVENSTAANDE AMBITIES.

We willen invulling geven aan gezamenlijkheid/crossovers en nieuwe gezamenlijke activiteiten te ontplooiën. En we willen ook de werkdruk terugbrengen. Daarom gebruiken wij hiervoor zoveel mogelijk gezamenlijke aanstellingen op onderwijs, onderzoek en valorisatie. Wij gaan ervan uit dat voor de ambities A t/m D een significant aantal dubbele aanstellingen nodig is. Daarvan is een deel gekoppeld aan gemeenschappelijk onderwijs in de BSc (gebaseerd op een student-staf ratio van 19,7). En een ander deel is gekoppeld aan nieuw onderzoek en valorisatie (op basis van de beoogde externe financiering op termijn van EUR 10-15mln/ jaar van de 3 coalities samen).

Tot en met 2023 nemen wij daarom binnen deze ambitie in elk geval de volgende stappen:

¹ Wij realiseren ons dat dit een zware wissel trekt op de cofinancieringsmogelijkheden van beide instellingen. Dat betekent dat we nadrukkelijk zoeken naar funding onder andere voorwaarden dan die van de conventionele onderzoeksfinanciers.

- Stap E1. Ontwikkelen arbeidsmarktoppositie WP. De afdelingen HR van beide instellingen wordt gevraagd om samen met het programmateam voor de eerste helft van 2022 een gezamenlijke arbeidsmarktoppositie voor de VU-UT samenwerking te ontwikkelen.
- Stap E2. Dubbele aanstellingen. We starten in 2021 een incentive traject: 10 dubbele (nieuwe) aanstellingen voor de coalities. De aanstellingen zijn verspreid over de verschillende stadia van een academische carrière en over de kerntaken onderwijs, onderzoek en valorisatie. De nieuwe collega's hebben een combinatie van die taken in onze samenwerking, en van de faculteiten vragen we nadrukkelijk cofinanciering. De eerste aanstellingen beginnen in 2022.

ORGANISATIE, FINANCIERING EN MONITORING TOT EN MET 2023

OPBOUWEN VAN EEN ONDERSTEUNINGSINFRASTRUCTUUR

Ter ondersteuning van de ambities A t/m E bouwen wij in 2021 een efficiënte (gezamenlijke) ondersteuningsinfrastructuur op.

Tot en met 2023 nemen wij daarom in elk geval de volgende stappen:

- Support 1. Coördinatieteam. Allereerst bouwen wij de ondersteuning in vier de coalities uit. Dat hebben we al genoemd onder Ambities A; B; en D1. Dat betekent dat de trekkers in de coalities meer steun krijgen bij het duurzaam opbouwen en op snelheid krijgen van de coalities. Hiertoe kunnen ze bijvoorbeeld collega's uit de eigen faculteiten vrijstellen. Ook versterken wij vanaf 2021 het Coördinatieteam waarin de VU en UT afstemmen over overall coördinatie, en bouwen we capaciteit voor marketing & communicatie op.
- Support 2. Verkennen arbeidsmarktvraag WP. Het Coördinatieteam adviseert in het najaar van 2021 de beide CvB's en relevante decanen over benodigde uitbreiding van WP voor nieuwe initiatieven in de Talent coalitie. De aannames in E1 zijn daarbij leidend.
- Support 3. Aantrekken externe financiering. Het Coördinatieteam gaat, samen met de coalities en CvB leden, actief op zoek naar externe financiering van de samenwerking (anders dan de financiering van de onderzoeksprojecten, die zelf door de Impactcoalities wordt gezocht). We gaan daarvoor in gesprek met lokale en regionale overheden, de Ministeries OCW en EZK en zetten ook in op steun vanuit het bedrijfsleven en het maatschappelijk middenveld.

ORGANISATIE

Wij willen een zo efficiënt mogelijke governance en ondersteuning optuigen. Dat betekent minimale overhead maar wel voldoende slagkracht. Dat doen wij als volgt:

Coördinatieteam: klein en centraal	Het Coördinatieteam bestaat uit twee Senior Programmaleiders, één van elke universiteit. Aan beide kanten zorgen we dat voor deze rol voltijds tijd wordt vrijgemaakt.
Inhoudelijke coördinatoren: ondersteuners en aanjagers in de coalities	De VU en de UT leveren beide op elke coalitie inhoudelijke ondersteuning. Dat doen wij in de vorm van inhoudelijke coördinatoren. Deze coördinatoren worden aangesteld door de decanen die de coalities leiden. Het zijn inhoudelijke experts, of experts op het gebied van onderzoeks- en valorisatiebeleid of onderwijsbeleid.
Stuurgroep: bespreking lange termijn groei in de coalities	De Stuurgroep VU-UT komt elke 6 weken (op termijn mogelijk op basis van milestones) samen en bespreekt de voortgang in de individuele coalities en in adviserende rol de strategische en lange termijn ontwikkelingen. Zij bestaat uit de decanen (of andere trekkers) die de vier coalities leiden, de directeuren strategie, de Voorzitters en Rectores. De twee Programmaleiders vormen het secretariaat. In de Stuurgroep wordt door het jaar heen besproken waar bijstelling nodig is. De Stuurgroep wordt voorgezeten door de voorzitters van de CvB's. Deze is in 2020 al opgezet.
CvB: hoofdlijnen van de samenwerking.	Beide voltallige CvB's komen elke 6 weken samen. Zij bespreken op hoofdlijnen de verdere uitbouw van de samenwerking. De Programmaleiders bereiden deze bijeenkomsten voor. In Q2 stellen de CvB's op basis van advies van de Stuurgroep de inhoudelijke en financiële Tweejarenprogramma's vast (zie p. 16).
Klankbordgroep: betrokkenheid en meedenken medezeggenschap.	De Klankbordgroep bestaat uit vertegenwoordigers van beide MRs. Zij komt elk kwartaal samen en krijgt een update over de voortgang door de voorzitters van de CvB's ondersteunt door beide programmaleiders. De Klankbordgroep is in 2020 al opgezet.

EERSTE RAMING VAN DE BENODIGDE FINANCIERING TOT EN MET 2023

Onderstaande tabel geeft een eerste grove raming van de jaarlijkse financiering die beide instellingen zullen doen tot en met 2023. Een deel van de posten zullen gaandeweg infaseren. Verschuivingen tussen de verschillende posten is mogelijk afhankelijk van voortschrijdend inzicht, kansen en behoeften tot en met 2023.

Een aantal posten op het gebied van onderwijs is PM opgenomen. Dat zijn uitgaven die wij verwachten te gaan doen nadat we sluitende business cases hebben gemaakt. De kosten voor het maken van die business cases zijn wel opgenomen.

Ambitie	KOSTEN SAMENWERKING VU-UT	2021	2022	2023
S	Overall Coördinatieteam			
S1, S2, S3	Programmaleiding (2x1FTE)	€ 200.000	€ 200.000	€ 200.000
	Ondersteuning Communicatie	€ 40.000	€ 40.000	€ 40.000
	TOTAAL	€ 240.000	€ 240.000	€ 240.000
A	Uitbouw gezamenlijke Bachelors			
A2	Budget voorbereiding CreaTe t/m Business Case	€ 75.000	€ 100.000	PM
A3	Budget voorbereiding Technische Bedrijfskunde t/m Business Case	€ 25.000	€ 75.000	€ 75.000
A4	Versterken benodigde onderwijsondersteuning en verkennen en uitwerken nieuwe Bachelor initiatieven	€ 40.000	€ 100.000	€ 150.000
	TOTAAL	€ 140.000	€ 275.000	€ 225.000
B	Doorstroom technische Masters			
B1	Schakelprogramma's BSc VU - MSc UT	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000
B3	Budget voorbereiding Master Sports Data Science	€ 50.000	€ 100.000	PM
	TOTAAL	€ 80.000	€ 130.000	€ 30.000
C	Versterken van onze LLO propositie			
C1; C2; C3	Ondersteuning en ontwikkeling versterken mogelijke LLO propositie	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000
	TOTAAL	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000
D	Drie Impactprogramma's			
D1	Budget coördinatoren 3 Impact-coalities (6x±0,25 FTE) ⁵	€ 150.000	€ 150.000	€ 150.000
	Werkbudget 3 Impact-coalities	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000
D2	Interne calls voor (jong) talent binnen de Impact coalities	-	€ 200.000	€ 200.000
D4	Young Academy	-	€ 25.000	€ 25.000
	TOTAAL	€ 250.000	€ 475.000	€ 475.000
E	Gezamenlijke aanstellingen op Onderwijs en Onderzoek			
E2	Startfinanciering dubbele aanstellingen (combinatie van bestaande en nieuwe aanstellingen en infasieren vanaf 2022)	-	€ 400.000	€ 600.000
	TOTAAL	-	€ 400.000	€ 600.000
	RAMING SAMENWERKING VU-UT	€ 735.000	€ 1.545.000	€ 1.595.000

De komende periode werken we de exacte inzet van middelen voor de duurzame opbouw van de samenwerking en daarbinnen de 4 coalities verder uit. Dat doen we binnen de hierboven opgenomen raming voor 2021 tot en met 2023. Hierbij wordt er onder meer gekeken naar welke middelen incidenteel zijn en welke structureel, welke middelen op welke termijn budget-neutraal zullen worden (bijvoorbeeld bij een bepaalde instroom aan studenten), en welk deel van de middelen zal komen van de beide CvB's en van de betrokken faculteit(en). Bij de inzet van middelen door beide CvB's gaan we uit van een gelijke verdeling van inzet. De verdere uitwerking maken we gezamenlijk met de Stuurgroep, en op basis van solide business cases.

De bovenstaande genoemde bedragen voor onderzoeken, doorontwikkelingen en voorbereiden van de OW en/of OZ initiatieven zijn ramingen t/m de Business Case fase. In de desbetreffende Business Cases zal o.a. een uitgebreide financiële onderbouwing voor de realisatiefase worden opgenomen. Beide CvB's zullen op basis van deze Business Cases besluiten nemen en daarmee budgetten beschikbaar stellen voor de daadwerkelijke implementatie van de initiatieven.

De totale basisinfrastructuur is in deze opzet 6,4FTE, wat minder is dan de 10 FTE die eind 2020 werd begroot. 4 FTE daarvan werkt in de faculteiten, ter ondersteuning van de coalities. Het betekent ook dat de jaarlijkse kosten per instelling groeien van EUR 420K in 2021 (alleen basisinfrastructuur) naar EUR810K in 2023 (basisinfrastructuur en dubbele aanstellingen).

Belangrijke kanttekening hierbij is dat hiermee nog niet alle benodigde kosten worden gedekt. De onderstaande tabel geeft aan hoe de kosten van de ambities nu gedekt zijn:

Opgenomen in de bovenstaande Raming	Opgenomen t/m afronding business case	(Vermoedelijk) reeds opgenomen in reguliere uitgaven
B1: Scannen mogelijkheden doorstroom	A2: Creative Technology A1. Technische Bedrijfskunde	A1: Doorgroei ME@VU
C1. Uitwisselen kennis Digitalisering	A3. Technische Bedrijfskunde A2: Creative Technology	C3. Mogelijk openstellen aanbod LLO
C2. Verkenning samenwerking LLO	A4: verkennen en uitwerken nieuwe Bachelor initiatieven	B2: Implementatie Schakelprogramma's
D1: Ondersteuning coalities	B3: Sport Data Science	
D2: Interne Calls		
D4: Jonge Academies		
E2: Dubbele Aanstellingen		
S1: Coördinatieteam		
S2: Verkennen arbeidsmarktvraag		
S3: Vergaren externe financiering		

MONITORING, INDICATOREN, EN BIJSTURING MET TWEEJARENPROGRAMMA'S

Tot en met 2023 bespreken beide CvB's aan het begin van elk kalenderjaar de voortgang van het afgelopen jaar. Zij monitoren daarbij:

- of de gestelde doelen van het afgelopen jaar zijn behaald,
- of de doelen voor de komende twee jaar moeten bijgesteld om de 2030 ambities te realiseren,
- of de ambities voor 2030 moeten worden bijgesteld,

Dit doen zij in een inhoudelijk en financieel Tweejaarsprogramma dat vanaf 2022 om het jaar door beide CvB's wordt vastgesteld en daarmee bindend wordt voor beide instellingen.

De CvB's worden daarbij geadviseerd door de Stuurgroep. De Stuurgroep let daarbij onder meer op de volgende indicatoren:

- Groei van de instroom van talent voor gezamenlijke bachelors opleidingen aan de VU en de UT,
- Groei van de instroom van technisch talent in de masterprogramma's van de UT,

- Pull-power van de samenwerking op (nieuwe) partners en financiering: groei van het aantal 50K+ samenwerkingsverbanden met private en publieke organisaties onder VU-UT vlag,
- Pull-power van de samenwerking op talent (binnen onderwijs, onderzoek en valorisatie).
- Groei van zichtbaarheid en reputatie van de samenwerking.

Met dit Ambitieraamwerk spreken de VU en UT gezamenlijk de wens uit om een volgende stap te zetten in de samenwerking vanuit een vertrouwen dat we daarmee een bijdrage zullen leveren aan de maatschappelijke uitdagingen, de beide ecosystemen en organisaties. Omdat we voor elk apart onderdeel vanuit de 4 Coalities op basis van een solide business case (voorafgegaan door een marktanalyse) afspraken vastleggen, bouwen we de samenwerking stapsgewijs verder op. In de eerste helft van 2021 maken wij ook procesafspraken over hoe we de samenwerking eventueel kunnen afbouwen (exit-strategie).

VOLGENDE STAPPEN IN 2022

In Q2 van 2022 worden de resultaten tot dat moment geanalyseerd, op basis waarvan we gezamenlijk het inhoudelijke en financiële Tweejaarsprogramma maken voor 2023 en 2024 voor zowel de samenwerking als geheel als voor de afzonderlijke coalities.