



rijksuniversiteit
 groningen

faculteit gedrags- en
 maatschappijwetenschappen

Strategisch Plan GMW 2021-2026

Faculteit Gedrags- en Maatschappijwetenschappen





**rijksuniversiteit
groningen**

faculteit gedrags- en
maatschappijwetenschappen

faculteitsbestuur

Strategisch Plan GMW 2021-2026

Faculteit Gedrags- en Maatschappijwetenschappen

FGMW-21-F014

Met instemming van de FR op 19-01-2021, vastgesteld door het FB op 21-01-2021

Inhoudsopgave

Vooraf	3
1 Evaluatie van het vorige strategisch plan	4
2 Interne en externe ontwikkelingen	5
3 Ambitie	6
4 Onderwijs, onderzoek en valorisatie	7
4.1 Onderwijs leidend	7
4.2 Thematische profilering voor onderwijs en onderzoek	7
4.3 Interactie met de samenleving, interdisciplinariteit en internationalisering	8
4.3.1 In het onderwijs	8
4.3.2 In het onderzoek	10
5 Uitstekende kwaliteitszorg en professionele ontwikkeling	12
6 Goede inzet van mensen & middelen en <i>governance</i>	13
6.1 Samen - een inclusieve gemeenschap	13
6.2 <i>Governance</i> – verbeterde taken en verantwoordelijkheden	13
6.3 Strategisch personeelsbeleid - erkennen en waarderen	14
6.4 Ondersteunende diensten en infrastructuur	15
6.5 Financiën en sturing	16
7 Nawoord	18
Bijlage: Indicatoren voor monitoring voortgang van het Strategisch Plan	19

Vooraf

Voor u ligt het strategisch plan van onze faculteit voor de periode 2021-2026 waarin de facultaire kaders en ambities voor de komende vijf jaren worden beschreven. Deze versie is tot stand gekomen op basis van de *green paper* (van mei 2020), met verwerking van alle reacties van gremia uit de faculteit, van vertegenwoordigers van PhD's en studentenorganisaties, alsmede een enquête onder alle medewerkers (met 150 respondenten). De oorspronkelijke *green paper* is geschreven met behulp van drie schrijfgroepen Onderwijs, Onderzoek en Mensen & Middelen samengesteld uit facultaire deskundigen. Eerdere versies van dit plan zijn in de faculteit besproken met directies, afdelingshoofden, opnieuw vertegenwoordigers van PhD's en heeft op 19 januari 2021 de instemming gekregen van de faculteitsraad.

1 Evaluatie van het vorige strategisch plan

Het vorige strategisch plan 2016-2020 is begin 2019 geëvalueerd. Er is gekeken hoe de acties, die in het aansluitende implementatieplan zijn geformuleerd, zijn afgerond. De situatie was anders doordat er extra strategische middelen beschikbaar waren om de doelen op het terrein van onderwijs, onderzoek en internationalisering grotendeels succesvol te bereiken. Op enkele aspecten zijn de doelen niet of beperkt gehaald en deze zijn als strategische voornemens opnieuw ondergebracht in dit nieuwe plan: meer aandacht voor *employability* en diversiteit, invoering van een systeem van management-informatie en aanpassingen van de overlegstructuur in de faculteit. De laatste twee als onderdeel van een verbeterde *governance*. Door interne en externe ontwikkelingen is de financiële ruimte voor de faculteit beperkter. De uitdaging om onze strategie om te zetten in daden, des te groter.

2 Interne en externe ontwikkelingen

Bij het opstellen van het strategisch plan hebben wij ons mede laten leiden door de ontwikkelingen buiten en binnen onze faculteit. We opereren immers niet in een isolement, maar zijn meer en meer gericht op en afhankelijk van de maatschappij.

Algemeen

- › *Corona*: De Coronacrisis heeft vergaande consequenties voor de inrichting van onderwijs, onderzoek en het werken in de gebouwen. Gevolgen, die nog niet goed te overzien zijn voor de verdere toekomst, maar waar we wel enigszins op willen anticiperen.
- › *Werkdruk*: Binnen de faculteit is de beleving van werkdruk hoog, voor zowel het wp als het obp. In dit strategisch plan wordt de werkdruk nadrukkelijk meegenomen bij de te maken keuzes in onderwijs en onderzoek en in het te ontwikkelen HR-beleid.
- › *Commissie Van Rijn*: Het beschikbare budget voor de alfa- en gammawetenschappen staat onder de druk door de bevindingen van de commissie-Van Rijn. Focus, profilering en heldere keuzes zijn dan ook noodzakelijk in onderwijs en onderzoek.
- › *RUG Instellingsplan 2021-2026*: Bij het opstellen van ons facultaire plan hebben we rekening gehouden met de belangrijkste aspecten van het parallel ontwikkelde *RUG Instellingsplan 2021-2026*.
- › *Erkennen en waarderen*: De manier waarop in Nederland wetenschappers worden erkend en gewaardeerd voor hun diverse taken wordt, terecht, aangepast waarbij er meer aandacht is voor onderwijs, valorisatie en leiderschap.
- › *Open Science*: Open Science wordt de norm. Dit heeft gevolgen voor zowel de inrichting van het onderwijs als het onderzoek.
- › *Interdisciplinariteit*: Vanuit het belang voor de maatschappij en de nieuwe RUG-strategie wordt meer aandacht voor interdisciplinariteit gevraagd in onderwijs en onderzoek. Dit is ook de kern van het nieuwe sectorplan *Van Inzicht naar Impact. Sectorplan Maatschappij- en gedragswetenschappen 2020-2025* waaraan wij ons committeren.

Onderwijs specifiek

- › *Strategische Agenda*: De Strategische Agenda Hoger Onderwijs en Onderzoek vraagt om een eigen visie op wat/wie we willen zijn en om ambities met betrekking tot de toegankelijkheid van het onderwijs, flexibel onderwijs en aansluiting op de arbeidsmarkt.
- › *Kwaliteitsafspraken*: De afgesproken invulling van de Kwaliteitsafspraken met een belangrijke plaats voor Employability.

Onderzoek specifiek

- › *Strategische Agenda*: De Strategische Agenda Hoger Onderwijs en Onderzoek vraagt om regionale samenwerking met hogescholen en maatschappelijke partijen, ook in EU-verband. De RUG is hier al mee begonnen via het initiatief de Universiteit van het Noorden.
- › *Tweede en derde geldstroom*: De druk op de beschikbare onderzoeksmiddelen in tweede en derde geldstroom is bijzonder hoog.

3 Ambitie

De faculteit heeft de ambitie in Nederland en daarbuiten tot de beste faculteiten op het terrein van Maatschappij- en Gedragwetenschappen te behoren, zowel op het terrein van onderwijs als onderzoek. De belangrijkste randvoorwaarden voor deze ambitie, naast dat wat onze medewerkers zelf meebrengen, zijn:

- › Onderwijs leidend
- › Thematische profilering
- › Meer aandacht voor interactie met de samenleving, interdisciplinariteit en internationalisering
- › Uitstekende kwaliteitszorg en professionele ontwikkeling
- › Goede inzet van mensen en middelen en een goed ontwikkelde *governance*.

In dit strategisch plan komen bovenstaande onderwerpen achtereenvolgens aan de orde. Onze ambitie sluit aan bij de doelstellingen van het parallel ontwikkelde RUG *Instellingsplan 2021-2026* en het nieuwe sectorplan *Van Inzicht naar Impact. Sectorplan Maatschappij- en gedragwetenschappen 2020-2025*.

Onze ambitie strekt zich uit over drie kerntaken namelijk onderwijs, onderzoek en valorisatie (relevantie voor de maatschappij in economische en sociale zin) waarbij de laatste een afgeleide is van de eerste twee. Valorisatie is verweven met onderwijs en onderzoek daar valorisatie grotendeels voortvloeit uit de maatschappelijke bijdragen die onze medewerkers, studenten en afgestudeerden leveren.

4 Onderwijs, onderzoek en valorisatie

4.1 Onderwijs leidend

De prioriteit van de universiteit is het opleiden van studenten, zonder studenten geen universiteit. Dit neemt niet weg dat we ook onderzoek van groot belang vinden, vooral daar waar onderzoeksinitiatieven hun weg kunnen vinden naar het onderwijs. Voor onze nieuwe strategie zijn de keuzes die wij maken rond onderwijs in eerste instantie leidend voor de manier waarop wij de mensen en middelen inzetten.

Het onderwijs aan onze faculteit is gebaseerd op de vraag: wat moet een afgestudeerde sociale wetenschapper uit Groningen kennen, kunnen en zien? Dit vraagt om een heldere visie op onderwijs en duidelijk geformuleerde eindtermen van de opleidingen. Deze visie en eindtermen bepalen samen ons specifieke profiel zowel in de invulling van het didactisch concept als in het onderwijsaanbod.

Onderwijsvisie

Wij staan voor een gedegen wetenschappelijke opleiding binnen een inspirerende, academische gemeenschap die actief contacten onderhoudt met de samenleving. Het onderwijs sluit aan bij actuele onderzoeks- en maatschappelijke vraagstukken. Docenten maken met behulp van het werkveld een vertaalslag van theorie en onderzoek naar maatschappelijke praktijk en omgekeerd en leren hun studenten dit ook te doen. Onderzoek is daarin een belangrijke pijler, waarbij studenten leren om op een systematische, navolgbare, onderbouwde, valide en ethische manier de werkelijkheid te analyseren.

Didactisch concept en eindtermen

Bij ons worden academische professionals in (een domein van) de sociale wetenschappen opgeleid. Het opleiden van deze professionals vereist, naast kennis, vaardigheden en de juiste attitude, een gedegen training in de onderzoeksmethoden en -technieken van zowel fundamenteel als praktijk- georiënteerd sociaalwetenschappelijk onderzoek. Kleinschaligheid en studentparticipatie staan waar mogelijk centraal in de vormgeving van het onderwijs. Zo bieden we de studenten een hechte academische gemeenschap en wordt gestreefd naar het organiseren van een actieve studiehouding van studenten, die zich uit in een gedegen voorbereiding en actieve participatie in het onderwijsprogramma. Ook verdienen nieuwe inzichten in het aanbieden van onderwijs, zoals hybride onderwijsvormen met digitaal aanbod, of vernieuwingen op het terrein van toetsing, in de komende periode extra aandacht.

Eindtermen en Opleidingscurricula

Uit deze visie volgt het profiel van een afgestudeerde student dat wordt uitgedrukt in de eindtermen van de opleiding. Uit deze eindtermen worden het curriculum afgeleid. De eindtermen van een opleiding zijn niet statisch, maar veranderen door ontwikkelingen in de maatschappij en in de disciplines.

4.2 Thematische profilering voor onderwijs en onderzoek

De thematische profilering voor ons onderwijs en onderzoek is gebaseerd op onze gemeenschappelijke noemer: **Maatschappelijke en individuele veerkracht**. Deze omvat onderwijs en onderzoek naar veranderingen in de samenleving en de effecten daarvan op de mens: naar migratie, milieu en klimaat, gezondheid, opvoeding, onderwijs, bescherming van kwetsbare minderheden en het inrichten van effectieve en duurzame samenwerkingsverbanden binnen en tussen groepen. Het omvat ook het domein van zorg voor zeer kwetsbare kinderen en gezinnen en meer algemeen in de (psycho-)diagnostiek, *Healthy Ageing* en in de behandeling van mensen met functionele beperkingen of mentale kwetsbaarheden.

Op onderwijsgebied profileert de faculteit zich met vier Bacheloropleidingen: de Academische Opleiding Leraar Basisonderwijs, Sociologie, Pedagogiek en Onderwijskunde, en Psychologie; en zes Masteropleidingen: de *Researchmaster Behavioural and Social Sciences* (BSS), Onderwijswetenschappen, Pedagogische Wetenschappen, Psychologie, Sociologie en de

Lerarenopleidingen. Binnen de masteropleidingen worden specialisaties (tracks) aangeboden. De faculteit zal met het oog op de thematische keuzes en het aantal ingeschreven studenten het aanbod van tracks regelmatig evalueren. De opleidingen en de drie facultaire onderzoeksinstituten geven aan dit unieke profiel elk een specifieke invulling. Een goed voorbeeld daarvan zijn de specialisaties in de ReMa BSS: *Deficits, Distress and Disorders; Lifespan Development and Socialization*; en *Understanding Societal Change*.

Welke nieuwe richtingen we kiezen voor ons onderzoek in de komende vijf jaren wordt (groten)deels bepaald door hoe we het onderwijs gaan invullen. Immers om de Groningse opleidingen excellent vorm te kunnen geven hebben we de juiste experts nodig (zie ook de paragraaf over het strategische personeelsbeleid) en deze experts bepalen de uniciteit/specifieke invulling van ons onderzoeksprofiel. De discussie over de onderwijsinvulling met het specifieke opleidingsaanbod geeft dus richting aan de benodigde, aanwezige maar mogelijk ook gewenste nieuwe onderzoeksexpertise en daarmee de realisatie van het onderzoeksprofiel. Naast de realisatie van het onderzoeksprofiel definiëren we de speerpunten voor de uitvoering en het mogelijk maken van onderzoek de komende vijf jaar. Daarbij spelen externe factoren zoals de meerwaarde voor de maatschappij (valorisatie) en beschikbare externe middelen de hoofdrol.

In de komende vijf jaren streven we naar verdergaande profilering op bovenstaande thema's. Allereerst middels onze keuze voor drie landelijke thema's uit het Sectorplan¹, voor zowel onderwijs als onderzoek, te weten:

- › Veerkracht bij de jeugd
- › Psychische aandoeningen
- › Maatschappelijke transitie en gedragsverandering

Maar ook met de vorming van een viertal *schools* binnen de RUG, waar we goed in vertegenwoordigd willen zijn actief in deelnemen:

- › Healthy Ageing For a Healthy Society
- › Digital Innovation and Technological Progress For a Knowledge Society
- › Energy Transition and Climate Adaptation and Agriculture For a Sustainable Planet
- › Governance and Politics For a Sustainable Society

Sustainable Society verdient in dit verband speciale aandacht. De onderwerpen vertonen grote overlap met de bestaande onderwijs- en onderzoeksthema's in onze faculteit. Ook zijn wij binnen de RUG penvoerder voor deze *school*.

4.3 Interactie met de samenleving, interdisciplinariteit en internationalisering

Zowel in het onderwijs als in het onderzoek willen we in de komende periode bij de uitvoering van het onderwijs en onderzoek meer aandacht schenken aan interactie met de samenleving, *employability*, interdisciplinariteit en internationalisering. We participeren daarbij graag in de Universiteit van het Noorden, voor het ontwikkelen van gemeenschappelijke initiatieven.

4.3.1 In het onderwijs

Interactie met de maatschappij - valorisatie via afgestudeerden

Steeds frequenter en nadrukkelijker wordt de universiteit gevraagd haar directe belang/waarde voor de maatschappij aan te tonen (zie ook de strategische agenda van het HO). Dit betekent dat wij moeten laten zien dat onze opleidingen een duidelijke meerwaarde hebben om de uitdagingen waar de maatschappij voor staat mee te helpen oplossen. Dit doen we door het vergroten van de inzetbaarheid van onze afgestudeerden in het werkveld. Dat kan bereikt worden door in opleidingen meer aandacht aan te schenken aan *employability* en interdisciplinair samenwerken, omdat de arbeidsmarkt dit in toenemende mate vraagt. Ook internationalisering speelt daarbij een nadrukkelijke rol.

¹ In het Sectorplan *Van Inzicht naar Impact. Sectorplan Maatschappij- en gedragswetenschappen 2020-2025* worden vijf thema's genoemd: 1. Veerkracht bij de jeugd 2. Psychische aandoeningen 3. De menselijke factor in nieuwe technologieën 4. Maatschappelijke transitie en gedragsverandering en 5. Maatschappelijke ongelijkheid en diversiteit. Elke universiteit kiest drie thema's.

Niet alleen met afgestudeerden, maar ook met docerende staf kan de faculteit expertise inzetten buiten de RUG, bijvoorbeeld ten dienste van:

- › *Life long learning* voor professionals werkzaam op de gebieden van de faculteit.
- › Specifieke ondersteuning van de regio en het regionale onderwijsveld.
- › Het informeren van leken over de uitkomsten van onderzoek waar nodig en gewenst.

Employability

In het recente verleden is in visitatierapporten gesteld dat sommige van onze opleidingen te sterk onderzoeksgericht waren en te weinig voorbereiden op het werkveld buiten de universiteit. Het vergroten van de *employability* is nu onderdeel van de Kwaliteitsafspraken en er ligt reeds een advies van een facultaire commissie uit 2018 hoe de aansluiting bij de arbeidsmarkt te vergroten. Op basis van dit advies kunnen eindtermen, curriculum en zo nodig het didactisch concept tegen het licht worden gehouden en aangepast. Aandachtspunt hierbij is dat onze afgestudeerden ook nieuwe inzichten moeten kunnen toepassen in het werkveld en dat het geen eenrichtingsverkeer wordt. Ook het werkveld kent geen status quo. De opleidingen zullen aandacht gaan schenken aan onder meer de volgende aspecten van *employability*:

- › Uitwerking van de taak van docenten voor de relatie opleiding-werkveld, juist ook in relatie tot het *research-driven* oriëntatie van de opleidingen op het werkveld.
- › De opbouw van “leren aan de universiteit” naar “leren in de praktijk” in de opleidingen.
- › Binnen cursussen: in welke rol binnen welke organisatie pas je typische kennis, houding en vaardigheden toe.
- › En vanwege de binding met onderzoek: de relatie tussen *Open Science* en de arbeidsmarkt.
- › Specifieke aandacht is nodig voor de buitenlandse studenten van onze onderwijsprogramma's. Bekeken moet worden of bijvoorbeeld het organiseren van groepsgewijze training verbetering kan brengen in het vinden van stages.

Interdisciplinariteit

Interdisciplinair (kunnen) samenwerken wordt gezien als een belangrijke factor om de complexe uitdagingen van de huidige maatschappij te kunnen oplossen. Ook onze studenten moeten hiermee in aanraking komen tijdens de opleiding. Tot nu toe gaat dit via de minoren en, voor een selecte groep, via de research master en het *Honours College*. Het lijkt echter zinvol in het licht van ons onderzoeksprofiel, het sectorplan en de nieuwe RUG-strategie de kans te grijpen om dit gericht te versterken in de komende vijf jaar. Probleem hierbij is dat interdisciplinariteit als zeer wenselijk wordt gezien, maar er nog geen goede definiëring en operationalisering voorhanden is. Elders blijkt dat een multidisciplinaire benadering tot (inter-)disciplinaire vernieuwing kan uitgroeien. In de komende periode zal de faculteit daarom initiatieven tot overstijgende disciplinaire samenwerking in het onderwijs stimuleren, daar waar het kan leiden tot de ontwikkeling van gezamenlijke vakken en onderwijstracks.

Internationalisering

Internationalisering van de opleiding wordt door de RUG en door onze faculteit gezien als een verrijking en gewenst onderdeel van de studie. Veel studenten zullen terecht komen op een internationale of multiculturele werkplek en de diversiteit aan culturen/achtergronden kan tot nieuwe perspectieven en inzichten leiden. Tevens hebben de grote maatschappelijke vraagstukken veelal een internationale dimensie. Daarom gaan we aandacht schenken aan welke wijze internationalisering nog meer kan bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs.

Internationalisering heeft binnen onze faculteit betrekking op:

- › Instroom buitenlandse studenten / werving (hoeveelheid, welke landen, actief werven) en instroom buitenlandse staf.
- › Engelstalig aanbod (in de bachelor, in de master, naast Nederlandstalig aanbod of vervangend).
- › International classroom, double degrees, summer schools.
- › Inclusie van studenten en staf / interculturele geletterdheid.
- › *Exchange* van staf en studenten (welke regio's/landen/universiteiten; strategische partners; op campus en online).

In het licht van het bovenstaande zullen we in de komende periode de doelen voor internationalisering opnieuw formuleren.

4.3.2 In het onderzoek

Interactie met de maatschappij - valorisatie en impact via onderzoek

Onze onderzoeksonderwerpen, ook de fundamentele, worden in steeds grotere mate bepaald door de wensen en behoeften van de maatschappij. Deze eist van ons dat we ons ook inhoudelijk verantwoord voor de besteding van onderzoeksmiddelen. Het aantonen van de meerwaarde van ons onderzoek voor de maatschappij is dan ook een punt van aandacht voor de strategie. Maar ook binnen dit maatschappelijk denkraam blijft fundamenteel en innovatief onderzoek voor onze faculteit van groot belang.

Open Science herbergt twee specifieke eigenschappen:

- 1 Het aantonen van meerwaarde en de interactie met de maatschappij met inbegrip van het interdisciplinair werken aan het oplossen van grote maatschappelijke vraagstukken.
- 2 Daarnaast geven we *Open Science* het publiek inzicht in het waarom, het hoe en de uitkomsten van het onderzoek, waarbij alle stappen in het onderzoeksproces transparant gepresenteerd worden.

De afgelopen planperiode heeft de faculteit belangrijke stappen gezet in de realisatie en borging hiervan via het verder professionaliseren van de ethische toetsing, het vergroten van het bewustzijn over de zorgvuldige omgang met data, en het stimuleren van *Open Science*. Binnen de RUG worden we inmiddels gezien als een faculteit waar veel kennis op deze vlakken aanwezig is. Ook in de komende jaren willen we *Open Science* verder door ontwikkelen, waarbij het gaat om verschillende onderdelen. Immers *Open Science* is een bredere noemer, met onder meer implicaties voor de omgang met onderzoeksdata (open data, FAIR data), onderzoeksoutput (*open access*), onderzoeksopzet (preregistratie), en de wijze waarop anderen worden betrokken (*citizen science* en *outreach*).

Dit kunnen en hoeven we gelukkig niet allemaal alleen op te lossen. Voor de komende vijf jaar gaan we op de volgende aspecten inzetten:

- > Duidelijker richtlijnen en aanspreekpunten voor onderzoekers waar het gaat om de frictie tussen AVG - ethische toetsingskaders - open en het doen van onderzoek.
- > FAIR data (ook conform RUG-strategie).
- > Training en bewustwording van onderzoekers op alle aspecten van Open Science en de (on)mogelijkheden.
- > Een maatschappelijke vertaling van het onderzoek is mogelijk met het opzetten van een Publieksacademie, bijv. in samenwerking met regionale media. Hiervoor gaan we de verdere mogelijkheden op korte termijn exploreren.

Daarnaast stimuleren we onderzoekers op de gebieden van onderzoeksopzet en het betrekken van anderen. Voor onderzoeksoutput volgen we de landelijke richtlijnen.

Interdisciplinariteit

De faculteit erkent net als de universiteit dat interdisciplinair werken aan maatschappelijke vragen gewenst is. Tegelijkertijd zien we dat die samenwerking binnen onze faculteit nog beperkt is. Deze kan en moet versterkt worden via de discussie over de invulling van het onderzoeksprofiel en de aansluiting bij het sectorplan. Hier ligt de komende jaren de prioriteit.

Bij de invulling van de profilerende thema's krijgen onderzoekers de gelegenheid om interdisciplinaire samenwerkingen buiten de faculteit aan te gaan (via de RUG-Schools en de universiteit van het Noorden dan wel in het kader van het MGW-sectorplan, NWA, EU etc.). Dit mede om tegemoet te komen aan de wensen van subsidiegevers. Daarom zetten we de komende planperiode in op het wegnemen van barrières voor interdisciplinair onderzoek. Hieronder valt ook: zorgen dat onderzoekers die een interdisciplinaire aanpak kiezen daar ook voor gewaardeerd worden bij hun beoordeling. Uitgangspunt blijft echter dat interdisciplinair

onderzoek steunt op een sterke disciplinaire basis en dat interdisciplinair onderzoek dus bestaat naast disciplinair onderzoek.

5 Uitstekende kwaliteitszorg en professionele ontwikkeling

Kwaliteitszorg

Binnen de faculteit is de kwaliteitszorg van onderwijs en onderzoek op orde, onder meer blijkend uit goede resultaten bij de visitaties. Om dit niveau te continueren mag de aandacht voor kwaliteitszorg niet verslappen, zowel op landelijk niveau als binnen de instelling. Wat de evaluaties van vakken betreft, sluiten we in grote lijnen aan op de bestaande evaluatiesystemen binnen de RUG. Maar, om de interne of eigen visie op goed onderwijs bij de evaluatie op het onderwijs meer als uitgangspunt te nemen, neemt de faculteit het initiatief om met nieuwe vormen van evaluatie te experimenteren. Te denken valt aan het opzetten van een goed gedocumenteerd systeem van steekproefsgewijze evaluaties op basis van interviews, met een daartoe opgestelde vragenlijst, uit te voeren door studenten. Ons denken over kwaliteitszorg is uiteraard in overeenstemming met externe actoren en criteria, zoals opgesteld door de NSE en de NVAO.

Professionele ontwikkeling

Een van meest effectieve manieren om zich professioneel te blijven ontwikkelen op het gebied van onderwijs is, naast ervaring, het met elkaar in gesprek zijn over het eigen onderwijs. De faculteit heeft hiervoor de Professionele Leergemeenschappen georganiseerd.

In de faculteit hebben we behoefte aan een meer georganiseerde professionele ontwikkeling, mits het over de dilemma's van het eigen onderwijs gaat en het relatief weinig tijd kost. Hierbij kan worden gedacht, als vervolg op de BKO of SKO, aan 'peer review': docenten die bij elkaar een college observeren en vervolgens dit na bespreken met elkaar. Ook lijkt er behoefte te zijn aan ondersteuning in de vorm van bronnen, materialen, adviezen, ervaringen, tips en ideeën. Dit zou de vorm kunnen krijgen van een digitaal portaal, dat actief wordt bijgehouden en waar ook coaching aan is verbonden.

6 Goede inzet van mensen & middelen en *governance*

Om onderwijs en onderzoek te realiseren zijn er capabele mensen en passende middelen nodig. Bij mensen gaat het naast wetenschappelijk (wp) en ondersteunend en beheerspersoneel (obp) ook om een betrokken studentengemeenschap die meehelpt de ambitie van de faculteit te realiseren. Het gaat hier om het creëren van een inclusieve gemeenschap, een goede overleg- en bestuursstructuur, de juiste infrastructuur voor onderwijs en onderzoek met toekomstgerichte strategische personeelsplanning (SPP) en voldoende faculteitsbrede ondersteuning om de doelen te realiseren.

6.1 Samen - een inclusieve gemeenschap

Uitgangspunt voor de faculteit bij de uitvoering van haar visie op onderwijs en onderzoek is dat we het samen doen. Alle drie de partijen, wp, obp en studenten, hebben daarin hun eigen verantwoordelijkheid en rol.

De inclusieve gemeenschap krijgt alleen vorm als:

- › Een ieder actief participeert in en onderdeel is van de facultaire gemeenschap, ongeacht nationaliteit, gender, culturele of religieuze achtergrond of functie.
- › Alle drie de partijen adequaat vertegenwoordigd zijn in de *governance*structuur.
- › Er respect is voor een ieders bijdrage en deze ook serieus worden meegewogen in de besluitvorming.
- › Er een heldere afbakening is van de taken en/of verantwoordelijkheden van een ieder.

Het doel is het HR-beleid aansluiting te laten vinden bij deze uitgangspunten, onder meer blijkend uit een stimulerend beleid voor het aanstellen van vrouwelijke hoogleraren. Het vraagt ook dat de *governance*structuur van de faculteit en de taken en verantwoordelijkheden van wp en obp voor de uitvoering van onderwijs en onderzoek verhelderd worden (zie hierna).

6.2 *Governance* – verbeterde taken en verantwoordelijkheden

GMW is een grote organisatie van professionals die alleen kan floreren als verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden en bijbehorende middelen op evenwichtige wijze zijn belegd in een duidelijke *governance*structuur. Wij erkennen dat deze structuur met verdeling van verantwoordelijkheden en taken tussen faculteitsbestuur, directies en basiseenheden verbetering behoeft en daartoe is een verbeterde *governance* een duidelijk speerpunt in dit strategisch plan. Verantwoordelijkheden en processen zijn nu onvoldoende beschreven en dat moet veranderen. Het is van belang de positie en de rol van alle actoren goed te vast te leggen en te actualiseren, met in achtneming van het RUG beleid, de WHW en de doelstellingen van onze eigen faculteit.

Neemt niet weg dat er in de afgelopen periode al vorderingen zijn gemaakt met het verbeteren van de overlegstructuren in de faculteit. Dat heeft geleid tot het volgende beeld van hoe de faculteit georganiseerd is:

- › Het faculteitsbestuur is het scharnierpunt tussen de faculteit en de buitenwereld. Het faculteitsbestuur heeft verantwoordelijkheid voor de faculteit als geheel; zijn bevoegdheden zijn dienovereenkomstig. Het faculteitsbestuur, met portefeuillehouders voor onderwijs, onderzoek, en middelen, voert deze bevoegdheden uit via collegiaal bestuur.
- › Bij de overleggen met de afdelingen stelt het faculteitsbestuur samen met de directies het onderwijsbeleid, onderzoeksbeleid en budgetverdeling vast. Deze kaders bieden de directies altijd ruimte om daarbinnen eigen keuzes te maken. Wel zijn zij gehouden om nauw overleg te hebben met hun basiseenheden (door regelmatig overleg met leerstoelhouders of voorzitters) over de invulling van die keuzes.
- › Hiernaast heeft het faculteitsbestuur regelmatig bilateraal overleg met de afdelingsdirecties. Hierin worden de zaken besproken die primair de betreffende afdeling aangaan. De

- directeuren staan verder in nauw overleg met de betreffende portefeuillehouder(s) in het faculteitsbestuur.
- › Bij de vier afdelingen van de faculteit vindt de daadwerkelijke uitvoering van onderwijs en onderzoek plaats. Iedere afdeling heeft een directeur voor onderwijs en een voor onderzoek. Hun taken zijn vastgelegd in het faculteitsreglement en behelzen het realiseren van goede onderwijsprogramma's en bij het instituut passend en stimulerend onderzoeksbeleid binnen de afgesproken financiële kaders.
 - › Om onderwijs en onderzoek en het beleid daaromtrent vorm te geven en te realiseren worden faculteitsbestuur en afdelingen geholpen door ondersteunende diensten. Deze ondersteunende diensten vallen deels binnen en deels buiten de faculteit. De ondersteunende diensten binnen de faculteit zijn niet afdelingsgebonden en vallen integraal direct onder de verantwoordelijkheid van het faculteitsbestuur.
 - › Ook de hoofden van de diensten hebben regelmatig overleg met hun portefeuillehouder binnen het faculteitsbestuur, en zij zijn periodiek aanwezig bij bestuursvergaderingen. Op deze wijze zijn zij uitstekend op de hoogte van de ondersteuningsvragen vanuit onderwijs en onderzoek, zodat zij conform de wensen van het faculteitsbestuur kunnen acteren, (on)mogelijkheden kunnen bespreken en gezamenlijk met het faculteitsbestuur de benodigde kaders kunnen opstellen.

Behalve de relatie tussen afdelingen en faculteitsbestuur zijn bij het bereiken van onze doelen de onafhankelijke rol van de Examencommissies, de Opleidingscommissies, Ethische commissie en privacy-coördinator van groot belang.

Medezeggenschap en facultaire inbreng

In de faculteit is de medezeggenschap belichaamd door de faculteitsraad. Faculteitsraad en faculteitsbestuur kennen een lange traditie van overleg volgens een harmoniemodel dat wordt gecontinueerd. De faculteitsraad heeft hiernaast bij een aantal onderwerpen advies- of instemmingsrecht en wordt in staat gesteld deze rechten goed uit te kunnen oefenen. Daarnaast vinden we inbreng van de facultaire gemeenschap van medewerkers en studenten in de vorming en uitvoering van beleid belangrijk. De faculteit kent hiervoor een aantal vaste commissie en werkgroepen (zoals de Arbo- en Veiligheidswerkgroep) en een aantal meer of minder geformaliseerde overleggen waarmee het faculteitsbestuur periodiek contact heeft. Deze overleggen betreffen onder meer: YESS-BSS, PhD-council, Behave, en jaarlijkse panelgesprekken met docenten en studenten over onderwijs.

6.3 Strategisch personeelsbeleid - erkennen en waarderen

Ons strategisch personeelsbeleid is erop gericht onze visie op onderwijs en onderzoek zo optimaal mogelijk te realiseren en onze stafleden zodanig in te zetten dat maximaal recht wordt gedaan aan hun deskundigheid en talenten. In de komende periode wil het faculteitsbestuur het bestaande tenure-track-systeem geleidelijk omvormen tot een breder strategisch personeelsbeleid (SPP).

De samenstelling van de staf (wp en obp) moet dusdanig zijn dat we onze doelen voor onderwijs en onderzoek kunnen verwezenlijken. De focus ligt daarbij op doelen en consequenties voor de (middel)lange termijn. Het betekent de introductie van het formatiebeginsel. Allereerst wordt echter gekeken naar de uitkomsten van de discussie over de strategie voor onderwijs en onderzoek en de daaruit voortvloeiende gewenste formatie- en personeelsopbouw die passend is binnen de financiële kaders van de faculteit, maar wel ruimte biedt aan individueel talent. Een en ander betekent dat voor het wp de huidige opzet met het tenure track systeem wordt aangepast en dat de verhouding vast versus tijdelijk personeel onder de loep wordt genomen. Daarbij blijven reeds gemaakte afspraken rond tenure gehandhaafd, aan bestaande contracten wordt niets gewijzigd.

Wetenschappelijk personeel - carrièrepaden

Bij alle Nederlandse universiteiten is het besef ontstaan dat bij de beoordeling van wp te lang, teveel gefocust is op de onderzoeksprestaties. Om dit te veranderen is de VSNU-notitie *Erkennen en Waarderen* opgesteld. In deze notitie committeren universiteiten zich aan het ontwikkelen van nieuwe manieren van erkennen en waarderen van de inzet van onderzoekers.

Inzet op de gebieden van onderwijs, maatschappelijke impact en academisch leiderschap en inzet voor team en *open science*. Dit verandert niet alleen de beoordeling van het wp maar ook hun carrièremogelijkheden binnen de universiteit. Wij ondersteunen deze ontwikkeling en zullen binnen de kaders die de komende tijd landelijk en binnen de RUG worden uitgewerkt, de best passende paden en de criteria hiervoor bepalen en invoeren. Parallel daaraan wordt ook gekeken naar een (her)waardering van de maatschappelijke impact van wetenschappelijk medewerkers zonder onderzoeksfunctie.

Ondersteunend en beheerspersoneel – carrièrepaden

Ook voor het obp geldt dat we willen erkennen en waarderen en mogelijkheden bieden tot ontwikkeling. Hoe dit eruit moet gaan zien, wordt in deze planperiode nader uitgewerkt. Wel is er de wens om minder te denken in afdelingsschotten en meer te kijken naar de daadwerkelijke competenties van medewerkers om zo hun mobiliteit en carrièremogelijkheden te vergroten, hetzij binnen danwel buiten de faculteit. Ook zal het huidige systeem van ondersteuning, in het licht van het streven naar verbeterde governance, tegen het licht worden gehouden, wat kansen en mogelijkheden kan bieden.

6.4 Ondersteunende diensten en infrastructuur

De benodigde ondersteunende diensten en infrastructuur hangen deels nauw samen met de keuzes die worden gemaakt rond onderwijs- en onderzoek. Aan de hand van de gemaakte keuzes moet dan ook worden geanalyseerd wat dit vraagt aan expertise bij het obp en welke infrastructuur onontbeerlijk is. Tevens moet duidelijk worden waar taken zijn belegd en wat prioriteiten en de (on-)mogelijkheden zijn gezien de beperkt beschikbare middelen.

Ondersteunende diensten

Voor het goed functioneren van de faculteit is het essentieel dat de taken, expertise en te vragen inzet van alle staf voldoende helder zijn. Dit betekent voor dit strategisch plan met name een verduidelijking van de inzet en expertise van de ondersteunende diensten. We gaan daarbij uit van het principe dat wp en obp een gedeelde verantwoordelijkheid hebben in het realiseren van de kerntaken van onze organisatie, elk vanuit de eigen professionaliteit en expertise/competenties en dat ze gezamenlijk een goede uitvoering mogelijk maken. WP en obp hebben hierbij een gelijkwaardige relatie.

Op dit moment bestaat de ondersteunende staf uit zeven diensten:

- 1 Communicatie, Marketing, en Voorlichting
- 2 Dienst facilitaire ondersteuning (DFO)
- 3 Financiën en project control
- 4 Human Resources
- 5 Onderwijsinstituut
- 6 Research support (Onderzoeksondersteuning)
- 7 Secretarieel Administratieve Serviceverlening (SAS)

Het nut en de noodzaak van deze diensten staan buiten kijf. Welke taken zij moeten en kunnen vervullen en welke omvang daarmee matcht is wel een bespreekpunt met als inzet *De juiste taak bij de juiste persoon*. Daar zitten twee componenten in: wat moet er gebeuren en wie zou dat het beste kunnen uitvoeren (dit kan dus zowel obp als wp zijn). Daartoe worden de volgende stappen gezet:

- › Een evaluatie/overzicht van aanbod en taken ondersteunende diensten op dit moment.
- › Een overzicht van welke ondersteunende taken gewenst zijn voor uitvoering van onze strategie.
- › Vergelijk van beide overzichten om mismatch tussen wensen en mogelijkheden te detecteren.

Met het vergelijk kan de discussie gevoerd worden over prioritering, waar taken worden belegd en de consequenties van de gemaakte keuzes. Deze discussie wordt gevoerd door het faculteitsbestuur met de afdelingen en de diensten. Het vergelijk en de daaruit voortvloeiende prioriteiten worden regelmatig geactualiseerd aan de hand van nieuwe ontwikkelingen.

Infrastructuur

Er liggen verschillende wensen met betrekking tot de infrastructuur voor de komende planperiode. Gegeven is echter dat conform de RUG-normen onze faculteit over afdoende ruimte beschikt en dat de middelen niet oneindig zijn. Dit betekent dat er net als voor de ondersteunende diensten afwegingen moeten worden gemaakt:

Wat willen/moeten we, gezien ons onderwijs- en onderzoeksprofiel en onze ambities, echt in huis hebben en wat kunnen we afstoten, al dan niet in combinatie met het extern huren.

De wensen/noodzaak die er nu liggen zijn:

- 1 *Onderwijs* - voldoende en geschikte onderwijsruimtes die aansluiten op (toekomstige) onderwijsvormen en het didactisch concept, zowel wat betreft kleine (<30 studenten) als grote collegezalen (>250 studenten).
- 2 *Onderzoek* - de fysieke toestand van de labs en het aantal beschikbare m² vragen investeringen om te moderniseren en voldoende ruimte te bieden aan alle onderzoeken.
- 3 *Algemeen* - Voor de middellange termijn liggen er diverse huisvestingsvraagstukken, waaronder die van het Heymansgebouw en het Onderwijsinstituut. Medewerkers hechten aan fysieke nabijheid van hun afdeling of dienst en een eigen werkkamer. Op dit moment is dat niet altijd gerealiseerd.

6.5 Financiën en sturing

Bij het realiseren van onze ambities en gezien de financiële situatie van de faculteit, is meer greep op de financiën noodzakelijk. Hiertoe worden in de komende periode een aantal stappen genomen, zijnde:

- › Betere informatievoorziening met betrekking tot de budgetten van afdelingen en de facultaire begroting en de totstandkoming hiervan in meerjarenperspectief.
- › Een uniforme en transparantere wijze waarop wordt omgegaan met toegewezen budget, waaronder de normering van uren voor onderwijs, wat ook de werkdruk kan verbeteren.

Op basis van deze managementinformatie wordt regelmatig overlegd tussen faculteitsbestuur en afdelingen over de inzet van middelen.

Onderwijsfinanciering

De financiering van de faculteit is afhankelijk van de startwaarde en de (op prestatie gebaseerde) parameter component. De interne reallocatie van middelen voor het onderwijs verdienen in de komende periode specifieke aandacht, gerelateerd aan de thematische keuzes bij de onderwijsprogrammering en de bijbehorende studenteninstroom. Er is meer stabiliteit nodig in de onderwijsfinanciering. De faculteit zal dit in de komende periode binnen het systeem van managementinformatie trachten te ontwikkelen.

Onderzoeksfinanciering

Zonder succes in het verwerven van middelen in de tweede en derde geldstroom kunnen de afdelingen binnen de faculteit in hun huidige omvang niet bestaan. In de komende jaren zal, zoals nu de verwachting is, het van nog groter belang worden om externe middelen te verwerven voor onderzoek, in het bijzonder van Europese fondsen. Daarom is het essentieel dit proces op een zo efficiënt mogelijke en succesvolle manier in te richten. Hiervoor hanteren we een aantal gemeenschappelijke uitgangspunten:

- › Het verwerven van externe middelen dient een gemeenschappelijk belang en is dan ook een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid.
- › Voor de verschillende expertises in de faculteit wordt er een *funding*strategie opgesteld in lijn met het onderzoeksprofiel van eenheid, instituut en faculteit en de kernwaarden.
- › Het facultaire stappenplan subsidies wordt consequent gevolgd en waar nodig aangepast, zodat managementinformatie, nodig voor de *funding*strategie, op korte termijn op orde is.

Bij het opstellen van de *funding*strategie komt er nadrukkelijk aandacht voor de lange(re) termijn en het groepsbelang. De in de afgelopen jaren succesvolle inzet op persoonlijke subsidies alleen voldoet niet voor de komende vijf jaar. Daarom wordt sterker ingezet op

consortiumaanvragen op landelijk en EU-niveau, een terrein waar we tot nu toe weinig actief in zijn geweest. Dit vraagt gezamenlijk optrekken en een visie in en tussen de instituten over in- en externe samenwerking om het nodige lobbywerk te kunnen verrichten. Dit neemt niet weg dat ook individuele aanvragen een belangrijk onderdeel blijven van de onderzoeksfinanciering. Tevens is een optimalisatie en verbetering van de ondersteunings- en organisatiestructuur voorzien voor de realisatie van aanvragen. De (beperkte) ondersteuning die vanuit obp en wp kan/moet worden geleverd, moet zo effectief mogelijk worden ingezet. De kans op succes (kwaliteit) en de inzet versus opbrengst zijn dan ook twee punten die consequent worden meegenomen bij het al dan niet ingaan van een aanvraagproces.

7 Nawoord

In dit plan hebben we ambities, maar voorop gesteld moet worden dat de faculteit er goed voor staat. Dat is een verdienste van ons allemaal, zowel van personeel als studenten. Dit neemt niet weg dat de voornemens, die in dit strategisch plan worden benoemd, noodzakelijk zijn om een antwoord te vinden op de interne- en externe ontwikkelingen waar we allemaal mee te maken hebben of zullen krijgen.

Voor de uitvoering van dit plan zal een implementatieplan moeten worden geschreven, waar in eerste instantie het faculteitsbestuur, de directies en de hoofden van diensten voor verantwoordelijk zullen zijn. In het implementatieplan worden onze plannen verder uitgewerkt met concrete voornemens en acties. Bij de verdere uitvoering zal de hele facultaire gemeenschap betrokken zijn.

Voor het meten van de voortgang van de plannen kunnen we gebruik maken van de indicatoren voor de monitoring, zoals in de bijlage *Indicatoren voor monitoring voortgang van het strategisch plan* kort benoemd. In het implementatieplan zullen deze indicatoren een duidelijke plek en uitwerking krijgen.

Bijlage: Indicatoren voor monitoring voortgang van het Strategisch Plan

Onderwijs

- › Instroom Ba- en Ma studenten
- › Rendementen
- › Waardering voor opleidingen in Keuzegids HO en visitatiecommissies
- › Tevredenheid studenten en werkveld over aansluiting op arbeidsmarkt
- › Tevredenheid docenten
- › Eigen vastgestelde kwaliteitscriteria
- › Interdisciplinaire samenwerkingen (op vak- en trackniveau)

Onderzoek

- › Inverdiensget per basiseenheid, - % FAIR opgeslagen data, - waardering visitatiecommissie voor onderzoek
- › Waardering voor onderzoek via Research Analytics (SciVal en Altmetrics), - SEP-indicatoren
- › Ingediende en succesvolle *proposals*
- › Interdisciplinaire samenwerkingen (via artikelcount of contracten)

Valorisatie

- › Aantal life-long learning activiteiten
- › Aantal projecten voor de regio/ maatschappij
- › Optredens voor breed publiek