



Universiteit Utrecht

# ***WETENSCHAP DIE (DOOR)WERKT***

## **STRATEGISCHE AGENDA MAATSCHAPPELIJKE IMPACT (2019-2024)**

Faculteit Recht, Economie, Bestuur & Organisatie (REBO),  
Universiteit Utrecht (UU)

26 november 2019

# DE STRATEGISCHE AGENDA

## Maatschappelijke impact

Het genereren van *maatschappelijke impact* is een derde kernproces binnen universiteiten geworden, zeker binnen de Universiteit Utrecht. Daarmee worden de traditionele kernprocessen – *onderwijs* en *onderzoek* – nadrukkelijk met de samenleving verbonden, met maatschappelijke vraagstukken, praktijken en partners, zodat maatschappelijke (meer)waarde wordt gerealiseerd. Wetenschap kan dan interessanter, relevanter, toegankelijker en legitiemer worden. Wij definiëren maatschappelijke impact als volgt:

*Wij brengen wetenschappelijk onderzoek en onderwijs gericht in wisselwerking met maatschappelijke vraagstukken, partners en praktijken, zodat onderzoek en onderwijs maatschappelijke betekenis hebben, doorwerken, en waarde toevoegen.*

De faculteit REBO wil hierin leidend zijn, in directe aansluiting op bredere ontwikkelingen buiten de faculteit, binnen de UU, alsmede in Nederland en internationaal. Denk aan de hubs van de UU-strategische thema's, de UU-nadruk op Life long learning, community service learning (CSL) en 3<sup>e</sup> geldstroomonderzoek, alsmede de bredere nadruk op Open Science, inclusief 'erkennen & waarderen', de Nationale Wetenschapsagenda (NWA), de KNAW-nadruk op impact, inclusief het belang van 'impact pathways', het belang van 'Erkennen & waarderen', en de LERU-nadruk op 'productive interactions'.

In deze korte strategische agenda wordt uitgelegd waarom maatschappelijke impact genereren van belang is, wat het inhoudt – over welke typen (kern)activiteiten het gaat – en welke acties daarbij horen. Daarbij gaat het zowel om directe impact-acties, alsook om meer indirecte acties om impact te besturen, te organiseren en te ondersteunen. In een aparte *Bijlage* wordt de Strategische agenda meer uitgewerkt. In een aparte *Uitvoeringsagenda* wordt een deel van onze impactactiviteiten vervolgens meer concreet geprogrammeerd.

## Het belang van impact

Impact genereren is steeds onvermijdelijker geworden. In het licht van zwaarwegende maatschappelijke vraagstukken, zoals duurzaamheid, gezondheid, veiligheid en rechtvaardigheid, vraagt de samenleving om wetenschappelijk onderwijs en onderzoek met maatschappelijke relevantie en doorwerking. Onderzoekers willen betekenisvol onderzoek doen, dat 'ergens over gaat'. Studenten willen maatschappelijk betekenisvol zijn. Impact, via externe activiteiten als advies en executive onderwijs, en via consortia, is profijtelijk: het levert niet alleen kennis, netwerken, input, onderzoeksdata en partnerships op, maar tevens capaciteit en financiële middelen.

Dat alles sluit aan op bredere bewegingen die de *relevantie* van wetenschap proberen te versterken: de universiteit 'opent' zich, toont maatschappelijke verantwoordelijkheid, en verhoudt zich tot maatschappelijke vraagstukken en verwachtingen.

## Kernactiviteiten

Impact is niet een specifieke soort activiteit, en het is ook meer dan *public engagement* en *outreach*, zoals publiekslezingen of publiekscommunicatie. In deze notitie onderscheiden we

vier soorten *kernactiviteiten*, die wetenschappelijk onderwijs en onderzoek in wisselwerking met de samenleving brengen (zie Figuur 1 voor een samenvatting):

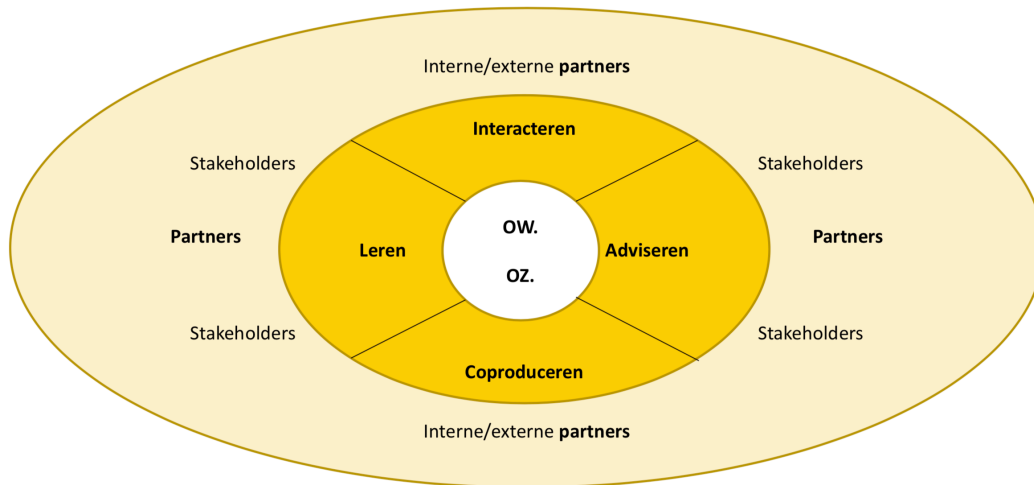
1. *Maatschappelijk leren*: de vorming van studenten als maatschappelijke professionals, carrière- en arbeidsmarktperspectieven in Ba/Ma, de koppeling van onderwijs aan actualiteit, verbindingen tussen onderwijs en maatschappelijke vraagstukken/praktijken, alsmede Life long learning (inclusief flexibilisering).
2. *Maatschappelijk adviseren*: ondersteunen van organisaties bij het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken, inclusief bestuurlijke, juridische, economische aspecten, via kortlopende advisering en langer lopend opdrachtonderzoek.
3. *Maatschappelijk interacteren*: kennis richting de samenleving brengen, via expertrollen, lezingen, social media, zichtbaar via de media, publieksevents, alsmede 'public engagement' en 'outreach' activiteiten.
4. *Maatschappelijk coproduceren*: onderzoek in coproductie met maatschappelijke partners (waaronder bedrijven), 'business development', inclusief de agendering, uitwerking en doorwerking van projecten, mede via (stakeholder)netwerken en meerjarige afspraken.

Het verrichten van deze kernactiviteiten gaat niet vanzelf. Het roept ten eerste lastige dilemma's op, bijvoorbeeld, hoe ver wetenschappers moeten gaan in het aangaan van partnerships? De academische *onafhankelijkheid* is een belangrijk en beschermwaardig goed. Ten tweede kennen partners hun eigen motieven, wensen en werkwijzen, die zich soms lastig laten combineren met hoe de universiteit werkt, omdat wetenschappelijke integriteit dat ingeeft. De motieven van partners kunnen vanuit universitaire optiek 'verdacht' zijn. Ten derde verschilt het waarmaken van impact per (sub)discipline: de ene (sub)discipline heeft directere banden met partners en praktijken dan de andere. Tot slot is de universiteit niet zomaar ingericht op het realiseren van impactactiviteiten. Het is ook niet zo dat iedereen dat zomaar kan of moet gaan doen.

Dat betekent dat het verder brengen van impactactiviteiten *gedoseerd*, *gedifferentieerd* en *zorgvuldig* zal moeten plaatsvinden. Niet alles tegelijk, niet alles voor iedereen.

De faculteit doet dit alles bovendien niet allemaal zelf. Integendeel. Ze stimuleert en faciliteert, in relatie tot de disciplines en departementen, tot onderzoek en onderwijs, tot multidisciplinaire samenwerking, en tot de relaties die onderzoekers en docenten met de buitenwereld onderhouden. Impact genereren vraagt om subtiel *samenspel* tussen disciplines en departementen, facultaire circuits, hubs en focusgebieden, en universitaire prioriteiten, accenten en acties.

**Figuur 1. MI kernactiviteiten-in-context**



## Acties

Tegen deze achtergrond kan per kernactiviteit worden verhelderd welke acties binnen onze faculteit relevant zijn:

1. *Maatschappelijke leren:*
  - a. Versterking maatschappelijke betrokkenheid en vorming in/rond onderwijs
  - b. Koppeling van onderwijs aan maatschappelijke vraagstukken, o.a. via CSL (community service learning), stages en (advies)projecten
  - c. Versterking beroeps- en arbeidsmarktperspectief Ba/Ma, mede via de studieverenigingen
  - d. Versterking alumni relaties en -netwerken
  - e. (Door)ontwikkeling Life long learning
2. *Maatschappelijk adviseren:*
  - a. (Door)ontwikkeling 'REBO Advies'
  - b. Verdere versterking van opdrachtonderzoek rond maatschappelijke thema's
  - c. Onderzoek beleids- en organisatie relevant maken
  - d. Professionalisering van academisch advies (incl. competenties/kwalificaties)
  - e. Meten van impact, met nadruk op 'impact pathways'
3. *Maatschappelijk interacteren:*
  - a. Realiseren van *Land marks*, zoals de Walvis
  - b. Voortzetting/uitbouw van *Impact nights*, *Impact cafés*, *Impact connect*
  - c. Organiseren van publiekslezingen (bijvoorbeeld in coproductie met TivoliVredenburg)
  - d. Inspelen op actualiteit via actualiteitencolleges
  - e. 'In de etalage zetten' van onderzoek
4. *Maatschappelijk coproduceren:*
  - a. Uitbouw van institutionele partnerships en netwerken
  - b. Uitbreiding van 'hybride' PhD's en postdocs (met onderzoekstijd mede via partners)
  - c. Verkenning van de mogelijkheid om impact-gerelateerde carrière paden te realiseren (i.h.b. voor UHD's en hoogleraren)

- d. Op/uitbouw van *Learning platforms*, in relatie tot bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties
- e. Verdere uitbouw partnerships en consortia, mede via *business developers*
- f. Ondersteuning van maatschappelijke c.q. veldexperimenten
- g. Ontwikkeling van *Citizen science*, waarbij burgers betrokken worden bij onderzoek

## Randvoorwaarden

Voor alles zijn partners en maatschappelijk thema's belangrijke vehikels om de kernactiviteiten te realiseren *en* te verbinden. Vervolgens zijn allerlei bestuurlijke, beleidsmatige en organisatorische randvoorwaarden nodig:

### *Bestuur:*

- Verdere nadruk op/uitwerking van maatschappelijke *thema's*, zoals duurzaamheid, gezondheid, veiligheid, rechtvaardigheid
- Oprichting *Board of Impact* [m.i.v. februari 2019 gerealiseerd]
- Formalisatie REBO *Samenwerkingsteam impact* (FSO) [m.i.v. april 2019 gerealiseerd]
- Voortzetting van *Maatschappelijke impact prijs jury*, incl. studenten
- Oprichting van REBO *Maatschappelijke Adviesraad* (MAR), met strategische partners
- Bijhouden van facultaire *Jaarkalender*, incl. jaarprogrammering
- *Impactdag* (met en voor REBO- en UU-collegae, studieverenigingen, alsmede partners en externen)

### *Beleid:*

- Versterking/aanscherping *partnership* beleid
- *HR*-beleid: verruiming van incentives, taakstellingen, beoordeling, carrière routes
  - Professionalisering van inderdienen (op team en groepsniveau)
  - Erkennen en waarderen, inclusief *MERIT* (ook op teamniveau)
  - Herijking taakstellingen (ruimte naast onderzoek en onderwijs, in lijn met *MERIT*)
  - Impact-carrière-accenten (voor bovengemiddeld presteren via impactvol onderzoek en/of onderwijs), voor UD's, UHD's en HL-en)

### *Organisatie:*

- Impactklimaat, inclusief bespreekbaar maken van dilemma's
- Versterking *back office* ondersteuning LLL en advies
- '*Look and feel*' van maatschappelijke activiteiten
- Communicatie en zichtbaarheid
- 'Business development' (uitbouw van partnerships en -netwerken, inclusief bedrijfsleven)

## Tot slot

Via directe impactactiviteiten en indirecte randvoorwaardelijke activiteiten kunnen *binnen* (academie) en *buiten* (samenleving) sterker verbonden worden. Impact is dan geen bijzaak of randzaak, en versterkt onderwijs en onderzoek. Onderzoek en onderwijs zijn academisch en internationaal aan de maat, en tevens maatschappelijk ingebed, van waarde en bruikbaar. Kortom, wetenschap die (door)werkt.

# **BIJLAGE: DE UITGEWERKTE AGENDA**

## ***WETENSCHAP DIE (DOOR)WERKT***

### **STRATEGISCHE AGENDA MAATSCHAPPELIJKE IMPACT (2019-2024)**

Faculteit Recht, Economie, Bestuur & Organisatie (REBO),  
Universiteit Utrecht (UU)

26 november 2019

## **1. INLEIDING**

### **1.1. Achtergrond**

Van oudsher kent de universiteit twee kernprocessen: *onderwijs* en *onderzoek*. Daar is in de afgelopen jaren een derde kernproces bijgekomen: *maatschappelijke impact*. Wetenschappelijk onderzoek en onderwijs worden dan in directere wisselwerking met de samenleving gebracht, met maatschappelijke vraagstukken, praktijken en partners. Dat heeft meerdere achtergronden.

Ten eerste is ‘afgezonderde’ wetenschap, die zich weinig van maatschappelijke vragen aantrekt, lastig vol te houden in het licht van maatschappelijke ontwikkelingen en verwachtingen. De samenleving heeft behoefte aan wetenschap en kennis die ingezet kan worden om maatschappelijke vraagstukken te doorgronden en aan te pakken.

Ten tweede: (Utrechtse) wetenschappers zelf willen – in toenemende mate – voorbij ‘*l’art pour l’art*’ wetenschap, wetenschap die zichzelf afzondert. Veel onderzoekers willen ‘uit de ivoren toren’ zoals dat heet, en maatschappelijke betekenis hebben. Dat maakt het academisch werk ook veel rijker en leuker. Je doet er niet alleen toe onder ‘peers’, maar ook daarbuiten.

Ten derde: niet-afgezonderde wetenschap creëert nieuwe kansen en mogelijkheden voor de verdere versterking van onderwijs en onderzoek, inclusief financiële kansen en mogelijkheden. Via partners kunnen gastdocenten worden ingezet en werkbezoeken of stages in het onderwijs worden vormgegeven, opdrachten worden binnengehaald, en nieuwe onderzoeksthema’s worden ontwikkeld.

Kortom, wetenschap die *in wisselwerking met de samenleving* werkt is onvermijdelijk geworden, betekenisvol en profijtelijk. Dat bedoelen we tegenwoordig met ‘maatschappelijke impact’, dat wij als volgt definiëren:

*Wij brengen wetenschappelijk onderzoek en onderwijs gericht in wisselwerking met maatschappelijke vraagstukken, partners en praktijken, zodat onderzoek en onderwijs maatschappelijke betekenis hebben, doorwerken, en waarde toevoegen.*

Wetenschappelijk onderzoek en onderwijs worden dan niet alleen interessanter, ze worden tevens relevanter, toegankelijker en legitiemer. Maatschappelijke partijen worden gevoed en kunnen inzichten en kennis gebruiken. Wetenschappelijk onderzoek en onderwijs worden gevoed en directer verbonden met maatschappelijke praktijken. De universiteit toont maatschappelijke verantwoordelijkheden, vooral aangaande complexe vraagstukken. Wetenschappers krijgen extra herkenning en waardering voor impactvol werk. Studenten combineren studeren met maatschappelijke betrokkenheid.

Eerder heette dat ‘valorisatie’, maar de nogal eenzijdige nadruk op ‘de toepassing van door de universiteit ontwikkelde kennis’ (veelal tegen betaling), is vervangen door het krachtiger idee van ‘impact’ genereren. REBO loopt daarin reeds voorop en wil daarin voorop blijven lopen, in nauwe afstemming met de UU. Dat doen we via zichtbare activiteiten die variëren van *executive* onderwijs en *life long learning*, via het ‘project Walvis’, tot *impact nights*, *Deans Dinners*, filmreeksen *Science & Fiction* en publiekslezingen in TivoliVredenburg. Het vindt ook al langer plaats via vele minder zichtbare activiteiten in onderwijs en onderzoek, waarbij wetenschappers commissies adviseren of in commissies of raden zitten, opdrachtonderzoek uitvoeren, veldexperimenten doen, waarbij cases in het onderwijs ingebracht worden, stages mogelijk worden gemaakt, cursussen gekoppeld worden aan organisaties, waarbij samen met studenten maatschappijgerichte honours-modules ontwikkeld worden, waarbij ‘community service learning’ in praktijk wordt gebracht, waarbij studieverenigingen relaties met partners aangaan en projecten realiseren.

Eerder is dat bestuurlijk en beleidsmatig omlijst, bijvoorbeeld door een aparte vice-decaan Maatschappelijke impact aan te stellen en door meerjarige beleidscontouren te schetsen. Mede gevoed door de vele lopende activiteiten, eerder beleid, en door bredere bewegingen – zoals *Science in Transition* en *Open Science*, de nadruk op impact via NWO en de KNAW, de nadruk op ‘Erkennen & waarderen’, de Nationale Wetenschapsagenda (NWA),

alsmede ontwikkelingen in het buitenland, zoals via de LERU en de nadruk op ‘productive interactions’ – werken we in deze notitie een *strategische agenda* uit voor de komende jaren (2019-2024). Dat gebeurt ook op basis van vele gesprekken die binnen REBO en de UU zijn gevoerd, en via het nieuwe facultaire *Impactbestuur* dat in februari van 2019 is opgericht.

## 1.2. Missie en strategie

In een eerdere facultaire beleidsnotitie over maatschappelijke impact (mei 2018) werd de REBO-missie aangaande impact als volgt verwoord:

### Missie

Maatschappelijk Impact betekent voor onze faculteit dat we:

***door middel van onderzoek en onderwijs bijdragen aan het vormgeven van een weerbare, duurzame en rechtvaardige samenleving, in samenwerking met maatschappelijke organisaties en andere stakeholders***

*Uit: Meerjarenbeleid Maatschappelijke impact REBO (mei 2018)*

Van belang is niet alleen de nadruk op *wisselwerking* met maatschappelijke partners, maar tevens de inhoudelijke nadruk op het ‘*vormgeven van de samenleving*’, inclusief nadruk op *waarden* die met REBO-disciplines verbonden zijn: *weerbaarheid, duurzaamheid, rechtvaardigheid*. Onderzoek en onderwijs gaan ergens over, verhouden zich tot maatschappelijke vraagstukken en partijen, en werken door. In die notitie werd tevens duidelijk gemaakt vanuit welke principes gewerkt wordt:

### Strategie

Voor het verwezenlijken van onze visie wordt in het Meerjarenplan Maatschappelijke Impact de volgende strategie gevolgd:

- Wij verduurzamen samenwerking door middel van partnerships. Deze partnerships sluiten aan bij de expertise en doelstellingen van de faculteit.
- De kennis en inzichten van het onderzoek binnen REBO zijn daarbij leidend.
- Wij bevorderen en faciliteren dat Maatschappelijke Impact zoveel mogelijk verweven is met onderwijs en onderzoek binnen REBO.
- Wij stimuleren dat de kennis en kunde van de faculteit breed beschikbaar is.

*Uit: Meerjarenbeleid Maatschappelijke impact (mei 2018)*

## 1.3. Herijking ‘pijlers’

In de meerjarennotitie werd dit alles vervolgens via vijf pijlers verder uitgewerkt: *Partnerships, Outreach, Executive onderwijs, Alumnibeleid, en Arbeidsmarktoriëntatie*. Dat kan herijkt worden, en vooral verder verfijnd. Daar zijn meerdere redenen voor.

Ten eerste zijn deze pijlers ongelijksoortig. Executive onderwijs bijvoorbeeld is een eigenstandig veld, met eigenstandige activiteiten en partners – tegenwoordig breder gedefinieerd als *Life Long Learning* –, terwijl arbeidsmarktoriëntatie vooral via bestaande velden, zoals Ba- en Ma-onderwijs plaatsvindt. Ook consultancy en academisch advies – die in de pijlers minder zichtbaar zijn – vormen zo’n breder veld: kennis-gebaseerd en kennis-gedreven, maar tevens commercieel opdrachtonderzoek.



Ten tweede zijn de pijlers elk van een andere orde. Executive onderwijs en consultancy zijn meer primaire activiteiten, inclusief lesgeven en onderzoek doen, terwijl partnerships en alumni-relaties meer randvoorwaardelijk zijn: je hebt partners, niet om de partners, maar om iets anders waar te maken. Dat kan onderwijs zijn, maar ook consultancy, of een van de andere genoemde zaken/pijlers zoals arbeidsmarktorientatie.

Ten derde zijn de pijlers potentieel met elkaar verbonden. Partners, alumni en 'outreach' staan niet los van onderwijs en onderzoek, en kunnen niet apart worden georganiseerd. Ze zijn gelinkt aan onderwijs en onderzoek. Sterker, meer omvattende impact wordt gecreëerd als uiteenlopende onderwijs-, onderzoek- en outreach-activiteiten op elkaar betrokken worden, mede via stevige institutionele partnerships, publiek profiel en 'public engagement'.

In de volgende paragraaf maken we dit alles concreet, waarbij geldt dat we vooral een onderscheid maken tussen (primaire) *kernactiviteiten*, in relatie tot partners, en (secundaire) *randvoorwaarden*.

#### **1.4. Kernactiviteiten en partners**

Voor impact moeten *acties* op gang gebracht worden, in relatie tot *partners* en *stakeholders* die onderdeel zijn van maatschappelijke vraagstukken. Pas dan kan de noodzakelijke wisselwerking tussen wetenschap en samenleving vorm en inhoud krijgen. Via dergelijke acties wordt onderwijs en onderzoek op de een of andere manier aan maatschappelijke opgaven, vragen, behoeften en praktijken verbonden. Hieronder maken we een onderverdeling in vier soorten *kernactiviteiten*, uiteenlopende duidelijke en doelgerichte activiteiten waarmee impact gegenereerd kan worden, mede via partners.

##### *Kernactiviteiten*

Als we wisselwerking en relaties aangaan met partners, praktijken en stakeholders, dan staan de volgende 4 kernactiviteiten centraal: *Maatschappelijk leren*, *Maatschappelijk adviseren*, *Maatschappelijk interacteren*, en *Maatschappelijk coproduceren*.

1. *Maatschappelijk leren*: het belang van onderwijs voor de vorming van maatschappelijke professionals, de arbeidsmarkt- en beroepsoriëntatie in Ba en Ma programma's, alumni-relaties, en 'Life long learning' (LLL), vooral na de reguliere Ba en Ma fasen. Studenten zijn onderdeel van 'academic communities' die maatschappelijke bewustzijn, maatschappelijke betrokkenheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid aan de dag leggen, in relatie tot maatschappelijke vraagstukken, zoals duurzaamheid, gezondheid, veiligheid en rechtvaardigheid. Hoger onderwijs flexibiliseert bovendien, in relatie tot veranderende arbeidsmarkten, technologie en nieuwe 'skill sets'.
2. *Maatschappelijk adviseren* in de sfeer van maatschappelijke organisaties bijstaan, variërend van overheden via NGO's tot bedrijven. Dat kan zijn gerichte adviesvragen beantwoorden, vragen helpen ontwikkelen, en/of de uitvoering van grootschaliger evaluaties en toegepaste studies, vaak met een directe link met maatschappelijke issues en vraagstukken. Het kan korter lopende advisering betreffen, of langer lopend opdrachtonderzoek.

3. *Maatschappelijk interacteren* in de zin van wetenschap en kennis bij burgers en bedrijven brengen, en omgekeerd, door kennis als 'output' richting publieken te brengen dan wel maatschappelijke input op te halen. Dat kan door in commissies zichtbaar te zijn, via lezingen en media-uitingen, door te interacteren met organisaties, politici, bestuurders, professionals en/of burgers, mede via 'outreach' en 'public engagement' activiteiten.
4. *Maatschappelijk coproduceren* in de zin van in nauwe wisselwerking met partners vragen te agenderen en vraagstukken aan te pakken, onderzoeksprojecten te entameren, en gezamenlijke onderwijs- en/of onderzoekactiviteiten te ontplooiën. Door de kruisbestuiving van onderwijs, onderzoek en impact, via NWA-projecten, werkplaatsen, hybride PhD's/postdocs, *visiting practitioners* en practitioners als *research fellows*, en impactgerichte UHD's en hoogleraren wordt academische kennisontwikkeling tegelijkertijd maatschappelijk.

### *Partners*

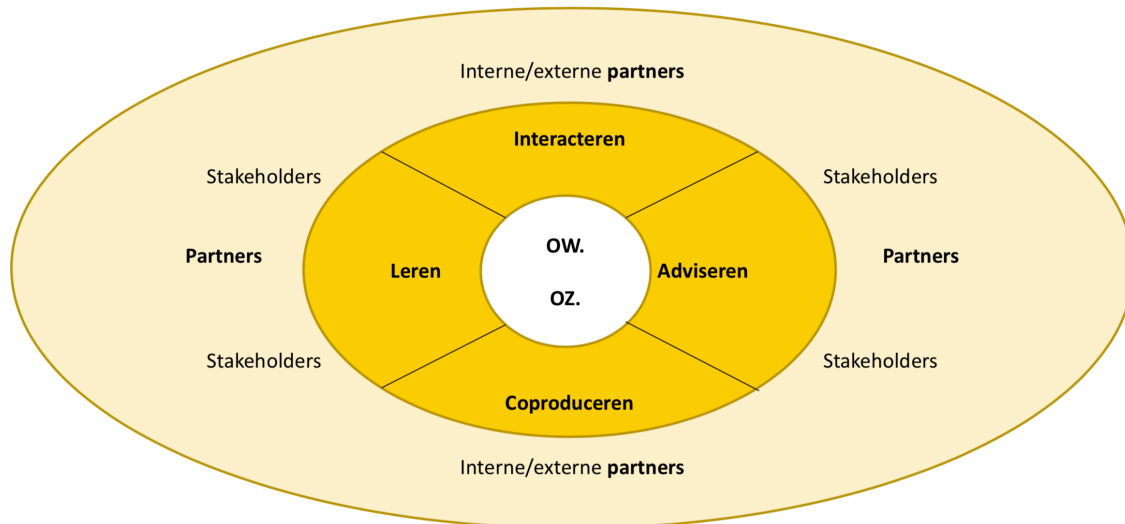
Zoals in het voorgaande doorschemert zijn deze kernactiviteiten gekoppeld aan partners. Maatschappelijke relevante wetenschap verhoudt zich tot maatschappelijke ontwikkelingen en vraagstukken, soms op afstand, maar steeds vaker in directe relatie tot partners en stakeholders. Het gericht aangaan en onderhouden van *partnerships* wordt dan cruciaal, tegen de achtergrond van maatschappelijke vraagstukken als duurzaamheid, gezondheid, veiligheid en rechtvaardigheid. Dat is best een lastige opgave, omdat partners op meerdere manieren aangehaakt kunnen worden (via departementen, de faculteit, en strategische thema's/hubs), sterk variëren in wat ze belangrijk vinden, en in meer of mindere mate direct aan onderwijs en/of onderzoek gekoppeld zijn.

Voor een meer systematisch partnershipbeleid is het op zijn minst nodig om soorten partners te onderscheiden, en om die in meer of mindere mate als nabije stakeholders te zien. We maken in het vervolg onderscheid tussen de volgende typen partners:

- I. *Interne partners (UU)*: we hebben allerlei personen, programma's, projecten en units binnen de UU nodig, om van de maatschappelijke impactagenda iets te maken. Dat betreft deels UU-brede units/diensten en programma's, en de strategische thema's (incl. de hubs), alsmede REBO-interne partners, incl. de disciplines en studieverenigingen.
- II. *Externe partners (omgeving)*: REBO kent allerlei soorten externe partners, deels via de disciplines, deels facultair, deels via strategische thema's en hubs. Daar kan op voortgebouwd worden. En er kunnen nieuwe partners geactiveerd worden, om de impact agenda verder vorm en inhoud te geven. Dan is het wel van belang om te bepalen op welke wijze de partners aanhaken, en waarom precies. Dat vraagt om een gedifferentieerd partnershipbeleid, in samenspraak met de studieverenigingen verder vorm te geven.
- III. *Maatschappelijke stakeholders (samenleving)*: onze impactactiviteiten beïnvloeden de samenleving en de aanpak van maatschappelijke vraagstukken. Velen hebben daar potentieel baat bij. Dat is veelal niet direct en niet duidelijk tastbaar. Toch kunnen we ten behoeve van agendering, aanpak van onderwijs en onderzoek, en evaluatie gebruik maken van maatschappelijke signalen en input.

Hieronder zijn de kernactiviteiten, in relatie tot de soorten partners, visueel weergegeven (zie Figuur 1).

**Figuur 1. MI kernactiviteiten-in-context**



### 1.5. Uitdagingen en randvoorwaarden

Het verrichten van deze kernactiviteiten gaat niet vanzelf; impact genereren kent de nodige obstakels en uitdagingen.

Ten eerste roept impact genereren lastige *dilemma's* op. Bijvoorbeeld in de sfeer van hoe ver wetenschappers moeten gaan in het aanhalen van banden met partijen buiten de deur. Hoe ver moeten c.q. kunnen wetenschappers gaan in het aangaan van partnerships, omdat academische *onafhankelijkheid* en/of *integriteit* op het spel kan staan? Hoewel hun onafhankelijkheid gesterkt kan worden door duidelijke afspraken, is integriteit een waarde c.q. belang dat continue overweging verdient. Kunnen we ons zomaar verbinden met organisaties die belaste of betwiste producten of diensten leveren (zoals tabak), of een minder goede reputatie hebben op punten die wij als faculteit belangrijk vinden, zoals duurzaamheid (fossiele energiemaatschappijen). De wijze van zakendoen is belangrijk. Tot hoe ver kunnen we afspraken maken over kritiek uiten en openheid betrachten, ook als die partijen daardoor wellicht schade ondervinden?

Ten tweede kennen partners van buiten hun eigen motieven, wensen en werkwijzen, en die staan vaak haaks op hoe wij gewend zijn te werken. De motieven van partners kunnen in aansluiting op het voorgaande punt vanuit universitaire optiek 'verdacht' zijn, bijvoorbeeld omdat ze 'in the end' toch vooral commercieel, of te ideologisch, of te activistisch zijn. Maar het kan ook zijn dat ze op een andere manier resultaten willen, bijvoorbeeld snel en 'to the point', terwijl onderzoekers dat met meer voorzichtigheid en onderbouwer gewend zijn te doen. Bovendien komt er vaak een andere manier van werken bij kijken: zakelijker, meer 'in control', met duidelijke deadlines en SMART-afspraken, iets waar wetenschappers toch vaak wat minder affiniteit mee hebben.

Ten derde verschilt het waarmaken van impact per (sub)discipline: de ene (sub)discipline heeft bijvoorbeeld natuurlijkere banden met partners en praktijken dan de

andere. Dat geldt niet alleen universiteits-breed, ook binnen onze faculteit geldt dat: de disciplines rechtsgeleerdheid/rechtswetenschap, economie en bestuurs- en organisatiewetenschap werken anders, met sterk uiteenlopende banden met praktijken. Dat gaat bovendien binnen de universitaire muren gepaard met andere incentives, beoordelingsmaatstaven en carrièrelijnen.

Tot slot zijn de bestuurlijke en organisatorische omstandigheden binnen de universiteit niet zomaar ingericht op het realiseren van impactactiviteiten. Besturing en beleid zijn vooral ingericht op onderzoek en onderwijs, waarbij onderwijsbesturing de afgelopen decennia sterker is geworden. Wat dat betreft staat impact in enkele opzichten nog in de kinderschoenen, ook omdat de besturing daarvan in zichzelf lastig vorm te geven is. Zoals gezegd is impact verbonden met onderwijs en onderzoek, en besturing en beleid kan dus moeilijk helemaal apart komen te staan.

Dit alles betekent dat we het verder brengen van impactactiviteiten *gedoseerd* en *gedifferentieerd* zal moeten plaatsvinden, en *zorgvuldig*, met besef van de haken en ogen.

‘De faculteit’ doet dit alles bovendien niet allemaal zelf. Integendeel. Ze stimuleert en faciliteert, in relatie tot de disciplines en departementen, tot onderzoek en onderwijs, tot multidisciplinaire samenwerking, en tot de relaties die onderzoekers en docenten met de buitenwereld onderhouden. Impact genereren vraagt om subtiel *samenspel* tussen disciplines en departementen, facultaire circuits, hubs en focusgebieden, en universitaire prioriteiten, accenten en acties.

## 2. IMPACT ACTIES

### 2.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt verhelderd waar de faculteit REBO zich de komende jaren op richt, als het om de vier kernactiviteiten gaat (conform Figuur 1), en om welke concrete acties dat gaat, in relatie tot partners. In het hoofdstuk hierna gaan we in op de meer indirecte, randvoorwaardelijke acties die daarvoor nodig zijn.

### 2.2. Maatschappelijk leren

In het kader van leren gebeurt er veel: tijdens REBO-opleidingen en programma's wordt veel aandacht besteed aan arbeidsmarkt en beroepsperspectief, er wordt aan (verdere) 'professional skills' programmering gewerkt, relaties met alumni worden onderhouden, activiteiten met, door en voor alumni worden georganiseerd, en in allerlei opzichten vindt Life long learning plaats. Dit kan soms beter en gericht, en soms uitgebreider, meer facultair, afgestemd – ook met studieverenigingen – en gelinkt aan partners en thema's/vraagstukken.

Naast inzetten op academische professionals kunnen we ook en vooral inzetten op de vorming van *maatschappelijke professionals*, dat wil zeggen studenten en alumni die academisch gevormd zijn, inhoudelijk goed onderlegd zijn, maatschappelijke rollen kunnen vervullen en maatschappelijke verantwoordelijkheden kunnen dragen.

- Versterking maatschappelijk bewustzijn en maatschappelijke betrokkenheid in/rond onderwijs
- Koppeling van onderwijs aan *maatschappelijke vraagstukken*, zoals duurzaamheid, gezondheid, rechtvaardigheid of migratie, onder meer via *community service learning* (CSL)
- Structurele aandacht voor *arbeidsmarkt* en *beroepsperspectief* in alle Ba en Ma programma's van REBO, ook REBO-breed, mede via de studieverenigingen
- Studenten gericht *sociaal en professioneel equiperen* voor de arbeidsmarkt c.q. vervolgstappen, ten dienste van professionele ontwikkeling
- Structurele banden met *alumni*, mede via alumninetwerken
- Uitbouw van REBO *Life long learning*, met (a) executive masters, (b) overig open aanbod, en (c) in company & maatwerk
- Vergroten van inhoudelijk en modulair *aanbod* Life long learning

Meer concreet leidt dat tot de volgende acties:

- *Actualiteitencolleges* organiseren (mede via docenten en studieverenigingen)
- Maatschappelijk gerichte *MOOCs* produceren (idem)
- Maatschappelijke *impactprijs* voor studenten [continuering, via jury MI prijs]

- (Beter) registreren en monitoren *REBO-alumni*, in relatie tot UU-alumni-registratie en relatiebeheer
- Gerichte besteding van *Life long learning* (incl. extra LLL-gelden)

### 2.3. Maatschappelijk adviseren

Als REBO hebben we veel ervaring in consultancy, academische advisering en (commercieel) opdrachtonderzoek. Soms vindt dat binnen en via disciplines plaats, maar tevens en steeds vaker interdepartementaal en interfacultair. We hebben daar ook al goede vormen en vehikels voor, zoals USBO Advies, dat ook steeds meer REBO Advies c.q. interfacultair advies wordt. Die ondersteuning loopt van de voor- tot eindfase, van acquisitie en inspelen op offerteverzoeken, via offertes uitbrengen c.q. aan aanbestedingen meedoen, tot uitvoering, procesmanagement, en publicatie. En dit steeds vaker voor andere onderdelen binnen de UU die met adviesopdrachten te maken krijgen.

Hoewel die advies'klussen' geld opleveren, doen we dat niet puur voor het geld – ze zijn en blijven kennis-gedreven. Ze zijn verbonden met ons onderzoek en onze expertise, ze voeden ons onderzoek, ze leiden tot publicaties, ze leiden tot casuïstiek die in het onderwijs kan worden ingezet, al dan niet met gastsprekers, en ze versterken onze banden met de buitenwereld, met partners, uitdagende maatschappelijke vraagstukken en toegang tot relevante netwerken.

- Verdere op/uitbouw van *REBO-advies*, met nadruk op multidisciplinaire projecten
- Adviesprojecten gekoppeld aan *maatschappelijke vraagstukken*
- Meer nadruk op advisering in (intra- en interfacultaire) *teams* en teamwork
- Aandacht voor de *integriteit* van opdrachtonderzoek
- Goede *ondersteuning* van adviesprojecten, via 'back office' ondersteuning op alle projectvlakken (inzet mensen, financiën, communicatie, et cetera)
- Verdere verbindingen tussen adviesprojecten, onderwijs en onderzoek

Meer concreet leidt dat tot de volgende acties:

- Verdere versterking advies/consultancy, inclusief opdrachten in relatie tot facultaire thema's als duurzaamheid, gezondheid, veiligheid en rechtvaardigheid
- REBO-faciliteiten en ondersteuning versterken, mede via 'back office support'
- REBO Advies '*look & feel*' versterken
- Professionalisering academisch advies, inclusief competenties
- Uitbouw *BKA*- en *SKA*-systematiek (resp. basis en senior kwalificatie advies)
- *Dilemma trainingen* opdrachtonderzoek

### 2.4. Maatschappelijk interacteren

Op vele manieren communiceren en interacteren REBO-onderzoekers en docenten met de samenleving. Soms achter de schermen, klein, zoals via expertcommissies en maatschappelijke raden, soms voor de schermen, maar kleinschalig, zoals via debatten en panels, en soms heel publiek en 'groot' (qua bereik), zoals via kranten of televisie. Dat is en blijft belangrijk. Dat kan versterkt worden, deels door het systematischer aan te pakken,

door het nog nadrukkelijker te linken aan (actuele) maatschappelijke vragen, en door het (nog) professioneler te doen, niet alleen via tekst, maar ook beeld, geluid, vlogs, et cetera.

- Verdere (systematische) programmering van *publieksactiviteiten*, *public engagement* en *outreach*, gelinkt aan REBO- en UU-kennis en -expertise
- Meer aansluiting op *actualiteit*, met kleiner en groter bereik, bijvoorbeeld via (online) *actualiteitencolleges*
- Meer nadruk op alternatieve mogelijkheden om te communiceren, inclusief *technologische* mogelijkheden
- (Nog) meer professionaliteit en intern *samenspel* als het om media-uitingen draait ('one stop shop' voor journalisten)
- Directere *vertaling* van onderzoek/kennis naar praktijken, inclusief beleidsbeïnvloeding

Meer concreet leidt dat tot de volgende acties:

- Jaarlijkse groot en zichtbaar '*land mark*' project (zoals het project Walvis van januari-september 2019), met daaraan gekoppeld een goed geprogrammeerde activiteitenreeks
- *Impact Nights* (1 keer per jaar) en *Dean's dinners* (1 a 2 keer per jaar)
- *Impact cafés* (+/- 5 keer per jaar)
- REBO *Tours* organiseren (a la Tivoli publiekslezingen)
- *Maatschappelijke impactprijs* (medewerkers) [continuering, via jury MI prijs]

## 2.5. Maatschappelijk coproduceren

Al het voorgaande vraagt natuurlijk ook om 'coproductie' in de zin van samenwerken en gezamenlijk handelen, maar bij coproduceren in de brede zin vraagt het om meer dan dat. Dan is het een kwestie van gemeenschappelijk agenderen, gezamenlijk activiteiten opzetten, waarbij zowel universiteit als andere partners betrokken zijn, en universiteit, bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties meer gezamenlijk optrekken, via (meerjarige) projecten en programma's. In plaats van dat 'de universiteit' die projecten of programma's 'draait'. Dat doen we reeds op allerlei manieren al, bijvoorbeeld via betrokkenheid bij de NWA-routes, of extern gefinancierde leerstoelen en PhD's en postdocs, of met strategische partners die aan onderwijs en onderzoek verbonden zijn. Dat kan verder versterkt worden.

- Verdere versterking en uitbouw van *institutionele partnerships*, waarbij met partners samen onderwijs, onderzoek en impactactiviteiten verricht worden
- Versterking van de *samenwerking* met partners in het kader van maatschappelijke vraagstukken
- Meer 3<sup>e</sup> geldstroom, als '*business*', via '*business development*', ook door meerjarige relaties met bedrijven aan te gaan
- Het gestructureerd naar '*linken*' van externe partijen, in het kader van onderwijs en/of onderzoek
- Het vergroten van het nationale en internationale *maatschappelijk bereik* van onderwijs en onderzoek, ook via *partneruniversiteiten* die een duidelijke impactagenda hebben

Meer concreet leidt dat tot de volgende acties:

- Afbakening van institutionele/*strategische partners* REBO
- Aanstellen van *visiting practitioners* c.q. *research fellows*
- Aanstellen van *hybride PhD's* en *postdocs*, die grotendeels elders werken, maar tevens promotie/onderzoekstijd krijgen en binnen de disciplines zichtbaar zijn
- Verkenning van de mogelijkheid om naar impact-gerelateerde carrièrepaden toe te werken, met nadruk op UHD's en impact hoogleraren met impactprofielen
- *Liaisons* voor relaties met UU/REBO partners (zoals ministerie van BZK, maar ook andere REBO-partners)
- (Meerjarige) afspraken met partners, netwerken en/of consortia, mede via *business developers*
- Verbindingen met hubs, vooral die hubs waar REBO trekkend c.q. penvoerend actief is, ondersteuning UGlobe
- Faciliteren van maatschappelijke c.q. veldexperimenten, en *citizen science*
- Faciliteren van de oprichting van *Learning platforms*

## 2.6. Partners

De laatste strategische nadruk gaat natuurlijk direct over partners, maar het belang van partnerships en samenwerking loopt door alle activiteiten heen. Wij, REBO, hebben vele anderen nodig om impact te genereren. Zoals in figuur 1 te zien is, is dat een kwestie van meerdere soorten partners. Dat werken we hieronder uit.

*Interne partners, i.h.b. UU*

- *Strategische thema's*, in het bijzonder IOS en Pathways to Sustainability, en *focusgebieden*, in het bijzonder Professional performance, Governing the digital society, Circulaire economie, Future of food
- De *UU Hubs* binnen de strategische thema's (waarbij REBO voortrekkerrollen vervult in de IOS-hubs Future of Work, en SEI/Entrepreneurship for Societal Challenges, daarnaast ook o.a. Security in open societies, alsmede Pathways to Sustainability Hubs: Future Water and Delta's, Healthy Urban Living, Future of Food en Industry in Transition)
- UGlobe/Center for Global Challenges
- Het zgn. 'Valorisatienetwerk' van de UU
- Het *programma Life long learning* (LLL)
- Het CWC, het Communicatie- en Wetenschapscentrum van de UU
- De task force Public Engagement
- *Alumni office*
- *Summerschool*
- Studieverenigingen

*Externe partners, Beroepsoriëntatie en arbeidsmarkt*

- Stageorganisaties en Alumniverenigingen
- Organisaties en instanties waar veel van onze alumni terecht komen



### *Externe partners, Maatschappelijk*

- Externe c.q. strategische partners van REBO, gelinkt aan maatschappelijke vraagstukken, zoals duurzaamheid, veiligheid, gezondheid, rechtvaardigheid
- Externe partners via de hubs en UGlobe
- Externe partners via de disciplines c.q. departementen, met een mogelijk facultair bereik

### *Maatschappelijke stakeholders*

- Overheden, branches, journalisten, burgers

Voor het betrekken van externe partners kan een *Maatschappelijke Adviesraad (MAR)* interessant zijn. Daarover meer in het volgende deel.

## **2.7. Slot**

Via de kernactiviteiten en concrete activiteiten die daaraan gekoppeld zijn kunnen we de toon zetten. De wisselwerking met de samenleving, i.c. maatschappelijke praktijken en partners kan vorm en inhoud krijgen, maatschappelijke relevante wetenschap kan worden gerealiseerd, en maatschappelijke verantwoordelijkheid kan getoond worden.

Dat gebeurt via specifieke activiteiten (direct), alsmede via beleid en bestuur, organisatie/infrastructuur en ondersteuning (indirect). Naast impact-acties zijn faciliterende facultaire acties nodig. Welke dat zijn, wordt in het volgende deel verhelderd.

## 3. RANDVOORWAARDEN

### 3.1. Inleiding

Om de strategische agenda in praktijk te brengen, zullen meer indirecte facultaire acties op gang moeten worden gebracht, meer randvoorwaardelijk, om impact genereren mogelijk te maken. Daarbij geldt zoals eerder opgemerkt dat dit *gedifferentieerd* en *zorgvuldig* moet gebeuren, en tevens *gefaseerd*, mede met het oog op de verscheidenheid die tussen en disciplines bestaat.

Impact genereren kan niet zomaar direct aangestuurd of geregeld worden. Daadwerkelijke impact wordt dagelijks via handelingen van WP-ers en OBP-ers samen gemaakt en gelinkt aan disciplines en interdisciplinaire samenwerking. Wat wel kan, is *stimuleren*, *faciliteren* en *regisseren*. Daar zijn besturing, beleid en organisatie-ondersteuning voor nodig.

### 3.2. Bestuur

*Governance/bestuur (REBO)*

- Verdere uitbouw/programming van maatschappelijke profiel van REBO, inclusief nadruk op duurzaamheid, gezondheid, veiligheid, rechtvaardigheid
- Oprichting van een REBO *Board of Impact*, binnen de faculteit [in februari 2019 opgericht]
- Formatie van een *Samenwerkingsteam impact*, vanuit de FSO en haar domeinen [in april 2019 opgericht]
- Voortzetting van de *Maatschappelijke impactprijs jury*, incl. studenten
- Oprichting van een *Maatschappelijke Adviesraad (MAR)*, met strategische partners en enkele hoogleraren
- Bijhouden van en sturen via een facultaire *Jaarkalender*
- Jaarlijkse 'Impactdag' (REBO- en UU-collegae, studieverenigingen, plus externe partners en stakeholders)

De *Board of Impact* kent de volgende samenstelling:

- Vice-decaan MI (voorzitter) [prof. Mirko Noordegraaf]
- Lid, Projectleider MI (secretaris) [mw mr.dr.s Rebecca van Musscher]
- Lid, RGL [dr Rianka Rijnhout]
- Lid, USE [dr Mark Sanders]
- Lid, USBO [drs Paul Adriaanse]
- Studentleden, de 3 voorzitters van de REBO studieverenigingen JSVU, Perikles, E.C.U.92

### *Governance/bestuur (algemeen)*

- Meer nadruk op *hybride bestuur*, dat wil zeggen, *'en-en'-bestuur*, bijvoorbeeld binnen en buiten, faculteiten en hubs, met onder andere:
  - *Liaisons*, in relatie tot partners
  - *Trekkers- c.q. penvoerderschappen*, bijvoorbeeld in relatie tot hubs
- Aanhaking bij passende *circuits* (zoals het zgn. Valorisatie-overleg van de UU, waar de vice-decaan MI aan deelneemt)

### **3.3. Beleid**

#### *Partnershipbeleid*

- Herijken partnershipbeleid, ook in directe relatie tot de studieverenigingen
- Nadere bepaling van REBO *key partners*
- Mede via key partners, samenstelling van de Maatschappelijke Adviesraad
- *Business development*, in relatie tot externe partners/netwerken, om meerjarige (onderzoeks- en/of onderwijsafspraken) te maken en ten uitvoer te brengen

#### *HR-beleid*

- Herijken van *prikkels/incentives*, bijvoorbeeld hoe met externe gelden en inderdiengelden wordt omgegaan (in relatie tot teams en groepen)
- Herijken van *taakstellingen*, inclusief opnemen van bijvoorbeeld LLL- en adviesinzet in taakstellingen
- *Waardering* voor adviesactiviteiten (in relatie tot het MERIT-model)
- Aandacht voor academisch impact-carrière-accenten (zoals adviescarrière-accenten), naast onderzoek- en onderwijscarrière-accenten

### **3.4. Organisatie**

#### *Communicatie*

- Ondersteuning impact activiteiten, i.h.b. *land mark*-activiteiten en structurele activiteiten zoals Impact night, Impact cafés, et cetera
- Stimulering van impact via hubs en UGlobe
- Interne communicatie, zichtbaarheid impact, voorbeelden, 'best practices'

#### *Financieel*

- Impactactiviteiten structureel en incidenteel koppelen aan kostenplaatsen
- Duidelijke financiële afspraken met partners, inclusief de hubs

#### *HR*

- Verdere doorwerking van het *MERIT*-model, in B&O-gesprekken, bevorderingen, aanstellingen (ook op teamniveau)
- *Taakstellingen* via maatwerk herijken, i.h.b. ten dienste van LLL en advies, mede in lijn met MERIT
- B&O-gesprekken linken aan *'meervoudige waardering'* (a la MERIT)

- Aanbod van trainingen verhelderen c.q. versterken
- Carrièrelijnen, inclusief impact-accenten, verder differentiëren (mede gegeven BKA en SKA), naast onderzoek- en onderwijs-carrière-accenten

#### *Facilitair*

- *Gebouwen*, ruimtes bruikbaar maken voor interactie met gasten, partners
- *Labs* c.q. *platforms* inrichten ten behoeve van maatschappelijke wisselwerking en interactieve workshops
- *Websites* en *social media* moderniseren

### **3.5. Tot slot**

Maatschappelijke impact creëren is niet nieuw. Al vele jaren is er een expliciete nadruk op meer impact zichtbaar, in debatten over wetenschap en in aanpassingen van systemen. Eerst heette dat 'valorisatie', nu 'impact'. Dat zagen c.q. zien we in bewegingen als 'Science in Transition' en 'Open Science', in bijdragen van de KNAW, in aanpassingen van subsidieregels (bijvoorbeeld in NWO-aanvragen, met paragrafen aangaande doorwerking/implicaties), in 'Erkennen & waarderen', in de 'NWA', in LERU-initiatieven, et cetera. Al vele jaren laten vele wetenschappers – waaronder juist vele REBO-wetenschappers – zien dat ze wetenschap op een andere manier bedrijven, en soms ook een andere wetenschap bedrijven.

In het voorgaande is uitgelegd hoe de faculteit REBO dat verder kan ondersteunen, versterken en toekomstbestendig kan maken. Dat kan bijdragen aan meer eigentijdse wetenschap en een ander beeld van wetenschap.

Eigentijdse wetenschap staat niet los van de samenleving, die is er nauw mee verbonden. Als onderzoek plaatsvindt en onderwijs verzorgd wordt, dan heeft dat idealiter iets te maken met maatschappelijke vragen en verwachtingen, en kunnen anderen er 'iets' mee. De vragen en initiatieven komen lang niet altijd van buiten, maar steeds vaker wel, en dan kan daarop ingespeeld worden. Als ze van binnen komen, dan kunnen ze 'buiten' doorwerken en betekenisvol zijn. Niet alleen via studenten die de arbeidsmarkt op gaan, ook via goed onderzoek waar men in praktijken verder mee kan en komt.

Het beeld van eigentijdse wetenschap kan verder gaan. Wetenschappelijke actie kan in en via maatschappelijke praktijken vormgegeven worden, en gezamenlijk kan voortgang geboekt worden. Via opdrachtonderzoek ontstaan stevige verbindingen met partners, dat leidt tot publicaties en cases, ook bruikbaar in onderwijs, en partners weten studenten te vinden. In gezamenlijkheid kan geagendeerd, geïnitieerd, geprogrammeerd, en geactiveerd worden. Dan ontstaat 'kenniscirculatie'.

Dat kan gepaard met behoud van cruciale academische kernwaarden: onafhankelijkheid, betrouwbaarheid, deskundigheid. Die waarden worden niet op afstand maar *in relaties* waargemaakt. Op die manier ontstaat kennisvervlechting: wetenschappelijk onderzoek en onderwijs zijn academisch en internationaal aan de maat, en tevens maatschappelijk ingebed, van waarde en bruikbaar. Kortom, *wetenschap die (door)werkt*.