



Samen impact maken



Inhoudsopgave

Voorwoord College van Bestuur	4
1. Missie, visie en kernwaarden	7
2. Inspelen op een veranderende omgeving	15
3. Strategische prioriteiten en ambities 2026 - 2031:	19
- Openheid: actieve betrokkenheid in de samenleving	22
- Dwarsdoorsnijdend thema: een hechte universitaire gemeenschap	30
- Wendbaarheid: naar een flexibele netwerkorganisatie	34
- Dwarsdoorsnijdend thema: Digitalisering en AI	39
- Onafhankelijkheid: waarde van wetenschap versterken	42
- Dwarsdoorsnijdend thema: naar een gezonde financiële situatie	48





Voorwoord College van Bestuur

Vanaf haar eerste uur is de Rijksuniversiteit Groningen (RUG) een internationale universiteit met een sterke inbedding in Noord-Nederland. De RUG werd in 1614 opgericht door stad en provincie Groningen om de grote maatschappelijke uitdagingen van die tijd het hoofd te bieden. Ook vandaag vormt die nauwe verbintenis tussen de lokale functie en het internationale karakter het uitgangspunt voor de impact die we met ons onderwijs en onderzoek maken.

Dit instellingsplan 2026 - 2031 bouwt voort op de verbindingen die we eerder hebben gelegd, maar kijkt ook nadrukkelijk vooruit. Waar eerdere instellingsplannen op zichzelf stonden, betreft het voorliggende zesjarenplan een eerste uitwerking van onze visie voor 2040: 'Naar de vijfdegeneratie-universiteit'.

Deze visie 2040 geeft dit instellingsplan een duidelijke focus, door nadruk op de doorontwikkeling van de organisatie hiermee in lijn te leggen. Hoewel daarmee wellicht niet het volledige spectrum aan activiteiten binnen de RUG wordt gedekt, steunt de visie nadrukkelijk op de disciplinaire breedte van onze instelling. Deze geldt als randvoorwaarde voor de transitie naar de inter- en transdisciplinair gerichte universiteit die daarin centraal staat.

Onze universiteit heeft een profiel met drie sterke domeinen: sociale en geesteswetenschappen, medische wetenschappen en bèta-techniek. Dat maakt dat we ideaal zijn voorgesorteerd om maatschappelijke uitdagingen vanuit een multi-, inter- en transdisciplinair perspectief aan te gaan. Daarmee opereren we als ware vijfdegeneratie-universiteit.

Het instellingsplan geeft de koers voor de komende zes jaar aan, met oog voor de dynamische context. Strategische ambities in tijden van geopolitieke spanningen, financiële onzekerheid en demografische krimp dwingen ons keuzes te maken. De huidige context van bezuinigingen maakt dat het instellingsplan, als eerste zes jaren-stap naar de realisatie van de visie 2040, op realisme stoelt. Er wordt ingezet op continuering dan wel doorontwikkeling van eerder gestarte strategische initiatieven en voor nieuwe initiatieven moet financiële ruimte worden gecreëerd.



Het zwaarwegende belang van financiële haalbaarheid spoort ons aan efficiënter en doelgerichter (samen) te werken. Hierbij hebben we scherp oog voor de kansen waarop we kunnen inspelen. Daartoe positioneren we ons als open, wendbare en onafhankelijke universiteit. Dit zijn de hoofdlijnen van de strategie waarmee we toewerken naar onze visie. Deze strategie wordt uitgewerkt in de afzonderlijke plannen van faculteiten en diensten. Zo vormen instellingsplan en decentrale plannen tezamen een integrale strategie.

Het instellingsplan is daarmee geen statisch document, maar het startpunt van het strategische proces voor de komende zes jaar. In die periode zullen we de voortgang van onze plannen monitoren en reflecteren op onze rol in een snel veranderende wereld. Waar nodig herijken we onze ambities voor onderwijs, onderzoek en organisatie.

Dit plan geeft richting, zonder star te zijn. Het biedt een kader om optimaal in te spelen op de kansen die de externe wereld ons biedt, maar geeft ook de mogelijkheid om die wereld zelf vorm te geven. Want de weg naar 2040 vraagt om vernieuwend denken en de moed om grenzen te verleggen. Zo bouwen we verder aan het unieke karakter van de RUG en versterken we onze positie als krachtige, internationale universiteit met stevige wortels in de regio. Om samen impact te maken!





01 —

Missie, visie en kernwaarden





Missie

Onze missie is helder en ambitieus: we genereren, delen en behouden kennis en informatie, met als doel bij te dragen aan het oplossen van maatschappelijke en wetenschappelijke uitdagingen. Vanuit sterke kerndisciplines en in een gezonde balans tussen fundamenteel en toegepast onderzoek, verleggen we - mede via inter- en transdisciplinaire samenwerking - de grenzen van wat we weten.

We streven ernaar niet alleen vanuit onze kennis te werken aan een betere wereld, maar oplossingen te bedenken samen met maatschappelijke stakeholders (co-creatie). We leiden studenten op tot kritische en betrokken wereldburgers, met de kennis en vaardigheden om verschil te maken in een snel veranderende wereld. Een ondernemende houding en actieve kennisdeling staan daarbij centraal, opdat onze inzichten direct bijdragen aan duurzame oplossingen. Zo versterken we niet alleen de mondiale samenleving en de nationale rechtsstaat, maar leveren we ook als motor in een krachtig innovatie-ecosysteem een substantiële bijdrage aan de brede welvaart van Noord-Nederland.

Visie 2040: Naar de vijfdegeneratie-universiteit

In de visie 2040 bouwen we voort op ruim vier eeuwen academische traditie. We kiezen expliciet voor de combinatie van internationale academische excellentie, maatschappelijke relevantie en regionale verankering. We willen internationaal toonaangevend zijn én diepgeworteld blijven in de regio — als aanjager van innovatie, kennisontwikkeling en brede welvaart: dichtbij en wereldwijd.

Daartoe maken we de transitie naar de vijfdegeneratie-universiteit: een organisatie die de samenwerking met de samenleving versterkt en die onderwijs en onderzoek van topkwaliteit actief inzet voor maatschappelijke opgaven, in co-creatie met de samenleving:

- We overstijgen disciplinaire grenzen om complexe, grensoverschrijdende problemen te begrijpen en aan te pakken.
- We werken samen met publieke en private partners, beleidsmakers en burgers.
- We zijn adaptief, o.a. door toepassing van technologie, en staan open voor experiment en vernieuwende organisatievormen.
- We leveren via onderwijs, onderzoek en impact een bijdrage aan de oplossing van maatschappelijke problemen.



Eerste generatie: behoud en interpretatie van kennis.

De eerste generatie universiteiten ontstond in de middeleeuwen en de eeuwen daarna. Ze richtte zich op de overdracht van kennis in een beperkt aantal disciplines. Het onderwijs was voornamelijk gericht op klassieke studies en theologie. De universiteit fungeerde als een autoriteit in kennis. Voorbeeld: Universiteit van Bologna.

Tweede generatie: wetenschappelijke kennisproductie.

In de 19e en begin 20e eeuw ontwikkelden universiteiten zich tot onderzoeksinstituten, waarbij de focus verschoof van puur onderwijs naar het genereren van kennis door middel van wetenschappelijk onderzoek. Dit leidde tot de oprichting van laboratoria en onderzoekscentra, en studenten werden steeds meer betrokken bij onderzoeksprojecten. Voorbeeld: Humboldt Universiteit.

Derde generatie: maatschappelijke benutting en valorisatie.

De derde generatie universiteiten, vanaf de tweede helft van de 20e eeuw, begon zich te richten op het opleiden van professionals. Er kwam meer aandacht voor praktijkgericht onderwijs, en de samenwerking met het bedrijfsleven en de industrie nam toe. Universiteiten werden betrokken bij de ontwikkeling van vaardigheden die direct toepasbaar zijn in de beroepspraktijk. Voorbeeld: Massachusetts Institute of Technology (MIT).

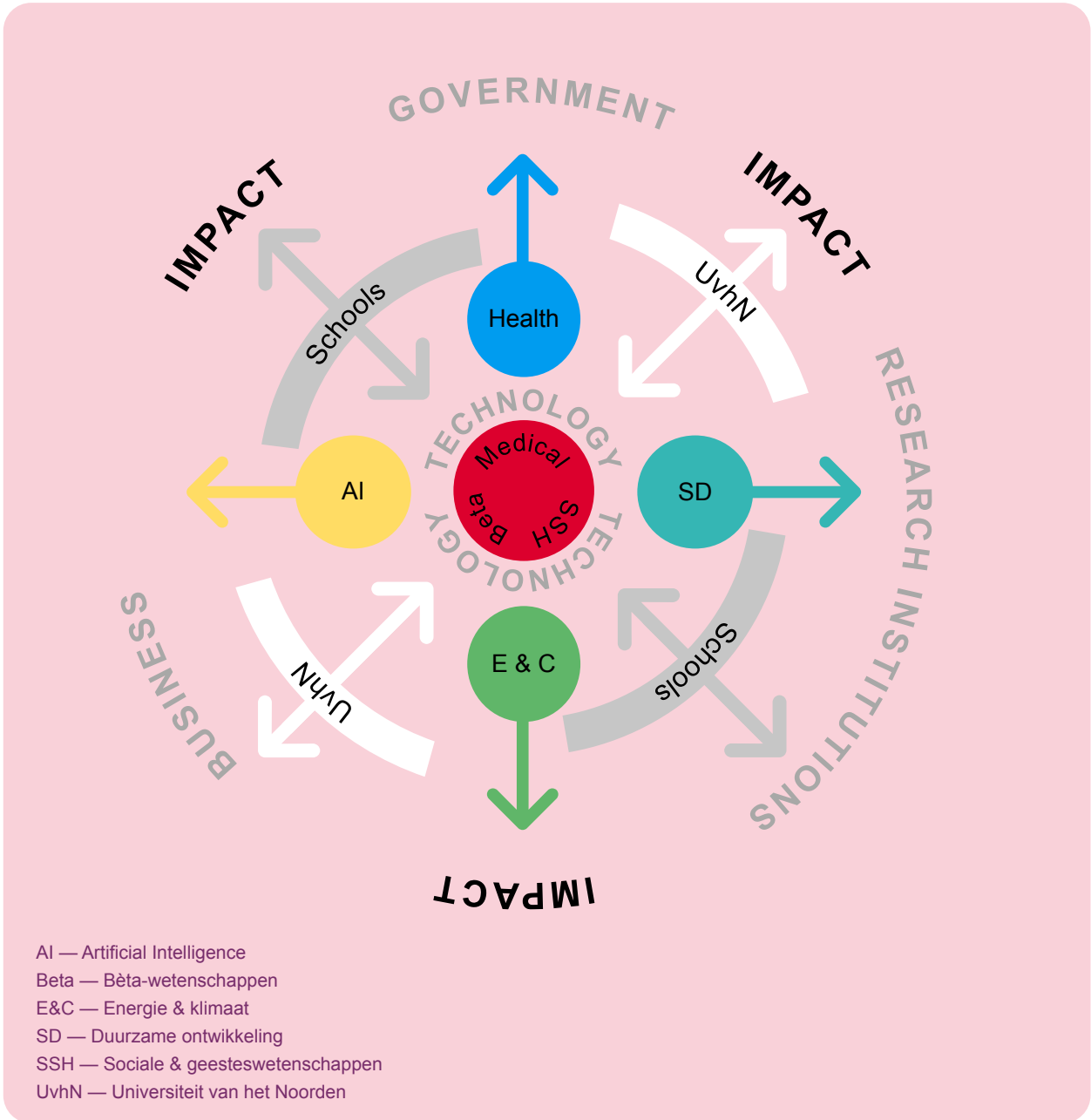
Vierde generatie: innovatie en ondernemerschap.

De vierde generatie, die recent opkwam, benadrukt innovatie en interdisciplinaire samenwerking. Universiteiten gingen zich richten op het oplossen van complexe maatschappelijke vraagstukken door verschillende disciplines samen te brengen. Samenwerkingen tussen universiteiten, bedrijfsleven en de overheid (de zogenaamde triple helix) werden belangrijk en de focus verschoof naar maatschappelijke relevantie en impact. Voorbeeld: TU Eindhoven.

Vijfde generatie: maatschappelijk platform voor maatschappelijke opgaven.

In de vijfde generatie is kennisdeling en participatie in de samenleving de norm: de universiteit als netwerkorganisatie die nog meer dan nu interdisciplinair en transdisciplinair werkt. Maatschappelijke opgaven zijn het organiserend principe voor onderwijs, onderzoek en samenwerking - in lijn met de publieke verantwoordelijkheid van de universiteit.

Voor de brede universiteit die de RUG is, betekent dit dat de drie domeinen levenswetenschappen & gezondheid (inclusief medische wetenschappen), bèta-techniek en de sociale & geesteswetenschappen sterker samenwerken. Zij vinden elkaar in opgevegerichte netwerken, die als ontmoetingsplaatsen van robuuste disciplinaire kennis en adaptieve maatschappelijke praktijken fungeren voor studenten, onderzoekers, overheden, maatschappelijke organisaties en bedrijven. Het regionale ecosysteem fungeert daarbij als 'laboratorium', zodat de internationale relevantie van de RUG wortelt in lokaal bewezen betekenis. In het perspectief van de vijfde generatie universiteit is samen handelen een kernkwaliteit. Daarbij richten we ons op grote opgaven waar de wereld inclusief onze regio voor staat.





Speerpunten

Bij deze thema's slaan we bruggen tussen disciplines en partners, en brengen we kennis en actie samen. Denk aan de opgaven die op moment van opstellen van het instellingsplan onze speerpunten zijn:

Energietransitie

De RUG is nauw betrokken bij de ontwikkeling van duurzame energiesystemen en technologieën, evenals de sociaal-maatschappelijke aspecten van de energietransitie. Via partnerschappen met overheden, bedrijven en kennisinstellingen levert de universiteit kennis voor beleid, innovatie en gedrag.

Digitalisering en kunstmatige intelligentie

De opkomst van AI en digitale technologieën stelt nieuwe vragen over ethiek, inclusie, werk en educatie. De RUG doet onderzoek naar de impact van AI en digitalisering op de maatschappij, integreert deze vraagstukken in het onderwijs en zet digitalisering in ter ondersteuning en vernieuwing van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. Daarnaast werkt de RUG aan digitale soevereiniteit en stimuleert de RUG verantwoord gebruik van AI binnen én buiten de universiteit.

Meer gezonde jaren voor iedereen

Gezondheid is meer dan de afwezigheid van ziekte. De RUG werkt interdisciplinair aan gezonde leefstijl, preventie, zorginnovatie en sociale determinanten van gezondheid. In nauwe samenwerking met UMCG en regionale partners draagt de RUG bij aan een gezondere regio.

Duurzaamheid en brede welvaart

De RUG richt zich op duurzame ontwikkeling in brede zin: ecologisch, economisch, sociaal én cultureel. Hierbij staat de bijdrage aan brede welvaart in Noord-Nederland centraal. Denk aan leefbaarheid, onderwijs, arbeidsmarkt, en duurzame economische groei.

Veiligheid en weerbaarheid

Als gevolg van geopolitieke ontwikkelingen is Nederland, als onderdeel van de NAVO en de Europese Unie, zich in hoog tempo aan het heruitvinden als het gaat om veiligheid, weerbaarheid, soevereiniteit en onafhankelijkheid. Het waarborgen van onze vrijheid, stabiliteit en waarden vraagt om een collectieve aanpak (Whole-of-Society-benadering). De RUG heeft relevante expertise in huis om hieraan een stevige bijdrage te leveren.



Kernwaarden

Kernwaarden bepalen de cultuur van de Rijksuniversiteit Groningen; ze geven richting aan hoe we tot beslissingen komen en hoe onze medewerkers, studenten en andere belanghebbenden samenwerken. Onze kernwaarden zijn:

Academische vrijheid

Onderwijs en onderzoek vinden plaats in een context van vrijheid van denken en expressie. De RUG houdt zich aan de definitie van UNESCO: Academische onderzoekers en docenten hebben “het recht, zonder beperking door voorgeschreven leer, op vrijheid van onderwijs en discussie, vrijheid in het verrichten van onderzoek en het verspreiden en publiceren van de resultaten daarvan, vrijheid om vrijelijk hun mening te geven over de instelling of het systeem waarin zij werken, vrijwaring van institutionele censuur en vrijheid om deel te nemen aan professionele of representatieve academische organen.”

Integriteit

Integriteit ligt ten grondslag aan al het wetenschappelijk onderzoek, de organisatorische processen en het gedrag aan de RUG; integriteit en academische vrijheid gaan hand in hand. Zij vormen de kern van onze onderzoeks- en onderwijsactiviteiten, op alle niveaus van de organisatie, en in onze interacties met elkaar. Integriteit vertaalt zich in eerlijkheid, respect, oprechtheid, openheid, transparantie en verantwoordelijkheid in alles wat we doen. De gedragsregels van de RUG voor wetenschappelijke integriteit en de Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit dienen als onze richtlijnen. Wij verwachten van onze studenten, medewerkers en het management dat zij deze principes onderschrijven en een constructieve bijdrage leveren aan de naleving ervan.

Inclusiviteit

Diversiteit en inclusiviteit zijn belangrijke aspecten van academisch succes. Daarom hechten wij veel waarde aan de zienswijzen en bijdragen van al onze medewerkers en studenten. Elk individu in onze academische gemeenschap is belangrijk, en daarom is er een hoge mate van betrokkenheid. De strategie en het beleid van de universiteit worden breed gedragen, omdat wij een voortdurende interactie bevorderen tussen medewerkers, studenten en de medezeggenschapsorganen; iedereen voelt zich deel van de universiteit.

Duurzaamheid

De universiteit omarmt duurzaamheid. We respecteren het milieu door rationeel gebruik van natuurlijke hulpbronnen en stapsgewijs de ecologische voetafdruk te verkleinen van de verschillende processen die een rol spelen in ons onderzoek, onderwijs en onze dagelijkse werkzaamheden. We integreren, waar mogelijk, duurzaam en verantwoordelijk gedrag consequent in ons onderwijs en onderzoek, maar ook in onze dagelijkse werkzaamheden. De Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (Sustainable Development Goals) van de Verenigde Naties vormen de leidraad voor deze inspanningen.



Openheid

De universiteit kent een open cultuur. Openheid kenmerkt dan ook zowel ons onderwijs als ons onderzoek. Onderzoeksresultaten worden beschikbaar gesteld voor de wetenschappelijke gemeenschap en aan de samenleving. Ook hebben wij een transparante bestuurscultuur en we hanteren een overlegmodel voor het bestuur. Onze open cultuur moet het voor jonge onderzoekers makkelijker maken hun plaats te vinden in het onderwijs en in de academische wereld, en bij te dragen aan de maatschappij.

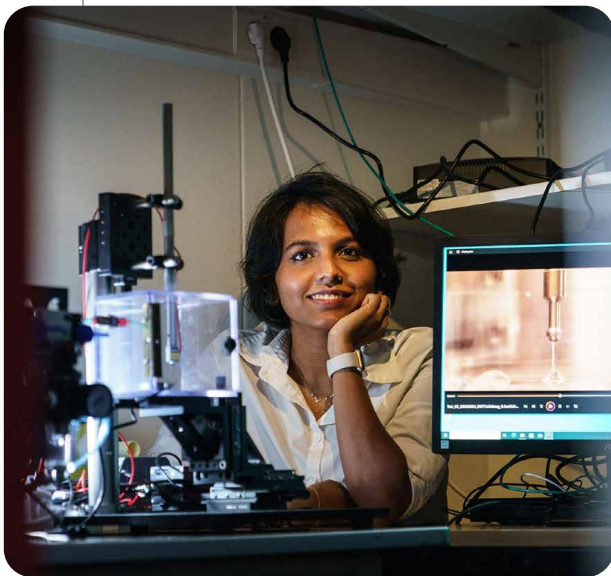
Sommige kernwaarden, zoals academische vrijheid en openheid, staan onder druk (zie '3. 'Veranderende omgeving' hieronder). Daarom wordt aan die kernwaarden nadrukkelijk aandacht besteed in onze strategie voor de komende zes jaar.

Waar enkele kernwaarden sterk maatschappelijk bepaald zijn, geldt voor de kernwaarde academische vrijheid een sterk intern-gedreven motivatie. De verschillende grondslagen van de kernwaarden en de interne en externe opvattingen hierover leveren soms spanning en dilemma's op. Hoe verhoudt bijvoorbeeld academische onafhankelijkheid zich tot openheid? Openheid stelt ons in staat te werken aan oplossingen voor maatschappelijke problemen, ook als er door externe druk soms getracht wordt richting te geven aan ons onderzoek en onderwijs. Over dergelijke dilemma's gaan we gedurende de looptijd van het instellingsplan graag in gesprek, zowel intern als met samenwerkingspartners, financiers en andere betrokkenen en belanghebbenden in de samenleving. Ook op die manier blijven onze kernwaarden relevant en bepalend voor onze strategie en houden we onze strategie actueel en levend.



02 —

Inspelen op een veranderende omgeving



Highlight: HTRIC

Health Technology Research & Innovation Cluster (HTRIC) is een sprekend voorbeeld van een interdisciplinair samenwerkingsverband, in dit geval tussen RUG, UMCG, Hanze, NHL Stenden en de bedrijvengroep Life Cooperative.

HTRIC verbindt de kennis vanuit verschillende disciplines aan gezondheidstechnologie en klinische praktijk ten behoeve van nieuwe ontwikkelingen die healthy ageing stimuleren, levenskwaliteit verbeteren en meer efficiëntie in de gezondheidszorg opleveren. In de realisatie van zijn ambities wordt HTRIC ondersteund door het Ubbo Emmius Fonds.



De RUG ontwikkelt en ontvouwt haar strategie voor 2026 - 2031 in een tijd van grote externe turbulentie en interne transformatie. De wereld, en daarmee ook de RUG, verandert in hoog tempo, als gevolg van geopolitieke spanningen, technologische disruptie, toenemende maatschappelijke eisen en verwachtingen, en demografische verschuivingen.

Deze veranderende omgeving vormt niet alleen een uitdaging, maar is ook een krachtige aanjager voor vernieuwing:

Geopolitieke onzekerheid en internationale spanningen

> verantwoord internationaal samenwerken

De mondialisering van wetenschap vindt plaats in een wereld die steeds vaker wordt gekenmerkt door geopolitieke spanningen, handelsconflicten en beperkingen van internationale samenwerking. Vraagstukken over soevereiniteit, kennisveiligheid en digitale autonomie raken rechtstreeks aan de universitaire praktijk.

> Desondanks blijft internationale samenwerking essentieel voor wetenschappelijke vooruitgang, talentontwikkeling en innovatie. De RUG versterkt haar netwerk met aandacht voor betrouwbaarheid, gedeelde waarden en risicobeheersing. Zij zoekt actief partnerschappen die wederkerige kennisuitwisseling en duurzame impact bevorderen.

Onzekerheid in financiering en toenemende verantwoording

> duurzame en transparante financiering van onze ambities

De financiering van het hoger onderwijs staat onder druk. Zowel op nationaal als Europees niveau neemt de concurrentie om middelen toe, terwijl structurele financiering achterblijft bij de groeiende verwachtingen.

> De RUG zal zowel in de uitvoering van haar strategie als voor staande, reguliere doelstellingen (keuzes aangaande) resultaten en activiteiten expliciet verbinden aan financiële haalbaarheid, bijvoorbeeld door zich te richten op passende kansen binnen thematische subsidiestromen, publiek-private samenwerkingen en regionale programma's zoals Nij Begun. Transparantie en effectiviteit in de besteding van middelen zijn hierbij essentieel.

Demografische trends en regionale uitdagingen

> bijdragen aan een veerkrachtige en vitale regio

Delen van Noord-Nederland hebben te maken met bevolkingskrimp en vergrijzing, met directe gevolgen voor het arbeidsaanbod, de vraag naar onderwijs en de toekomst van voorzieningen. Dit maakt opleidingen met een lage instroom kwetsbaar.

> Er is wereldwijd sprake van een talent race voor studenten, als gevolg van groeiende mobiliteit en schaarste op de arbeidsmarkt. Dit biedt kansen om als universiteit meerwaarde te creëren: door jongeren op te leiden voor toekomstgerichte beroepen, door talent te behouden en aan te trekken om kennis in te zetten voor vitale regio's, en door bij te dragen aan brede welvaart. Via nauwe samenwerking met partners in de regio en door zich duurzaam te organiseren, blijft de RUG relevant en veerkrachtig in een veranderende demografie.



Twijfel aan legitimiteit en vertrouwen in wetenschap

> versterken van vertrouwen en maatschappelijke verbondenheid

Wetenschap wordt niet meer vanzelfsprekend als gezaghebbend ervaren. Vragen over de onafhankelijkheid, transparantie en maatschappelijke relevantie van universiteiten hebben gevolgen voor onze legitimiteit.

> De RUG wil daarom de handschoen oppakken en haar rol in de samenleving explicieter vormgeven, onder meer via Open Science, burgerbetrokkenheid, Challenge-Based Learning en transdisciplinaire samenwerking. Onze interne cultuur blijft gericht op openheid, integriteit en inclusiviteit.

Drie pijlers

Bovengenoemde ontwikkelingen onderstrepen de noodzaak van herbezinning op onze cultuur, structuur en manier van werken. Om daarbij de transitie naar de vijfde generatie-universiteit te vervolmaken, positioneert de RUG zich als open, wendbare en onafhankelijke universiteit. Met deze drie pijlers verbinden we onze strategische acties met onze missie en visie, terwijl we ons rekenschap geven van de context waarin de strategie wordt uitgevoerd:

Openheid

Openheid is het fundament voor onze academische legitimiteit en maatschappelijke relevantie. Door in dialoog te staan en samen te werken met burgers, bedrijven, overheden en andere kennisinstellingen, zijn we een actief onderdeel van de maatschappij en dragen we bij aan een veerkrachtige en geïnformeerde samenleving. In een tijd waarin vertrouwen in de wetenschap onder druk staat, is transparantie essentieel. Door data, kennis en processen toegankelijk te maken, vergroten we de impact van ons werk en versterken we de reputatie van de RUG.

Wendbaarheid

Wendbaarheid is een randvoorwaarde om relevant te blijven. De universiteit opereert in een omgeving die wordt gekenmerkt door snelle technologische innovaties, geopolitieke verschuivingen en fluctuerende financieringsstromen. Het vermogen om flexibel in te spelen op maatschappelijke en technologische veranderingen is daarom cruciaal. Dit doen we door kritisch naar onze eigen organisatie te kijken en efficiëntie aan te brengen in de manier waarop we ons organiseren en besluiten nemen, maar ook door de bedrijfsvoering te moderniseren zodat er optimaal gebruik gemaakt kan worden van technologische ontwikkelingen als AI. Inspelen op veranderingen kan alleen als er voldoende financiële slagkracht is. Wendbaar worden we ook door het onderwijs efficiënter en flexibeler te maken, zonder aan kwaliteit in te leveren. We slaan de handen ineen voor deze opgave, waarbij faculteiten en diensten elkaar versterken.

Onafhankelijkheid

Onafhankelijkheid betekent een sterke verankering in academische vrijheid, ethiek en publieke verantwoordelijkheid. Willen we onze academische koers zelf bepalen, ongeacht politieke of externe belangen, dan vereist dat robuuste structuren, verschillende inkomstenbronnen en interne capaciteit om strategische keuzes te maken. De RUG blijft een onafhankelijk baken van kennis en reflectie, geworteld in academische vrijheid en integer onderzoek. Te midden van maatschappelijke, technologische en geopolitieke dynamiek bewaakt zij haar autonomie en waarborgt zij betrouwbare, vrije en open wetenschap. Dit doen we door de academische vrijheid te bewaken, de afhankelijkheid van Big Tech-bedrijven te verminderen, de waarde en kwaliteit van het onderzoek en een universitair diploma te waarborgen en door onderzoeksfinanciering transparant en integer te houden.



Drie dwarsdoorsnijdende thema's

Naast deze drie pijlers zien we drie zaken die RUG-breed van invloed zijn en die daarom als dwarsdoorsnijdende thema's zijn opgenomen:

Digitalisering en Artificial Intelligence

Digitalisering is een sleutelvoorwaarde voor het realiseren van de ambities van de RUG in de komende zes jaar en AI is onvermijdelijk gezien de impact die het heeft op zowel onderwijs, onderzoek als organisatie;

Hechte universitaire gemeenschap

Onze hechte gemeenschap is een unique selling point van de RUG en vormt de basis voor realisatie van onze strategische ambities.

Naar een gezonde financiële situatie

Voor alle strategische ambities en initiatieven in het instellingsplan geldt dat een gezonde financiële balans een randvoorwaarde is.

Hieronder geven we langs deze pijlers en dwarsdoorsnijdende thema's de ambities en doelstellingen voor de komende zes jaar weer: de kern van ons instellingsplan 2026 - 2031.

03 —

Strategische prioriteiten en ambities 2026 — 2031



Highlight: Minor Expeditie het Gezonde Noorden

De Minor Expeditie het Gezonde Noorden is een voorbeeld van inter- en transdisciplinair onderwijs. In deze minor richten studenten van Noorderpoort, de Hanze en de RUG zich gezamenlijk op een complex maatschappelijk probleem op het gebied van gezondheid.

Om dergelijke uitdagingen succesvol aan te pakken, is het belangrijk dat alle betrokken partijen een stem krijgen, van gemeente tot inwoner. Daarom wordt het klassieke klaslokaal regelmatig ingeruild voor de echte wereld, in dit geval de regio Appingedam. Studenten leren niet alleen van docenten, maar vooral ook van elkaar, van de betrokken inwoners en van de professionals die zich met het vraagstuk bezighouden.



Strategie in één oogopslag

Openheid

Actieve betrokkenheid
 in de samenleving

Open door over de grenzen
 van vakgebieden te handelen

Open door samenwerking
 buiten de academie

Open door kennis publiek
 toegankelijk te maken

Open door grenzeloos
 onderwijs en onderzoek

Open door een
 ondernemende cultuur

Wendbaarheid

Naar een flexibele
 netwerkorganisatie

Wendbaar door
 flexibel onderwijs

Wendbaar door
 goede externe relaties

Wendbaar door een efficiënte
 en duurzame bedrijfsvoering

Wendbaar door
 harmonisering

Wendbaar door
 financiële slagkracht

Onafhankelijkheid

De waarde van
 wetenschap versterken

Onafhankelijk door
 profilering

Onafhankelijk door
 fundamenteel onderzoek

Onafhankelijk door
 academische vrijheid

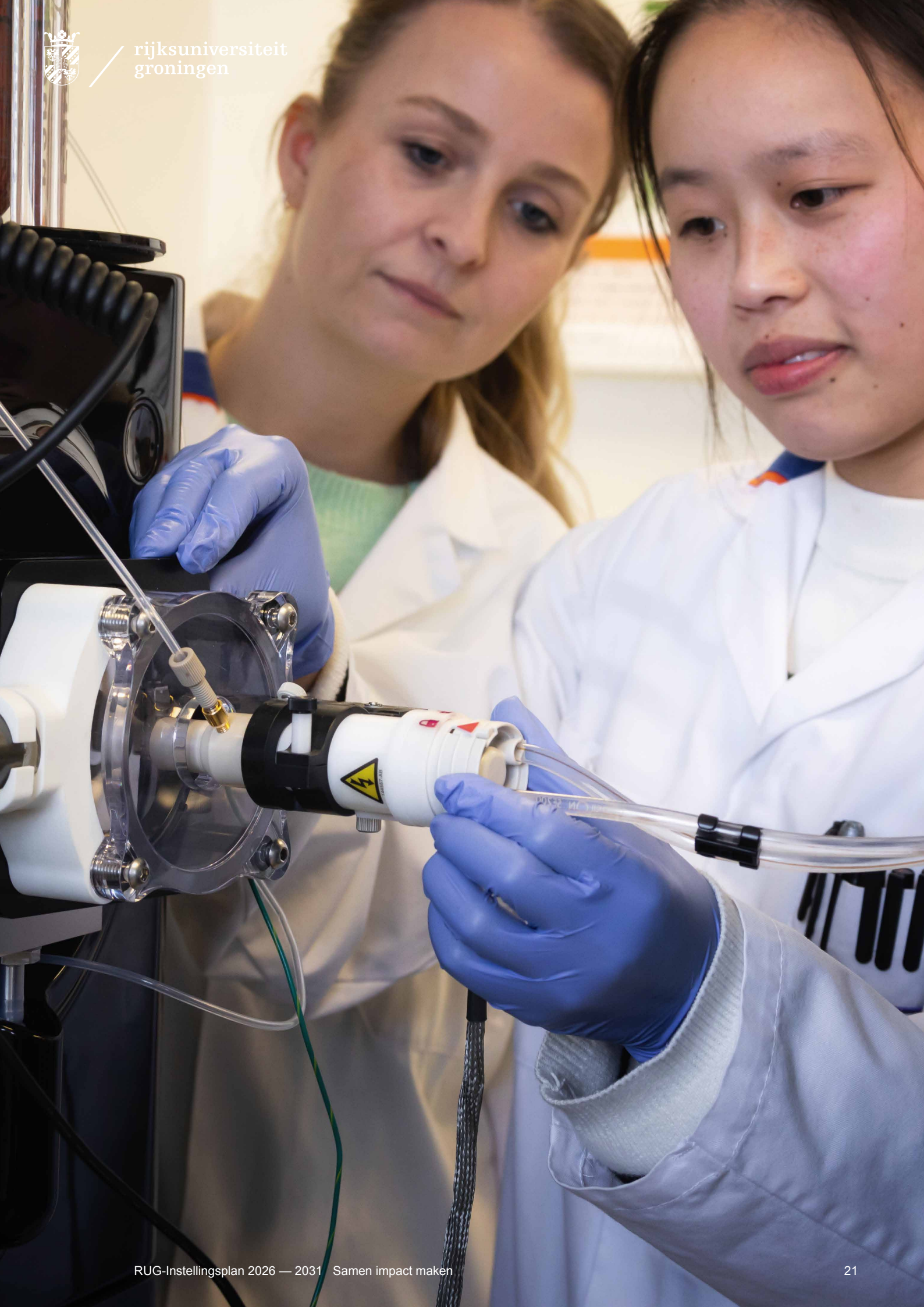
Onafhankelijk door digitale
 autonomie en keuzevrijheid
 in IT-oplossingen

Onafhankelijk door kwaliteit

Digitalisering en Artificial Intelligence in onderwijs, onderzoek en organisatie

Een hechte universitaire gemeenschap

Naar een gezonde financiële situatie





Openheid Actieve betrokkenheid in de samenleving

Openheid is het fundament van academische legitimiteit en maatschappelijke relevantie. Door in dialoog te staan met burgers, bedrijven, overheden en andere kennisinstellingen, zijn we een actief onderdeel van de maatschappij en dragen we bij aan een veerkrachtige en geïnformeerde samenleving.

In een tijd waarin vertrouwen in wetenschap onder druk staat, zijn transparantie en dialoog cruciaal. Door data, kennis en processen toegankelijk te maken, vergroten we de impact van ons werk en versterken we de positie van de RUG in de wereldtop.

We zien dit terug in onze strategische ambities:

- Open door over grenzen van vakgebieden te handelen
- Open door samenwerking buiten de academie
- Open door kennis publiekelijk toegankelijk te maken
- Open door grenzeloos onderwijs en onderzoek
- Open door een ondernemende cultuur

Open door over grenzen van vakgebieden te handelen

De maatschappelijke uitdagingen van onze tijd lopen uiteen van klimaatverandering en energietransitie tot gezondheid, digitalisering en duurzaamheid. Ze zijn te complex om vanuit één discipline te worden begrepen of opgelost. Daarom kiest de RUG nadrukkelijk voor interdisciplinair onderzoek en onderwijs om complexe vraagstukken te begrijpen en te onderzoeken.



De RUG stimuleert en faciliteert interdisciplinair onderzoek en onderwijs door maatschappelijke opgaven als speerpunten te benoemen en te investeren in ondersteunende structuren. Dit komt nadrukkelijk tot uiting in de Schools voor Wetenschap & Samenleving. Deze Schools zijn netwerkplatforms waar onderzoekers, inwoners, professionals en beleidsmakers kennis delen en samenwerken. Elke School richt zich op een specifieke uitdaging - de betreffende thema's kunnen in de loop van de tijd veranderen, waarbij staande thema's opgaan in de reguliere structuur en nieuwe thema's in de vorm van een School worden opgepakt. Momenteel hebben we de volgende Schools:

- Wubbo Ockels School: energietransitie voor een duurzame planeet
- Aletta Jacobs School: gezond ouder worden en volksgezondheid, werken aan een gezonde samenleving
- Jantina Tammes School: digitale innovatie, kunstmatige intelligentie en technologische vooruitgang.
- Rudolf Agricola School: sociale en bestuurlijke dimensies van duurzame ontwikkeling: hoe beleid, bestuur, gemeenschappen en kennis samen bijdragen aan een rechtvaardige en veerkrachtige samenleving.

Open door samenwerking buiten de academie

In aanvulling op disciplinaire en interdisciplinaire samenwerking gaat transdisciplinair onderwijs en onderzoek verder door ook maatschappelijke actoren, zoals het bedrijfsleven en overheden, te betrekken bij het begrijpen en onderzoeken van maatschappelijke problemen. Door sterker in te zetten op transdisciplinair onderwijs en onderzoek en de daarvoor benodigde faciliteiten wil de RUG zich opener naar de omgeving opstellen.

De RUG doet dat via de Universiteit van het Noorden (UvhN): een samenwerkingsverband tussen de noordelijke onderwijsinstellingen dat inzet op een sterke, samenhangende kennisketen van mbo tot universiteit. Hiermee bieden we ruimte voor samenwerking tussen onderwijs, onderzoek en praktijk en spelen we een actieve rol in de verdere vormgeving van het regionale kennis- en innovatie-ecosysteem.

Via doorontwikkeling van onze Impactorganisatie, gelinkt aan de UvhN, ondersteunen we ons inter- en transdisciplinair onderzoek en de daaruit voortvloeiende maatschappelijke impact. We stimuleren onze onderzoekers om zich te laten leiden door maatschappelijke uitdagingen. Daarbij richten we ons onder meer op strategische agenda-setting op regionaal, nationaal en Europees/internationaal niveau en de ontwikkeling van consortia, innovatie-ecosystemen en externe (campus)samenwerking.

Vanuit de UvhN leggen we verbindingen in de regio via de campussen in Noord-Nederland, zoals Campus Drachten, Campus Eemsdelta, de Veiligheids-campus Assen, de Greenwise Campus in Emmen en het Masterplan Campussen voor de Metropoolregio Groningen. Op dergelijke campussen werken kennisinstellingen en bedrijven intensief samen aan innovatie, ieder campus kent een specifieke (regionaal ingegeven) focus.



Deze ecosystemen leveren een belangrijke bijdrage aan de uitvoering van de economische en sociale agenda's van Nij Begun. De RUG speelt een cruciale rol in deze langetermijnplannen om de economie in Groningen en Noord-Drenthe structureel te versterken en brede welvaart te vergroten. De universiteit levert de kennis en talenten die nodig zijn om de economie van de regio, inclusief de sectoren duurzame energie, industrie, gezondheid en landbouw, te versterken en bij te dragen aan een aantrekkelijk toekomstbeeld. Ook werkt de RUG samen met de regionale partners en sectoren ten behoeve van brede welvaart, zoals het bevorderen van leefbaarheid en kansengelijkheid.

Voor zowel onderwijs als onderzoek gaan we actief op zoek naar het in co-creatie ontwikkelen en inzetten van onze kennis voor maatschappelijke vraagstukken, bijvoorbeeld door concrete adviezen, producten en/of diensten te leveren, nog afgezien van de bijdrage die onze alumni leveren. Zo maken we directe impact, in de regio en daarbuiten.

De RUG is diep geworteld in Noord-Nederland en tegelijkertijd een internationaal gerichte universiteit. Deze unieke positie stelt ons in staat lokaal maatschappelijke impact te maken, terwijl we tegelijkertijd bijdragen aan (inter)nationale uitdagingen. Op deze wijze vormt regionale innovatie een blauwdruk voor nationale transitie, leveren we talent af voor een mondiale arbeidsmarkt en verbinden we kansen in onze omgeving aan ons internationale netwerk. Onze regionale verankering vormt zo een springplank voor innovatie, talentontwikkeling en kennisdeling die grenzen overstijgt.

De RUG geeft in haar onderwijs actief vorm aan de verbinding tussen disciplines en tussen onderwijs en de maatschappelijke en wetenschappelijke omgeving. We versterken het interdisciplinaire en transdisciplinaire onderwijs om studenten optimaal voor te bereiden op een arbeidsmarkt waarin ze aan complexe maatschappelijke en/of wetenschappelijke problemen zullen werken. We doen dit enerzijds door de interdisciplinaire samenwerking binnen het onderwijs te stimuleren en anderzijds door de samenwerking met externe partners aan te halen.

Een substantieel deel van het RUG-onderwijs zal worden ingericht als Living Lab, Challenge of andere interdisciplinaire onderwijsvorm die studenten verbindt met maatschappelijke partijen en studenten van mbo- en hbo-instellingen, om samen uitdagingen in de echte wereld aan te pakken. Stages en andere werken-leren-trajecten, zowel curriculaire als extracurriculaire, kunnen ook tot deze verbindingen tussen disciplines en met externe partners leiden. Studieverenigingen spelen een belangrijke rol in de verbinding tussen studie en het werkveld.

Leven Lang Ontwikkelen (LLO) biedt kansen om werkenden, organisaties en de regio nauwer met elkaar te verbinden. We hebben de ambitie om ons de komende jaren verder te profileren als aanbieder van onderwijs voor professionals en als kennispartner voor LLO. We willen dat LLO over vijf tot tien jaar breed is ingebed in het RUG-onderwijs. Daarom werken we toe naar een centrale structuur die LLO-onderwijs arbeidsmarktgericht en vraaggestuurd bevordert, faciliteert en initieert. Samenwerking tussen onderwijsinstellingen, werkgevers en andere regionale partijen is daarbij cruciaal.



Highlight: Beethoven Noord

De RUG is een van de partners van Beethoven Noord, een samenwerkingsverband gericht op het terugdringen van het personeelstekort in de Nederlandse microchip-industrie, een sector die cruciaal is voor moderne technologieën zoals smartphones en medische apparatuur.

Noord-Nederland verwacht tussen 2025 en 2030 3.200 extra afgestudeerden in de techniek te kunnen leveren. Hiervoor wordt een aantal nieuwe opleidingen ontwikkeld zoals een opleiding Instrumentmaker (mbo), een Associate Degree Analysetechnieken (hbo) en een Engineering Doctorate Autonomous Systems (wo).



Personele schaarste is een specifiek onderwerp waarvoor de arbeidsmarkt een beroep doet op de RUG. De RUG wil een wezenlijke bijdrage leveren aan de oplossing van personele schaarste in het Noorden en de rest van Nederland door studenten op te leiden in tekortsectoren zoals onderwijs (Noordelijke Educatieve Alliantie), bètatechniek (het Beethoven Noord-programma) en gezondheidszorg.

De RUG wil een betrouwbare en aantrekkelijke samenwerkingspartner zijn. Daarom werken we toe naar aantoonbaar (gecertificeerd) veilig, zorgvuldig en rechtmatig omgaan met onze data en informatie. Dit stelt de RUG in staat transparant, betrouwbaar en integer om te gaan met informatie en data die met ons gedeeld worden. We stellen ook criteria vast hoe onze partners omgaan met de kennis en informatie die wij delen.

We bouwen aan een digitale omgeving die toegankelijk is en drempels voor interne en externe digitale samenwerkingen wegneemt: een digitale infrastructuur en werkomgeving die interoperabel, flexibel, veilig en toekomstbestendig is. Wij dragen zorg voor de digitale toegankelijkheid voor iedereen, dus ook voor mensen met een functiebeperking. Dit stelt ons in staat naadloos en inclusief samen te werken met onze (inter)nationale partners en compatibel te zijn met hun technologieën en platforms.

Daarnaast hebben we aandacht voor kennisveiligheidsrisico's en maken we bewuste afwegingen bij sensitieve partnerschappen, zoals bij potentiële samenwerkingen met defensie of fossiele industrie, of in context van debat en/of conflict. Een adviesteam sensitieve partnerschappen adviseert CvB en Faculteitsbesturen over mogelijke sensitieve samenwerkingen met kennisinstellingen, overheden en bedrijfsleven, en bredere dilemma's bij (internationale) partnerschappen. Op basis hiervan wordt een leidraad voor afweging in het geval van sensitieve partnerschappen opgesteld.

We willen dat openheid en toegankelijkheid gereflecteerd worden in de fysieke gebouwen. Daarom creëren we open gebouwen die uitnodigen tot werken, ontmoeten en uitwisselen tussen universiteit, regionale kennisinstellingen, burgers, maatschappelijke partijen en het bedrijfsleven. Hiervoor is nodig dat de fysieke ruimte, de facilitaire dienstverlening en de IT-faciliteiten op elkaar worden afgestemd. Dit vereist zowel het intern als extern gezamenlijk ontwikkelen en gebruiken van vastgoed en de directe omgeving, waarbij wensen en faciliteiten samenkomen. Dit stelt ons in staat een open en uitnodigende plek te zijn voor studenten, medewerkers en samenwerkingspartners.

Open door kennis publiek toegankelijk te maken

De RUG onderschrijft de stelling dat wetenschappelijke en onderwijskundige kennis in beginsel publiek toegankelijk en bruikbaar moet zijn. Daarom omarmt de RUG Open Science als sleutel tot transparante, inclusieve en maatschappelijk relevante wetenschap, waarin kennisdeling, samenwerking en hergebruik centraal staan. Dit betekent dat onderzoeksdata, publicaties, methoden en software op een zorgvuldige en toegankelijke manier worden gedeeld, met respect voor ethische, juridische en veiligheidsaspecten. We zetten ons in voor een andere manier van onderzoek waarderen en belonen, waarbij er erkenning is voor diverse wetenschappelijke bijdragen zoals data stewardship, team science en maatschappelijke betrokkenheid. Daarnaast stimuleren we het gebruik van open access-publicaties en FAIR data-principes en bieden we infrastructuur en expertise om onderzoekers hierin optimaal te ondersteunen.



Ook stimuleert de RUG Open Education. Dit betekent dat er gebruik wordt gemaakt van vrij beschikbare onderwijsmaterialen die aangepast en opnieuw gedeeld kunnen worden, maar ook dat co-creatie van open leermaterialen en oplossingen met maatschappelijke partners centraal staan. Daarmee ontstaat meerwaarde voor de gehele learning community: docenten, studenten én externe partners.

We bevorderen de dialoog over wetenschappelijke kennis, collecties en het wetenschappelijk proces met een breder publiek, zoals burgers, beleidsmakers, journalisten of scholieren. Dergelijke activiteiten, waarmee we een diverser publiek bereiken dan via academische publicaties, worden evenzeer gewaardeerd als 'reguliere' output.

Dit alles stelt de RUG in staat haar maatschappelijke rol en impact te verstevigen, waarbij kennis actief gedeeld en benut wordt binnen en buiten de academische wereld. Dit maakt samenwerking en co-creatie met universiteiten, bedrijven, overheden, burgers en maatschappelijke organisaties mogelijk.

Open door grenzeloos onderwijs en onderzoek

Kennisuitwisseling, samenwerking en talentontwikkeling houden niet op bij landsgrenzen. De RUG is een internationale universiteit, actief verbonden met de mondiale academische en maatschappelijke gemeenschap. We creëren een leer- en onderzoeksomgeving die talent uit de hele wereld aantrekt en bijdraagt aan gedeelde kennisontwikkeling. Deze internationale verankering versterkt onze academische kwaliteit en maakt de universiteit wereldwijd aantrekkelijk als samenwerkingspartner. Tegelijkertijd blijven we stevig geworteld in Noord-Nederland: kennis, talent en samenwerking die we wereldwijd aantrekken, dragen direct bij aan innovatie, brede welvaart en maatschappelijke ontwikkeling in de regio.

We versterken het internationale karakter van onderwijs en onderzoek door focus op werving van internationaal talent op master- en PhD-niveau en door duurzame partnerschappen met een select aantal universiteiten die aansluiten bij onze onderwijs- en onderzoeksprofielen. Met deze instellingen ontwikkelen we gezamenlijke programma's, curricula en promotietrajecten, gebaseerd op wederkerigheid en gedeelde kwaliteitsborging.

Internationale leerervaringen maken structureel deel uit van iedere opleiding, fysiek, virtueel of in de international classroom. Strategische partnerschappen en internationale hubs vergroten de toegankelijkheid en maken uitwisseling efficiënter. Double, dual en joint degree programma's zijn voorbeelden waarin onderwijs, onderzoek en internationaal talent samenkomen.

Via ENLIGHT, een alliantie van Europese universiteiten, werken we actief aan de transformatie van de onderwijs- en onderzoeksruimte in Europa door middel van geïntegreerde mobiliteit, gezamenlijke programma's en innovatief, challenge based onderwijs. Zo leiden we een nieuwe generatie Europese burgers op die in staat is, in samenwerking met de samenleving, de grote maatschappelijke uitdagingen van onze tijd aan te pakken.



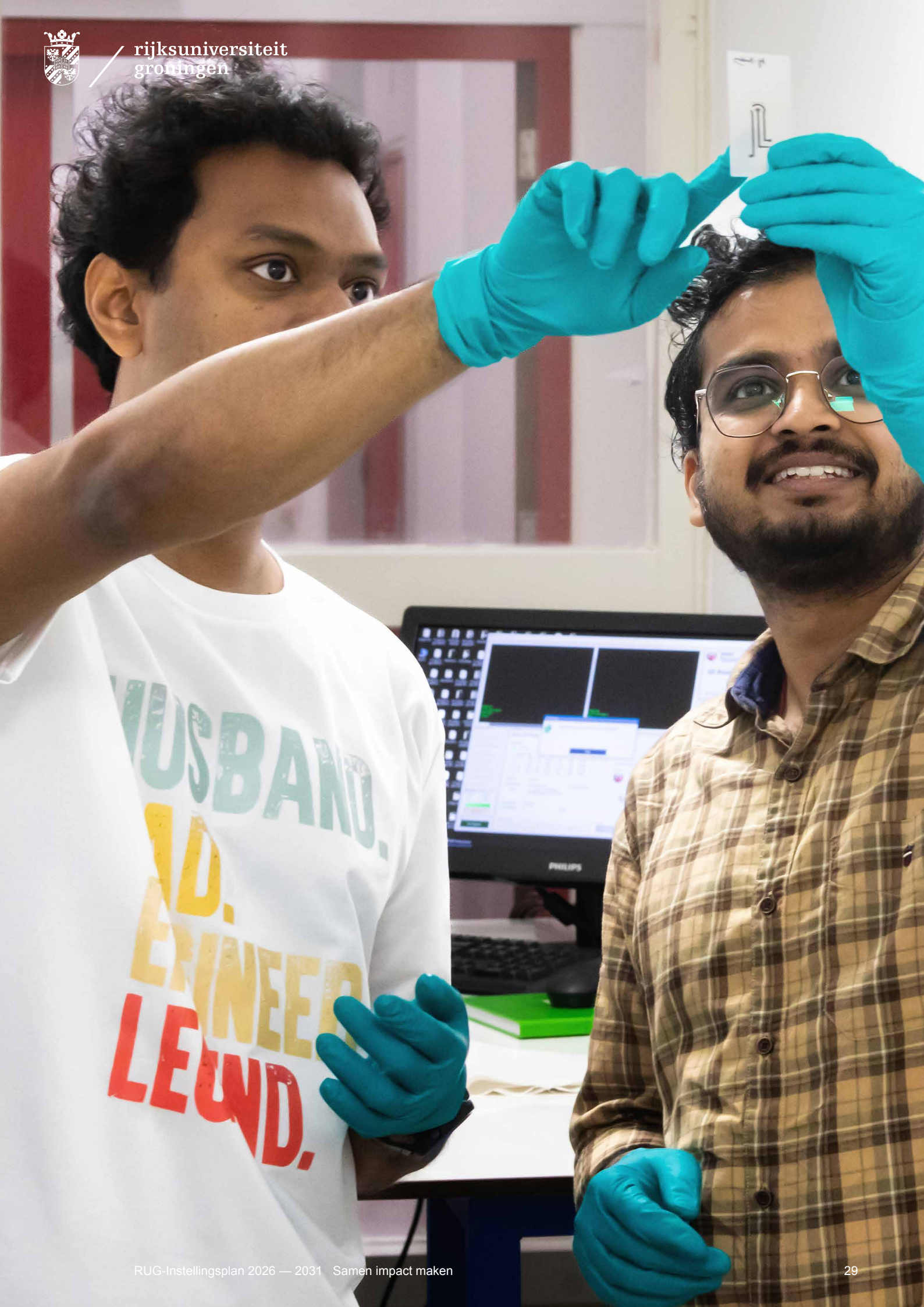
Open door een ondernemende cultuur

De RUG wil een universiteit zijn waar openheid en een ondernemende houding worden gestimuleerd als brug tussen kennis en maatschappelijke impact. Bij een ondernemende cultuur staan initiatief, creativiteit en verantwoordelijkheid centraal. Kennisintensief ondernemerschap als zodanig is een krachtige manier om de transities naar duurzame energie, gezond ouder worden en digitalisering te realiseren.

Daarom stimuleren we studenten, onderzoekers en medewerkers bij het ontwikkelen van ondernemende vaardigheden, het opzetten van startups en het vertalen van onderzoek naar toepassingen met maatschappelijke en/of economische waarde. Deze ondersteuning omvat onder meer coaching, netwerkvorming, (ondersteuning bij het verkrijgen van) financiering en huisvesting in incubators.

Deze focus brengt een verandering met zich mee in de manier waarop medewerkers worden beloond en gewaardeerd. We hebben hierbij aandacht voor de vaardigheden en activiteiten die openheid, een ondernemende houding en samenwerking versterken. We gaan ook werven op deze vaardigheden en we zetten in op het verder implementeren van de gedeelde leiderschap-verantwoordelijkheid, waarbij medewerkers de ruimte krijgen om ideeën te ontwikkelen en te experimenteren.

Zo bevorderen we een ondernemende universitaire cultuur waarin studenten, onderzoekers en medewerkers een ondernemende houding zien als een weg naar maatschappelijke impact. Ook zorgen we ervoor dat Noord-Nederland een bloeiend, modern ecosysteem wordt voor kennisintensieve startups, spin-outs en samenwerkingsverbanden.





Dwarsdoorsnijdend thema —

Een hechte universitaire gemeenschap

De RUG streeft naar een toekomstbestendige, inclusieve en maatschappelijk verbonden universitaire gemeenschap. We bouwen aan een sterke, internationale gemeenschap waarin structurele netwerken bestaan tussen disciplines, generaties en functies. Deze netwerken bevorderen innovatieve samenwerking, dialoog en persoonlijke ontwikkeling.

Cultuur van verbondenheid en respect

We versterken de onderlinge verbondenheid in onze diverse gemeenschap van studenten en medewerkers. Centraal staat een cultuur waarin samenwerking, kennisdeling en wederzijdse steun vanzelfsprekend zijn en waarin iedereen zich veilig, gezien en gewaardeerd voelt. We gaan uit van respect voor uiteenlopende perspectieven, achtergronden en overtuigingen en stimuleren een open dialoog, waarin ruimte is voor verschil van inzicht. Deze cultuur van inclusieve uitwisseling versterkt de onderlinge verbondenheid en draagt bij aan een kritische, veerkrachtige universiteit. We hebben een gezamenlijke plicht hieraan bij te dragen.

Duurzaamheid

De kernwaarde duurzaamheid komt ook tot uiting in de vormgeving van onze gemeenschap. Studenten en medewerkers werken samen aan groene projecten, bijvoorbeeld in Living Labs. Daarnaast zetten studentenverenigingen en medezeggenschapsorganen duurzaamheid hoog op de agenda, bijvoorbeeld door het organiseren van campagnes en het aanbieden van een subsidie- en labelprogramma voor verduurzaming.

Leiderschap als gedeelde verantwoordelijkheid

In een dynamische en complexe omgeving is leiderschap onmisbaar. We investeren organisatiebreed in het versterken van leiderschapsvaardigheden, passend bij onze visie op leiderschap. Een verplicht leiderschapsprogramma helpt leidinggevendenden om hun taken en verantwoordelijkheden efficiënter en effectiever te kunnen uitvoeren. Met oog voor zowel prestaties en productiviteit als een gezond en veilig werkklimaat. Leiderschap beperkt zich niet tot een leidinggevende functie, maar is een gedeelde verantwoordelijkheid van iedereen bij de RUG.



Samenwerken binnen en tussen teams

Onze impact begint bij samenwerking. We verbinden medewerkers en ideeën binnen teams, tussen disciplines en met de regionale en internationale partners. Door een open houding, transparantie en verantwoordelijkheid creëren we een omgeving waarin verschillen worden gewaardeerd en het gesprek over visie, ideeën en achtergronden blijvend wordt gevoerd. Een hechte interne gemeenschap draagt bij aan de veerkracht en innovatiekracht van onze universiteit.

Sociale veiligheid en Diversiteit

Een sociaal veilige omgeving, gebaseerd op inclusie en gelijkwaardigheid, is de basis voor goed werken en studeren. We maken onze waarden en gedragsnormen helder, zodat medewerkers en studenten weten wat we van elkaar verwachten.

Met gerichte ondersteuning en trainingen helpen we studenten, medewerkers en leidinggevenden om signalen van integriteitsschendingen en sociale onveiligheid te herkennen en onderling bespreekbaar te maken. Een zichtbare en toegankelijke ondersteuningsstructuur zorgt ervoor dat meldingen en klachten serieus, zorgvuldig en vertrouwelijk worden behandeld. Zo bouwen we aan een open cultuur waarin respectvolle gesprekken mogelijk zijn, ook bij verschillen in mening, en waarin polarisatie plaatsmaakt voor een constructieve dialoog.

Onze universiteit kent een grote diversiteit aan medewerkers en studenten. Deze diversiteit aan perspectieven, culturele achtergrond, gender, nationaliteit, seksuele geaardheid, godsdienst, afstand tot de arbeidsmarkt en opleidingsachtergrond dragen bij aan innovatieve oplossingen in onderwijs, onderzoek en de bedrijfsvoering. De RUG blijft zich inzetten om deze diversiteit te waarborgen en te stimuleren. Ondersteuning en zo nodig bescherming van personen uit achtergestelde groepen is daarom een structureel aandachtspunt. We streven naar diversiteit in alle lagen van onze organisatie.

Waar de afgelopen jaren de nadruk vooral lag op het aantrekken van divers talent, gaat de komende jaren ook aandacht naar het behouden van dit talent. Dit vraagt om een inclusieve en veilige studie- en werkomgeving waarin gelijkwaardigheid de norm is, iedereen zich thuis en gehoord voelt, en ieder talent de ruimte krijgt bij te dragen en zich te ontwikkelen.

Welzijn

Studenten van de RUG zijn mentaal weerbaar en in staat de eigen persoonlijke en professionele ontwikkeling succesvol vorm te geven. Daartoe ondersteunt de RUG studenten in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling en is er aandacht voor een gezonde leefstijl van studenten. Studenten worden ook ondersteund in gemeenschapsvorming, waarbij een veilige, ondersteunende en inclusieve gemeenschap in elke fase van de studie centraal staat. Daarnaast verbeteren we de leeromgeving voor studenten door enerzijds de studeerbaarheid van de onderwijsprogramma's te verbeteren. Anderzijds ondersteunen we docenten, tutoren en studieadviseurs bij het monitoren, begeleiden en coachen van studenten en bevorderen van hun welzijn.



Betrokken en goed toegeruste medewerkers zijn nodig om de uitdagingen van de toekomst aan te gaan. Dat vraagt om werkomstandigheden waarin een evenwichtige balans tussen werk en privé centraal staat. Gezamenlijk blijven daarom gestructureerd werken aan het verlagen en beheersbaar maken van de werkdruk, zodat iedereen voldoende ruimte heeft om verlof op te nemen en een gezonde werk-privébalans kan behouden. Daarbij stimuleren en ondersteunen we de eigen regie van medewerkers om bewuste keuzes te maken die passen bij hun persoonlijke situatie en loopbaanfase. We faciliteren hybride werken en houden als organisatie rekening met life events als medewerkers daarmee te maken krijgen. Door hierin te investeren vergroten we niet alleen het welzijn van medewerkers, maar versterken we ook de betrokkenheid, inzetbaarheid en wendbaarheid.

Actief studentenleven

De ontwikkeling van studenten vindt niet alleen plaats binnen de muren van de universiteit, maar in een bredere context. Groningen kent traditioneel een rijke studentencultuur. De RUG ondersteunt een actief studentenleven op verschillende manieren. Enerzijds door studentenorganisaties als studie- en studentenverenigingen en sport- en culturele verenigingen voorzieningen aan te bieden op het gebied van sport, cultuur en integratie. Anderzijds door studenten actief te betrekken bij het bestuur van de universiteit, onder meer via studentassessoren.

Talentontwikkeling en duurzame inzetbaarheid

We werken aan de talentontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van al onze medewerkers (WP & OBP). Leven lang leren, kwalificeren voor een nieuwe rol of functie (horizontaal en verticaal) en individuele wendbaarheid zullen nog meer dan voorheen door de situatie afgedwongen worden. Dit vraagt om nieuwe manieren van samenwerken. De mogelijkheden voor mobiliteit en ontwikkeling maken we zichtbaar en toegankelijk, zodat iedere medewerker zich kan blijven ontwikkelen binnen of buiten onze universiteit. Voor het wetenschappelijk personeel blijven we inzetten op het diversifiëren en dynamiseren van de academische loopbaan. We waarderen daarbij een breed scala aan bijdragen aan de organisatie, passend bij de strategie van de RUG, met extra aandacht voor leiderschapontwikkeling. We beschouwen de functies universitair (hoofd)docent als zelfstandige functies die waarde toevoegen en niet alleen als tussenstap naar een hogere functie.

Alumni

Onze alumni zijn van grote waarde. Als oud-studenten en oud-medewerkers blijven zij verbonden aan de universiteit en maken zij deel uit van onze gemeenschap. Door alumni actief te betrekken bij netwerken, kennisuitwisseling en leven lang leren versterken we ook langs deze weg de verbinding van de RUG met de maatschappij.





Wendbaarheid Naar een flexibele netwerkorganisatie

Wendbaarheid is een randvoorwaarde om relevant te blijven. De universiteit opereert in een omgeving die wordt gekenmerkt door snelle technologische innovaties, geopolitieke verschuivingen en fluctuerende financieringsstromen. Het vermogen om flexibel in te spelen op maatschappelijke en technologische veranderingen is daarom cruciaal.

Dit doen we door kritisch naar onze eigen organisatie te kijken en efficiëntie aan te brengen in de manier waarop we ons organiseren en besluiten nemen. Door gebruik te maken van moderne technologieën als AI kan de bedrijfsvoering worden gemoderniseerd. Inspelen op veranderingen kan alleen als er voldoende financiële slagkracht is. Wendbaar worden we ook door het onderwijs efficiënter en flexibeler te maken, zonder aan kwaliteit in te leveren. We slaan samen de handen ineen voor deze opgave, waarbij faculteiten en diensten elkaar versterken.

We zien dit terug in onze strategische ambities:

- Wendbaar door flexibel onderwijs
- Wendbaar door goede externe relaties
- Wendbaar door een efficiënte en duurzame bedrijfsvoering
- Wendbaar door financiële slagkracht
- Wendbaar door harmonisering

Wendbaar door flexibel onderwijs

De RUG streeft naar een flexibeler organisatie van haar onderwijscurricula, die studenten beter in staat stelt mede vorm te geven aan hun studie. Hiervoor is een beweging naar meer flexibele studiepaden nodig. Dit kan binnen de opleiding maar ook tussen bachelor- en masteropleidingen. Een eerste stap hierin is het creëren van een flexibeler doorstroom van de bachelor naar de master door minoren meer in te zetten als voorbereiding op een masteropleiding. Hierdoor ontstaat meer ruimte voor onze eigen studenten om hun eigen voorkeur voor een vervolgopleiding vorm te geven. Daarnaast willen we hbo-studenten betere mogelijkheden aanreiken om hun studie een vervolg te geven aan de RUG door meer schakelonderwijs als minoren in het hbo aan te bieden. Voor beide groepen is het belangrijk dat we onnodig hoge drempels in de toelating van masteropleidingen voorkomen of weghalen.



Flexibel onderwijs betekent ook dat we beter en sneller in staat zijn ons onderwijs aan te passen aan veranderende (maatschappelijke) omstandigheden. Hiervoor kijken we kritisch naar onze interne processen voor aanpassingen in het onderwijs, om deze efficiënt in te richten. Hiervoor is ook nodig dat onze opleidingen de banden met bedrijven en maatschappelijke instellingen aanhalen, om direct te weten wat de behoeften van de arbeidsmarkt zijn.

We vernieuwen ons onderwijs door de samenwerking tussen opleidingen en faculteiten te faciliteren en te stimuleren. Opleidingen kunnen meer samenwerken door onderwijs uit te wisselen, gezamenlijk onderwijs te ontwikkelen en gezamenlijk onderwijs te geven. Beter samenwerken leidt tot beter en efficiënter onderwijs en draagt bij aan een bredere ontwikkeling van studenten.

Wendbaar door goede externe relaties

We houden de vinger aan de pols van de samenleving, specifiek als het gaat om beleidsmakers en onze stakeholders. Via onze afdeling Public Affairs onderhouden we structureel contact met de departementen van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en Economische Zaken, en waar relevant ook met andere ministeries zoals Financiën, Volksgezondheid, Welzijn en Sport en Infrastructuur en Waterstaat. We brengen onze prioriteiten ten aanzien van hoger onderwijs, onderzoek, internationalisering, arbeidsmarkt en regionale kennisontwikkeling actief onder de aandacht bij de beleidsmakers.

Daarnaast onderhouden we hechte relaties met politieke fracties en partijen in de Tweede Kamer en de Eerste Kamer. Deze contacten zijn cruciaal om het belang van wetenschappelijk onderwijs en onderzoek zichtbaar te maken. We lobbyen bij verschillende vaste Kamercommissies tijdens debatten en rondetafelgesprekken, de begrotingscyclus en debatten over wet- en regelgeving. We leveren feitelijke informatie en dragen oplossingen aan voor onderwerpen variërend van studentenhuisvesting en internationale instroom tot kennisveiligheid, beleid voor publiek-private investeringen, en de financiering van onderzoek en onderwijs.

In Europees verband bouwen we duurzame relaties op met Europese instellingen, de Permanente Vertegenwoordiging van Nederland bij de EU, netwerkorganisaties als The Guild, de European University Association (EUA), Coimbra Group en UNL/UMCNL/Neth-ER, en de lobbyisten in Brussel van SNN en de NG4-gemeenten (Assen, Emmen, Groningen, Leeuwarden).

Via de ENLIGHT European University Alliance onderhouden we ook nauwe contacten met de Europese Commissie. Zo behartigen we onze strategische belangen en oplossingen inzake onderzoek, innovatie en onderwijs in de Europese besluitvorming, versterken we onze positie in het Europese kennis- en innovatiesysteem en spelen we tijdig in op veranderingen in het Europese beleid, waaronder Horizon Europe en Erasmus+.

Wendbaar door een efficiënte en duurzame bedrijfsvoering

De RUG werkt toe naar efficiënte bedrijfsvoering, besluitvorming en aansturing die snelle verandering faciliteert en interne en externe samenwerking optimaal ondersteunt. Om dit te realiseren zetten we in op de harmonisatie, optimalisatie en professionalisatie van zowel de governance (organisatie van besluitvorming en het transparant beleggen van verantwoordelijkheden) als de bedrijfs- en besluitvormingsprocessen (denk aan het digitaliseren, verkorten, samenvoegen of afstemmen van processen).



Highlight: WIJS

Het project WIJS, is een initiatief van de Gemeente Groningen, WIJ Groningen, de RUG, de Hanzehogeschool, het Alfa-college en Noorderpoort. WIJS geeft Groningse studenten van alle deelnemende onderwijsinstellingen de mogelijkheid zich op een inhoudelijke manier maatschappelijk te ontwikkelen, door ze hun kennis te laten inzetten voor de stad Groningen en haar inwoners.

Studenten lopen stages, doen onderzoekopdrachten, geven advies vanuit hun vakgebied en organiseren allerlei activiteiten voor en met andere stadsbewoners en lokale ondernemers. Ze dragen hiermee hun steentje bij aan Groningen én leren ze van mensen uit alle lagen van de samenleving.



Uitgangspunt is dat verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie worden belegd. Ook ontwikkelen we een cultuur waarin gedrag wordt gestimuleerd en gewaardeerd dat past bij transparantie, formele processen en eigenaarschap. Dit alles stelt de RUG in staat sneller in te spelen op veranderingen, innovatie mogelijk te maken en een aantrekkelijke samenwerkingspartner te blijven.

De RUG wil de bedrijfsvoering zo duurzaam mogelijk inrichten. We investeren in energiezuinige gebouwen, verantwoord voedsel en duurzame mobiliteit, onder meer om CO₂-uitstoot, waterverbruik en afval te verminderen. Vanuit de Green Office wordt een breed scala aan duurzaamheidsprojecten geïnitieerd en gecoördineerd.

Wendbaar door financiële slagkracht

De RUG creëert meer financiële slagkracht om risico's op te kunnen vangen en te blijven investeren in vernieuwing en innovatie. Om dit te realiseren zetten we in op een structurele rentabiliteit van 1 procent, oftewel een klein financieel overschot. Daarnaast is de ambitie keuzes bewust en in samenhang te nemen waarin financiën nadrukkelijk worden meegewogen, maar in samenhang met onze strategische ambities. Hierbij is van belang dat taken op basis van tijdelijke middelen geen structureel karakter krijgen. Tegelijkertijd kunnen tijdelijke middelen echter worden aangewend om de kosten voor structurele taken te verlichten.

De RUG streeft zo naar een stabiele en toekomstbestendige financieringsbasis die ruimte biedt aan vernieuwing en keuzevrijheid. Door interne en externe inkomstenbronnen te spreiden, verkleinen we de afhankelijkheden en vergroten we de veerkracht van ons onderzoeks- en onderwijsportfolio. Ook versterken we onze financiële positie door strategische activiteiten die opbrengsten genereren, zoals internationale samenwerking en deelname aan Europese onderzoeks- en onderwijsinitiatieven (FP10, Erasmus+, Competitiveness Fund).

Middels een financieringstrategie brengen we in kaart waar onze kansen liggen en hoe we onze inzet en support daar gericht (effectief en efficiënt) op inzetten. Hierdoor vergroten we ons aandeel in de verwerving van tweede- en derde-geldstroommiddelen, wat ons helpt onze onderwijs- en onderzoekscapaciteit en -output op peil te houden. Daarnaast dragen kennisvalorisatie, ondernemerschap, publiek-private samenwerking en onze betrokkenheid bij regionale programma's zoals Nij Begun bij aan innovatie, maatschappelijke impact en de toegang tot externe middelen.

Als laatste verhogen we de kwaliteit en beschikbaarheid van financiële sturingsinformatie om bestuurders te voorzien van de informatie die nodig is voor strategisch onderbouwde keuzes. We gaan bewust en zorgvuldig om met samenwerkingsverbanden en externe financiering, opdat onze academische vrijheid en publieke verantwoordelijkheid geborgd blijven. Daarbij zorgen we voor transparantie in financieringsstromen en verantwoorde keuzes bij gevoelige of risicovolle partnerschappen.

Deze acties stellen de RUG in staat een gezonde financiële reserve te ontwikkelen die gebruikt kan worden om in te spelen op (onverwachte) tegenvallers, bedreigingen én kansen.



Wendbaar door harmonisering

De RUG is één gemeenschap waarin faculteiten en diensten elkaar versterken. Daarom wakkeren we universiteitsbreed denken en handelen aan, waarbij oog blijft voor verschillen. We zetten in op verbinding, gedeelde verantwoordelijkheden, vertrouwen en voorbeeldgedrag. Dit zorgt ervoor dat de fragmentatie of botsing van belangen wordt doorbroken en dat we sneller schakelen en tot besluiten komen. Ook vergemakkelijkt het de samenwerking met bedrijfsleven, overheid en burgers, omdat we één stem naar buiten hebben.

Daarnaast bouwen we de komende jaren aan een meer samenhangende en efficiënte organisatie waarin onderwijs, onderzoek en ondersteuning volgens uniforme kaders en processen worden ingericht. We harmoniseren de onderwijs- en onderzoekskaders tussen alle faculteiten.

We centraliseren ondersteunende processen waar dat kwaliteit en professionalisering ten goede komt. We ontwikkelen een uniforme interne structuur van faculteiten met afdelingen die zowel onderwijs als onderzoek dragen. Dit vergroot de wendbaarheid en samenwerking binnen en tussen faculteiten en versterkt de positie van de universiteit als geheel.



Dwarsdoorsnijdend thema —

Digitalisering en Artificial Intelligence

Digitalisering vormt een sleutelvoorwaarde om de ambities van de RUG in de komende zes jaar te realiseren. Om open te zijn naar de samenleving, wendbaar te opereren als flexibele netwerkorganisatie en de onafhankelijkheid en waarde van de wetenschap te versterken, is een organisatiebrede digitale transformatie nodig.

Alleen zo blijft de RUG actueel, relevant en toekomstbestendig - en soeverein. Digitale transformatie gaat niet alleen om innovatie en nieuwe technologie, maar ook om het duurzaam ondersteunen van digitale werkwijzen. Zonder stabiele, veilige en betrouwbare IT-dienstverlening is digitale transformatie niet schaalbaar of houdbaar.

De RUG werkt in een context waarin wet- en regelgeving voor privacy, security en kunstmatige intelligentie steeds strenger wordt. Aandacht voor compliance met deze wet- en regelgeving en veiligheid van de digitale omgeving zullen belangrijke focuspunten blijven. Tegelijkertijd zien wij data en informatie niet alleen als iets waarover verantwoording moet worden afgelegd, maar juist als strategische waarde voor de universiteit: onmisbare bouwstenen voor de kwaliteit van onderzoek, onderwijs, impact en bedrijfsvoering. Daarom werken we aan meer grip op data, door het professionaliseren van datamanagement naar een volwaardige discipline.

Ook creëren we meer inzicht in en overzicht van de huidige data- en informatiestromen met behulp van architectuur. Dit is ook nodig om slim, veilig en verantwoord gebruik te maken van AI voor optimalisatie van de eigen organisatiebedrijfsvoering. Daarnaast zetten we in op data-geïnformeerde besluiten, waarbij de RUG van een data-bewuste naar een data-geïnformeerde organisatie groeit en in de strategische besluitvorming en prioritering optimaal gebruik maakt van de relevante informatie. Een belangrijk onderdeel daarvan is het vergroten van de data-geletterdheid van medewerkers, zodat de hele organisatie kan meegroeien met technologische en digitale ontwikkelingen.

Artificial Intelligence (AI)

AI is een disruptieve, transformerende technologie. Overheden en bedrijven investeren miljarden en het type toepassingen blijft toenemen. Ook bij de RUG gebruiken veel studenten en medewerkers AI-tools, met grote impact op hun manier van leren en werken.



Ze werken echter vaak met beperkte ondersteuning en training, soms zonder veilige tools en zonder structuur om kennis en ervaringen te delen. De RUG erkent de complexiteit van de omgang met AI en de spanning tussen snelheid en controle. Als basis voor onze omgang gaan we uit van fundamentele mensenrechten, academische kernprincipes en onze eigen kernwaarden. Dat betekent dat we ook oog hebben voor de impact van AI op het klimaat (energieverbruik en e-waste).

Om hier structuur en richting aan te geven richten we een RUG AI-netwerk op, met in de kern een AI Office. Met ons AI-netwerk kanaliseren we ondersteuning, verbinden we kennis en energie, bieden we een duidelijke en open structuur om te vinden en te delen, beleggen we taken en rollen helder, verbeteren we compliance en samenwerking, versterken we de grip op kwaliteit en borging, en verminderen we dubbel werk. Hiermee leggen we een stevig fundament voor het naar verwachting nog toenemende gebruik van AI. We creëren met het AI Office een duidelijker loket, voor binnen maar ook voor buiten de RUG, zodat we onze kennis en kunde kunnen delen. Tegelijk geeft deze netwerkvorm lucht voor domeinspecifieke behoeften en innovaties.

AI in Onderwijs

De studenten van de RUG worden opgeleid tot competente en verantwoorde gebruikers van AI, aansluitend bij academische werkwijzen, attitudes en kernprincipes: academisch AI-geletterd. Zo worden studenten goed voorbereid op de veranderende arbeidsmarkt en beter in staat gesteld een betekenisvolle bijdrage te leveren aan de oplossing van maatschappelijke en wetenschappelijke uitdagingen. Daartoe dienen onze studenten meer dan nu de beschikking te hebben over kwalitatief goede, veilige en duurzame AI-tools. We maken onze studenten duidelijk wat wenselijk en onwenselijk gebruik van AI is, passen onze onderwijsvormen en leeruitkomsten aan, en stellen regels voor het gebruik van AI op. Hierbij is de uitdaging om studenten met én zonder de inzet van AI de juiste academische competenties mee te geven. Een one-size-fits-all benadering bestaat hierbij niet, want de impact van AI verschilt per werkveld, opleiding en discipline.

De RUG zet AI ook in om de kwaliteit en toegankelijkheid van het onderwijs te vergroten, onderwijsvormen te verrijken en efficiënter te werken. AI kan bijvoorbeeld gebruikt worden om het onderwijs beter af te stemmen op de persoonlijke behoeften van studenten en als hulpmiddel bij het ontwikkelen van lesmateriaal. Docenten hebben de beschikking over veilige AI-tools en ze worden getraind en begeleid in het verantwoord gebruik. Docenten worden beter in staat gesteld passende ondersteuning te vinden en innovatieve toepassingen te vinden en te delen.

AI in Onderzoek

AI is niet slechts een hulpmiddel in het alledaagse werk, maar een potentieel transformerende kracht voor wetenschappelijk onderzoek. Wij werken met hoogwaardige AI- onderzoeksinfrastructuur, zoals high-performance computing, data-platforms en veilige onderzoeksomgevingen, die onderzoekers ondersteunen bij het analyseren van grote en complexe datasets. Dit stelt ons in staat patronen te ontdekken, processen te modelleren en scenario's te simuleren die voorheen buiten bereik lagen.

Ook in het onderzoek vraagt de inzet van AI om reflectie op verantwoord gebruik en ethische implicaties. De Jantina Tammes School van de RUG vormt een netwerk waarin de wetenschappelijke inhoudelijke AI-expertise van de faculteiten is gebundeld. Het neemt de rol om actief de laatste ontwikkelingen te analyseren en inzichten te delen. Bij de RUG onderzoeken we AI vanuit zeer verschillende wetenschappelijke invalshoeken; dit maakt een bijzondere multidisciplinaire benadering mogelijk. Ook bij het Centrum voor Informatietechnologie (CIT) en de Universiteitsbibliotheek (UB) is expertise en ondersteuning over toepassing van AI voor onderzoek aanwezig en worden excellente faciliteiten beheerd. Middels het AI-Netwerk worden deze kennishubs en activiteiten meer verbonden en versterkt.

Highlight: AI-Factory

De regering en de regio hebben gezamenlijk de komst van de AI-Factory in Groningen gerealiseerd. Dit is een krachtige innovatiehub waar bedrijfsleven, onderzoekers en overheden samen bouwen aan de technieken van morgen en kennis delen. Denk aan het experimenteren met AI-toepassingen, veilig opslaan van data en het gebruikmaken van een supercomputer met enorme rekenkracht. De AI-Factory is zo een broedplaats voor innovatie, van slimme landbouw tot betere zorg, en van energienetwerken tot veiligheid en maakindustrie.

Als RUG zijn we trots op onze bijdrage aan dit baanbrekende initiatief. De samenwerkende kennisinstellingen zijn een succesfactor gebleken voor de komst van de AI-Factory naar Groningen en zullen een belangrijke bijdrage leveren bij de uitrol in de komende jaren.





Onafhankelijkheid Waarde van de wetenschap versterken

Onafhankelijkheid betekent een sterke verankering in academische vrijheid, ethiek en publieke verantwoordelijkheid. Willen we onze academische koers zelf bepalen, ongeacht politieke of commerciële druk, dan vereist dat robuuste structuren, verschillende inkomstenbronnen en interne capaciteit om strategische keuzes te maken.

De RUG blijft een onafhankelijk baken van kennis en reflectie, geworteld in academische vrijheid en integer onderzoek. In een tijd waarin digitale technologie en data-economie steeds meer invloed hebben op onderwijs en onderzoek, is het behoud van academische autonomie belangrijker dan ooit. Dit doen we door de academische vrijheid te bewaken, de afhankelijkheid van Big Tech-bedrijven te verminderen, de waarde en kwaliteit van ons onderzoek en een universitair diploma te waarborgen en onderzoeksfinanciering transparant en integer te houden.

Deze visie komt als volgt terug in onze strategische ambities 2026 - 2031:

- Onafhankelijk door profilering
- Onafhankelijk door fundamenteel onderzoek
- Onafhankelijk door academische vrijheid
- Onafhankelijk door digitale autonomie en keuzevrijheid in IT-oplossingen
- Onafhankelijk door kwaliteit

Onafhankelijk door profilering

De RUG wordt gekenmerkt door vele sterke disciplines, georganiseerd in de drie evenwichtige domeinen bèta-techniek, levenswetenschappen & gezondheid (inclusief medische wetenschappen) en sociale & geesteswetenschappen. Zij vormen het fundament waarop de vijfde generatie-universiteit wordt gebouwd. Vanuit haar profiel als breedste universiteit van Nederland wordt dankzij sterke verbindingen tussen de drie domeinen middels inter- en transdisciplinaire samenwerking aan grote maatschappelijke opgaven gewerkt.



Een duidelijk en onderscheidend profiel is essentieel voor de onafhankelijkheid van de RUG: het stelt de universiteit in staat vanuit eigen kracht prioriteiten te bepalen, strategische keuzes te maken en haar wetenschappelijke koers te behouden in een veranderend nationaal en internationaal krachtenveld. Door te investeren in sterke, samenhangende onderzoeksgebieden en onderwijsprofielen kan de RUG haar positie als autonome en invloedrijke kennisinstelling verder versterken.

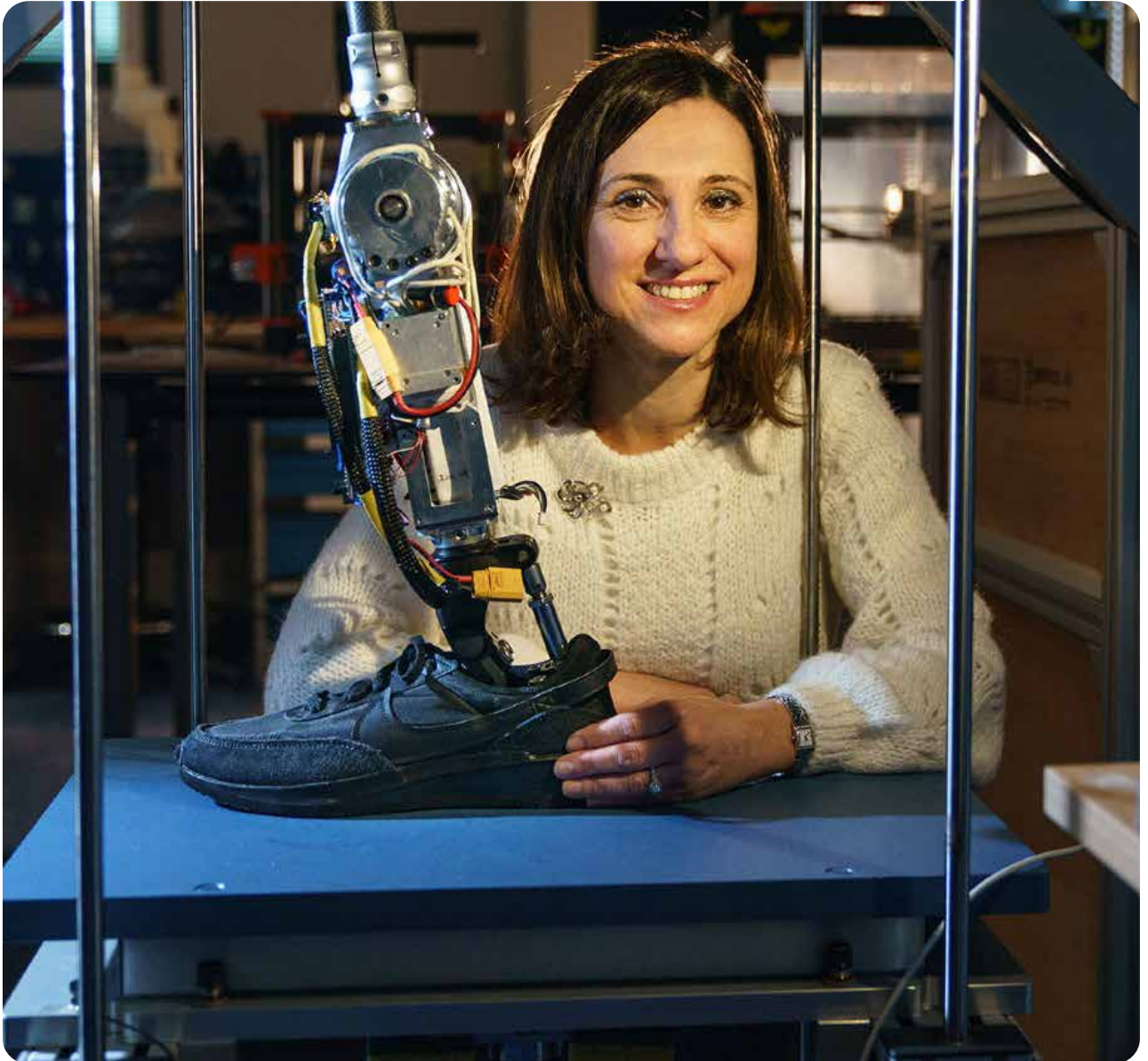
Op nationaal niveau zoeken we vanuit ons technisch profiel actief aansluiting bij het 4TU-netwerk (TU Delft, TU Eindhoven, Universiteit Twente en Wageningen University & Research). Deze samenwerking biedt de mogelijkheid de unieke technische en technologische expertise van de RUG te verbinden met de toegepaste kracht van de technische universiteiten, waarbij de RUG als brede universiteit met sterke domeinen levenswetenschappen & gezondheid en sociale & geesteswetenschappen een interessante partner voor samenwerking is.

Zo draagt de RUG bij aan gezamenlijke onderzoeksprogramma's, kennisdeling en innovatie op het snijvlak van techniek, duurzaamheid en maatschappelijke transitie. Deze strategische samenwerking versterkt niet alleen het technisch profiel van de RUG, maar borgt ook haar zelfstandige positie binnen het nationale universitaire landschap. Op basis van dit unieke profiel en haar positie als enige universiteit in Noord-Nederland is de RUG bij uitstek de wetenschappelijke kennisinstelling waar vanuit regionale inbedding (inter)nationaal impact wordt gemaakt.

Onafhankelijk door fundamenteel onderzoek

De RUG biedt een omgeving waarin academici de ruimte krijgen met fundamenteel onderzoek grensverleggende kennis te ontwikkelen, los van directe maatschappelijke of economische toepassing. Dit fundamenteel onderzoek is de basis en daarmee een noodzakelijke voorwaarde voor maatschappelijke toepassing van wetenschappelijke kennis. Door deze kennis te verbinden met interdisciplinair onderzoek, waarbij verschillende wetenschappelijke disciplines samenwerken, ontstaan er nieuwe perspectieven en oplossingen voor complexe vraagstukken.

Deze samenwerking wordt verder versterkt door transdisciplinair onderzoek, waarbij niet alleen wetenschappers, maar ook maatschappelijke partners, burgers en andere stakeholders actief betrokken worden. Zo blijft de universiteit een bron van nieuwe inzichten die de wetenschap, het onderwijs en de samenleving op de lange termijn verrijken. We koesteren een cultuur waarin nieuwsgierigheid en wetenschappelijke integriteit centraal staan en we vergroten de zichtbaarheid van (de waarde van) fundamenteel onderzoek binnen en buiten de universiteit.



Highlight: Groningen Engineering Centre 2.0

In lijn met de maatschappelijke uitdagingen en behoeften versterkt de RUG haar technische profiel. Dit komt onder meer tot uiting in het Groningen Engineering Centre 2.0, als universiteitsbreed platform voor techniek. Via GEC 2.0 wordt techniek verbonden met sociale wetenschappen, geesteswetenschappen en economie om vanuit interdisciplinair perspectief en in samenwerking met externe partners tot oplossing voor grote maatschappelijke problemen te komen.



Door fundamenteel onderzoek te beschermen en te stimuleren, blijft de RUG onafhankelijk in haar wetenschappelijke koers en minder afhankelijk van kortetermijnbelangen of externe agenda's. Dit waarborgt academische vrijheid, versterkt de geloofwaardigheid van onze wetenschap en draagt bij aan duurzame kennisontwikkeling als publiek goed.

Onafhankelijk door academische vrijheid

De RUG staat voor academische vrijheid. Dit is een van haar kernwaarden. De RUG bevordert een cultuur waarin onderzoek, reflectie en dialoog centraal staan, met inachtneming van professionele standaarden en maatschappelijke verantwoordelijkheid.

In een tijd waarin academische vrijheid onder druk staat, benadrukken we het belang van deze vrijheid. Niet om zich af te sluiten van de samenleving, maar juist om open, toetsbaar en betrouwbaar te blijven. Onafhankelijkheid stelt de universiteit in staat vanuit eigen kracht richting te geven aan onderzoek, onderwijs en maatschappelijke samenwerking. Institutionele autonomie is daarbij geen privilege, maar een randvoorwaarde voor de geloofwaardigheid en duurzaamheid van de universiteit als publieke instelling.

De RUG gaat, net als de overige Nederlandse universiteiten, een brede dialoog over academische vrijheid aan. Academische vrijheid wordt beschouwd als een actief te beleven waarde: een recht dat bescherming verdient, maar ook een verantwoordelijkheid die zorgvuldigheid, professionaliteit en respect vereist. Alleen door deze vrijheid en onafhankelijkheid gezamenlijk te bewaken, kan de universiteit haar rol als open, betrouwbare en internationaal gerespecteerde kennisinstelling blijven vervullen.

Onafhankelijk door digitale autonomie en keuzevrijheid in IT-oplossingen

De RUG streeft naar digitale autonomie, keuzevrijheid in IT-oplossingen en wil data verwerken met systemen die aansluiten bij publieke waarden en de Nederlandse en Europese wet- en regelgeving. Om dit te realiseren zullen we zowel de afhankelijkheid van Big Tech bedrijven verkleinen als de grip vergroten op hoe we bij de RUG met data en informatie omgaan. Denk hierbij aan meer inzicht en overzicht in het gebruik van data, heldere processen en het beleggen van verantwoordelijkheden.

Dit stelt de RUG in staat zeggenschap en controle te houden op de eigen data en informatie en daarmee onafhankelijk te blijven van invloedrijke bedrijven, politieke grillen en buitenlandse mogelijkheden (zowel financieel als op het gebied van security en privacy). Het maakt het ook mogelijk onderzoeksdata te beschermen, een wettelijke en ethische verantwoordelijkheid te nemen en zorg te dragen dat studenten, medewerkers en samenwerkingspartners kunnen vertrouwen op de veiligheid van hun data.

Onafhankelijk door kwaliteit

De RUG zorgt ervoor dat onderwijs en onderzoek duurzaam van hoge kwaliteit zijn, zodat studenten en onderzoekers zich optimaal kunnen ontwikkelen en de universiteit nationaal en internationaal voorop blijft lopen, erkend als top-100-universiteit. Middels interne kwaliteitszorg en externe accreditatieprocessen waarborgen we een cultuur van voortdurende feedback en verbetering in zowel onderwijs als onderzoek.



De RUG staat voor professioneel en integer wetenschappelijk handelen en ethisch verantwoord onderzoek. De universiteit is gehouden aan nationale richtlijnen voor kwaliteitszorg onderzoek: op basis van deze richtlijnen in het Strategy Evaluation Protocol (SEP) vindt elke zes jaar een uitgebreide en onafhankelijke externe beoordeling van het onderzoek (per instituut) plaats. Hierbij wordt niet enkel gekeken naar academische kwaliteit, maar ook naar de maatschappelijke impact van het onderzoek en de levensvatbaarheid van onze onderzoeksinstituten. Het resultaat dient als input voor ons beleid om excellent onderzoek te belonen en te stimuleren en om talent ruimte te bieden voor verdere ontwikkeling.

Waarborging van de kwaliteit van het RUG-onderwijs is essentieel voor de waarde van de diploma's die we uitreiken. De RUG wil de onderwijskwaliteit versterken door in te zetten op de kwaliteitscultuur bij de RUG, naast het uitgebreide Plan Do Check Act-instrumentarium. Daarbij gaan we uit van verantwoordelijkheid van professionals, gedeeld eigenaarschap en wederzijds vertrouwen.

Binnen centraal vastgestelde kaders kunnen faculteitsbesturen, medezeggenschap, opleidingsmanagement en docenten als bekwame professionals met voldoende autonomie beslissingen nemen die het best passen bij hun faculteiten, opleidingen, disciplines, personeel en organisatie. Verantwoording vindt plaats doordat faculteitsbesturen, opleidingsmanagement en docenten hun resultaten zowel verticaal (formeel hiërarchisch) als horizontaal (informeel collegiaal) inzichtelijk maken en toetsen bij de medezeggenschap. De RUG faciliteert, naast de formele dialoog, de horizontale uitwisseling van resultaten, ideeën en inzichten door de horizontale dialoog te ondersteunen en uit te bouwen. Hiermee ontwikkelt de RUG zich naar een lerende organisatie, waar de open dialoog op alle niveaus in de organisatie leidt tot continue kwaliteitsverbetering.

Highlight: SOCION

SOCION is een consortium onder penvoering van de RUG dat voortbouwt op de inzichten van het onderzoeksprogramma Sustainable Cooperation (SCOOP; NWO Zwaartekracht).

Het combineert wetenschappelijke inzichten uit de psychologie, geschiedenis, demografie, filosofie en sociologie. Met behulp van geavanceerde methoden genereert het nieuwe inzichten in de manier waarop gedeelde waarden, complexe sociale en psychologische mechanismen en (historisch veranderende) institutionele bepalingen op verschillende niveaus en in de loop van de tijd individuen, groepen en instellingen beïnvloeden. SOCION wordt mede mogelijk gemaakt door toekenning van de prestigieuze NWO Summit Grant.



In het RUG-onderwijs staan studiesucces en studentsucces centraal. Studiesucces en studentsucces zien we als twee doelen om de kwaliteit van ons onderwijs hoog te houden. Studiesucces bereiken we doordat eindkwalificaties aansluiten bij de vraag vanuit de arbeidsmarkt en samenleving, en doordat het onderwijsprogramma studeerbaar is. De RUG wil de studeerbaarheid van de opleidingen verbeteren, zodat studenten het onderwijs goed kunnen volgen zonder onnodige stress of overbelasting. Hiervoor is van belang dat de studie- en tentamenlast evenwichtig verdeeld is, de vakken goed op elkaar aansluiten en studenten duidelijke informatie krijgen over hun leerproces. Studentsucces bereiken we door oog te hebben voor persoonlijke en sociale ontwikkeling, het welzijn van studenten, en door ervoor te zorgen dat studenten zich thuis voelen binnen onze instelling.

Dit alles versterkt de onafhankelijkheid van de universiteit door te waarborgen dat onze diploma's en onderzoeksresultaten wereldwijd erkend worden. Ook draagt het bij aan de openheid van onze organisatie, dankzij transparante kwaliteitscriteria en verantwoording.



Dwarsdoorsnijdend thema —

Naar een gezonde financiële situatie

Voor de realisatie van alle strategische ambities en initiatieven in het instellingsplan geldt dat een gezonde financiële balans een randvoorwaarde is. Waar mogelijk leveren deze ambities en initiatieven ook een bijdrage aan het versterken van onze financiële situatie, bijvoorbeeld door onze inkomsten te vergroten en onze processen efficiënter in te richten.

Dit is extra relevant in de context van bezuinigingen waarvoor de RUG zich tijdens de looptijd van dit instellingsplan gesteld ziet, onder meer als gevolg van het Regeerakkoord Schoof, de Wet Internationalisering in Balans en de geprognosticeerde dalende studentenaantallen. Parallel aan dit instellingsplan loopt dan ook het Bezuinigingsplan RUG, waarin voorstellen worden ontwikkeld voor de wijze waarop wij als RUG de bezuinigingsopgave kunnen realiseren. Daarnaast nemen de verschillende organisatieonderdelen financiële maatregelen waar dat nodig en gepast is. Dit moet ervoor zorgen dat de RUG in 2031 een structureel gezond financieel evenwicht kent.

Het doel is in de toekomst ook financieel gezond te blijven en onze middelen gericht in te blijven zetten om de strategische doelen van de RUG te kunnen bereiken. Daarom zal tijdens de looptijd van dit instellingsplan een nieuw intern allocatiemodel ontwikkeld en geïmplementeerd worden.

Door verantwoord, transparant en strategisch om te gaan met onze middelen kunnen we - ook in uitdagende tijden - onze ambities waarmaken: het leveren van excellent onderwijs en onderzoek, het versterken van onze maatschappelijke impact en het bouwen aan een open, wendbare en onafhankelijke universiteit.





Colofon

Uitgave

Rijksuniversiteit Groningen

April 2026

www.rug.nl

Tekst

Werkgroep Instellingsplan

Fotografie

Douwe de Boer

Reyer Boxem

Nick Hannes

Lucas Kemper

Sandra Koop

Henk Veenstra

Peter Wassing

Silvio Zangarini

Redactie

Corporate Communicatie

University Services RUG

Ontwerp

Buro Reng

Contact

communicatie@rug.nl