university of groningen

faculty of economics and business



Strategisch Plan

Faculteit Economie en Bedrijfskunde

2026 - 2031

September 2026


Duisenberg Building

Inhoudsopgave

Samenvatting pagina 3

Inleiding pagina 5

Visie, missie en waarden van FEB pagina 6

SWOT-analyse pagina 7

Strategische richtingen pagina 9
1. Internationaal excellent onderzoek en onderwijs met impact pagina 9
2. Maatschappelijke relevantie in onderzoek en onderwijs pagina 11
3. Sterk verankerd in de Noordelijke regio pagina 12
4. AI omarmen als disruptieve technologie pagina 15
5. Talent stimuleren en persoonlijke ontwikkeling met een teamgerichte benadering pagina 17
6. Financieel gezond, veerkrachtig en adaptief pagina 19
7. Sterke FEB-gemeenschap pagina 21

Overzicht en prioritering pagina 24

Samenvatting

In de afgelopen twee decennia heeft de Faculteit Economie en Bedrijfskunde (FEB) een sterke groei doorgemaakt op het gebied van studentenaantallen (met name internationale studenten), internationale medewerkers, onderwijsverbeteringen en wetenschappelijk onderzoek. Dit heeft geleid tot een sterke academische reputatie van FEB, wat onder meer tot uiting komt in internationale ranglijsten. FEB is uitgegroeid tot een echt internationale faculteit.

Momenteel wordt FEB geconfronteerd met verschillende uitdagingen, zoals verwachte daling in studentenaantallen, sterke financiële tegenwind, een onzeker (geo-)politiek klimaat en de verstorende aard van AI. Tegelijkertijd verandert de rol van universiteiten in de samenleving. Universiteiten, en specifiek de Rijksuniversiteit Groningen (RUG), worden gevraagd om meer bij te dragen aan maatschappelijke uitdagingen en voldoende legitimiteit te hebben in de Noordelijke regio.

FEB streeft ernaar om, ondanks al deze uitdagingen, een internationale faculteit te blijven met excellent onderzoek en onderwijs. Dit beschouwen we als de belangrijkste pijler van de FEB strategie voor de komende vijf jaar. Het is echter ook duidelijk dat er veranderingen moeten worden doorgevoerd in de manier waarop we in het afgelopen decennium hebben gewerkt. FEB bouwt voort op de reputatie van internationaal, excellent onderzoek en onderwijs en streeft naar:

- Het behouden van onze focus op maatschappelijke impact, zoals al ontwikkeld in het vorige strategische plan en weerspiegeld in onze slogan Connecting for Impact;
- Meer focus op de Noordelijke regio als living lab voor maatschappelijke impact en financiering, met name in onderwijs en executive programma's, terwijl we onze internationale identiteit en mondiale uitstraling behouden;
- Het omarmen van AI in onderwijs en onderzoek, met het besef dat kosten op de korte termijn (opleiding, tools) voorafgaan aan efficiëntie op de langere termijn;
- Het bevorderen van competentiegericht onderwijs (kennis, vaardigheden en professioneel gedrag) in dit AI-tijdperk om de academische ontwikkeling van studenten te versterken en hun toekomstige inzetbaarheid te garanderen;
- Blijven inzetten op talent en het introduceren van persoonlijke ontwikkelingsplannen voor senior academisch personeel om individuele kwalificaties en specifieke expertise als onderdeel van wetenschappelijke samenwerking te benadrukken. We willen academisch personeel in staat stellen om hun sterke punten optimaal te benutten, de werkdruk te verlagen en de druk om alles te doen te verminderen, zodat ze effectiever kunnen bijdragen aan de collectieve doelen van FEB.;
- Blijven inzetten op een sterke FEB-gemeenschap voor studenten en medewerkers, waarbij fysieke aanwezigheid en betekenisvolle interacties cruciaal zijn.

Dit wordt grafisch weergegeven in onderstaande afbeelding. Een sterke gemeenschap, focus op talentontwikkeling en financieel gezond zijn, zijn bouwstenen voor ons internationaal excellent onderzoek en onderwijs. De belangrijkste doelen voor de komende vijf jaar zijn: we blijven werken aan maatschappelijke impact, hebben meer focus op de Noordelijke regio en het omarmen van AI.

Strategische richtingen FEB

Dit strategisch plan stelt aanzienlijke eisen aan FEB als organisatie, met name in deze turbulente tijden. Het belangrijkste is dat ons onderwijs moet worden vernieuwd om bij te blijven met de ontwikkelingen op het gebied van AI in onderwijs en onderzoek. Daarnaast vereist een verschuiving naar meer maatschappelijke impact, gediversifieerde financiering, executive onderwijs en regionale betrokkenheid, een nieuwe benadering van de ontwikkeling van personeel.

Een belangrijke innovatie in dit plan is het voorstel om persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP) in te voeren voor senior academisch personeel



Figuur 1: FEB in de komende vijf jaar

(vanaf UHD niveau). Dit plan moet individuele ontwikkelingsdoelen voor een langere termijn (bijv. vijf jaar) schetsen, met een sterke teamgerichte benadering. Hiermee kunnen medewerkers zich richten op specifieke gebieden binnen hun team of afdeling, zodat het team als geheel bijdraagt aan de strategie van FEB. Dit is een nieuwe koers, die ons in onbekend terrein brengt en nieuwe benaderingen vereist voor het beheer van afdelingen en personeel. Deze verschuiving stelt medewerkers echter in staat om zich te richten op specifieke onderdelen van de strategie, aangezien succes nu een gezamenlijke inspanning van het team is waarbij we collectief resultaten behalen. De exacte invulling van de structuur en implementatie van persoonlijke ontwikkelingsplannen moet de komende jaren nog worden uitgewerkt.

Kleinere vakgroepen kunnen zeer nuttig zijn om de prestaties op teamniveau effectief te beheren en de gemeenschapsvorming door middel van persoonlijke contacten te versterken. Voor FEB betekent dit ook dat we een sterke gemeenschap moeten blijven bevorderen waarin medewerkers de waarden van FEB belichamen, en academisch burgerschap en collegialiteit zeer worden gewaardeerd en verwacht. Daarnaast willen we de inzetbaarheid en flexibiliteit van ondersteunend personeel vergroten om hun bijdragen aan onderzoek en onderwijs verder te versterken. We zullen ook onze ondersteunende processen en de organisatiestructuur van onze ondersteunende eenheden stroomlijnen en optimaliseren om de administratieve last te verminderen en kosten te besparen.
Dit strategisch plan is geschreven onder moeilijke financiële omstandigheden binnen de RUG. FEB streeft naar financiële gezondheid. Daarom omvat dit plan maatregelen die de gezondheid van FEB op de langere termijn moeten waarborgen, zowel aan de inkomsten- als aan de uitgavenkant. We verwachten dat de financiële beperkingen zullen aanhouden en zullen de begrotingen nauwlettend volgen en het plan indien nodig aanpassen. Om hierop in te spelen, zullen we kernactiviteiten prioriteren met behulp van een prioriteringsmatrix (zie p. 25) en initiatieven met lagere impact aanhouden of schrappen als de beperkingen toenemen. Ook moeten we ons volledig bewust blijven van mogelijke effecten op de werkdruk. De voorgestelde verschuivingen mogen niet ten koste gaan van kerntaken. We zullen de administratieve last moeten verminderen (bijv. via AI, gestroomlijnde processen) om tijd vrij te maken voor onderzoek, onderwijs en strategische initiatieven.

De huidige regering is van plan om nieuwe sectorplannen te financieren, met name op het gebied van Economie en Bedrijfskunde, die kunnen worden gebruikt om delen van het strategisch plan te financieren. Toch, gegeven de onzekerheid, zullen het huidige en toekomstige faculteitsbestuur het strategisch plan moeten aanpassen indien dit noodzakelijk wordt geacht. Het financiële plan dat in september 2026 wordt gepresenteerd, zal een financiële vooruitblik voor de komende jaren bieden.

Daarnaast moeten de richtingen verder worden ontwikkeld in co-creatie met onze academische staf en ondersteunend personeel. Specifieke richtingen, zoals het POP-systeem en AI-integratie, zullen in samenwerking met het personeel worden ontwikkeld via werkgroepen, pilotprojecten en faculteitsbrede overleggen om haalbaarheid en eigenaarschap te waarborgen.

Inleiding

De wereld verandert snel; we worden geconfronteerd met aanzienlijke geopolitieke veranderingen en AI heeft een diepgaande impact op de samenleving, het bedrijfsleven en het onderwijs. Met name in de Noordelijke regio wordt een afname van de instroom van studenten in het hoger onderwijs verwacht, terwijl geopolitieke verschuivingen ook de internationalisering van universiteiten beïnvloeden.

In deze veranderende omgeving is het cruciaal om een duidelijke visie en strategie te ontwikkelen voor de Faculteit Economie en Bedrijfskunde (FEB). Hoe kunnen we deze veranderingen het hoofd bieden en financieel gezond, innovatief en vitaal blijven, terwijl we een sterke reputatie behouden op het gebied van onderzoek, onderwijs en impact?

De Rijksuniversiteit Groningen (RUG) heeft een visie geformuleerd om een vijfde generatie universiteit te worden, waarbij inter- en transdisciplinair onderzoek en onderwijs – met sterke banden met de Noordelijke regio – een hoeksteen vormen. Tegelijkertijd blijven disciplinair onderzoek en onderwijs essentieel om de grenzen van de wetenschap te verleggen, nieuwe richtingen en paradigma's in de disciplines te verkennen en studenten solide vakspecifieke fundamenten te bieden.

In dit document presenteren we de strategie van FEB voor 2026–2031, afgestemd op de strategie van de RUG voor de komende vijf jaar. We zetten in op de sterke troeven die we als FEB hebben, zoals onze cultuur, reputatie, personeel en relaties.

Visie, missie en waarden van FEB

In deze snel veranderende tijden is het essentieel om een langetermijnvisie te hebben die zich aanpast aan een veranderende omgeving. Voor FEB betekent dit dat we blijven streven naar sterke impact, uitstekend onderzoek en dat we studenten uitrusten met betekenisvolle competenties. We bieden studenten een integratie van kennis, vaardigheden en professioneel gedrag die gericht zijn op het vergroten van hun effectiviteit in hun toekomstige academische en professionele rollen.

Missie van FEB

FEB verbindt en stelt studenten, academici en externe stakeholders in staat om gezamenlijk een positieve impact te hebben op regionale, nationale en mondiale economische uitdagingen in de wetenschap en samenleving, in een veranderende technologische en geopolitieke omgeving. Met deze missie benadrukken we dat de belangrijkste troeven van FEB haar studenten en medewerkers zijn, en dat we gedreven zijn om te verbinden en samen te werken met externe stakeholders om een betekenisvolle impact te maken op de wetenschap, samenleving en beleidsmakers op het gebied van economie en bedrijfskunde. We stellen onze studenten in staat om met kennis en andere relevante competenties in onze Economie & Bedrijfskunde-disciplines op relevante maatschappelijke thema's in te kunnen spelen.

We voeren hoogwaardig onderzoek uit binnen de belangrijkste Economie & Bedrijfskunde-disciplines en dragen daarmee bij aan oplossingen voor belangrijke, maatschappelijke en economische uitdagingen die vaak inter- en transdisciplinaire samenwerking vereisen. We willen actief, zichtbaar en verbonden zijn met de Noordelijke regio van Nederland, terwijl we onze sterke nationale en internationale focus behouden. We vatten deze missie samen in onze slogan: Connecting for Impact.

Visie van FEB

Binnen de faculteit Economie en Bedrijfskunde:

- Hebben we een open, inspirerende, eerlijke en veilige werk- en leeromgeving. Diversiteit, gelijkheid en inclusie (DEI) zijn leidende principes in onze gemeenschap en dienen als basis voor samenwerking, talentontwikkeling en verantwoorde impact.
- Voeren we hoogwaardig onderzoek uit in de belangrijkste disciplines binnen economie en bedrijfskunde;
- Wisselen we state-of-the-art kennis uit met studenten en bieden we uitstekend onderwijs;
- Ontwikkelen we de relevante kennis, vaardigheden en professioneel gedrag van studenten om hen voor te bereiden op hun toekomstige carrières;
- Hebben we een sterke, positieve impact op wetenschap, samenleving en bedrijfsleven;
- Behouden we een sterke, internationale aanwezigheid, terwijl we sterk verankerd zijn in en verbonden zijn met de Noordelijke regio.

Waarden van FEB

Naast de kernwaarden van de RUG: academische vrijheid, integriteit, inclusiviteit, duurzaamheid en openheid, gelden de volgende kernwaarden voor FEB:

- Betrokken: We zijn gemakkelijk bereikbaar en actief betrokken bij gemeenschappen in onze regio en de bredere wereld – we leren over hun behoeften en sterke punten en passen impactvolle competenties toe ten bate van onze academische aspiraties en de samenleving in het algemeen.
- Ambitieus: We stellen studenten, academici, professionals en externe stakeholders in staat om hun potentieel te benutten en een verschil te maken in de gemeenschappen waaraan we verbonden zijn. Als één van de top 1% van business schools wereldwijd, stimuleren we ons personeel, studenten en alumni om te streven naar het beste resultaat.
- Persoonlijk: We debatteren en werken nauw samen met elkaar als medeproducenten in teams op een inclusieve en individuele manier. We hechten waarde aan een persoonlijke benadering gebaseerd op vertrouwen, wederzijds respect en sociale verantwoordelijkheid, en beschouwen teaminspanningen als essentieel voor het behalen van succes.
- Ondernemend: We streven ernaar nieuwe initiatieven te nemen om onze (regionale) impact te vergroten en bij te dragen aan de gezondheid van onze faculteit op de langere termijn.

Hoewel de kernwaarden van een organisatie over een langere periode normaal gesproken stabiel zijn, hebben we ervoor gekozen om 'ondernemend' als nieuwe waarde te introduceren, ter vervanging van 'nuchter'. In de afgelopen jaren heeft FEB al grote veranderingen doorgevoerd, zoals de introductie van een innovatief nieuw loopbaantraject in het onderwijs, herziening van onderwijsprogramma's en -cursussen, en de ontwikkeling van interdisciplinaire, maatschappelijk relevante thema's in onderzoek en onderwijs. Deze veranderingen weerspiegelen al een sterke ondernemerscultuur, die we explicieter willen benadrukken in de kernwaarden van FEB.

Een ondernemerscultuur bevordert initiatief, creativiteit en verantwoordelijkheid. Kennisintensief ondernemerschap is een krachtige manier om de transities binnen FEB en de samenleving teweeg te brengen. Het is met name cruciaal om nieuwe initiatieven te nemen (bijv. nieuwe onderwijsprogramma's om meer studenten aan te trekken en transdisciplinair onderzoek te stimuleren dat academische grenzen overstijgt) en om sneller te kunnen inspelen op een veranderende omgeving (bijv. rekening houdend met de invloed van AI). Dit moet natuurlijk wel met beleid gebeuren, maar we moeten ook bereid zijn om richtingen te verkennen waarvan de uitkomst nog niet zeker is.

SWOT analyse

Sterke punten	Zwakke punten
• Sterk internationaal academisch instituut in E&B (top 100) • Breed portfolio van goede, grote en efficiënte onderwijsprogramma's in E&B • Succesvolle introductie van interdisciplinaire thema's gekoppeld aan RUG thema's • Gevestigde UGBS: een jonge Business School met unieke programma's • Sterke FEB cultuur en goede aandacht voor DEI	• Sterk afhankelijk van overheidsfinanciering voor onderwijs • Beperkt aantal inter- en transdisciplinaire onderwijsprogramma's • Onvoldoende aandacht voor impact in onderzoeksevaluatie • Omzet van UGBS is relatief klein (3,5 – 4 miljoen euro)
Kansen	**Bedreigingen**
• Sterke samenwerking op nationaal niveau • De regering is van plan nieuwe sectorplannen (SSH) te ondersteunen, waarbij E&B een centrale rol speelt • Sterke kansen in EU en Noordelijke regio voor financiering • AI kan de effectiviteit en efficiëntie van processen in ondersteuning, onderwijs en onderzoek vergroten • Kansen voor thema's zoals veerkracht en veiligheid • Ondernemers- en innovatiecultuur	• Verwachte afname van studenteninstroom door demografische ontwikkelingen, leidend tot lagere financiering • Onzeker politiek klimaat • Geopolitieke veranderingen: deglobalisatie • AI beïnvloedt sterk wat en hoe we onderwijzen en hoe we onderzoek uitvoeren • Sterke polarisatie en sterke druk op academische vrijheid

In dit strategisch plan bouwen we voort op onze huidige sterke punten en kansen, terwijl we rekening houden met onze zwakke punten en bedreigingen. Uit onze SWOT-analyse leiden we het volgende af:

- We hebben een sterke basis in onderzoek en onderwijs, die continu moet worden verbeterd en geïnnoveerd, rekening houdend met technologische (AI), geopolitieke, maatschappelijke en regionale ontwikkelingen. We moeten innoveren ondanks krimpende overheidsfinanciering en nieuwe financieringsbronnen in de omgeving van FEB verkennen.
- We staan voor de uitdaging om de motivatie van ons personeel en de kwaliteit van hun prestaties te behouden, terwijl we de operationele efficiëntie moeten vergroten.

Gelet op de ontwikkelingen in de overheidsfinanciering, stijgende kosten en onzekere (afnemende) studenteninstroom, benadrukken we de noodzaak van financiële gezondheid, aanpassingsvermogen en veerkracht. Ten slotte is een sterke FEB gemeenschap vereist om onze doelen te bereiken en een prettige en sociaal veilige werkomgeving te creëren.

De centrale vraag die we in dit strategisch plan van FEB stellen is: *Hoe kan FEB haar troeven benutten om een leidend instituut te blijven op het gebied van onderzoek en onderwijs in een dynamische en economisch verschuivende, mondiale omgeving met een afnemende potentiële studentenmarkt en steeds meer beperkte, standaard financieringsmogelijkheden, maar met groeiende kansen op regionaal en internationaal niveau?*

We hebben zeven strategische richtingen geformuleerd voor de komende vijf jaar: Elke strategische richting is afgestemd op de belangrijkste strategische prioriteiten van de RUG, zoals op de volgende pagina is weergegeven.

Strategische richting FEB	Strategisch Plan RUG
1. Internationaal excellent onderzoek en onderwijs	Onafhankelijkheid: versterken van de waarde van wetenschap
2. Maatschappelijk relevant onderzoek en onderwijs	Openheid: actieve betrokkenheid bij de samenleving
3. Sterk verankerd in de Noordelijke regio	Openheid: actieve betrokkenheid bij de samenleving
4. AI omarmen als disruptieve technologie	Digitalisering en AI in onderwijs, onderzoek en organisatie
5. Talent stimuleren en persoonlijke ontwikkeling met een teamgerichte benadering	Openheid, wendbaarheid en onafhankelijkheid
6. Financieel gezond, veerkrachtig en adaptief	Naar een gezonde financiële situatie
7. Sterke FEB gemeenschap	Een hechte universitaire gemeenschap

In de volgende hoofdstukken wordt elke strategische richting in detail besproken. We zullen eerst de kernprincipes uitleggen die ten grondslag liggen aan elke richting. Vervolgens presenteren we de specifieke doelstellingen voor onderzoek, onderwijs en management. Dit wordt gevolgd door de relevante KPI's (Kritieke Prestatie Indicatoren), prioritering en planning, en afstemming met de strategische doelen van de RUG. Voor de KPI's wordt een onderscheid gemaakt tussen resultaatgerichte KPI's (R) en procesgerichte KPI's (P). Resultaatgerichte KPI's zorgen ervoor dat FEB streeft naar SMART-doelen, terwijl procesgerichte KPI's de acties verduidelijken die nodig zijn om specifieke interne resultaten te bereiken.
Elke richting wordt geïllustreerd met een voorbeeld.



Figuur 1: Zeven strategische richtingen van FEB

Richting 1:
Internationaal excellent onderzoek en onderwijs

De internationale reputatie van onze faculteit en haar medewerkers wordt grotendeels bepaald door de hoge kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek op het gebied van Economie en Bedrijfskunde. Deze reputatie blijft een topprioriteit voor FEB. FEB behoudt een breed en onderscheidend profiel op dit gebied, gekenmerkt door een sterke, internationale, disciplinaire basis in zowel onderzoek als onderwijs. Onze benadering is onafhankelijk door fundamenteel onderzoek, maar we blinken ook uit in toegepast onderzoek, waardoor we een breed en onderscheidend profiel kunnen behouden. Dit profiel wordt gekenmerkt door een sterke, internationale, disciplinaire basis in zowel onderzoek als onderwijs, evenals een inter- en transdisciplinaire focus die ons in staat stelt om maatschappelijke uitdagingen effectief aan te pakken. In de afgelopen jaren hebben we consistent een hoge positie op ranglijsten behaald in onze disciplines, waaronder een top 20-positie in Bedrijfskunde volgens de QS-ranking. Daarnaast leverde de laatste, nationale evaluatie een uitstekende beoordeling van ons onderzoek.

Onze ambitie is om een leidende, internationale onderzoeksinstelling te blijven op het gebied van Economie en Bedrijfskunde in Europa en om opnieuw een uitstekende beoordeling te behalen in de aanstaande onderzoeksvisitatie, gepland in 2027.

In de toekomst zullen we onze sterke positie en unieke punten actief promoten via een uitgebreide marketing- en merkstrategie. Om onze doelstellingen te bereiken, vinden we het belangrijk dat de gemiddelde tijd die besteed wordt aan onderzoek en impact per onderzoeksmedewerker in de loop der tijd stabiel blijft, ondanks financiële uitdagingen. FEB is zich er echter van bewust dat dit door financiële beperkingen moeilijker te bereiken kan zijn. Bovendien zal het aantal academische staf waarschijnlijk afnemen, waardoor de output kwantiteit waarschijnlijk zal dalen. Over de periode van zes jaar streven we er echter naar om een vergelijkbaar gemiddelde output – zowel in kwantiteit als kwaliteit – per onderzoeksmedewerker te behouden.

De onderwijsprogramma's van FEB worden goed gewaardeerd en we hebben in de afgelopen vijf jaar aanzienlijke verbeteringen doorgevoerd. Naast de NVAO hebben we ook voldaan aan de accreditatiecriteria van AACSB en EQUIS voor een periode van vijf jaar, en we zullen in het voorjaar van 2028 en 2029 opnieuw geaccrediteerd worden. Onze programma's zijn aantrekkelijk voor studenten en we zijn erin geslaagd om een goede instroom van studenten te realiseren, hoewel de instroom in de bachelor recent licht is afgenomen door demografische ontwikkelingen en internationaliseringsmaatregelen (geen internationale marketing). Voor FEB is het behouden van een sterke studenteninstroom cruciaal.

Strategische acties

Vergroten van financiering uit prestigieuze subsidies

Om onze leidende positie te behouden en financiële uitdagingen aan te kunnen pakken, is het essentieel om het aantal prestigieuze, individuele en consortia subsidies te vergroten, zoals die van de NWO Talent Line en KIC-subsidies, ERC, NWA, EU Horizon en mogelijk "Zwaartekracht". We moedigen senior medewerkers sterk aan om meer Europese voorstellen in te dienen.

FEB zal de academische staf actief ondersteunen en stimuleren bij het ontwikkelen en indienen van hoogwaardige voorstellen. Tijdens jaarlijkse strategiegesprekken met vakgroepen zullen plannen worden besproken (zie ook POP, Richting 5). Deze benadering is gericht op het creëren van een meer gestructureerde strategie op zowel vakgroep- als faculteitsniveau, met focus op onderzoekers die een grotere kans maken op het verkrijgen van financiering.

FEB zal ook investeren in verbeterde ondersteuning. Het indienen van deze subsidieaanvragen kost tijd en extra inspanning van individuele medewerkers en dit wordt gezien als een drempel om in te dienen. Door de introductie van POP (zie richting 5) kunnen medewerkers ervoor kiezen om het indienen van subsidies als een expliciet doel te stellen, zodat ze tijdelijk hun inspanningen hierop kunnen richten en minder hoeven te publiceren. Op FEB niveau kan het besteden van meer tijd aan subsidieaanvragen op korte termijn ten koste gaan van onderzoeksoutput. Als dit echter succesvol is, zal FEB meer financiering verkrijgen voor PhD's en postdocs voor hoogwaardige projecten, wat op lange termijn zal leiden tot meer onderzoeksoutput.

Competentiegericht onderwijs en klassikaal leren en studentenbetrokkenheid

Het centrale doel van ons onderwijs blijft de academische en professionele ontwikkeling van studenten. In het tijdperk van AI (zie Richting 4) is het bijzonder belangrijk om de academische diepgang, die de wetenschap definieert, te beschermen en academische kerncompetenties – zoals kritisch en conceptueel denken – te versterken, terwijl we ervoor zorgen dat deze competenties aansluiten op toekomstige inzetbaarheid en zijn afgestemd op onze onderwijsprogramma's.

De effectiviteit van traditioneel onderwijs wordt steeds meer uitgedaagd door een daling van de aanwezigheid en participatie van studenten. Hoewel deze trend al bestond voor AI, beïnvloeden snelle digitalisering en AI-ontwikkelingen de waarde van een meer traditionele aanpak. Dit probleem doet zich met name voor in onze grote bachelorprogramma's (IB, BDK en E&BE). Als FEB willen we een levendige, op de campus gerichte faculteit blijven. Het is dringend noodzakelijk om de aanwezigheid te vergroten om de leerervaring en betrokkenheid van studenten te verbeteren. We geloven dat fysieke deelname aan vakken essentieel is, ook in een tijdperk van doorlopende digitalisering, omdat het de ontwikkeling van professionele vaardigheden bevordert.

Om deze uitdagingen aan te pakken, onderzoeken we manieren om ons onderwijs zo te laten evolueren dat de unieke waarde ervan beter wordt erkend en de deelname van studenten actief wordt gestimuleerd. Dit omvat het heroverwegen van het gebruik van grote hoorcolleges en het verder ontwikkelen van nieuwe vormen van onderwijs en blended learning. Door effectieve online componenten (bijv. korte digitale clips) te combineren met hoogwaardig klassikaal leren in kleine groepen – ondersteund door digitale technologieën – streven we naar directe interacties tussen studenten en docenten, diepere betrokkenheid van studenten en een hernieuwde campusservaring.

Een sterke instroom van studenten behouden

Ons ambitieuze doel is om het huidige inschrijvingsniveau te handhaven, zelfs nu de regionale studentenaantallen afnemen. We streven ernaar

om dezelfde studenteninstroom in onze programma's te behouden door continue verbetering, het versterken van banden met hogescholen, het verminderen van uitval in onze bachelorprogramma's, het verhogen van de doorstroom van bachelor- naar masterprogramma's en het introduceren van nieuwe programma's of tracks. De veranderende omgeving en de verwachte afname van de studenteninstroom vereisen dat FEB nieuwe profielen (specialisaties), tracks of programma's ontwikkelt om aantrekkelijk te blijven voor zowel de evoluerende studentenpopulatie als de arbeidsmarkt. Vanwege financiële beperkingen moeten nieuwe programma's optimaal gebruik maken van bestaande cursussen en die eventueel herontwerpen. Daarnaast zullen we onze huidige programma's blijven vernieuwen om ervoor te zorgen dat ze up-to-date en relevant zijn, wat ook zal helpen om de overgang van FEB-bachelor naar masterprogramma's te verbeteren.

Samenvatting en KPI's ((R) resultaat-KPI; (P) proces-KPI)

Doelstellingen	KPI		Tijdpad	Afstemming RUG
Hoogwaardig onderzoek en onderwijs	-	Gemiddelde onderzoeksoutput per FTE blijft constant (R)	2026-2031	Onafhankelijk door kwaliteit
	-	AACSB heraccreditatie (R)	2028	
	-	EQUIS heraccreditatie voor vijf jaar (R)	2029	Onafhankelijk door fundamenteel onderzoek
	-	Het gemiddelde aantal publicaties per FTE in toptijdschriften voor economie en bedrijfskunde blijft constant (R).	2026-2031	
	-	Een (zeer) goede onderzoeksbeoordeling in de SEP beoordeling van 2027 (R)	2027	
Financiering vergroten	-	Tussen 2026 en 2031 neemt de financiering voor prestigieuze subsidies geleidelijk toe. In 2031 bereikt de financiering een niveau dat 20% hoger is dan het gemiddelde over 2023-2025 (R)	2026-2031	Onafhankelijk door fundamenteel onderzoek Financieel gezond
	-	Verhoogde financieringsondersteuning (P)	2026-2031	
Competentie-gericht onderwijs en klassikaal leren en studenten betrokkenheid	-	Ontwikkeling van competentiegerichte programma's die zowel academische kwaliteit als maatschappelijke relevantie weerspiegelen (R)	2026-2031	Wendbaar door flexibel onderwijs
	-	Verhogen van betrokkenheid van studenten (R) door bijv. meer kleinschalig onderwijs (P)	2026-2031	
Een sterke instroom van studenten behouden	-	Vernieuwing huidige programma's (P)	2026-2031	Wendbaar door flexibel onderwijs Openheid: handelen over disciplinaire grenzen heen
	-	Behoud huidige studenteninstroom (R)	2026-2031	
	-	Vermindering uitval in bachelorprogramma's en verhoging doorstroom van bachelorstudenten naar master (R)	2026-2031	
	-	Lancering Circular Economy Master Track met FSE (P)	2028-2029	
	-	Introductie nieuw digitaal bedrijfsprofiel in MSc BA (P)	2028-2029	



Jutta Bolt

Professor of Global Economic History

Jutta Bolt heeft onlangs een Consolidator Grant van twee miljoen euro ontvangen van de Europese Onderzoeksraad (ERC) voor haar onderzoek naar de transformatie van werkgelegenheid in Afrika tussen 1920 en 2020. In haar project Africa@Work streeft Bolt ernaar om te onderzoeken hoe werk en levensonderhoud in Sub-Sahara Afrika zich hebben ontwikkeld. Haar onderzoek richt zich op het vergelijken van patronen van economische ontwikkeling op de langere termijn, met name in Afrika.
"In mijn meest recente project, waarvoor ik de ERC Consolidator Grant heb ontvangen, richt ik me op de veranderende arbeidsmarkten in Afrika. Africa@Work zal gedetailleerde beroepsstructuren reconstrueren voor 33 landen, verspreid over de voormalige Britse, Franse, Portugese en Belgische koloniale rijken, van 1920 tot 2020. Hierbij maken we gebruik van koloniale volkstellingen, arbeidsenquêtes en microdata uit de periode na de onafhankelijkheid. Het centrale doel van het project is om uit te leggen waarom bepaalde werkgelegenheidspatronen — zoals de hoge prevalentie van informele arbeid en het voortbestaan van sterk gendergerelateerde beroepsresultaten— zijn blijven bestaan, en om te identificeren waar nieuwe werkgelegenheidskansen zijn ontstaan.
Tijdens het aanvraagproces heb ik veel steun gekregen van onze subsidieadviseur, waaronder hulp bij het vinden van editors, het opstellen van de begroting en coaching voor het interview. Collega's binnen mijn onderzoeksgroep hebben ook verschillende concepten gelezen en van gedetailleerde feedback voorzien, Dit proces heeft het uiteindelijke voorstel aanzienlijk versterkt en de samenwerking binnen de groep gestimuleerd."

Lees meer over **Jutta's ERC-project** op de website van de Faculteit Economie en Bedrijfskunde (FEB).

Richting 2:

Maatschappelijke relevantie in onderzoek en onderwijs

Maatschappelijke relevantie blijft een prioriteit in onze strategie, in lijn met onze missie. Bij FEB hebben onze gevestigde Centres of Expertise– zoals het Customer Insights Center in marketing –gediend als brug tussen disciplinair onderzoek en praktische toepassingen in beleid, instituten en industrie. In de vorige strategische periode hebben we deze focus verder versterkt door de introductie van vijf maatschappelijke thema's:

1. Public Health
2. Digital and AI
3. Leadership and Governance
4. Energy Transition
5. Future Prosperity and Sustainability

Deze thema's zijn sterk gekoppeld aan de vier interdisciplinaire scholen van de RUG:

1. Aletta Jacobs School for Public Health (AJSPH)
2. Jantina Tammes School (JTS) voor Digital and AI
3. Wubbo Ockels School (WOS) voor Energy and Sustainability
4. Rudolf Agricola School (RAS) voor Social Cohesion, Safety, and Resilience

Strategische acties

Behouden en aanpassen van de vijf maatschappelijke thema's

De maatschappelijke thema's zijn succesvol gebleken in het opzetten van gezamenlijke onderzoeksprojecten, het verwerven van financiering, het introduceren van nieuwe focusgebieden in mastervakken en nieuwe minors voor bachelorstudenten. Duurzaamheid en digitalisering zijn geïntegreerd als onderwerpen in alle onderwijsprogramma's, en we hebben uitstekende voorbeelden ontwikkeld hoe gaming de ervaring van studenten en het leren van relevante competenties kan verbeteren. Het belang van de thema's zal alleen maar groeien, rekening houdend met recente ontwikkelingen, zoals de lancering van de AI Factory in Groningen en nieuwe geopolitieke uitdagingen die onze economie beïnvloeden. De thema's zijn ook sterk aanwezig in ons executive onderwijs met korte programma's en EMBA-tracks in gezondheid en energie.

We streven ernaar om de thema's aan te passen aan de bijgewerkte focus van de RUG-scholen. We willen ook het onderwerp "duurzame omgeving" verplaatsen van het thema Future Prosperity and Sustainability naar het thema Energy Transition. Het thema Future Prosperity and Sustainability moet zich vervolgens richten op het integreren van sociale cohesie, veiligheid en veerkracht als maatschappelijke uitdagingen. Binnen het thema Leadership and Governance is de integratie van het Centre of Expertise In the Lead gepland om dat thema verder te versterken. Het doel is dat de thema's volledig geïntegreerd worden in de faculteit en dat FEB aan het einde van dit strategisch plan kan beslissen of gerichte investeringen in deze thema's nog steeds nodig zijn.

In onze onderwijsprogramma's streven we ernaar om een beperkt aantal nieuwe inter- en transdisciplinaire (gebaseerd op uitdagingen) cursussen in te voeren in het derde jaar van de bachelorprogramma's en in de masterfase, terwijl we het aantal disciplinaire keuzevakken/cursussen verminderen.

Impact meer waarderen en loopbanen ontwikkelen met een impactprofiel

In ons vakgebied wordt het begrip 'impact' breed gedefinieerd en omvat het de impact op het bedrijfsleven/management, het overheidsbeleid en de samenleving in het algemeen. FEB zou impact ook meer moeten waarderen. Dit kan worden gedaan door impact meer te waarderen als een output van onderzoek door onze beoordeling van onderzoeksoutput te verbreden, wat we al enigszins hebben gedaan met de introductie en beloning van impact cases. Het behalen van concrete impactdoelen kan ook onderdeel zijn van een Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP) (zie Richting 5).

Een aanvullende maatregel is het introduceren van een loopbaantraject gericht op impact. In de vorige strategische periode heeft FEB met succes een loopbaantraject met een onderwijsprofiel geïntroduceerd, in lijn met het universiteitsbrede Erkennen & Waarderen beleid. In dit nieuwe plan streeft FEB ernaar om een loopbaantraject te introduceren dat gericht is op het genereren van impact door onderzoek, zoals al wordt toegepast door de Faculteit Medische Wetenschappen en de Faculteit Science and Engineering. Dit traject zal beginnen op het niveau van UHD, met een sterke disciplinaire onderzoeksbasis, en men kan zich kwalificeren voor hoogleraarposities met nadruk op impact in economie, bedrijfskunde en daarbuiten. Binnen de termijn van dit strategisch plan kan dit resulteren in een beperkt aantal hoogleraarposities gericht op impact in onderzoek. Hiervoor moet FEB duidelijk definieren wat onderzoekgebaseerde impact betekent. Reeds gebruikte impact cases kunnen hiervoor als input dienen, evenals de impacttrajecten die door andere faculteiten worden gebruikt. Het zal een gezamenlijke inspanning zijn van vakgroepvoorzitters, onderzoek- en onderwijsdirecteuren, het faculteitsbestuur en experts om een dergelijk traject te creëren en het in te passen in het huidige bevorderingsbeleid.

Specifieke Centra van Expertise opheffen

Hoewel FEB al twintig jaar Centres of Expertise (CoE) herbergt, vragen evoluerende marktbehoeften en verschuivende strategische prioriteiten nu om een heroverweging van hun rol. Recente evaluaties tonen aan dat de CoE's COPE (Operations) en HRM&OB niet voldoende inspelen op marktbehoeften, lage inkomsten hebben en/of leiderschap missen. Daarom stellen we voor om deze twee CoE's op te heffen. COELO is een CoE dat zich richt op gemeentelijke openbare financiën. Aangezien openbare financiën in gemeenten geen kernthema is voor FEB en opvolging van leiderschap moeilijk is, overwegen we ook om COELO op te heffen.

Programma's relevant voor de arbeidsmarkt en inzetbaarheid aantonen

FEB streeft ernaar om afgestudeerden voor te bereiden op de arbeidsmarkt. Onze alumni vinden kort na hun afstuderen een baan, maar de snel veranderende arbeidsmarkt vereist dat we onze programma's continu verbeteren, zodat relevante kennis en vaardigheden worden bijgebracht. We streven er ook naar om de professionele praktijk structureel in onze curricula te integreren. Daarnaast streven we naar transparante communicatie met studenten over de versterking van hun inzetbaarheid en de ontwikkeling van de daarbij behorende competenties We zullen onze focus verleggen naar competentie- (zie richting 1) en inzetbaarheidsgericht onderwijs, ondersteund door een uitgebreid netwerk van actieve samenwerkingen met regionale, institutionele en bedrijfspartners, alumni en studieverenigingen.

Om de praktische relevantie van ons (executive) onderwijs te versterken, streven we ernaar om ons personeel beter in te zetten, met name diegenen in (kleine) deeltijdposities en praktijkhoogleraren.

University of Groningen Business School (UGBS)

De UGBS richt zich op groei door focus, netwerkactiviteiten en excellente service. De ambitie is om executive onderwijs te combineren met academische diepgang en aantoonbare maatschappelijke impact, met kwaliteit en relevantie als kern. In de toekomst zal UGBS zich expliciet positioneren als partner in maatschappelijke transities, met een sterke focus op de FEB thema's. Groei wordt bereikt door schaalbare programma's, ondersteund door technologie, zonder concessies te doen aan persoonlijke interactie en kwaliteit. Tegelijkertijd worden inspanningen geleverd om netwerken – alumni, faculteit en partners – te versterken om zowel inschrijvingen als impact te vergroten.

Samenvatting en KPI's ((R) resultaat-KPI; (P) proces-KPI)

Doelstellingen	KPI	Tijdpad	Afstemming RUG
Behouden en bijwerken van vijf maatschappelijke thema's	- Behoud van 5 maatschappelijke thema's, maar werk thema's Energie en Duurzaamheid bij (P) - Verhoging van het aantal inter- en transdisciplinaire cursussen (10% hoger dan de basislijn van 2026) (R)	2026-2027 2026-2031	Openheid door samenwerking buiten de academie
Centra van Expertise opheffen	- Specifieke CoE's worden opgeheven (P)	2026-2028	Onafhankelijk door profilering
Impactloopbaan	- Onderzoeksgebaseerd loopbaantraject gericht op impact gelanceerd (bijv. associate professor en hoger) (P)	2028-2029	Openheid door samenwerking buiten de academie
Verbinding met de arbeidsmarkt en inzetbaarheid	- Sterke en transparante inzetbaarheidsprofielen geïntroduceerd in alle programma's (P)	2026-2031	Open door grenzeloos onderwijs en onderzoek



Eda Shehu

Hoogleraar digitale marketing

"Omdat bloed niet gefabriceerd kan worden, kampt men met aanhoudende tekorten, wat het handhaven van een continue bloedvoorziening tot een grote, maatschappelijke uitdaging maakt. Het is daarom des te belangrijker dat bloeddonoren blijven doneren of dat er meer donoren worden gevonden. Mijn onderzoek heeft een nieuwe, schaalbare communicatiestrategie ontwikkeld en getest, die donoren informeert wanneer hun eerdere donatie is gebruikt om anderen te helpen. Het opnemen van deze informatie in oproepen aan donoren verhoogt de toekomstige donaties aanzienlijk, een levensreddende publieke dienst.

Grootschalige veldstudies met nationale Rode Kruis-organisaties tonen aan dat deze aanpak de donaties verhoogt bij zowel actieve als inactieve donoren. Het onderzoek heeft aanzienlijke, maatschappelijke impact gegenereerd door het verbeteren van donorbehoud, het verhogen van levensreddende donaties en het vergroten van de zichtbaarheid van de universiteit via internationale media en praktijktoepassingen.

Het onderzoek leidde tot een stijging van 11,98% in de kans op reactivering van inactieve donoren en een toename van 9,8% in het jaarlijkse donatievolume van actieve donoren. Op basis van de aanbevelingen uit de studie hebben samenwerkende Rode Kruis-organisaties hun communicatiestrategieën voor donoren aangepast, wat direct ten goede komt aan bloedbanken, donoren en patiënten die afhankelijk zijn van een stabiele bloedvoorziening. Door de banden tussen donoren en organisaties te versterken, levert het onderzoek concrete waarde op voor een breed scala aan belanghebbenden, waaronder bloedbanken, donoren en patiënten.

Zelfs onder conservatieve aannames van één jaarlijkse donatie per donor vertaalt dit zich in meer dan 10.000 extra bloeddonaties voor een gemiddelde bloeddonatiedienst met 100.000 donoren, waarvan 20% wordt aangenomen inactief te zijn. Omdat elke donatie tot drie ontvangers ten goede kan komen, betekent dit een impactvolle toename van beschikbare bloedproducten voor transfusie."

Richting 3:
Sterk verankerd in de Noordelijke regio

FEB heeft een zeer sterke internationale en nationale reputatie en FEB streeft ernaar deze positie te behouden. De regionale rol van de RUG en FEB is bijzonder belangrijk geworden, zoals ook weerspiegeld in onze missie. Het merendeel van onze Nederlandse studenten komt uit de Noordelijke regio, en een sterke band met de regio en de stad is cruciaal voor hun talentontwikkeling (zie ook richting 5). De Nij Begun (Nieuw Begin) Economische en Sociale agenda biedt aanzienlijke kansen om bij te dragen met onze kennis, expertise, (executive) onderwijsprogramma's, impact en publieke betrokkenheid, en zo aansluiting te vinden bij universitaire initiatieven. De Noordelijke regio wordt daarom beschouwd als een living lab voor maatschappelijke impact en financiering, met name in onderwijs en executive programma's, terwijl we onze internationale identiteit en mondiale uitstraling behouden.

Strategische acties

Regionale projecten en impact met financiering vergroten

In het verleden zijn verschillende, nieuwe initiatieven opgestart met regionale financiering, zoals het Groningen Digital Business Center met financiering van SNN. Nij Begun biedt volop kansen gerelateerd aan onze maatschappelijke thema's om meer projecten te initiëren die kunnen bijdragen aan de Noordelijke economie en het bredere welzijn. FEB streeft ernaar om prominent te zijn in het Nij Begun-programma en in andere lopende programma's (bijv. NPG, SNN) gericht op kennisontwikkeling en subsidieaanvragen, in nauwe samenwerking met externe partners (triple en quarto helix-ecosystemen). Sterke regionale betrokkenheid hangt af van vertrouwen en inclusieve partnerschappen.
De UGBS kan een leidende rol spelen binnen de academische en regionale context, met een internationale reikwijdte en sterke wortels in het Noorden. Dit vereist flexibiliteit, innovatie in onderwijsaanbod, versterking van een leven lang leren, en verdere professionalisering van de organisatie en haar processen. Dit zal bijdragen aan structurele groei en een toekomstbestendige executive onderwijsportfolio.
We streven ernaar om dit te doen op de volgende drie terreinen:

- Projecten die duidelijk gerelateerd zijn aan onze onderzoeksdeskundigheid (d.w.z. maatschappelijke thema's)
- Projecten gericht op menselijk kapitaalontwikkeling door een leven lang leren met onze business school UGBS
- Projecten gericht op het opbouwen van een ondernemersecosysteem in het Noorden, bijvoorbeeld rond de AI Factory

In 2025 hebben we een werkgroep opgericht om deze kansen te verkennen en te ontwikkelen. Dit vereist een commitment op de lange termijn en een duurzame aanwezigheid in de regio, evenals gewaarborgde tijd en inzet van medewerkers om te investeren in regionale initiatieven. Onze maatschappelijke thema's kunnen een sleutelrol spelen in samenwerking met de RUG scholen. Daarnaast kan de academische staf een sterkere, regionale focus, met specifieke doelen, opnemen in hun Persoonlijke Ontwikkelingsplannen (POP). Het is belangrijk op te merken dat FEB niet verwacht dat alle medewerkers regionaal actief zijn.

Talentontwikkeling voor de regio

Als toonaangevende academische onderwijsinstelling op het gebied van Economie en Bedrijfskunde in het Noorden, beschouwen we onze bijdrage aan de ontwikkeling van talent voor de Noordelijke regio als essentieel.

Momenteel zoeken en vinden veel alumni om economische, persoonlijke en professionele redenen een baan in het westen van Nederland. We streven ernaar om het behoud van onze studenten in de regio te vergroten door de banden met regionale praktijkbeoefenaars te versterken (zie ook richting 2) en waardevolle en impactvolle interacties te ontwikkelen voor zowel studenten als praktijkbeoefenaars (stages, afstudeerprojecten, safari-projecten, uitdagingen, deeltijd masterprogramma's, executive onderwijs). In dit opzicht zullen we ook innovatieve benaderingen verkennen, zoals leer-werktrajecten (het combineren van werk met studie), een succesvolle benadering die in Frankrijk wordt toegepast. Daarnaast moeten stages naadloos geïntegreerd worden in de curricula van de programma's.

Kortere en flexibelere leertrajecten

In onze Noordelijke regio hebben we drie hogescholen die economie en bedrijfskunde programma's aanbieden: Hanze, Stenden/NHL en Windesheim. Samen delen we de verantwoordelijkheid om studenten op te leiden die een bachelor- of masterdiploma in economie en bedrijfskunde willen behalen, al is het op verschillende niveaus. Om kortere en flexibelere leertrajecten te creëren en een betere match te maken tussen studenten en hun gekozen programmaniveau, willen we onze samenwerking verdiepen. Sommige studenten bloeien op een universiteit, terwijl anderen beter gedijen op hogescholen. We zien verschillende kansen:

1. Vanaf 2026 kunnen studenten aan hogescholen de pré-mastervereisten voor een selectie van FEB's masterprogramma's tijdens hun bachelorstudie voltooien. Hoewel dit de inschrijving in ons ondergefinancierde officiële pré-masterprogramma kan verminderen, wordt verwacht dat het meer studenten voor onze masterprogramma's aantrekt.
2. Actief monitoren van eerstejaars bachelorstudenten om soepelere overstappen naar een andere instelling te faciliteren.
3. Duidelijk communiceren over de verschillen tussen de bachelorprogramma's aan de hogescholen en aan FEB in wervingsactiviteiten voor studenten.

Het faculteitsbestuur is al gestart met (twee)jaarlijkse bijeenkomsten met één van de hogescholen om samenwerking op het gebied van onderwijs en daarbuiten te bespreken.

Samenvatting en KPI's ((R) resultaat-KPI; (P) proces-KPI)

Doelstellingen	KPI	Tijdpad	Afstemming RUG
Regionale aanwezigheid vergroten	- ↟ Regionale projecten gerelateerd aan onze onderzoeksdeskundig-heid (P) - ↟ Regionale projecten gericht op het opbouwen van een ondernemersecosysteem in het Noorden (P) - Minstens één openbaar gefinancierd UGBS-impactprogramma is gestart in de regio (R)	2026-2031 2026-2031	Open door samenwerking buiten de academie
Talent ontwikkeling voor de regio	- ↟ Het behouden van het aantal studenten in de regio (R) - Innovatieve benaderingen geïntroduceerd om banden met regionale praktijkbeoefenaars te versterken (P)	2026-2031	Open door grenzeloos onderwijs en onderzoek
Samenwerking met hogescholen	- Verdieping van samenwerking met hogescholen (P) om overstap naar MSc-programma's te vergemakkelijken (R)	2026-2028	Wendbaar door flexibel onderwijs Wendbaar door goede externe relaties



Evelien Croonen

Universitair hoofddocent

"Sinds 2022 organiseer ik verschillende 'Northern Business Safaris', waarbij studenten in één dag verschillende organisaties bezoeken om in contact te komen met professionals – zoals ondernemers, eigenaren en managers – in hun eigen 'leefomgeving'. Elk bezoek tijdens de Safari volgt een gestructureerd format: een introductie van het bedrijf, een rondleiding en een creatieve, probleemoplossende sessie waarin studenten ideeën ontwikkelen voor een strategische vraag die door de professional is gesteld. Vervolgens presenteren de studenten hun ideeën en ontvangen ze direct feedback, met afsluitend een reflectiesessie aan het einde van de dag.

Deze Safari's bieden waarde voor zowel studenten als professionals en dragen bij aan regionale impact. Studenten verdiepen hun kennis en professionele vaardigheden, krijgen inzicht in regionale carrière- en ondernemersmogelijkheden en breiden hun professionele netwerk uit. Professionals profiteren van frisse strategische en management perspectieven, creatieve ideeën en toegang tot potentiële, toekomstige medewerkers.

Uit de eerste resultaten blijkt dat er concrete voordelen zijn. Zo heeft een gastheer bijvoorbeeld een waardevol, strategisch idee overgenomen dat door een student was voorgesteld, terwijl een andere een Chinese student heeft aangenomen om de uitbreiding naar China te ondersteunen. Op basis van deze resultaten blijf ik de Safari's organiseren, terwijl ik systematisch hun regionale impact evalueer en het format waar nodig verfijn. De Safari's versterken de samenwerking tussen de universiteit en het bedrijfsleven en vergroten de zichtbaarheid van onze universiteit in het regionale ecosysteem."

Richting 4:
AI omarmen als disruptieve technologie

AI heeft een sterke invloed op de samenleving, onze economie, bedrijven, toekomstige banen en daarom ook op FEB. De impact mag niet worden onderschat. Voor FEB biedt AI zowel kansen voor onderzoek (nieuwe onderzoekthema's), onze ondersteunende processen en regionale samenwerking (de AI Factory, een lokaal initiatief gefinancierd door Europese, nationale en regionale fondsen en onderdeel van het Europese netwerk van AI Factories), als uitdagingen. AI beinvloedt sterk wat en hoe (inclusief beoordeling) we onderwijzen en hoe we ons onderzoek uitvoeren. Bovendien roepen de snelle ontwikkelingen binnen AI vragen op over verantwoord en ethisch gebruik, digitale soevereiniteit, evenals de sterke impact op het wereldwijde energieverbruik. FEB vindt dat AI beschouwd moet worden als een verbindend element voor onderwijs, onderzoek, ondersteuning en samenwerkingen, met nadruk op innovatie en ethische verantwoordelijkheid.

In de komende jaren is het cruciaal voor FEB om aanzienlijk te investeren in AI en weldoordacht ons onderwijs, onderzoek en operationele processen aan te passen aan de AI ontwikkelingen. Dit omvat een gerichte inspanning om de AI competenties van ons personeel te ontwikkelen, dit zal worden geïntegreerd in ons investeringsplan. Deze initiatieven moeten worden nagestreefd in nauwe samenwerking met de RUG. We streven ernaar om AI te omarmen in onderwijs en onderzoek, met het besef dat kosten op de korte termijn (opleiding, tools) voorafgaan aan efficiëntie op de lange termijn. Bovendien heeft AI de potentie om bestaande ongelijkheden te vergroten of te versterken als eerlijkheid en inclusie niet expliciet in overweging worden genomen.

De meest voorkomende veranderingen doen zich momenteel voor in onderwijs en ondersteuning. In de afgelopen twee jaar heeft FEB verschillende werkgroepen gehad die de impact van AI op onderwijs hebben overwogen, wat al heeft geleid tot specifieke beleidsregels voor het omgaan met AI bij scripties, toetsen en scriptiebegeleiding. In ons onderwijs volgen we het Collaborative Mastery Principle (CMP), dat richtlijnen biedt voor de integratie van AI in het onderwijs.

Strategische acties

AI integreren in onderzoek

Wat onderzoek betreft, zal AI het thema Digital and AI (zie richting 2) relevanter maken, en in disciplinaire vakgebieden zal dit beïnvloeden wat er wordt bestudeerd. FEB streeft ernaar om voorop te lopen in deze ontwikkelingen, ook door te profiteren van investeringen in de AI Factory. Onze onderzoeksorganisatie zal ook zorgvuldig bekijken hoe AI de uitvoering van ons onderzoek kan ondersteunen. Dit vereist voldoende aandacht en onderzoeksdirecteuren zullen samen met interne experts richtlijnen ontwikkelen voor het effectief gebruik van AI.

Doorgaan met de adequate integratie van AI en andere technologieën in onderwijs

Het Collaborative Mastery Principle (CMP) fungeert als het centrale principe dat de integratie van AI binnen het onderwijs van FEB begeleidt. In plaats van AI te behandelen als een extra technologische component in het curriculum, biedt CMP een raamwerk met twee complementaire benaderingen: het ontwikkelen van academische kernvaardigheden en diepgaande domeinkennis zonder AI en het leren om effectief en kritisch met AI systemen samen te werken. Het laatste vereist ook de beheersing van AI competenties, zoals het evalueren van output en ethisch bewustzijn, evenals het leren over de rol van AI in het domein van een programma. Dit heeft verschillende gevolgen voor FEB waar we aan zullen blijven werken:

- Het integreren van leren met, zonder en over AI in onze curricula, rekening houdend met evoluerende, professionele en maatschappelijke eisen. Dit vereist een iteratieve cyclus, beginnend in de lente van 2026 en jaarlijks herhaald, waardoor programma's zich continu kunnen aanpassen aan ontwikkelingen in AI.
- Ontwikkelen van passende (alternatieven voor) afstudeeropdrachten. Momenteel is een nieuwe werkgroep gestart om de gevolgen van AI te overwegen, voortbouwend op eerdere discussies over dit onderwerp. In 2026 zullen concrete aanbevelingen worden gedaan. Studenten moeten worden uitgedaagd om betere, complexere resultaten te behalen nu AI kan helpen met de basis.
- Om academische ontwikkeling zonder AI te waarborgen, moeten intensievere, klassikale leerprocessen worden ontwikkeld en geïmplementeerd. AI kan ook het leerproces faciliteren, en in de komende jaren moeten we AI gaan gebruiken, bijvoorbeeld om persoonlijke feedback te geven, adaptief leren mogelijk te maken en het op te nemen in simulaties. Daarnaast streven we ernaar om groepsopdrachten te ontwerpen met duidelijk verdeelde, gediversifieerde rollen om individuele verantwoordelijkheid en het verwerven van kennis te waarborgen.
- Het gebruik van AI als assistent om een gecontroleerde, nauwkeurige en transparante beoordeling van open vragen en opdrachten te waarborgen, in overeenstemming met professionele normen en wettelijke en juridische vereisten. FEB zal doorgaan met experimenten met AI-ondersteunde beoordelingen in nauwe samenwerking met de RUG.
- FEB personeel heeft de competenties nodig om AI op passende wijze in het onderwijs te integreren (zie Richting 5).

AI gebruiken om werkdruk te verminderen en kosten te besparen

AI biedt verschillende mogelijkheden om kosten te besparen en werkdruk te verminderen. In het onderwijs streeft FEB ernaar vooruitgang te boeken met het gebruik van AI-ondersteuning voor het nakijken van grootschalige examens en opdrachten, gebruikmakend van de kracht van large language models (LLM). Hierdoor besparen we niet alleen tijd, maar verminderen we ook – wat van groot belang is – de werkdruk, wat de kwaliteit van de beoordeling positief kan beïnvloeden. Gezamenlijk met de RUG zullen we pilotprojecten starten op gebieden zoals studentenondersteuning, toelating, onderwijskwaliteit en marketing om AI in onze processen op te nemen. We verwachten dat dit kosten kan besparen naarmate processen worden geautomatiseerd.

Het is echter ook duidelijk dat AI investeringen vooraf vereist die worden begroot en ook aanpassingen van personeel en extra inspanningen om cursussen en programma's te wijzigen. Potentiële kostbesparingen kunnen op lange termijn worden gerealiseerd. Het aanpassen aan AI is echter cruciaal voor FEB.

Samenvatting en KPI's ((R) resultaat-KPI; (P) proces-KPI)

Doelstellingen	KPI	Tijdpad	Afstemming RUG
AI integreren in onderzoek	- Plan voor AI in FEB-onderzoek voltooid (P)	2026-2027	Digitalisering en AI in onderzoek
AI integreren in onderwijs	- Doorlopend proces van integreren van leren met, zonder en over AI in onze curricula (R) - Personeel opgeleid in AI-integratie in onderwijs (P) - Alternatieven voor afstudeeropdrachten ontwikkeld (P)	2026-2030	Digitalisering en AI in onderwijs
Student betrokkenheid vergroten	- Evaluatie van student betrokkenheid en leerervaring in cursusevaluaties (0,5 punt hoger dan de basislijn van 2026) (R)	2026-2031	Digitalisering en AI in onderwijs Wendbaar door flexibel onderwijs
Kosten besparen en werkdruk verminderen van academisch en ondersteunend personeel	• Geschikte toepassing van AI-assistent voor beoordeling geïmplementeerd (P) • AI gebruiken voor ondersteuningsprocessen; pilotprojecten geïmplementeerd (P) • ↑ AI financiering (onderzoek & onderwijs) (R)	2028-2029 2026-2028	Digitalisering en AI in organisatie Wendbaar door efficiënte en duurzame bedrijfsvoering



Wout van Wezel

Universitair docent

"Economen en bedrijfskundigen hebben eeuwenlang gewerkt aan het verbeteren van het werk van anderen: taken automatiseren, inefficiënties wegnemen en menselijke arbeid vervangen door machines. Als onderzoeker op het gebied van operations management heb ik actief bijgedragen aan deze traditie. Nu lijkt het echter onze beurt te zijn. AI kan in de tijd die ik nodig heb om één college voor te bereiden, een heel leerboek opstellen. Het kan in één uur een computerprogramma schrijven waar ik een week over zou doen. En het heeft meer geduld dan ik als het gaat om het herhaaldelijk uitleggen van concepten aan studenten.

Als iemand die van computers houdt, ben ik enthousiast over de technologische mogelijkheden. Tegelijkertijd vrees ik echter de snelheid waarmee AI taken overneemt die wij te intellectueel veeleisend achten om te automatiseren. En ik worstel met de vraag hoe deze veranderingen de kwaliteit en diepgang van de interactie met studenten en hun leerresultaten beïnvloeden.

Eeuwenlang operations management hebben ons geleerd: verzet tegen automatisering werkt nooit. Maar uit mijn eigen onderzoek weet ik ook dat automatisering moet werken met mensen, niet om hen heen. Daarom richt ik me op hoe we AI op een goede manier kunnen inzetten: op manieren die het leren verbeteren en ondersteunen, in plaats van de menselijke inbreng in het onderwijs te ondermijnen."

Richting 5:

Talent stimuleren en persoonlijke ontwikkeling met een teamgerichte benadering

Het ontwikkelen van talent en het optimaal gebruik maken van het potentieel van ons personeel en studenten staan centraal in de missie en visie van FEB. Om dit te bereiken, moet FEB een plek blijven waar al het personeel, academisch en ondersteunend, kan gedijen, zelfs te midden van de uitdagingen van een krimpende organisatie met minder groeimogelijkheden. We erkennen de noodzaak om onze benadering aan te passen:

- Voor startende, wetenschappelijke staf bieden we duidelijke loopbaanpaden om een sterke basis te leggen voor een academische carrière.
- Voor senior academische staf benadrukken we autonomie en de strategische inzet van hun expertise om de ambities en organisatorische doelen van FEB te bereiken.

In de afgelopen decennia hebben we een verschuiving gezien in het benodigde talent. Waar er altijd een sterke nadruk lag op onderzoek, wordt onderwijstalent nu veel meer gewaardeerd met de introductie van een loopbaantraject in onderwijs enkele jaren geleden. Met de sterkere nadruk op de maatschappelijke rol van FEB en universiteiten in het algemeen, worden impact en ondernemerschap steeds belangrijker. FEB streeft ernaar om de bestaande loopbaantrajecten in onderwijs en onderzoek in de juniorfase voort te zetten, maar we streven er ook naar om een impacttraject te ontwikkelen voor de meer senior academische staf (zie richting 2).
FEB streeft er ook naar om meer aandacht te besteden aan de persoonlijke ontwikkeling van studenten in onze opleidingen, wat bijvoorbeeld duidelijk is in onze sterkere focus op competentieontwikkeling en inzetbaarheidsprofielen (zie richtingen 1 en 4).
Binnen de RUG zal FEB zich sterk maken om meer te focussen op talentontwikkeling en aantrekkelijke loopbanen voor ondersteunend personeel. We willen meer aandacht besteden aan brede inzetbaarheid van ondersteunend personeel, door te werken met een 'ontwikkellandschap', gericht op competenties en overdraagbare vaardigheden. We willen dit doen in nauwe samenwerking met andere delen van de RUG. We streven er ook naar om Persoonlijke Ontwikkelingsplannen (POP) (zie ook hieronder) in te voeren voor ondersteunend personeel, om een competentiegerichte benadering en een perspectief op de langere termijn te stimuleren.

Als het financieel mogelijk is, moeten studentassistenten deel blijven uitmaken van onze onderwijscapaciteit, zowel om redenen van flexibiliteit als kwaliteit. Het biedt sommige studenten ook een waardevolle opstap naar een carrière in het onderwijs.

Strategische acties

Ontwikkeling en introductie van Persoonlijke Ontwikkelingsplannen (POP)

De academische staf heeft verschillende talenten en competenties, en autonomie is belangrijk voor academische professionals. Bovendien zijn academische loopbanen dynamisch en kunnen interesses in de loop der tijd veranderen. In zekere mate hebben we dit al erkend met de succesvolle introductie van het MERIT-model in de R&O cyclus en de genoemde verschillende loopbaantrajecten (meestal in de juniorfase). Het MERIT-model behandelt vijf prestatiedomeinen van de academische professional (management, onderwijs, onderzoek, impact en teamgeest).
Daarnaast heeft FEB een goed ontwikkeld systeem voor het meten en belonen van academische output, met een sterke nadruk op publicaties, waarbij andere bijdragen (bijv. PhD begeleiding) ook worden gewaardeerd. Hoewel dit systeem decennialang succesvol is geweest, kan het onbedoeld strategisch belangrijke taken zoals het verkrijgen van financiering, het bereiken van maatschappelijke impact, innovatie in onderwijs en het bieden van leiderschap te weinig benadrukken of belonen.
Het doel is om Persoonlijke Ontwikkelingsplannen (POP) in te voeren voor senior staf. Dit instrument erkent en beloont motivatie, ambities en talenten van de academische staf in verschillende loopbaanfases, en zorgt voor continue, persoonlijke groei, met erkenning dat verschillende mensen verschillende vormen van ondersteuning nodig kunnen hebben om te slagen. De plannen moeten gebaseerd zijn op talent en persoonlijke voorkeur.

We streven ernaar om de focus te verleggen van het tellen van publicaties naar een 3–5 jarig individueel ontwikkelingsplan voor senior staf. Dit plan zal persoonlijke ambities afstemmen op de strategische doelen van de vakgroep en faculteit, met een teamgerichte benadering. Op vakgroepniveau is het essentieel om bijdragen aan de strategische doelstellingen van FEB te waarborgen. Uiteindelijk streven we ernaar om de academische staf in staat te stellen hun sterke punten te benutten, de werkdruk te verminderen en effectiever bij te dragen aan de collectieve doelen van FEB.

Binnen de vakgroep moet een mix van individuele ambities worden samengesteld. Dit kan betekenen dat sommige medewerkers zich in een bepaalde periode richten op het verkrijgen van prestigieuze subsidies, anderen op leiderschapsontwikkeling of op het publiceren in hoogwaardige tijdschriften. Door meer autonomie te geven aan de individuele, senior onderzoekers en hen meer vertrouwen te bieden, geloven we dat we het beste uit een individu kunnen halen. Dit zou ertoe moeten leiden dat men bereid is om meer risicovolle ambities te formuleren (bijv. grote individuele subsidies of EU Horizon projecten, of om publicaties in toptijdschriften na te streven) of serieuze leiderschapstaken op zich te nemen. Op faculteitsniveau zouden deze plannen niet alleen moeten leiden tot gemotiveerde en tevreden medewerkers, maar ook tot meer financiering (zie richtingen 1 & 3). Bovendien moet het duidelijk zijn dat academische kwaliteit zeer belangrijk blijft (zie richting 1), en dat een bepaalde vorm van kwaliteitsmeting nog steeds vereist is.

Om effectief te kunnen managen op teamniveau en om de gemeenschapsvorming te versterken door persoonlijke connecties, kan het hebben van kleinere vakgroepen zeer behulpzaam zijn. Voor FEB betekent dit ook dat we moeten blijven werken aan een hechte FEB-gemeenschap (zie richting 7), waarin medewerkers zich gedragen volgens onze FEB-waarden. Academisch burgerschap en collegialiteit worden hierbij niet alleen hoog gewaardeerd, maar ook actief gestimuleerd en verwacht.

We begrijpen dat het pad (hoe de implementatie van een persoonlijk ontwikkelingsplan moet worden gerealiseerd) nog niet duidelijk is, aangezien dit een overgang betekent van een tellingsgestuurd systeem naar een meer individueel- en teamgericht systeem dat gebaseerd is op vertrouwen. Het is duidelijk dat deze overgang een zorgvuldige aanpak vereist om (onderzoeks-) kwaliteit en productiviteit te behouden, terwijl ook flexibiliteit wordt geboden voor strategische en andere soorten activiteiten (bijv. fondsenwerving, consortiumopbouw, leiderschap). Het belangrijkste is dat het nieuwe systeem

kwaliteit en verantwoording moet waarborgen, waaronder het stellen van meetbare resultaten (ook voor niet-publicatie gerelateerde resultaten), duidelijke toelatingscriteria en tussentijdse evaluaties. De details ten aanzien van de structuur en implementatie van persoonlijke ontwikkelingsplannen moeten in de komende jaren worden uitgewerkt.

Behoud niveau van PhD posities

We hebben een sterke toename gezien in het aantal PhD posities (van ongeveer gemiddeld 35 per jaar naar 65 in 2025) en promoties (24 in 2021, 39 in 2025). De hogere instroom is voornamelijk te danken aan het gebruik van start- en stimuleringsubsidies om promovendi aan te stellen, maar ook aan een toename van externe financiering. Omdat deze subsidies zijn verdwenen met de vorige bezuinigingen van de overheid, zal dit slechts een tijdelijke toename zijn. Daarom baseren we het aantal posities op het niveau van voordat deze subsidies beschikbaar kwamen.
Met een sterkere nadruk op financiering (zie richtingen 1 & 3) en de vernieuwing van het parttime PhD programma, streven we ernaar om de instroom van promovendi en het aantal bijbehorende promoties te vergroten. We zetten ook in op meer double degrees met de internationale partners van FEB en strategische partners van de RUG. FEB zal PhD posities blijven financieren uit de eerste geldstroom.

Voortzetting van ReMa en PhD onderwijsprogramma

Voor het aantrekken van wetenschappelijk talent is een aantrekkelijke research master essentieel, en FEB streeft ernaar om deze opleiding te behouden. Tegelijkertijd is een dergelijk programma duur met een beperkt aantal studenten. Ons doel is om de ReMa te behouden, efficiënties te behalen en – indien mogelijk – een uitgebreider cursusaanbod te realiseren via samenwerking met de Nederlandse faculteiten Economie en Bedrijfskunde. Hierbij sluiten we aan bij de in 2025 door de decanen ondertekende overeenkomst. Bovendien zullen we binnen de RUG op zoek gaan naar meer samenwerking via het creëren van meer gezamenlijke cursussen met bijvoorbeeld de faculteiten Sociale Wetenschappen en Geesteswetenschappen, op gebieden als statistische methoden en experimenteel onderzoek.

Samenvatting en KPI's ((R) resultaat-KPI; (P) proces-KPI)

Doelstellingen	KPI	Tijdpad	Afstemming RUG
Persoonlijk ontwikkelings-plan	- Introductie van POP voor academische staf en ondersteunend personeel (P)	2027-2029	Open door een ondernemerscultuur
PhD-studenten	- Handhaven van een stabiele instroom promovendi (gemiddeld 35-40 per jaar) (R) - Ongeveer 35 promoties per jaar (R)	2026-2031	
ReMa en PhD-onderwijs	- Vernieuwen en uitbreiden van het parttime PhD programma (P) - Versterken van samenwerking Nederlandse faculteiten in Economie en Bedrijfskunde via een pilotprogramma (P)	2027-2029 2026-2027	Openheid door samenwerking buiten de academie Wendbaar door flexibel onderwijs



Emma Field

Promovendus

"Ik ben Emma Field, een PhD in het onderzoekprogramma Innovatie en Organisatie. Mijn begeleiders bij FEB zijn Philip Steinberg en Björn Mitzinneck. Oorspronkelijk afkomstig uit Engeland, heb ik de afgelopen vijf jaar in Nederland gestudeerd, met een focus op duurzaamheid, en met name op de bestuurs- en beleidsdimensies van duurzaamheidstransities. Ik hoop de kloof tussen academisch onderzoek en echte impact te overbruggen en bij te dragen aan rechtvaardige transities.

Mijn onderzoeksproject, 'Strategieën voor het creëren van burgervermogen voor de energietransitie', onderzoekt hoe we de energietransitie kunnen organiseren om de maatschappelijke voordelen ervan te maximaliseren. Met behulp van kwalitatieve methoden verken ik hoe overheids-, private en burgerpartijen kunnen samenwerken om innovatieve oplossingen te ontwikkelen. Dit project, mede gefinancierd door de New Energy Coalition, heeft als doel om praktische inzichten te bieden voor deskundigen op het gebied van energie, zodat zij sociale overwegingen kunnen integreren in hun plannen voor de energietransitie, en zo uiteindelijk bij te dragen aan een rechtvaardige en duurzame energie toekomst."

Richting 6:
Financieel gezond, veerkrachtig en adaptief

In de afgelopen jaren zijn universiteiten en FEB geconfronteerd met verschillende uitdagingen die onze inkomsten hebben beïnvloed. Ten eerste is, na een initiële stijging van de overheidsbegroting tot 2024, de begroting voor het hoger onderwijs verlaagd. Ten tweede zijn we geconfronteerd met stijgende kosten door hogere energieprijzen, de daaruit voortvloeiende inflatie en hogere lonen. Ten derde hebben het nationale debat over internationalisering en specifieke maatregelen, zoals beperkingen voor de werving van internationale studenten, de instroom van internationale studenten beïnvloed.

Momenteel voorspelt het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) een afname van de instroom van studenten voor de RUG als gevolg van demografische trends en een verwachte lagere instroom van internationale studenten. Hoewel de demografische instroom voorspelbaar is, is de instroom van internationale studenten minder voorspelbaar gelet op de geopolitieke dynamiek, bijvoorbeeld in de VS.

FEB heeft in de afgelopen jaren al maatregelen genomen om met succes ongeveer 2 miljoen euro te besparen. Voor de komende periode zijn maatregelen nodig die zich richten op zowel het verhogen van de inkomsten als het besparen op kosten, om financieel gezond te blijven. In de eerdere en volgende richtlijnen worden specifieke inkomsten- en kostenbesparende maatregelen besproken:

- Verhogen van externe financiering op regionaal, nationaal en Europees niveau (zie richting 1, 2 & 3))
- Meer studenten aantrekken via nieuwe programma's, profielen en tracks, verbeterde programma's, kortere en flexibelere leertrajecten, en de marketing van ons onderwijsaanbod
- Efficiëntie van ondersteunende processen verhogen door nauwere samenwerking tussen onderwijs en ondersteunend personeel, het gebruik van AI om ondersteunende processen te optimaliseren, harmonisatie en standaardisatie, kritisch beoordelen van stappen en formulieren om hun noodzaak en doel te bepalen, en samenwerking binnen de RUG. Daarnaast kan het gebruik van AI in het onderwijs kosten besparen. Zoals al opgemerkt, vereist AI wel initiële investeringen, die zijn begroot, en kunnen er op de langere termijn kostenbesparingen worden gerealiseerd.
- Omzet verhogen in UGBS door nieuwe programma's, meer financiering en interne procesverbeteringen (zie richting 2 & 3)

Strategische acties

Capaciteitsplanning en financiële basis vakgroepen

Om een kostenverlaging te bereiken, moet de capaciteit in lijn liggen met de financiële prognoses en de verwachte instroom van studenten. We hebben momenteel een systeem om capaciteit toe te wijzen aan programma's, vakken en vervolgens vakgroepen. De onzekerheid met betrekking tot de instroom van studenten en financiën vereist meer flexibiliteit in onze planning. Daarom zullen we een systeem implementeren dat gebaseerd is op nieuwe gegevens over studenteninstroom en historische gegevens/voorspellingen, met een vaste capaciteit en een flexibel onderdeel dat kan worden aangepast op basis van nieuwe gegevens. We streven er ook naar om programma's en vakgroepen meer flexibiliteit en autonomie te bieden bij het plannen van beschikbare onderwijsuren, met minder strikte handhaving van de contacturenregels.

Om financieel gezond te blijven en vakgroepen met een goed gebalanceerd team te hebben, is strategische personeelsplanning essentieel. In het verleden hadden FEB en andere faculteiten van de RUG een tenure track-systeem dat promotie tot hoogleraar garandeerde bij goede prestaties. In de afgelopen jaren is de tenure track vervangen door een career track, dat promotie tot universitair hoofddocent garandeert bij goede prestaties. Hogere posities (bijv. hoogleraar) zullen worden ingevuld op basis van langere termijn planning van de vakgroep en besproken worden tijdens de jaarlijkse overleggen met het faculteitsbestuur over strategische personeelsplanning (inclusief financieel perspectief). Er is een interne, open procedure ontwikkeld voor hoogleraarsposities, die gelijke kansen biedt aan potentiële kandidaten. We zullen bovendien stimuleren dat universitair (hoofd)docenten in aanmerking komen voor IUS promovendi, zodat zij kunnen optreden als eerste begeleiders van promovendi.

Wijziging structuur vakgroepen en ondersteunende afdelingen

Sinds de fusie van de Faculteit Economie en de Faculteit Bedrijfskunde tot FEB is de huidige vakgroepindeling van kracht, met één uitzondering. In 2023 zijn de vakgroepen Accountancy en Accounting succesvol gefuseerd tot een nieuwe vakgroep: Accounting en Auditing. FEB heeft nu zeven vakgroepen. Deze vakgroepen verschillen sterk in omvang, reikwijdte en het aantal bachelor- en masterprogramma's dat bij deze vakgroepen hoort. Qua omvang heeft de kleinste vakgroep, HRM&OB, ongeveer 35 medewerkers, terwijl de grootste vakgroep, EEF, ongeveer 190 medewerkers heeft. De gemiddelde omvang van een vakgroep is nu 87 medewerkers.

De meeste vakgroepen hebben een disciplinair onderzoeksprogramma dat sterk verbonden is met de focus van de vakgroep. De meeste vakgroepen hebben ook één of twee reguliere masterprogramma's in hun vakgebied (met verschillende profielen en tracks) en verzorgen onderwijs voor de brede bachelorprogramma's en UGBS. Sinds de oprichting van FEB springen de vakgroepen GEM en EEF eruit als uitzonderingen. In tegenstelling tot andere vakgroepen bieden zij meerdere masterprogramma's aan en bestrijken zij een breder scala aan disciplines, zoals (globale) economie en international business, alsmede economie, financiën en econometrie.

Om de ambities uiteengezet in dit strategisch plan te ondersteunen, streeft FEB naar het vergroten van het aanpassingsvermogen. Dit omvat het bevorderen van het gevoel van eigenaarschap, verbondenheid en effectief leiderschap binnen vakgroepen, onderzoeksprogramma's en onderwijsprogramma's. Door vakgroepen op een beheersbare en doelgerichte schaal in te richten – niet te groot en niet te klein – waarborgen we dat elk vakgebied voldoende vertegenwoordigd is in de besluitvorming van FEB. Geleid door gedeelde principes streeft FEB naar een nieuwe vakgroepstructuur die ons de komende decennia goed van dienst zal zijn.

Op soortgelijke wijze zal FEB ook zorgvuldig kijken naar de structuur en organisatie van de ondersteunende afdelingen. Ons eerste doel is om één studentgerichte afdeling te creëren die studenten bedient met advies en loopbaanondersteuning en die streeft naar het verbeteren van het welzijn van studenten. Verdere herstructurering hangt af van de strategie van de RUG met betrekking tot ondersteuning. Bovendien moeten de

ondersteunende afdelingen resultaatgericht, efficiënt en wendbaar zijn. We streven er ook naar om de inzetbaarheid en flexibiliteit van ondersteunend personeel te vergroten, om hun bijdrage aan onderzoek en onderwijs verder uit te breiden en onze ondersteunende processen en organisatie te stroomlijnen en optimaliseren, om de administratieve last te

Samenvatting en KPI's ((R) resultaat-KPI; (P) proces-KPI)

Doelstellingen	KPI	Tijdpad	Afstemming RUG
Financieel gezond	- Jaarlijks financieel in balans (R) - Resultaat van > 500K (R) - ↑ gezamenlijke subsidieaanvragen (regionaal, nationaal, EU), toename met 20% ten opzichte van basislijn 2025 (R)	2026-2031 2029-2031 2026-2029	Naar een gezonde finaciële situatie
Omzet verhoging UGBS	- Omzet van 4-5 miljoen in 2028 (R)	2026-2028	Openheid door breed onderwijs
Capaciteitsplanning	- Introductie van een meer adaptieve (datagedreven) capaciteitsplanning (P) - Wijziging in structuur vakgroepen (P) - Wijziging in structuur ondersteunende afdelingen (P)	2028-2029 2026-2027 2027-2028	Wendbaar door harmonisatie Een hechte universitaire gemeenschap



Jaco Schildt

Management Controller

"Als faculteit en universiteit zijn we voor onze inkomsten voornamelijk afhankelijk van het overheidsbeleid. In de afgelopen jaren hebben we gezien dat dit beleid snel kan veranderen. Daarnaast worden we geconfronteerd met een verwachte daling van het aantal Nederlandse studenten en een onvoorspelbare instroom van internationale studenten, terwijl onze kosten stijgen. Voor een groot deel van deze kosten zijn we afhankelijk van het beleid van de RUG. Binnen deze context willen we een financieel gezonde en flexibele faculteit blijven. Ik vind het leuk om via mijn rol bij te dragen aan deze complexe uitdaging.

Als management controller adviseer ik het Faculteitsbestuur over de financiële gevolgen van (voorgesteld) beleid. In deze rol werk ik samen met financiële controllers die in dienst zijn van het Financial Shared Service Center, maar ik onderhoud ook contacten met management controllers van andere faculteiten en afdelingen. Als faculteit zijn we verantwoording schuldig aan het College van Bestuur.
We leven in uitdagende tijden, waarin ontwikkelingen zich in een rap tempo voltrekken. Maar ik heb alle vertrouwen in de veerkracht en de samenwerkingsgeest binnen FEB."

Richting 7:
Sterke FEB gemeenschap

Een sterke FEB gemeenschap, gebaseerd op betekenisvolle interacties, wederzijds respect en een begrip voor verschillen, is centraal in onze strategie. Het bevordert welzijn en zorgt ervoor dat onze medewerkers en studenten gedijen, met name in tijden van polarisatie. Een dergelijke gemeenschap is de basis voor het welzijn en functioneren van de medewerkers en studenten van FEB. In de afgelopen jaren hebben we ons sterk gericht op diversiteit, gelijkheid en inclusie (DEI), een Diversity Officer aangesteld en het percentage vrouwelijke hoogleraren is verdubbeld. Gelijkheid vormt de basis van onze gemeenschap en is bepalend voor samenwerking, sociale veiligheid en de impact van diversiteit. Het zorgt ervoor dat alle stemmen worden gewaardeerd, diversiteit wordt omgezet in innovatie, strategie wordt afgestemd op dagelijkse acties en een gevoel van thuis wordt gecreëerd door barrières te slechten.

We hebben ook geïnvesteerd in het creëren van een meer diverse en inclusieve leeromgeving, bijv. door het gebruik van meer divers en inclusief cursusmateriaal. Er zijn ook veranderingen doorgevoerd om interne bevorderingsmogelijkheden te verbeteren. FEB streeft ernaar om de focus op DEI te behouden en gelijkheid meer te benadrukken. We streven er ook naar om een echt internationale faculteit te blijven waar internationale medewerkers en studenten zich thuis voelen. We hechten ook veel waarde aan een sociaal veilige leer- en werkomgeving en willen deze verder versterken. In lijn met initiatieven van de overheid zal FEB verder investeren in het welzijn van studenten, ondersteund door overheidsfinanciering. De Diversity Officer zal een plan ontwikkelen voor het verder versterken van D&I en sociale veiligheid binnen FEB in lijn met dit strategisch plan en bouwend op de resultaten van het tevredenheidsonderzoek onder medewerkers, dat HR-beleid en sociale veiligheid evalueert.

In tijden van polarisatie is het zeer belangrijk dat medewerkers en studenten verbonden blijven. De kern van een sterke FEB gemeenschap bestaat dan ook uit zinvolle connecties, wederzijds respect en begrip voor elkaars verschillen in interacties. Een van de sterke punten van onze gemeenschap is het diepgaande begrip voor elkaars verschillen – niet slechts tolerantie, maar oprechte waardering. Ons doel is een hechte FEB-gemeenschap voor zowel studenten als medewerkers, waarin fysieke aanwezigheid en betekenisvolle persoonlijke interacties essentieel zijn. FEB wil een on campus faculteit zijn. We willen daarom de fysieke aanwezigheid van medewerkers en studenten stimuleren en maatregelen nemen om de aanwezigheid en betrokkenheid van zowel medewerkers als studenten te vergroten. Het moet voor alle medewerkers duidelijk zijn dat voldoende fysieke aanwezigheid vereist is, en dit moet worden besproken in jaarlijkse R&O-gesprekken. We zullen ook verder investeren in de onboarding van nieuw personeel en van personeel dat een nieuwe rol of positie aanneemt (zoals onderzoek- of programmadirecteur).

FEB streeft er ook naar om peer-to-peer leren en het delen van best practices te stimuleren binnen alle lagen van onze organisatie. Bijvoorbeeld binnen teams - als het gaat om talentbehoud en feedback - of onder docenten tijdens de FEB-onderwijsdag en onder onderzoekers tijdens de PhD-conferentie (zie ook richting 5). In dit opzicht streeft FEB ook naar een cultuur waarin constructieve feedback kan worden gegeven in R&O-gesprekken. Studenten en medewerkers moeten openstaan voor het ontvangen van feedback en deze op een constructieve manier geven. We zullen goede samenwerking tussen ondersteunend en wetenschappelijk personeel stimuleren. Voor dat doel moeten ondersteunende afdelingen meer gekoppeld zijn aan de vakgroepen en een duidelijk één front-office voor studenten bieden.



Wouter Huiberts

Student-assessor FEB 2025-2026

“Onze studenten zijn onmisbaar voor de FEB gemeenschap: zij zorgen voor een levendige campus en dragen direct bij aan de kwaliteit en praktische relevantie van ons onderwijs. Een mooi voorbeeld hiervan is de jaarlijkse Accountancy Day, georganiseerd door studievereniging FSG in nauwe samenwerking met de faculteit. Tijdens dit evenement stappen studenten van de cursus Inleiding in Accountancy (BSc Bedrijfskunde), gegeven door Feikje van der Hoek, uit de collegezaal de echte wereld in. Via een programma met lezingen, speeddates en informele activiteiten krijgen zij een duidelijk beeld van het accountancyvak en ontdekken zij de praktische toepassingen van alle geleerde theorie.

Wat ik zo krachtig vind aan dit initiatief, is hoe onderwijs en praktijk hier samenkomen. De docent ontwerpt een tentamen en casusopdracht die direct aansluiten bij de lesstof en de bedrijfspresentaties van die dag, en dit cijfer telt daadwerkelijk mee voor het eindcijfer. De lesmaterialen en praktijkcases worden gezamenlijk ontwikkeld met bedrijven en FSG. Omdat studenten, docenten en professionals zo nauw samenwerken, is dit voor mij een prachtig voorbeeld van trans-disciplinair onderwijs dat theorie ongelooflijk tastbaar maakt. Daarnaast is de impact op de carrière van studenten enorm, omdat deze laagdrempelige interacties al verschillende studenten uitstekende scriptieplekken hebben opgeleverd. Door theorie, studentenorganisaties en werkgevers – van de Big 4 tot regionale accountantskantoren – met elkaar te verbinden, versterken we onze banden met de regio Noord-Nederland en helpen we studenten vol vertrouwen de arbeidsmarkt op.”

Internationale faculteit met sterke regionale connecties

FEB is een internationale faculteit waar alle nationaliteiten, culturen en religies welkom zijn. Deze internationale basis blijft belangrijk, met name nu de-globalisatie en opkomend nationalisme mondiale dilemma's creëren. Om onze legitimiteit en regionaal leiderschap te versterken, moeten we onze banden met de Noordelijke regio verdiepen (zie richting 3), zonder onze sterke internationale focus uit het oog te verliezen. Als regionale instelling is de kwaliteit van FEB's onderwijs en onderzoek afhankelijk van een inherent internationale omgeving.

Om het gevoel van verbondenheid tussen onze gemeenschap en de regio verder te versterken, en in lijn met nieuwe overheids- en RUG-regelgeving, implementeert FEB een tweetalige taalbeleid met oog voor inclusie. Voor bevorderingen in de verschillende loopbaantrajecten is kennis van zowel de Engelse als de Nederlandse taal al een vereiste.

Voortzetting van sterk leiderschapsontwikkeling in vakgroepen

Als FEB hebben we geïnvesteerd in sterker management op vakgroep-niveau door managementteams in te voeren. Een belangrijke verandering is ook dat managementposities nu worden ingevuld via een open procedure waarbij geïnteresseerde medewerkers kunnen solliciteren. Onze visie is dat het innemen van leidinggevende posities voor academici en ondersteunend personeel gewaardeerd en gestimuleerd moet worden (inclusief high potentials) en dat ondersteuning moet worden geboden bij het trainen en coachen van leiderschapscompetenties. In de komende periode streeft FEB ernaar om het leiderschap verder te versterken. We zullen een Basis Kwalificatie Leiderschap (BKL) introduceren, daarmee aansluitend bij RUG en nationale beleidslijnen. Bovendien moet FEB nieuw personeel dat leiderschapsposities aanneemt meer begeleiden. In de nieuwe vakgroepstructuur moet intervisie in algemene bijeenkomsten (d.w.z. delen van best practices, dilemma's) binnen en tussen vakgroepen worden gestimuleerd.

Werkdruk zorgvuldig monitoren en beheren

FEB is zich ten volle bewust van de mogelijke effecten van het strategisch plan op de werkdruk in deze tijden van transitie. De voorgestelde verschuivingen mogen niet ten koste gaan van kerntaken. Administratieve lasten zullen worden verminderd (bijv. via AI, gestroomlijnde processen) om tijd vrij te maken voor onderzoek, onderwijs en strategische initiatieven. We willen de bureaucratie en controle verder verminderen en meer vertrouwen in medewerkers stimuleren (bijv. POP in richting 5) door papierwerk en controlezprocedures te verminderen en meer autonomie te bieden aan vakgroepen en medewerkers. Specifiek streven we ernaar om de frequentie van vereiste wijzigingen in leerdoelen voor cursussen en programma's te verminderen, van één keer per jaar naar één keer per drie jaar. FEB zal ook een projectgroep installeren om te komen tot specifieke maatregelen voor vermindering van de bureaucratie die direct effect hebben op medewerkers.

Werkdruk moet ook een vast onderwerp worden in jaarlijkse R&O-gesprekken om de individuele werkdruk zorgvuldig te monitoren. Indien nodig moet het bestuur ook overwegen om tijdelijke maatregelen te nemen om de werkdruk te verminderen, zoals we deden tijdens de corona pandemie.

Welzijn van studenten verbeteren

Ook in Nederland ervaren steeds meer jongvolwassenen verschillende uitdagingen met betrekking tot hun welzijn, die wordt beïnvloed door sociale, economische, academische en technologische factoren. FEB streeft ernaar bij te dragen aan het welzijn van haar studenten en biedt al verschillende diensten, zoals een mentor programma voor eerstejaars bachelorstudenten, extra-curriculaire activiteiten zoals peer groups en workshops over leven-studiebalans, en een team van gekwalificeerd personeel om studenten advies te geven en activiteiten te organiseren over kwesties op het gebied van welzijn. Ondanks al deze inspanningen zien we ruimte voor verbetering. Studenten hebben vaak moeite om hulp te vinden door onduidelijke informatie en hoge (culturele) drempels. Een centraal studenten- en loopbaanpunt zal worden onderzocht om de toegang tot ondersteunende diensten te stroomlijnen. Daarnaast spelen docenten een cruciale rol in het welzijn van studenten door een gevoel van verbondenheid te bevorderen en vroege tekenen van stress te herkennen. Er zal een praktisch trainingsprogramma worden ontwikkeld om hun rol te verduidelijken en begeleiding te bieden bij het doorverwijzen van studenten naar ondersteunende diensten. Verder zullen we onboarding- en sociale integratieprogramma's uitbreiden om alle nieuwe, en met name internationale studenten in Groningen beter te ondersteunen. Hierbij erkennen we dat openlijk praten over welzijn vaak nog een taboe is, met name voor kwetsbare groepen zoals niet-Nederlandse, niet-EU studenten.

Brede FEB gemeenschap: studieverenigingen en alumni

De FEB gemeenschap is breder dan alleen onze studenten en medewerkers. Als faculteit willen we een cruciale rol spelen bij het faciliteren en verbeteren van de samenwerking met onze studieverenigingen door samen te werken via gezamenlijke strategische doelen en initiatieven. We streven er ook naar om de betrokkenheid van studenten te vergroten door actieve deelname aan studieverenigingen, de faculteitsraad en programmacommissies te stimuleren, terwijl ervoor wordt gezorgd dat internationalisering en de betrokkenheid van internationale leden zichtbaar worden weerspiegeld in deze organisaties. Naast onze huidige studenten willen we ons sterk richten op onze alumni, door onze alumni-strategie die ontwikkeld is in 2025 verder uit te voeren. Deze strategie is gericht op betrokkenheid van alumni, inzetbaarheid en netwerken. Het alumnibeleid moet ook gunstig zijn voor de ontwikkeling van UGBS. FEB zal nauw samenwerken met de onafhankelijke FEB alumnivereniging en zal een alumnimedewerker aanhouden. FEB is ook van plan om de samenwerking met de Ubbo Emmius Stichting op RUG niveau te versterken.

Samenvatting en KPI's ((R) resultaat-KPI; (P) proces-KPI)

Doelstellingen	KPI	Tijdpad	Afstemming RUG
Werkdruk	- Werkdrukperceptie is stabiel in tevredenheidsonderzoek (benchmark 2026: 7,2 (omgekeerd), benchmark 2023: 7,6 omgekeerd) (R) - Vermindering van administratie door harmonisatie, standaardisatie, gebruik van AI en kritisch beoordelen van onnodige of te intensieve processtappen: bijv. leerdoelen elke 3 jaar (niet jaarlijks) bijwerken (P)	2029-2031 2026-2028	Een hechte gemeenschap
Leiderschap	- Introductie van Basis Kwalificatie Leiderschap (BKL) met RUG (P)	2028	Een hechte gemeenschap
Internationale faculteit	- % Internationaal personeel blijft stabiel (R) - % Internationale studenten blijft stabiel (R)	2026-2031	Onafhankelijk door kwaliteit en profilering
Alumnibeleid	• Vier alumni-evenementen per jaar met goede opkomst (R)	2026-2031	Openheid door samenwerking buiten de academie
Gezond personeel - academisch - ondersteunend	• Ziekteverzuim * % blijft stabiel * daalt naar 10%	2026-2028 2028-2031	Een hechte gemeenschap
Welzijn van studenten verbeteren	• Creëren van een duidelijke front-office voor studenten (studie- en loopbaanpunt) (P)	2027	



Susanne Klinkers

Alumni medewerker FEB

"We hebben samen met de FEB Alumni Foundation een gestructureerd en samenwerkingsgericht alumnibeleid ontwikkeld, gericht op het bevorderen van een verbonden, betrokken en duurzame alumnigemeenschap. Dit beleid weerspiegelt een strategische samenwerking tussen de faculteit en de stichting, gebaseerd op gedeelde pijlers zoals netwerken, een leven lang leren en betrokkenheid. Het wordt geïmplementeerd via een duidelijke verdeling van rollen: de faculteit bepaalt de strategische koers en zorgt voor afstemming, terwijl de stichting een initiatiefnemende, financierende en uitvoerende rol speelt bij alumni-activiteiten.
Als alumnimedewerker fungeer ik als bestuurslid van de stichting en speel ik een sleutelrol in het afstemmen van beide partijen en het coördineren van de ontwikkeling en uitvoering van alumni-initiatieven. De Klaas Knot Lezing is een mooi voorbeeld van hoe dit beleid in de praktijk wordt gebracht. Als onderdeel van het gezamenlijk opgestelde, jaarlijkse activiteitenplan wordt het evenement geïnitieerd, gefinancierd en georganiseerd door de stichting, met ondersteuning van de faculteit op het gebied van infrastructuur, communicatiekanalen en netwerk. De lezing trekt bijna 200 alumni en elk jaar wordt een vooraanstaande FEB alumnus uitgenodigd, wat de actieve betrokkenheid van alumni bij kennisdeling en leiderschap benadrukt.
Met steun van De Nederlandsche Bank en het netwerk van donateurs van de stichting weerspiegelt het evenement de gedeelde verantwoordelijkheid voor betrokkenheid van alumni. De avond sluit af met een exclusief diner, wat de gemeenschapsbanden versterkt. Dat de kaarten snel uitverkocht zijn, toont de impact van deze gecoördineerde, strategische aanpak."

Overzicht en prioritering

Ons strategisch plan is opgebouwd uit zeven met elkaar verbonden richtingen, die elkaar versterken om een samenhangende basis te vormen voor de komende jaren. Deze richtingen zijn niet onafhankelijk; ze vormen een coherent systeem.

Bijvoorbeeld:

- Het bereiken van excellent onderzoek en onderwijs (richting 1) hangt af van het omarmen van AI, het stimuleren van talent en persoonlijke ontwikkeling, het handhaven van een financieel gezonde en veerkrachtige organisatie en het koesteren van een sterke FEB gemeenschap (richtingen 4, 5, 6 en 7).
- Verankering in de Noordelijke regio (richting 3) kan essentieel zijn om financiering voor onderzoek (richting 1) veilig te stellen, wat op zijn beurt maatschappelijk relevante resultaten en talentontwikkeling (richting 2) ondersteunt.

Hoewel het behouden van een internationale faculteit met excellent onderzoek en onderwijs onze topprioriteit blijft, vereist succes vooruitgang in alle richtingen. Daardoor moeten veel maatregelen gelijktijdig worden geïmplementeerd om zowel algemene als specifieke doelen te bereiken, terwijl tegelijkertijd de werkdruk in goede banen wordt geleid. Zo zijn persoonlijke ontwikkelingsplannen, naast andere initiatieven, noodzakelijk om te voorkomen dat iedereen alles moet doen en dus om de werkdruk beheersbaar te houden.

Echter, ondanks deze onderlinge afhankelijkheid, is prioritering van activiteiten onvermijdelijk, omdat werkdruk en financiële beperkingen de gelijktijdige introductie van alle initiatieven beletten.

Prioritering van activiteiten

Hieronder stellen we een prioriteringskader voor met betrekking tot de activiteiten die in het strategisch plan zijn uiteengezet. De tabel gebruikt de volgende kolomkoppen:

- Doorlopend: Activiteiten die al gaande zijn maar verdere uitwerking of implementatie vereisen (bijv. AI-integratie in onderwijs).
- Hoge prioriteit: Activiteiten die zo snel mogelijk moeten worden geïmplementeerd.
- Middelhoge prioriteit: Activiteiten die kunnen worden uitgesteld als directe implementatie niet haalbaar is door werkdruk of financiële beperkingen.

De laatste kolom in onderstaande tabel komt niet overeen met een specifieke strategische richting. In plaats daarvan beschrijft het de belangrijkste financieringsmogelijkheden die nodig zijn om de activiteiten te implementeren. De haalbaarheid van deze geprioriteerde activiteiten hangt af van het veiligstellen van financiering uit de volgende bronnen:

- Verhoogde subsidiefinanciering
- Behoud van studenten
- Studenteninstroom
- Extra inkomsten uit UGBS activiteiten

Strategische richtingen en prioriteit van maatregelen

Strategische richtingen (Doelen/Resultaten)	Doorlopend	Hoge prioriteit	Middelhoge prioriteit	Tussenresultaten (financierings-mogelijkheden)
1. Internationaal excellent onderzoek en onderwijs	Competentie-gerichte programma's die zowel academische nauwkeurigheid als maatschappelijke relevantie weerspiegelen Gemiddelde onderzoektijd per onderzoeksmedewerker: stabiel Ontwikkelen van Circular Economy mastertrack (met FSE)	↟ Persoonlijke subsidie-voorstellen ingediend Verhoogde ondersteuning voor financierings-voorstellen Intensiveren van klassikaal leren, verbeteren van studenten aanwezigheid en -betrokkenheid	Toevoegen Digital Business & AI Profile (Lead MSc BA) Ontwikkelen van nieuwe vormen van onderwijs en blended learning	Verhoogde subsidiefinanciering (uit verschillende bronnen) Op peil houden aantal studenten Huidige studenteninstroom behouden Inkomsten vergroten via UGBS activiteiten Sectorplan gefinancierd
2. Maatschappelijk relevant onderzoek en onderwijs	Behoud en aanpassing van 5 maatschappelijke thema's	Specifieke CoE's opheffen	Nieuwe inter/trans-disciplinaire cursussen (B & M), minder disciplinaire keuzevakken Arbeidsmarktprofielen in alle programma's Loopbaantraject gericht op impact (in onderzoek)	
3. Sterk verankerd in de Noordelijke regio	Verdieping van samenwerking met Noordelijke hogescholen Versterken van banden met regionale praktijkbeoefenaars (verscheidenheid aan student-praktijkbeoefenaar-interacties)	↟ Regionale projecten	Sterkere banden met regionale praktijkbeoefenaars mogelijk maken (bijv. leer-werktrajecten)	
4. AI omarmen als disruptieve technologie	Implementatie van AI in ons onderwijs: • Integreer leren met, zonder en over AI in alle curricula • Train personeel in AI integratie in onderwijs • Ontwikkel alternatieven voor afstudeeropdrachten en scripties • Test beoordeling met AI ondersteuning	Plan voor AI in FEB onderzoek ↟ AI-financiering (onderzoek & onderwijs)	Voeg AI toe aan ondersteunende processen	
5. Talent stimuleren en persoonlijke ontwikkeling met een teamgerichte benadering	Behoud van 1e geldstroom PhD financiering	Ontwikkelen en introduceren van POP's Verhogen van inzetbaarheid/ flexibiliteit van ondersteunend personeel Behoud ReMa, versterken doctoraal onderwijs met E&B faculteiten	Verhogen van initiatieven voor double degree PhD's Versterken van gemeenschap van personeel met onderwijsprofiel (bijv. CT-onderwijsprofiel, docenten)	
6. Financieel gezond, veerkrachtig en adaptief	herstructurering vakgroepen en optimalisatie ↟ Ontwikkelen van een duurzaam lange termijn personeels- en bevorderingsbeleid FEB–Hogeschool studenten overstappen	↟ Gezamenlijke subsidieaanvragen (regionaal, nationaal, EU)	Introductie van een meer adaptieve en gedecentraliseerde (datagedreven) capaciteitsplanning	
7. Sterke FEB gemeenschap	Blijf een sterke internationale gemeenschap Verbeter welzijn van studenten en personeel Ontwikkel een duidelijke studenten front-office Leiderschapstraining voor personeel	Creëer projectgroep voor bureaucratie-vermindering Verminder administratie: bijv. update cursus- dossiers elke 3 jaar (niet jaarlijks) als er geen grote cursus-veranderingen zijn	Uitbreiden alumni strategie Ontwikkel een plan gericht op aanwezigheid medewerkers	



connecting for impact