

Strategisch plan 2017-2021

Inhoudsopgave

1. Preambule 2
2. Onderzoek en valorisatie 5
3. Onderwijs 9
4. Organisatie 14

Universiteit voor Humanistiek Strategisch plan 2017-2021

*Vastgesteld door het College van Bestuur d.d. 24 maart 2017
Met instemming van de Universiteitsraad d.d. 19 mei 2017
Goedgekeurd door de Raad van Toezicht d.d. 13 april 2017*

1. Preambule

De Universiteit voor Humanistiek is een levensbeschouwelijke universiteit, geïnspireerd door humanistische tradities. Ze is in 1989 opgericht om een academische ambtsopleiding voor humanistisch geestelijk verzorgers¹ aan te bieden. Inmiddels is ze uitgegroeid tot een academisch kenniscentrum met bredere ambities.

De universiteit verzorgt in 2017 drie geaccrediteerde opleidingen, de bachelor Humanistiek, en twee masteropleidingen, de driejarige opleiding tot geestelijk verzorger (ambtsopleiding) en een eenjarige master Zorgethiek en Beleid. Daarnaast heeft de universiteit een eigen graduate school waarin haar promovendi participeren. Omdat de persoonsvorming en de maatschappelijke vorming belangrijke speerpunten zijn (het humanistisch bildungsideaal), komen onderzoek, onderwijs en missie daar nadrukkelijk samen:

De Universiteit voor Humanistiek realiseert vanuit humanistische grondwaarden kwalitatief hoogstaand wetenschappelijk onderzoek en onderwijs en draagt daarmee bij aan een humane samenleving waarin alle mensen een zinvol leven kunnen leiden.

¹ Humanistische geestelijke begeleiding is de professionele en ambtshalve begeleiding van en hulpverlening aan mensen bij zingeving aan hun bestaan, vanuit en op basis van een humanistische levensbeschouwing en de professionele advisering inzake ethische en/of levensbeschouwelijke aspecten in zorgverlening en beleidsvorming. Humanistische geestelijke begeleiding is er op gericht de geestelijke weerbaarheid van mensen te bevorderen – dat wil zeggen bij mensen, in hun specifieke context, hun vermogen te activeren om in situaties van kwetsbaarheid, tegenslag of druk duurzaam een menswaardige eigenheid (autonomie) in denken en handelen te realiseren, bij zichzelf en bij anderen.

Het is niet moeilijk in de missie van de universiteit de ‘ethical aim’ van Paul Ricoeur (1913-2005) te herkennen: het bereiken van eigenwaarde, door het leven van een goed leven, met én voor anderen binnen rechtvaardige instituties.

Een levensbeschouwelijke universiteit in de 21ste eeuw

Vanuit haar missie sluit de universiteit aan bij de drie pijlers van het hedendaags humanisme, zoals verwoord door de zendende instantie van de universiteit, het Humanistisch Verbond:

- Het humanisme is een *levensbeschouwing* die uitgaat van de waardigheid en autonomie van mensen en haar inspiratie vindt in idealen van humaniteit.
- Het humanisme is een *politiek-moreel* streven met een sterk maatschappelijke component.
- Het humanisme omvat het streven naar *een goed, mooi en zinvol leven*.

In deze pijlers van het hedendaags humanisme herkennen we ook de grote filosofische vragen, die steeds opnieuw moeten worden onderzocht binnen de kaders van de eigen tijd en cultuur, namelijk de vraag naar het ware, het goede en het schone. De drie pijlers worden vertaald in één onderzoeksprogramma, dat tevens de kern van het geestelijk werk omvat: *de optimalisering van de mogelijkheden voor mensen om een waardig en zinvol leven te leiden*. In onderwijs en onderzoek nemen de levensbeschouwelijke en de politiek-morele aspiraties van het humanisme uitdrukkelijk een gelijkwaardige plaats in. Het onderzoek en onderwijs aan de Universiteit voor Humanistiek is dan ook geëngageerd en op een constructieve manier kritisch. De belangrijkste wetenschappelijke, levensbeschouwelijke en politiek-morele waarden die aan onderwijs en onderzoek van de universiteit ten grondslag liggen zijn de volgende:

Wetenschappelijke waarden

De universiteit onderschrijft voluit de academische waarden voor integere wetenschap, zoals vastgelegd in de *Nederlandse Gedragscode Wetenschapsbeoefening*. De universiteit streeft ernaar dat onderzoek en onderwijs voldoen aan de regels van zorgvuldigheid, betrouwbaarheid, controleerbaarheid, onpartijdigheid, onafhankelijkheid en verantwoordelijkheid. Dit is belangrijk omdat de universiteit naast wetenschappelijke ook politiek-morele doelen nastreeft. De geëngageerde boodschap wordt beter gehoord, wanneer zij gesteund wordt door goed uitgevoerd onderzoek. Ook zet de universiteit in op de transitie van het al aanwezige multidisciplinaire karakter van het onderzoek, naar interdisciplinair onderzoek. De maatschappelijke uitdagingen die samenhangen met de missie van de universiteit, zijn zo complex dat interdisciplinaire samenwerking nodig is.

Ten slotte staat de universiteit positief tegenover het streven van de beweging *Science in Transition* om de balans tussen prestatiedruk, een zorgvuldige wetenschapsbeoefening en het welzijn van onderzoekers te verbeteren. De komende vijf jaar wordt ingezet op de kwaliteit van de wetenschappelijke output, het uitdragen van een integere wetenschapsbeoefening in onderzoek en onderwijs, en het bewaken van het welzijn van docenten, onderzoekers en het ondersteunend personeel.

Levensbeschouwelijke waarden

De universiteit is zich sterk bewust van haar humanistische wortels. Het humanisme is een open levensbeschouwing, gekenmerkt door kritische (zelf)reflectie en duurzame dialoog met anderen. Het humanisme staat voor waarden als vrijheid (opgevat als veerkrachtige autonomie), verantwoordelijkheid (opgevat als taak tot zorg voor zichzelf, anderen en de wereld op de vervulling waarvan men kan worden aangesproken), rechtvaardigheid (opgevat als zorg voor een samenleving met instituties die beschermen tegen uitbuiting en vernedering), solidariteit (opgevat als geestelijke en materiële zorg voor elkaar), en pluralisme / inclusiviteit (opgevat als het recht op eigenheid van individuen en groepen). Deze

waarden worden opgevat als uitgangspunten bij de keuzes die gemaakt worden in onderzoek en onderwijs en zijn tevens ook object van studie.

Politiek-morele waarden

Humanisme als sociaal-politieke praktijk is vooral in discussie met maatschappelijke en politieke stromingen. Kernvragen gaan over humanisering. Welke dynamieken belemmeren dan wel bevorderen het bestaan van een humane samenleving? In welke sociale en politieke praktijken komen mensen tot bloei? Wat vraagt volwaardig mens-zijn van onze maatschappelijke organisaties en instituties? Hoe kunnen vernedering, uitbuiting, discriminatie en disrespect vermeden worden? Wat vraagt dat van organisaties en instituties, van de daarin werkzame professionals en bestuurders en van burgers? De waarden die daarbij zowel uitgangspunt zijn van het handelen in onderzoek en onderwijs, als de te bestuderen concepten, zijn de waarden van respect, mensenrechten, burgerschap, democratie en emancipatie.

Externe invloeden

De veranderingen in de samenleving gaan snel en raken veel mensen. Daardoor ontstaat er een breed gevoelde maatschappelijke behoefte aan een gedeeld zingevingskader. De vele veranderingen in de wereld, als toenemende segregatie langs sociaal economische en etnische lijnen, de veranderingen in de verzorgingsstaat, mondiale migratiebewegingen en radicaal islamitisch geïnspireerd terrorisme, tonen de wetenschappelijke en maatschappelijk relevantie van het onderzoeksprogramma van de universiteit. De universiteit onderzoekt wat wordt ervaren als een 'zinvol leven' en een 'humane samenleving'. Onderzoekers kunnen door een humanistische benadering deze ontwikkelingen scherp waarnemen en op basis van onderzoek ook met proposities komen t.a.v. zinvolheid en humaniteit.

Ook het geestelijk werk is sterk in beweging. Het fundamentele onderzoek naar toekomstige betekenissen van het humanistisch geestelijk werk in de context van een pluriforme samenleving wordt daardoor steeds belangrijker. Als ambtsopleiding van het Humanistisch Verbond zoekt de universiteit steeds opnieuw de aansluiting bij de behoeften van de verschillende werkvelden, terwijl zij daarnaast via onderzoek en onderwijs, nieuwe werkvelden in onderwijs, ethiek en beleid en in de zorg exploreert en toegankelijk maakt voor haar afgestudeerden.

In haar onderzoek naar de grote vragen van deze tijd, zoekt de universiteit actief de samenwerking met collega wetenschappers in grotere programma's, vanuit een overtuiging van de toegevoegde waarde van haar onderzoeks niche. Daartoe zoekt de universiteit ook de komende jaren aansluiting bij de grote Europese uitdaging, zoals de EU die beleidsmatig ziet: *Europe in a changing world: Inclusive, innovative and reflective societies* (Horizon 2020) en voor wat betreft de Nationale WetenschapsAgenda bij de routes: 'Veerkrachtige en zinvolle samenlevingen', 'Tussen conflict en coöperatie', en 'Jeugd en onderwijs'.

Ten slotte werkt de universiteit in een wereld in beweging. De organisaties waarmee zij samenwerkt, zoals het ministerie van OCW, de VSNU, het NLU/DGO, NWO en de NVAO zijn in verandering. Tijdens de looptijd van dit strategisch plan zullen Kamerverkiezingen plaatsvinden. De uitkomsten daarvan zullen ook voor het wetenschappelijk onderwijs gevolgen hebben. Nu de prestatieafspraken afgerond is, is het nog onhelder op welke manier of in welke vorm bekostiging in het kader van kwaliteit en prioritering zal worden voortgezet. Het verleden heeft uitgewezen dat veranderingen in het wetenschappelijk onderwijs vaak snel hun beslag moeten krijgen. Dit vraagt om een slagvaardige en wendbare organisatie, met een effectief bestuur dat de relatie met externe, nationale en internationale partners versterkt, en de permanente educatie van het personeel bevordert.

Samenvattend wordt in deze preambule het waarom en waartoe van de Universiteit voor Humanistiek beschreven. In dit *Strategisch Plan 2017-2021* worden de strategische keuzes beschreven, die hieruit voortvloeien, door het formuleren van de strategische doelen waarop de universiteit de komende jaren extra inzet gaat plegen. De gewenste versterking van de wetenschappelijke en maatschappelijke kwaliteit en de impact van het onderzoek wordt bereikt door het versterken van de samenwerking tussen onderzoeksgroepen in een samenhangend programma. In het onderwijs streeft de universiteit ernaar om zoveel mogelijk studenten nominaal te laten studeren, met behoud van de kwaliteit van het onderwijs en de door de studenten zo hogelijk gewaarde persoonlijke en maatschappelijke vorming (NSE 2012-2015). Om dit te kunnen verwezenlijken is het belangrijk ook de komende jaren blijvende aandacht te hebben voor de financiële en organisatorische basis van de universiteit.

Namens het college van bestuur
Prof. dr. Gerty Lensvelt-Mulders
Rector magnificus en voorzitter

2. Onderzoek en valorisatie

Het onderzoek van de universiteit sluit inhoudelijk goed aan bij de grote vragen van deze tijd en daarmee ook bij de grote onderzoekprogramma's.² Binnen die programma's ontwikkelde de universiteit een eigen onderzoeksniche door het op elkaar betrekken van zingeving en humanisering, en door het samenbrengen van het humanisme als levensbeschouwing en politiek-moreel streven. De toegevoegde waarde daarvan voor wetenschap en maatschappij wordt de komende jaren verder versterkt door:

- versterking van focus in het onderzoeksprogramma;
- verbetering van de balans tussen de maatschappelijke en wetenschappelijke betekenis van het onderzoek;
- vergroting van het onderzoeksbudget.

Door de komende jaren te focussen op deze strategische onderzoeksdoelen, verwacht de universiteit de maatschappelijke en wetenschappelijke impact van het onderzoek te versterken, waardoor haar missie, bijdragen aan een zinvol leven in een humane samenleving, steeds beter kan worden waargemaakt.

Bovenstaande strategische doelstellingen kunnen niet onafhankelijk van elkaar worden gezien. Om zaken voor elkaar te krijgen is het belangrijk de invulling van deze doelstellingen nauw op elkaar af te stemmen.

² De programma's Europe in a changing world: Inclusive, innovative and reflective societies (Horizon 2020) en voor wat betreft de Nationale WetenschapsAgenda bij de routes: 'Veerkrachtige en zinvolle samenlevingen', 'Tussen conflict en coöperatie', en 'Jeugd en onderwijs'.

Versterking van de onderzoeksfocus

Meer focus in het onderzoek draagt bij aan het creëren van een herkenbaarder en helderder beeld van het onderzoek van de universiteit naar buiten. Een scherpe focus in onderzoek moet ook bijdragen aan het versterken van de wetenschappelijke basis van het humanistisch geestelijk werk in de 21^{ste} eeuw. En tenslotte leidt een versterkte onderzoeksfocus noodzakelijkerwijs tot sterkere interne samenwerking tussen ondergroepsgruppen, als ook tot duurzame samenwerking met nationale en internationale maatschappelijke en academische partners.

De universiteit gaat verder met het ontwikkelen van één onderzoeksprogramma rondom zingeving en humanisering, waarin de kern van het geestelijk werk zichtbaar wordt. In dit onderzoek komen de levensbeschouwelijke en de politiek-morele aspiraties van het humanisme uitdrukkelijk samen. Inhoudelijk heeft dit onderzoeksprogramma als centraal thema de *optimalisering van de mogelijkheden voor alle mensen om een waardig en zinvol leven te leiden*.

Er komt in dit programma extra aandacht voor de leerstoeloverstijgende inbedding van het onderzoek naar de geestelijke verzorging in de 21^{ste} eeuw. Naast het verder ontwikkelen van een solide wetenschappelijk fundament, wordt de komende jaren extra ingezet op onderzoek naar de praktijken van geestelijk werk en naar passende manieren van verantwoording van de resultaten hiervan. In 2021 is de universiteit (inter)nationaal opnieuw toonaangevend op het gebied van onderzoek en onderwijs naar de betekenis van geestelijk werk in de 21^{ste} eeuw en de daaruit voortvloeiende professionele praktijken.

De universiteit is zich bewust van de mogelijke effecten van een aanscherping van de focus van het onderzoek op een aantal van haar medewerkers. Medewerkers waarvan het onderzoek buiten de focus van de universiteit gaat vallen, zullen gedurende de looptijd van het SP gefaciliteerd worden om hun talenten op de gewijzigde thema's in te zetten, of, indien wenselijk, geholpen worden hun onderzoek buiten de universiteit voort te zetten.

Balans tussen wetenschappelijke en maatschappelijke betekenis verbeteren

Om haar missie waar te maken heeft de universiteit zich sinds de dag van haar oprichting ingezet om fundamentele wetenschap en maatschappelijke praktijken met elkaar in verbinding te brengen. Daarmee liep de universiteit voor op de maatschappelijke, politieke en sociale verwachtingen. Nu er in het standaard evaluatie protocol (SEP) voor het onderzoek expliciet aandacht is voor zowel wetenschappelijk als maatschappelijk impact, wil de universiteit haar voorsprong in deze versterken en de komende jaren behouden. Een goede balans tussen wetenschappelijke en maatschappelijke betekenis zal bijdragen aan een beter onderzoeksklimaat en daarmee aan de kwaliteit van werk en welzijn van wetenschappers.

Aantoonbare groei van de erkenning en waardering van de toegevoegde waarde en de kwaliteit van het onderzoek van de universiteit door wetenschap en maatschappij versterkt kansen op het verwerven van onderzoekssubsidies. Grotere maatschappelijke erkenning en waardering wordt verkregen door het verduurzamen van structurele samenwerking met relevante maatschappelijke partners. Wetenschappelijk streeft de universiteit naar een goed beoordeling tijdens de onderzoeksvisitatie van 2020. Goed wordt gedefinieerd als het internationaal erkend worden in onderzoek, maatschappelijk betekenisvol zijn en als academische organisatie goed toegerust zijn voor de toekomst.

Vergroten onderzoeksbudget

De universiteit heeft de afgelopen jaren stevig ingezet op het vergroten van inkomsten uit de tweede en derde geldstroom en zal dat ook de komende jaren blijven doen.

Onderzoekssubsidies uit de tweede geldstroom creëren mogelijkheden tot versterking van de internationale samenwerking met academische partners en zijn een teken van waardering voor de kwaliteit van het onderzoek. De eis van NWO om samen te werken in consortia, het streven naar betere honorering van multidisciplinair onderzoek en het samengaan van Maatschappij- en Gedragswetenschappen en Geesteswetenschappen (MaGW) in één domein (SSH) zijn kansen om het onderzoek van de universiteit te versterken door middel van subsidiering uit de tweede geldstroom. In 2021 scoort de universiteit regelmatig bij NWO en in de internationale competitie.

De universiteit is vanwege haar onderzoeksniche in relatie tot haar missie populair bij jonge onderzoekers. Zij zal daarom de komende jaren inzetten op het verwerven van externe middelen voor het aanstellen van promovendi en post doc's, om zo een flexibele schil van jonge onderzoekers te versterken, om haar talentvolle studenten te binden en aldus het onderzoek te versterken.

De forse toename van investeringen door maatschappelijke partners in het onderzoek van de universiteit is een maat voor het inhoudelijk belang ervan en voor de waardering die men heeft voor het unieke karakter van het onderzoek van de universiteit. Door bestaande relaties met organisaties verder te verduurzamen en actief nieuwe samenwerkingsverbanden te zoeken, versterkt de universiteit haar bijdrage aan het oplossen van grote vragen van deze tijd en daarmee aan de humanisering van de samenleving.

De universiteit wil middels schenkingen en legaten haar universiteitsfonds laten groeien tot minimaal €100.000 voor de financiering van risicovolle innovaties in onderwijs en onderzoek. Een voorbeeld hiervan is het ontwikkelen van nieuwe empirische onderzoeksmethoden en -designs die echt interdisciplinair SSH onderzoek versterken en mogelijk maken.

Evaluatie van het succes van programma onderzoek en valorisatie³

De mate waarin het de universiteit de komende jaren lukt om de drie hiervoor genoemde strategische doelstellingen (focus, balans, en onderzoekssubsidies) te realiseren, zal in 2020 worden geëvalueerd tijdens de onderzoeksvisitatie. De universiteit streeft ernaar om dan minimaal een *goed* te scoren in alle domeinen:

- *Wetenschappelijke kwaliteit* van het onderzoek, aantoonbaar gemaakt in bijvoorbeeld de kwaliteit van de wetenschappelijke output (peer-reviewed artikelen, monografieën en samengestelde boeken bij erkende wetenschappelijke uitgeverij, en studieboeken) en duurzame (inter)nationale academische samenwerkingsverbanden.
- *Wetenschappelijke impact* van het onderzoek, aantoonbaar gemaakt door bijvoorbeeld aantallen citaties, onderzoek is onderwerp van reviews, uitnodigingen voor congressen (presentaties, chair sessies, keynote speakers), door wetenschappers geschreven (studie)boeken worden ook op andere instellingen voor hoger onderwijs gebruikt.
- *Wetenschappelijke erkenning* via prijzen, het toekennen van subsidies in de tweede geldstroom en uitnodigingen voor eredoctoraten, fellowships, lidmaatschappen van (inter)nationale wetenschappelijke commissies en redactieraden / editorschap.

- *Maatschappelijke impact en erkenning* door financiering projecten in de derde geldstroom, samenwerking met niet-academici, toegenomen naamsbekendheid, populariserende lezingen, interviews, rapporten voor beleidsorganen, symposia, lidmaatschappen, en politieke spin-off.

Per leerstoelgroep⁴ wordt jaarlijks op al deze domeinen een streefscore bepaald, met daaraan gekoppeld een minimum en een maximum. Deze streefscores zijn onderdeel van het instellingsjaarplan.

Doelstelling 2.1	Focus in onderzoek
Streefwaarde	Eén onderzoeksprogramma rondom zingeving en humanisering
Middelen	Schrijven programma in kader van midterm review onderzoek
Realisatie	2017
Toetsing	Jaarverslagen 2017 en volgende jaren

Doelstelling 2.2	Succesvolle realisatie programma onderzoek en valorisatie
Streefwaarde	<p>Waardering van minimaal <i>goed</i> conform standaard evaluatie protocol in de volgende domeinen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wetenschappelijke kwaliteit van het onderzoek • Wetenschappelijke impact van het onderzoek • Wetenschappelijke erkenning via prijzen en subsidies • Maatschappelijke impact en erkenning daarvan
Middelen	Jaarlijkse streefscores per domein per leerstoel, door het MT te monitoren en te evalueren
Realisatie	2020
Toetsing	Rapport onderzoeksvisitatie

³ Met dank aan Gustaaf C. Cornelis en zijn Wetenschapsethisch manifest: Blauwdruk voor een vernieuwde universiteit, 2016, VUB

⁴ De huidige leerstoelgroepen zijn: Burgerschapsvorming en Humanisering van de Publieke Sector, Educatie, Globalisering en Dialoogstudies, Humanisme & Filosofie, Wetenschapsleer, Methodologie en Onderzoek, Zorgethiek & Beleid.

Doelstelling 2.3	Toonaangevend onderzoek geestelijk werk
Streefwaarde	<ul style="list-style-type: none"> • Waardering fundamenteel onderzoek met minimaal <i>goed</i> conform SEP • Programma voor practice based evidence ontwikkeld • In samenwerking met het werkveld nieuwe toolkits voor HGV-ers (door)ontwikkeld
Middelen	Jaarlijks vast te stellen streefscores voor hetgeen in deze domeinen gerealiseerd zal worden
Realisatie	2020
Toetsing	Rapport visitatiecommissie

Doelstelling 2.4	Verwerven fondsen voor risicovolle innovaties in onderwijs en onderzoek
Streefwaarde	Cumulatief > €100.000 over de jaren 2017-2021
Middelen	Wervingscampagne en lobby ter verkrijging van schenkingen en legaten
Realisatie	2021
Toetsing	Jaarverslagen

3. Onderwijs

De Universiteit voor Humanistiek biedt onderwijs van een hoge kwaliteit. Dat zij daar al vele jaren goed in slaagt, blijkt uit de bovengemiddelde waardering van studenten⁵ en de resultaten van onderwijsvisitaties. Een belangrijk aspect van goed onderwijs is de arbeidsmarkt-relevantie van de opleidingen. De universiteit biedt onderwijs dat aansluit bij maatschappelijke ontwikkelingen en afgestudeerden een goede positie op de arbeidsmarkt geeft. Studenten zijn na hun afstuderen goed toegerust om te werken in een complexer wordende, globaliserende samenleving. Dat geldt zowel voor de bacheloropleiding, als voor de twee masteropleidingen (Humanistiek en Zorgethiek en Beleid) en voor het onderwijs in de graduate school. Het onderwijs van de universiteit is nadrukkelijk verbonden met de werkvelden en met het onderzoek dat op de universiteit wordt uitgevoerd.

In 2019 vindt de onderwijsvisitatie plaats. De universiteit zet zich op basis van een midterm review in om daarbij goede resultaten te behalen. Daarnaast zijn drie strategische aandachtspunten geformuleerd waarop extra wordt ingezet:

- verbeteringen in de instroom en de rendementen van de opleidingen van de universiteit;
- verbreding van het beroepsprofiel van de afgestudeerden in de masters;
- verbetering van de competenties van studenten om te studeren, te werken en te leven in een internationale omgeving.

⁵ Zie de Nationale Studenten Enquête (NSE).

Door de komende jaren zowel op de onderwijsvisitatie als op deze strategische doelstellingen te focussen, kan de universiteit haar positie als instituut met kwalitatief hoogstaand onderwijs dat studenten voorbereidt op een stevige arbeidsmarktpositie, blijvend waarmaken en waarborgen. De kwaliteit van het onderwijs wordt geëvalueerd aan de hand van resultaten bij de onderwijsvisitatie en het rendement van de opleidingen.

Verbeteringen in de instroom en de rendementen van de opleidingen

Een studenteninstroom van voldoende omvang en van de juiste doelgroep, beperkte uitval en goed rendement blijven belangrijke aandachtspunten. De universiteit wil bevorderen dat zoveel mogelijk (bekostigde) studenten nominaal studeren. Er zijn streefdoelen geformuleerd voor de instroom, de doorstroom en de rendementen. In grote lijnen is de ambitie om de komende jaren in alle opleidingen van de universiteit een rendement van 75% te halen na n+1 jaar.⁶ De gewenste instroom- en doorstroomcijfers verschillen per opleiding. In de graduate school streeft de universiteit ernaar dat 60% van de deelnemers binnen vijf jaar de promotie heeft afgerond.

De universiteit actualiseert haar beleidsvisie op het rendement van het onderwijs op basis van een grondige analyse van beschikbare gegevens over factoren die de studievoortgang belemmeren en/of de rendementscijfers negatief beïnvloeden. In deze analyse worden de landelijke ontwikkelingen omtrent (aangescherpte) toelatingseisen voor de (pre)masters, en de uitstroom en doorstroom van de bachelor en de premasters naar de masters betrokken. Ook wordt extra ingezet op het monitoren van de studievoortgang en de rendementen.

⁶ Het rendement is het aandeel studenten dat binnen de nominale studieduur plus 1 jaar het examen heeft behaald t.o.v. het aantal herinschrijvers (bachelor) of het aantal starters ((pre-)masters) van het betreffende cohort volgens de gebruikelijke cohort-definities.

De geactualiseerde beleidsvisie zal leiden tot bijstelling of aanscherping van het wervingsbeleid voor de verschillende opleidingen, en tot het oplossen van knelpunten.

De continue verbetering van het kwaliteitsbeleid onderwijs zal bijdragen aan de vergroting van de rendementen van de opleidingen. Dit betekent dat de kwaliteit van toetsing en het gerealiseerd niveau strikt worden bewaakt. Daarnaast vindt de universiteit het belangrijk om haar studenten niet alleen wetenschappelijke kennis en vaardigheden mee te geven. Uitgangspunt is dat persoonsvorming en maatschappelijke vorming integraal onderdeel uitmaken van het curriculum.

Verbreden van het beroepsprofiel van afgestudeerden in de masters

De universiteit hecht grote waarde aan de aansluiting van de opleidingen op de arbeidsmarkt. De herziene curricula voor de bachelor en de master Humanistiek waren al gericht op verbetering van de arbeidsmarktpositie van afgestudeerden. Nu deze curricula zijn uitgevoerd, is het tijd voor een grondige evaluatie en (zo nodig) bijstelling daarvan. Daarnaast vragen ontwikkelingen op de arbeidsmarkt permanente aandacht en afstemming van de curricula. Dit betekent dat voortdurende inspanningen nodig zijn om de arbeidsmarktkwalificatie van bachelorstudenten en de beroepskwalificatie van masterstudenten te optimaliseren. Dit vraagt om een actuele, samenhangende onderwijsvisie die een heldere beroepsvisie impliceert.

De Universiteit voor Humanistiek leidt studenten op tot een levensbeschouwelijk ambt of beroep. Zij biedt van oudsher een volwaardige academische ambtsopleiding voor het humanistisch geestelijk werk. De herziene master Humanistiek richt zich daarnaast nadrukkelijk op verschillende beroepsuitgangen die in relatie staan tot een levensbeschouwelijk ambt of beroep, zoals educatie, organisatiestudies en onderzoek. Recente ontwikkelingen, waaronder veranderingen binnen de traditionele werkvelden en het dynamische

karakter van de arbeidsmarkt, maken het noodzakelijk om nieuwe beroepsmogelijkheden voor afgestudeerden te onderzoeken en waar nodig te differentiëren in de masteropleiding.

De instroom in de master Zorgethiek en Beleid kent momenteel een groot aantal studenten die reeds in een beroep werkzaam zijn. De verwachte toename van het aantal wo-instromers vraagt ook extra aandacht voor de arbeidsperspectieven van deze afstudeerders.

De universiteit zet in op de versterking van de arbeidsmarktpositie van afgestudeerden in de masters Humanistiek en Zorgethiek en Beleid door het vaststellen van heldere beroepsprofielen die zijn afgestemd op actuele vragen van relevante werkvelden op de arbeidsmarkt. De profielen moeten in lijn zijn met de levensbeschouwelijke identiteit van de universiteit. Ze worden concreet vertaald naar de inhoud en werkvormen van het onderwijs in de bachelor Humanistiek, de (pre)master Humanistiek en de (pre)master Zorgethiek en Beleid, en voor zover nodig naar de eindtermen.

De veranderingen zullen goed worden afgestemd op de graduate school, en op activiteiten van het Praktijkcentrum Zingeving & Professie en andere (extra)curriculaire activiteiten van de universiteit.

Met het oog op de arbeidsmarktperspectieven van afgestudeerden worden ook de mogelijkheden onderzocht voor een universitaire lerarenopleiding en een derde masteropleiding die aansluit bij ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

Verbeteren van de competenties van studenten om te studeren, te werken en te leven in een internationale omgeving

In de huidige samenleving raken het lokale en het globale steeds meer verbonden. Om in deze omgeving goed te kunnen functioneren, zijn specifieke kennis en competenties vereist. De universiteit heeft de taak om studenten voor te bereiden op deze veranderende samenleving en hen een internationale oriëntatie binnen hun professionele ontwikkeling te bieden. De universiteit wil dat haar studenten tijdens hun opleiding voldoende kennis en vaardigheden opdoen om goed te studeren, te werken en te leven in een internationale omgeving. Met het oog op de complexe aard van internationalisering en de beperkte mogelijkheden van een kleine universiteit, is een heldere visie op internationalisering nodig die als basis kan dienen voor goed onderbouwde keuzes over activiteiten die een meerwaarde hebben voor de studenten van de universiteit.

De nadruk ligt daarbij op internationalisation-at-home, dat wil zeggen dat de universiteit ernaar streeft een meer pluriforme academische gemeenschap te vormen die bijdraagt aan het vergroten van de internationale en interculturele competenties van studenten en docenten. Dit streven komt tot uitdrukking in een curriculum dat studenten vertrouwd maakt met het studeren en werken in een geglobaliseerde wereld waarin ze met verschillende internationale invloeden en culturele stromingen te maken krijgen.

Om een 'international classroom' voor studenten te creëren, worden internationale uitwisselingen gestimuleerd door versterking van de samenwerkingsrelaties in het kader van de Erasmus+ programma's en verkenning van uitwisselingsmogelijkheden met universiteiten buiten Europa. Zowel de bachelor als de masteropleidingen bevatten een Engelstalige minor die ook door eigen studenten wordt gevolgd. Om de komst van buitenlandse studenten te stimuleren, wordt daarnaast een minor met Engelstalige cursussen over humanistiek ontwikkeld. Deze minor kan deels bestaan uit studieonderdelen van de reeds bestaande Engelstalige minors op bachelor- en masterniveau. Daarnaast wordt onderzocht of een Engelstalige master mogelijk en wenselijk is.

De universiteit vat internationalisering op als een ontwikkelingsproces voor staf en studenten, waarbij Engelstalig onderwijs en internationale uitwisselingen vanzelfsprekend zijn en het versterken van internationale en interculturele competenties van studenten als integraal onderdeel van de beroepscompetentie worden gezien. De universiteit zorgt ervoor dat internationale studenten en docenten goed worden ondersteund en begeleid en zich thuis voelen op de universiteit. Dit vraagt tevens om een infrastructuur die internationalisering ondersteunt.

Evaluatie van het succes van het programma onderwijs

Jaarlijks zal worden geëvalueerd of er voldoende voortgang is geboekt wat betreft deze strategische doelstellingen.

Doelstelling 3.1	Vergroten studenteninstroom, verbetering studievoortgang en rendementen
Streefwaarde	<ul style="list-style-type: none"> • Minimale instroom: 75 bachelorstudenten; 40 studenten in de master Humanistiek; 35 studenten in de master Zorgethiek en Beleid; 50 premasterstudenten, waarvan 30 Humanistiek en 20 Zorgethiek; 12 promovendi in de graduate school • Rendement opleidingen: 75% • Rendement graduate school: 60% binnen 5 jaar
Middelen	<ul style="list-style-type: none"> • Verbetering van het monitorsysteem • Wervingsbeleid • Toelatingsbeleid • Beleidsvisie die jaarlijks wordt geëvalueerd en geactualiseerd (o.a. op basis van cijfers VSNU-universiteiten) • Kengetallenrapportage onderwijs waarin ook de bekostiging wordt meegenomen • Periodiek onderzoek premaster
Realisatie	2021
Toetsing	Jaarverslagen

Doelstelling 3.2	Verbeteren arbeidsmarktperspectieven afgestudeerden masters
Streefwaarde	<ul style="list-style-type: none"> • 85% van de afgestudeerden van de masters Humanistiek en Zorgethiek en Beleid heeft binnen een half jaar na het afstuderen een baan • 70% van de afgestudeerden van de werkende alumni heeft anderhalf jaar na het afstuderen een baan op wo-niveau; 20% een baan op hbo-niveau. • Het merendeel (75%) van de alumni met een betaalde baan werkt in een functie in de opleidingsrichting van de gevolgde studie of verwante richting. • Meer dan de helft van de werkzame alumni geeft aan dat de opleiding een goede basis heeft geboden om te starten op de arbeidsmarkt.
Middelen	<ul style="list-style-type: none"> • Geactualiseerde beroepsprofielen en beoogde eindkwalificaties (eindtermen) • Geactualiseerde domeinbeschrijving Humanistiek, met in elk geval een duidelijke visie op het levensbeschouwelijke beroep en het geestelijk werk • Geactualiseerde domeinbeschrijving Zorgethiek en Beleid, met een duidelijke visie op de relatie met de levensbeschouwelijke uitgangspunten van de universiteit • Versterking en actualisering van de plaats van het geestelijk werk in het curriculum van de master Humanistiek • Versterking van het mastercurriculum Humanistiek wat betreft aansluiting op de arbeidsmarkt • Professionalisering van de docenten gericht op nieuwe beroepsprofielen • Versterken netwerk met maatschappelijke partners en vertegenwoordigers van relevante werkvelden • Verbeterde systematiek voor permanente terugkoppeling van (ontwikkelingen op) de arbeidsmarkt naar de masteropleidingen • Actualisering alumni-beleid (o.a. op basis van cijfers VSNU-universiteiten)
Realisatie	2021
Toetsing	Jaarverslagen

Doelstelling 3.3	Onderzoek levensvatbaarheid derde masteropleiding
Streefwaarde	Bestuurlijk besluit over levensvatbaarheid derde master
Middelen	<ul style="list-style-type: none"> • Vooronderzoek behoeften, arbeidsmarktperspectieven, vereisten, en haalbaarheid van een ULO-master (Universitaire Leraren Opleiding) • Vooronderzoek behoeften, arbeidsmarktperspectieven, vereisten, en haalbaarheid van een andere (bijvoorbeeld internationale) master • Bestuurlijk besluit over levensvatbaarheid derde master en - afhankelijk van de uitkomsten - plan voor het opzetten ervan, met onder meer uitwerking curriculum, macrodoelmatigheidsonderzoek, accreditatieprocedure
Realisatie	2019
Toetsing	Jaarverslagen

Doelstelling 3.4	Internationalisation-at-home
Streefwaarde	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal 2 Engelstalige bachelor cursussen in periode I en periode II • Minimaal 2 Engelstalige master cursussen in periode I en periode II • In samenhang hiermee: een Engelstalige minor Humanistiek van 30 ECTS voor buitenlandse studenten • Internationale uitwisseling van docenten en studenten • Structurele uitwisselingsrelaties met buitenlandse universiteiten
Middelen	<ul style="list-style-type: none"> • Beleidsvisie, inclusief meerjarenplan implementatie, taalbeleid, kwaliteitscriterium Engelstalig onderwijs, en overzicht implementatievereisten • Aangepaste eindtermen van de opleidingen en beroepsprofielen en domeinbeschrijvingen • Deskundigheidsbevordering van docenten via bijscholing (taalvaardigheid en aangepaste didactiek) • Bijpassende werving en voorlichting • Grottere uitwisseling studenten en docenten via Erasmus+ en met universiteiten buiten Europa.
Realisatie	2021
Toetsing	Jaarverslagen

4. Organisatie

De Universiteit voor Humanistiek wil een zelfstandige bekostigde universiteit blijven. Dit vraagt om een slagvaardige en wendbare organisatie, met een effectief bestuur dat de relatie met externe, nationale en internationale partners versterkt, en de permanente educatie van het personeel bevordert. Ten aanzien van de organisatie zijn de kernpunten van beleid:

- de duurzame inzetbaarheid van medewerkers,
- een goed financieel en formatiebeleid en
- een adequate infrastructuur.

Duurzame inzetbaarheid medewerkers

De universiteit investeert in de duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers en stelt hen in staat zich verder te ontwikkelen. De in 2015 geïntroduceerde functioneringscyclus speelt daarbij een belangrijke rol. Deze cyclus is gericht op het creëren van een zo groot mogelijke synergie tussen de ontwikkelingsdoelen van de universiteit en die van individuele medewerkers. De universiteit spant zich in om medewerkers permanent bij te scholen, waarbij waar mogelijk gebruik wordt gemaakt van cursussen en opleidingen die door andere universiteiten worden aangeboden. Ook de deelname aan congressen of buitenlandstages moet in dit kader worden gezien.

Aan de leiding van de universiteit worden hoge eisen gesteld. Leidinggevendens staan voor de taak om relevante interne en externe ontwikkelingen te 'vertalen' naar de universiteit als geheel en de leerstoelgroep of dienst waaraan zij leiding geven in het bijzonder. Zij doen dit door hun medewerkers te informeren over genomen besluiten, door hen te stimuleren en te motiveren, als ook door hen actief bij de organisatie en de gedachtevorming over de koers van de universiteit te betrekken. Om dit te bevorderen worden bestaande leiderschapsprogramma's geïntensiveerd.

De universiteit streeft ernaar structurele taken zoveel mogelijk door medewerkers met een dienstverband voor onbepaalde tijd te laten uitvoeren. Zij wil ook kansen bieden aan jonge talentvolle afgestudeerden. De doorstroommogelijkheden binnen de universiteit worden evenwel begrensd door haar schaal. Voor een volgende loopbaanstap zullen medewerkers vaak op externe mobiliteit aangewezen zijn. Talentontwikkelingsprogramma's worden mede daarop afgestemd.

De meerjarenwerkplannen van leden van het wetenschappelijk personeel moeten aansluiten op het meerjarenplan van de leerstoelgroep waarvan zij deel uit maken. De meerjarenplannen van de leerstoelgroepen sluiten aan bij het onderwijs- en onderzoeksprogramma van de universiteit. De leerstoelgroep is daarmee de basiseenheid van de academische organisatie.

De meerjarenwerkplannen van de leden van het ondersteunend personeel en het beheerspersoneel sluiten aan op de doelstellingen die de ondersteunende diensten zich stellen, in nauwe aansluiting op strategische doelstellingen van de universiteit.

Financieel- en formatiebeleid

Het belangrijkste kapitaal van de universiteit zijn haar medewerkers. Het is dan ook logisch dat de personeelslasten verreweg de voornaamste kostenpost vormen op haar begroting. De beheersing van de personeelslasten is dan ook een belangrijke continuïteitsdoelstellingen van het financieel beleid 2017-2021.

Het formatiebeleid is gebaseerd op de nu bestaande financiële kaders en de meerjarenverwachtingen zoals opgenomen in de begroting 2017. Het uitgangspunt is dat het structurele onderwijs gegeven wordt vanuit de vaste formatie, aangevuld met juniordocenten en werknemerpromovendi (in kader BKO). Om dit te bekostigen vanuit de 1^e geldstroom, beschikt elk van de zes structurele leerstoelen minimaal over een vaste basisformatie van 4.0 fte wetenschappelijk personeel, in beginsel bestaande uit 1 hoogleraar, 1 universitair hoofddocent, 1 universitair docent 1 en 1 universitair docent 2. De flexibele schil per leerstoel bedraagt *minimaal* 2 x 0,8 fte AIO, waarvan 50% wordt gefinancierd uit de 1^e geldstroom.

Additionele vaste en flexibele formatie dienen leerstoelen te financieren middels structurele inkomsten uit de 2e of 3e geldstroom of komen - voor kortere termijn - ten laste van vacatureruimte van een andere leerstoel. Daarnaast is 2.5 fte stafformatie nodig ten behoeve van het onderwijs in algemene academische vaardigheden en wordt 1.2 fte gereserveerd voor de tijdelijke aanstelling van juniordocenten. De omvang van de vaste streefformatie wetenschappelijk personeel is aldus in totaal 26,5 fte aangevuld met een flexibele formatie van minimaal 4,8 fte promovendi-werknemers (waarvan 50% ten laste van de 2^e en 3^e geldstroom) en 1,2 fte juniordocenten. De omvang van streefformatie ondersteunend en beheerspersoneel is 22 tot 23 fte. Alleen door stringent aan de formatieve randvoorwaarden per leerstoel vast te houden, is het mogelijk om de structurele leerstoelen zodanig te bemensen dat ze kwalitatief en kwantitatief levensvatbaar zijn.

Om deze basisformatie blijvend te kunnen bekostigen moet worden voorzien in een minimale instroom van studenten en uitstroom van gediplomeerden op alle drie de niveaus van de door universiteit verzorgde opleidingen – de bacheloropleiding, de masteropleidingen en de graduate school. Daartoe moeten de in de strategische doelstelling 3.1 genoemde rendementen worden gehaald. Het studentenwervingsbeleid en de marketinginspanningen van de universiteit zijn erop gericht minimaal in die stabiliteit te voorzien en daarnaast nog te groeien met 5% per jaar. Daarnaast moet er voldoende 2^e en 3^e geldstroomonderzoek worden geacquireerd en moet iedere leerstoel jaarlijks (als meerjarig gemiddelde) tenminste twee promoties realiseren.

Infrastructuur

Medewerkers en studenten hebben recht op goede voorzieningen en een adequate infrastructuur. Dat betreft niet alleen de mogelijkheid om binnen de universiteit goed te kunnen werken, maar ook goede voorzieningen om elders, bijvoorbeeld thuis, wetenschappelijke bronnen te kunnen raadplegen. De universiteit maakt voldoende middelen vrij voor het up-to-date houden van het gebouw, de (IT-)infrastructuur en de toegang tot digitale bronnen. Dit alles met aandacht voor duurzaamheid en voor mogelijkheden het gebruik van fossiele energiebronnen terug te dringen.

Duurzame bedrijfsvoering

Vanwege het belang dat de universiteit vanuit haar humanistische overtuiging hecht aan een ecologisch duurzame samenleving, neemt de zij zich voor om jaarlijks in het jaarverslag te gaan rapporteren over haar ecologische voetafdruk en de maatregelen die genomen zijn om deze te verkleinen.

Doelstelling 4.1	Duurzame inzetbaarheid medewerkers
Streefwaarde	Een inhoudelijk en kwalitatief zodanig opgebouwde formatie dat de doelstellingen op het terrein van onderzoek en onderwijs van dit strategisch plan optimaal kunnen worden gerealiseerd
Middelen	<ul style="list-style-type: none"> • Actueel formatieplan • In-, door- en uitstroombeleid • Jaarlijks budget voor deskundigheidsbevordering minimaal €40.000
Realisatie	2021
Toetsing	Jaarverslagen

Doelstelling 4.2	Evenwichtige verdeling van de beschikbare stafformatie over de zes leerstoelgroepen
Streefwaarde	Alle zes leerstoelgroepen beschikken over een vaste basisformatie van 4.0 fte aangevuld met 1,6 fte AIO die voor minimaal 50% wordt gefinancierd uit de 2 ^e / 3 ^e geldstroom
Middelen	In-, door- en uitstroombeleid
Realisatie	2021
Toetsing	Jaarverslagen

Doelstelling 4.3	Verwerven voldoende middelen uit de eerste geldstroom om de vaste basisformatie te kunnen blijven bekostigen en voldoende middelen in de 2 ^e en 3e geldstroom om minimaal 12 x 0,4 fte AIO-formatie te financieren
Streefwaarde	<ul style="list-style-type: none"> • Instroom: tenminste 75 bachelorstudenten, 35 studenten in de master Zorgethiek en Beleid, 40 studenten in de master Humanistiek en 50 premasterstudenten • Bachelorrendement: tenminste 75%. • Gemiddeld tenminste 2 promoties per leerstoel per jaar • Per leerstoel wordt per jaar tenminste €35.000 uit de 3^e geldstroom gegenereerd (het equivalent van 0,8 fte aio). Uit de 1^e geldstroom wordt dat gematcht, zodat iedere leerstoel 2 x 0,8 AIO kan hebben.
Middelen	Monitorsystemen, wervingscampagnes, actieve begeleiding individuele studenten en promovendi, acquisitiebeleid leerstoelen
Realisatie	Jaarlijks
Toetsing	Jaarverslagen

Doelstelling 4.4	De infrastructurele voorzieningen zijn van een dusdanige kwaliteiten dat medewerkers goed hun werk kunnen doen en studenten voldoende faciliteiten hebben om te studeren
Streefwaarde	<ul style="list-style-type: none"> • Een adequate digitale toegang tot digitale bronnen, die 80% van de behoefte dekt • ICT-infrastructuur op orde • Functionaliteit gebouw op orde
Middelen	Monitorsystemen, herbesteding vrijgevallen bibliotheekmiddelen
Realisatie	Jaarlijks
Toetsing	Jaarverslagen