

VU IS VERDER KIJKEN

INSTELLINGSPLAN
VRIJE UNIVERSITEIT
2011-2015



IS VERDER KIJKEN

Kiezen voor een stevig profiel, kiezen voor kwaliteit maakt ons sterker.
Dat is in het kort de boodschap van het nieuwe Instellingsplan van de VU dat nu voor u ligt. De VU schetst hiermee haar visie voor de komende vijf jaar.
Wie zijn we, wat speelt er en wat staat ons te doen?



We leven in turbulente tijden. De gevolgen van globalisering, een financiële crisis en een duurzaamheidscrisis vragen om een andere benadering, om nieuwe invalshoeken, ook van het wetenschappelijk onderwijs. De VU geeft al 130 jaar handen en voeten aan haar lustrumthema: 'Vrijheid in Verantwoordelijkheid'. Vrij van kerk, markt en staat, verantwoordelijk voor mens en maatschappij. Dit geeft zij gestalte door sterk in te zetten op maatschappelijk relevant onderzoek en onderwijs. Vrijheid verplicht, de kennis die je ontwikkelt impliceert ook verantwoordelijkheid. Dat is buitengewoon actueel en rijk: oog hebben voor diversiteit, in disciplines, nationaliteiten, levensbeschouwing en maatschappelijke overtuigingen.

Met aandacht voor de menselijke maat. De VU wil een academische gemeenschap zijn waarbij iedereen wordt gekend en herkend.

We boeken steeds betere resultaten als onderzoeksuniversiteit en als onderwijsinstelling, zelfs met groeiende studentenaantallen. Dat is iets waar we trots op mogen zijn. Maar we willen internationaal toonaangevend zijn en blijven. Een universiteit met dergelijke ambities moet in deze tijd zeker geen naar binnen gericht bolwerk zijn, maar een organisatie die verbindingen legt. Verbindingen met andere instellingen voor hoger onderwijs, samenwerkingsverbanden met het bedrijfsleven en de politiek. Die, juist in tijden van krimp, inventieve oplossingen zoekt voor de vraagstukken die er liggen, waardoor de VU de groei in wetenschappelijke prestaties van de afgelopen jaren kan doorzetten.

Dat vraagt om heldere keuzes. Door in te zetten op differentiatie van het onderwijsaanbod, dat internationaal concurrerend moet zijn. Het efficiënter inrichten en rationaliseren van het bacheloronderwijs hoort daarbij. Voorwaarden scheppen voor internationaal toonaangevend onderzoek.

Dat doen we samen!

Kortom, dat vraagt om participatie en inspiratie van zowel medewerkers als studenten. Juist daarom is het verheugend dat naast de bestuurders en het management, ook veel medewerkers en studenten actief betrokken zijn geweest bij het opstellen van dit Instellingsplan en die keuzes mede bepaald hebben. De VU geeft met dit Instellingsplan haar visitekaartje af voor de komende vijf jaar. Kortom: de VU is verder kijken!

René Smit
voorzitter College van Bestuur

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD RENÉ SMIT (VOORZITTER COLLEGE VAN BESTUUR)	1
DEEL 1: VISIE VU 2025	6
1. VRIJE UNIVERSITEIT: VRIJHEID IN VERANTWOORDELIJKHEID	8
2. TRENDS EN ONTWIKKELINGEN	10
Belang financieringsbronnen ten opzichte van elkaar verschuift	11
Internationale concurrentie neemt toe	11
Studentenaantallen groeien en krimpen	11
De arbeidsmarkt verandert	11
ICT verruimt mogelijkheden	11
Amsterdamse kennisinstellingen, bedrijven en gemeente werken samen	12
Ontwikkeling Zuidas: van weiland naar wolkenkrabber	12
Mogelijkheden voor de VU	12
3. DE VU IN 2025	13
Ambities van de VU	14
Helder profileren via drie thema's	15
Onderzoek: bijdragen aan de wereld van morgen	16
Onderwijs: studeren in een nieuw tijdperk	17
Ondersteunende processen en bedrijfsvoering	17
Campus: een bruisende en veilige ontmoetingsplaats	18
De VU: een organisatie van mensen	18
Identiteit en maatschappelijke verantwoording	18
DEEL 2: INSTELLINGSPLAN 2011-2015	22
4. ONDERZOEK	24
Ambities	25
Doelstellingen	25
Beleidsmaatregelen	25
5. BACHELORONDERWIJS	29
Ambities	30
Doelstellingen	30
Beleidsmaatregelen	30
6. GRADUATE ONDERWIJS (MASTER EN PHD)	35
Ambities	36
Doelstellingen	36
Beleidsmaatregelen	36
7. BEDRIJFSVOERING EN VOORZIENINGEN	39
Ambities	40
Doelstellingen	40
Beleidsmaatregelen	40

8. HUISVESTING: ONTWIKKELING NAAR HET VU-KWARTIER	42
Ambities	43
Beleidsmaatregelen	43
DEEL 3: IMPLEMENTATIE EN FINANCIIEEL KADER	46
9. IMPLEMENTATIE	48
Implementatie via programmacommissies	49
Verdere uitwerking	49
Mogelijke reorganisaties	49
10. FINANCIIEEL MEERJARENKADER 2011-2015	50
Financiële vooruitzichten voor de periode 2011-2015	51
Ombuiging van 21 miljoen euro	51
11. OVERZICHT AMBITIES EN DOELSTELLINGEN	53


LEESWIJZER

Deel 1 van dit Instellingsplan omschrijft allereerst de identiteit van de VU. Drie kernwaarden worden geformuleerd die in directe relatie staan met de christelijke oorsprong van de VU: verantwoordelijk, open en persoonlijk. Vervolgens worden de relevante ontwikkelingen voor het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek geschetst. In de Visie VU 2025 geeft de VU weer waar de instelling in 2025 wil staan, en hoe de VU vanuit haar identiteit antwoorden vindt op de ontwikkelingen waar zij mee te maken krijgt.

Deel 2 geeft de ambities, doelstellingen en beleidsmaatregelen weer voor de periode 2011 – 2015 op de gebieden onderzoek, bacheloronderwijs, masteronderwijs, bedrijfsvoering en huisvesting. In dit deel wordt aangegeven hoe de VU de komende jaren de eerste stappen wil zetten om de Visie VU 2025 te realiseren.

Deel 3 omschrijft het implementatietraject en geeft het financieel kader voor de jaren 2011 – 2015. Tot slot wordt een overzicht gegeven van de ambities en doelstellingen die de VU zich stelt.

De samenvattingen die aan het begin van elk deel staan, geven aan wat de hoofdlijnen en aandachtspunten van dat deel zijn.

De inhoudsopgave is altijd te raadplegen via de 'content' button onderaan de pagina. 

DEEL 1

VISIE VU 2025






DEEL 1

SAMENVATTING

Hoofdstuk 1 omschrijft de identiteit van de VU. De VU is een bijzondere universiteit met een christelijke oorsprong, betrokken bij mens en maatschappij. Een academische gemeenschap die open en internationaal georiënteerd is. Op zoek naar vernieuwing, die verscheidenheid aan wetenschappelijke disciplines, nationaliteiten, levensbeschouwingen en maatschappelijke overtuigingen weet te benutten.

Drie kernwaarden zijn geformuleerd die in directe relatie staan met de christelijke oorsprong van de VU:

- Verantwoordelijk, betrokken op mens en maatschappij.
- Open, diversiteit als een bron van innovatie en inspiratie.
- Persoonlijk, een academische gemeenschap, waar in elk lid telt.



In hoofdstuk 2 worden de relevante ontwikkelingen voor het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek geschetst. De instroom van studenten in het Nederlands hoger onderwijs maakt tot 2020 een sterke groei door en neemt daarna naar verwachting af. De dalende financiering door de rijksoverheid leidt ertoe dat het belang van externe financieringsbronnen voor zowel onderwijs als onderzoek toeneemt. Een grotere financiële bijdrage van studenten is onvermijdelijk. Veel landen investeren meer in onderzoek en hoger onderwijs dan Nederland, waardoor de internationale concurrentie om talentvolle studenten en wetenschappers toeneemt. Werknemers werken langer door en kennis veroudert snel, waardoor het belang van levenslang leren toeneemt. De sterke ontwikkeling van ICT-voorzieningen biedt nieuwe mogelijkheden voor onderwijs, onderzoek en dienstverlening en schept grote verwachtingen bij nieuwe generaties.

De Visie VU 2025 in hoofdstuk 3 geeft aan waar de instelling in 2025 wil staan en hoe de VU vanuit haar identiteit antwoorden vindt op de geschetste maatschappelijke ontwikkelingen.

DE VU PROFILEERT ZICH:

- als een sterke universiteit die internationaal toonaangevend onderzoek verricht dat bijdraagt aan het oplossen van de grote maatschappelijke problemen.
- met een (inter)nationaal concurrerend aanbod van hoogstaande research masters en academic masters.
- als wetenschappelijk opleidingsinstituut voor de regio Amsterdam en omstreken. De VU leidt vwo-scholieren in de bachelorfase met kwalitatief goed en goed georganiseerd onderwijs op tot kritische en maatschappelijk betrokken academici.
- met haar bijzondere karakter. De drie kernwaarden vormen een inspiratie bij de inrichting van onderwijs en onderzoek en klinken door in de dagelijkse omgang tussen studenten en medewerkers.

Om de zichtbaarheid van de VU voor studenten, subsidieverstrekkingen, publieke en private partners en anderen te vergroten, presenteert de VU haar onderwijs en onderzoek aan de hand van drie thema's:

1. De Menselijke Schaal.
2. Human Health & Life Sciences.
3. Duurzame Aarde, Energie en Leefomgeving.



DEEL 1

1

VRIJE UNIVERSITEIT: VRIJHEID IN VERANTWOORDELIJKHEID

Dit hoofdstuk beschrijft de identiteit van de VU en formuleert de drie kernwaarden.

VRIJHEID IN VERANTWOORDELIJKHEID

De Vrije Universiteit (VU) is ambitieus in wetenschappelijk onderzoek en onderwijs en stimuleert de vrije en open communicatie van ideeën. De VU staat voor universele universitaire waarden als academische vrijheid en onafhankelijkheid.

In haar naam brengt de VU haar onafhankelijkheid tot uitdrukking: vrij van kerk, staat en commercie.

Wetenschap is nooit waarde vrij. Achter waarden zit altijd een levensbeschouwing. De VU hecht belang aan die levensbeschouwingen en onderscheidt zich van andere universiteiten door die ook ter discussie te stellen. Vanaf de oprichting in 1880 heeft de VU wetenschapsbeoefening altijd in verband gebracht met de christelijke levensbeschouwing, de laatste decennia in open dialoog met andere levensbeschouwingen.

Levensbeschouwing voedt de kritische reflectie op de waarde, functie, inhoud, grenzen en effecten van wetenschap. Deze reflectie klinkt door in het onderwijs en onderzoek aan de VU en leidt tot wetenschapsbeoefening die verplicht tot persoonlijke verantwoordelijkheid en een sterke oriëntatie op maatschappelijke vraagstukken.

De levensbeschouwelijke grondtoon van de VU uit zich in drie kernwaarden, die als richtsnoer gelden voor het werken en handelen van medewerkers en studenten. Deze waarden zijn onlosmakelijk verbonden met de wijze waarop de VU excellent onderzoek en onderwijs vormgeeft.

KERNWAARDEN VAN DE VU:

1. VERANTWOORDELIJK: DIENSTBAAR AAN EN BETROKKEN BIJ MENS EN MAATSCHAPPIJ

Verantwoordelijkheid vertaalt zich in de keuze voor onderwerpen van onderzoek en onderwijs die aansluiten bij de grote maatschappelijke thema's, zowel in de Amsterdamse regio als daarbuiten. In onderwijs dat studenten vormt en aanzet tot dienstbaarheid aan elkaar en aan de samenleving, dat studenten stimuleert positie te nemen in de wereld en opvoedt open naar de ander en naar het andere te zijn.

2. OPEN: DE VU STELT ZICH OPEN VOOR DIVERSITEIT IN DISCIPLINES, NATIONALITEITEN, LEVENSBESCHOUWINGEN EN MAATSCHAPPELIJKE OVERTUIGINGEN

De VU is een inspirerende ontmoetingsplaats waar met onderling respect wordt gewerkt aan verbinding tussen disciplines, culturen, religies, maatschappelijke opvattingen en vragen uit de samenleving. Confrontatie van verschillen leidt tot nieuwe inzichten en innovaties, tot scherpte en helderheid, tot wetenschappelijke excellentie.

3. PERSOONLIJK: AANDACHT VOOR DE MENSELIJKE MAAT; EEN ACADEMISCHE GEMEENSCHAP WAARIN ELK LID WORDT GEKEND

Elk lid van de universitaire gemeenschap is uniek en waardevol en komt binnen de universiteit tot volle ontplooiing. Onderlinge relaties zijn daarom respectvol, maar ook moreel appelerend en engagerend.



DEEL 1

2

TRENDS EN ONTWIKKELINGEN

Universiteiten zijn steeds gevoeliger voor grote maatschappelijke ontwikkelingen. Dat geldt zeker voor de VU, een universiteit die midden in de samenleving staat en met haar kernwaarden een antwoord wil geven op maatschappelijke ontwikkelingen.

In dit hoofdstuk wordt een aantal relevante ontwikkelingen in het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek kort beschreven.

BELANG FINANCIERINGSBRONNEN TEN OPZICHTE VAN ELKAAR VERSCHUIFT

De financiering van universiteiten door de rijksoverheid neemt de komende jaren verder af. Het bedrag dat de overheid besteedt per student in het wetenschappelijk onderwijs is in de periode 1999 – 2008 gedaald met 22 procent. De instroom van studenten in het Nederlandse hoger onderwijs zal tot 2020 nog sterk groeien (met 36 procent ten opzichte van 2008), waardoor het bedrag dat de VU per student ontvangt, nog verder zal dalen.

Het belang van financiering door bedrijven, studenten en sponsors neemt daardoor toe. Ook onderzoeksfinanciering door grote subsidiegevers zoals de Europese Unie wordt steeds belangrijker. Universiteiten richten zich daarom steeds meer op maatschappelijke thema's, op daaraan verbonden onderzoekssubsidies en op behoeftes van het bedrijfsleven. Op zowel nationaal als Europees niveau worden de onderzoeksagenda's geharmoniseerd. Het opbouwen van expertise in het verwerven van grote onderzoekssubsidies en het aanbieden van extern gefinancierd onderwijs en onderzoek worden belangrijker. Structurele contacten met de EU-instanties zijn van belang.

INTERNATIONALE CONCURRENTIE NEEMT TOE

Onderzoeksfinanciering wordt sterk competitief en meer vraaggestuurd. Om in aanmerking te komen voor de grote onderzoekssubsidies vormen universiteiten consortia die aansluiten bij regionale, landelijke of Europese onderzoeksthema's. Voor onderzoeksinstituten is het cruciaal om naast erkende onderzoekskwaliteit voldoende focus en massa te hebben. Alleen dan kunnen zij een leidende rol spelen in een consortium en agendabepalend zijn.

Structuren in het hoger onderwijs zijn internationaal naar elkaar toe gegroeid, onder andere door invoering van het driecyclisysteem, ECTS en van het diplomasupplement. Onderwijsinstellingen zullen elkaar daardoor steeds meer beconcurreren om talentvolle studenten en onderzoekers binnen te halen.

AZIË STREEFT EUROPA VOORBIJ

De economische verhoudingen tussen continenten verschuiven in snel tempo. De economieën van China en India samen zijn over een aantal jaar groter dan die van de Europese Unie. De niet-OECD-landen investeren veel meer in onderwijs en onderzoek dan Europa. De universiteiten in die landen worden hierdoor relatief sterker. Azië trekt topwetenschappers, -docenten en -studenten weg uit Europa en de VS.

STUDENTENAANTALLEN GROEIEN EN KRIMPEN

De instroom van studenten in het Nederlandse hoger onderwijs groeit sterk tot 2020 en neemt daarna af. Omdat in de regio Amsterdam ook na 2020 relatief veel jongeren zijn, vooral vanuit het allochtone deel van de bevolking, verwacht de VU een redelijk stabiele instroom te houden. De diversiteit in de studentenpopulatie neemt toe (autochtoon, allochtoon, internationaal, vwo, hbo en grotere verschillen in leeftijden). Doordat overal in Europa studentenaantallen dalen, verhevigt de internationale concurrentie om studenten.

De overheid gaat naar verwachting voor studenten financiële prikkels invoeren, waardoor zij een groter deel van hun studie zelf moeten betalen. Studenten worden zich bewuster van 'opportunity costs' van lang(zaam) studeren en maken hierdoor bewustere keuzes. Het automatisme om na een bachelor direct door te stromen naar de master van dezelfde universiteit verdwijnt.

DE ARBEIDSMARKT VERANDERT

De vergrijzing leidt tot krapte op de arbeidsmarkt. Omdat medewerkers langer doorwerken en kennis steeds sneller veroudert, gaan werkgevers meer investeren in de scholing van medewerkers. Voor de VU als werkgever is deze ontwikkeling van belang. Als aanbieder van onderwijs biedt het nieuwe mogelijkheden.

De eisen die werkgevers stellen aan afgestudeerden veranderen, doordat de arbeidsmarkt voor hoger opgeleiden internationaler, meer multi- en interdisciplinair, informatiever en flexibeler wordt. Organisaties met een internationale oriëntatie stellen hogere eisen aan afgestudeerden. De kwaliteit van het diploma en de reputatie van de universiteit worden belangrijker.

ICT VERRUIMT MOGELIJKHEDEN

ICT-voorzieningen ontkoppelen steeds meer de plaats waar en de tijd waarop mensen gebruikmaken van diensten en het moment dat het aanbod wordt gecreëerd. In het onderwijs wordt op afstand leren veel gebruikelijker. ICT beïnvloedt bovendien de manier van leren van jongeren. Door het enorme open aanbod van kennis wordt de validiteit van gegevens een aandachtspunt. Studenten en jonge medewerkers hebben hoge verwachtingen van de ICT-infrastructuur, online bereikbaarheid en service van onderwijsinstellingen. Tegelijk kunnen onderwijsinstellingen gebruikmaken van het ICT-gebruik van jongere generaties. Virtuele sociale netwerken kunnen onder andere studentenwerving en binding met alumni ondersteunen.

ICT-middelen bieden onderzoekers nieuwe mogelijkheden om in internationale netwerken samen te werken. Gebruik van e-science heeft ingrijpende invloed op onderzoeksmethoden.

AMSTERDAMSE KENNISINSTELLINGEN, BEDRIJVEN EN GEMEENTE WERKEN SAMEN

De Amsterdamse metropoolregio wil zich ontwikkelen tot een 'global business gateway'.

Het belang van kennis en van de aanwezige kennisinstellingen voor de economische ontwikkeling van Amsterdam groeit. Om de in de stad aanwezige hoogwaardige kennis economisch beter te benutten, organiseren de gemeente, kennisinstellingen en het bedrijfsleven zich in strategische samenwerkingsverbanden. De in 2010 door hen opgerichte Economic Development Board heeft – vooralsnog – vier zwaartepunten aangewezen: ICT, Creatieve Industrie, Financieel Zakelijke Dienstverlening en Life Sciences. Amsterdam zet hiermee een eerste stap, waar andere regio's (zoals Eindhoven, Karlsruhe en Manchester) al een lange traditie hebben. De samenwerking tussen de VU en de Universiteit van Amsterdam (UvA) die de laatste jaren vorm heeft gekregen, wordt hierdoor intensiever.

ONTWIKKELING ZUIDAS: VAN WEILAND NAAR WOLKENKRABBER

Waar de VU voorheen aan de rand van Amsterdam lag, ligt de universiteit nu direct naast een internationaal centrum voor zakelijke dienstverlening waar in 2010 al 30.000 mensen werken (oplopend naar 73.000) en waar 9.000 woningen komen. In totaal studeren in 2025 circa 40.000 studenten op de VU-campus, waaronder 10.000 hbo-studenten van Inholland.

MOGELIJKHEDEN VOOR DE VU

De VU ziet vanwege deze maatschappelijke ontwikkelingen de volgende speerpunten:

1. HET PROFIEL AANSCHERPEN

De VU kiest een herkenbaar profiel dat aansluit bij haar onderwijs- en onderzoeksprioriteiten en dat inhoud geeft aan haar identiteit en kernwaarden.

2. DE KWALITEIT ONDERWIJS EN ONDERZOEK VERHOGEN

Om een substantiële rol te kunnen blijven spelen in de universitaire wereld verhoogt de VU de kwaliteit van onderzoek en onderwijs. Van belang is talentvolle medewerkers te werven (nationaal en internationaal) en te behouden.

3. DE INTERNATIONALISERING VERSTERKEN

De VU wil een forse stap maken om haar onderwijs te internationaliseren en actiever te worden in internationale onderzoeksconsortia.

4. DE EFFICIENCY TE VERGROTEN

De eisen nemen toe en de middelen nemen af. De internationale concurrentie wordt groter en is vaak beter gefinancierd. De VU zal efficiënter en effectiever omgaan met de beschikbare middelen.

5. NIEUWE FINANCIERINGSBRONNEN AANBOREN

De VU legt meer nadruk op het verwerven van middelen buiten de rijksoverheid, zowel in onderwijs als onderzoek.



DEEL 1

3

DE VU IN 2025

De Visie VU 2025 geeft weer waar de VU in 2025 wil staan, uitgaand van haar identiteit en inspeland op de maatschappelijke ontwikkelingen zoals beschreven in hoofdstuk 2.



AMBITIES VAN DE VU

De VU is een bijzondere universiteit met een christelijke oorsprong, betrokken bij mens en maatschappij. Een academische gemeenschap die open en internationaal georiënteerd is. Het is een universiteit die op zoek is naar vernieuwing en die de kracht weet te benutten van de aanwezige verscheidenheid aan wetenschappelijke disciplines, nationaliteiten, levensbeschouwingen en maatschappelijke overtuigingen.

De VU wil met haar onderzoek een belangrijke bijdrage leveren aan het oplossen van de grote maatschappelijke problemen. Even belangrijk is de opdracht om jonge mensen op te leiden tot kritische academici die vanuit hun maatschappelijke betrokkenheid belangrijke posities kunnen innemen in de internationale en interculturele samenleving van de toekomst. De VU legt daarom sterke nadruk op de academische vorming van studenten, met aandacht voor de kernwaarden van de VU. Onderwijs en onderzoek zijn direct aan elkaar gekoppeld. De VU leidt studenten op in de onderzoeksgebieden waar zij sterk in is en waar een grote vraag is naar goed opgeleide professionals.

DE VU KENMERKT ZICH IN 2025:

- als een sterke onderzoeksuniversiteit die op een aantal gebieden internationaal toonaangevend onderzoek doet. Deze ambitie vertaalt zich in een positie bij de mondiale top 75 volgens de Leiden Ranking (Light Green List). Deze ranking meet de prestaties van de top 250 van meest publicerende universiteiten in de wereld (de positie in 2010 is 85).
- met een (inter)nationaal concurrerend aanbod van hoogstaande researchmasters en academic masters. Doelgroep voor de masters zijn de bachelors van de VU, van andere Nederlandse en buitenlandse universiteiten en de voor de master gekwalificeerde hbo-bachelors. De helft van de instroom in de researchmasters en 25 procent van de instroom in de Engelstalige academic masters komt uit het buitenland (in 2010 respectievelijk 22 en 6 procent). Tenminste 20 procent van de totale masterinstroom van de VU komt van andere Nederlandse universiteiten (9 procent in 2010).
- als wetenschappelijk opleidingsinstituut voor de regio Amsterdam en omstreken. De VU leidt vwo-scholieren in de bachelorfase met kwalitatief goed en goed georganiseerd onderwijs op tot kritische en maatschappelijk betrokken academici. De VU hoort bij de top drie in Nederland in de beoordelingen van studenten (in 2010 staat de VU op de veertiende plaats volgens de Nationale Studentenenquête).

Realisering van deze ambities leidt tot een positie tussen de 100 en 150 in de Shanghai Ranking en Times Higher Education Ranking.

INTERNATIONALE AMBITIES: SAMENWERKEN MET OPKOMENDE ECONOMIEËN

Internationale samenwerking is een voorwaarde om de ambities in het onderwijs en onderzoek waar te kunnen maken. De VU sluit naast de bestaande samenwerkingsverbanden ook partnerships met universiteiten uit landen met de opkomende economieën (zoals China, India en Brazilië). Naar verwachting nemen deze landen op zowel economisch als politiek als wetenschappelijk gebied in 2025 in de wereld een dominante positie in.

AMBITIE REGIONAAL: AMSTERDAMSE SAMENWERKING

De aanwezigheid van twee grote universiteiten, twee universitair medische centra en diverse andere kenniscentra in een internationaal bekende stad wordt in 2025 optimaal benut. Door op verschillende terreinen in het onderwijs en onderzoek de krachten met de UvA te bundelen, groeien zij op een aantal wetenschapsgebieden uit tot een toonaangevende internationale partner. Door samen te werken op basis van een sterk eigen profiel, versterken de VU en de UvA elkaar in hun wetenschappelijke resultaten, hun aantrekkingskracht op (inter)nationaal toptalent en als partner voor bedrijfsleven en non-profitorganisaties.

De VU en de UvA hebben in 2025 al hun masteronderwijs in gezamenlijke Graduate Schools ondergebracht, waarin ook het cursorisch onderwijs voor PhD's grotendeels plaatsvindt.

FINANCIERING: VERKLEINEN AFHANKELIJKHEID VAN DE EERSTE GELDSTROOM

De rijksbijdrage zal de komende jaren relatief dalen. Om haar maatschappelijke doelstellingen in onderwijs en onderzoek te kunnen verwezenlijken, wil de VU meer inkomsten uit de derde geldstroom binnenhalen. Doelstelling is om in 2025 voor minder dan 50 procent afhankelijk te zijn van de eerste geldstroomfinanciering door de rijksoverheid (65 procent in 2010).

HELDER PROFILEREN VIA DRIE THEMA'S

Om goed in te kunnen spelen op maatschappelijke vraagstukken presenteert de VU haar onderwijs en onderzoek aan de hand van drie thema's. Dit vergroot de zichtbaarheid van de VU voor studenten, onderzoekers, subsidieverstrekkingen, publieke en private partners en anderen.

De VU kiest (deels samen met het VU medisch centrum) voor de thema's De Menselijke Schaal, Human Health & Life Sciences en Duurzame Aarde, Energie en Leefomgeving. Elk thema kent een passende vorm van samenwerking tussen faculteiten, interdisciplinaire onderzoeksinstituten, Undergraduate en Graduate Schools.

DE MENSELIJKE SCHAAL: ONDERZOEK NAAR EN ONDERWIJS OVER DE SAMENLEVING VAN DE TOEKOMST

De moderne maatschappij verandert in hoog tempo. De confrontatie met grote, nieuwe vraagstukken als vergrijzing, veranderende gezinsverhoudingen, culturele individualisering en diversiteit, mondialisering, technologische revoluties in communicatie en energievoorziening, klimaatverandering, transnationale vervlechting en toenemende onveiligheid, werpt nieuwe vragen op over zingeving, maatschappelijke verantwoordelijkheid en institutionele vormgeving.

Het herijken van de menselijke schaal, maat en ruimte tussen staat, markt, maatschappelijke organisaties, bedrijven en burgers stelt hoge eisen aan effectieve 'governance' in samenleving, beleid, economie, recht en politiek – en dat op alle niveaus: lokaal, nationaal, Europees en mondiaal.

De gammawetenschappen en humaniora duiden, analyseren en wegen deze veranderingen, en hun impact op recht en samenleving. Zij dragen bij aan oplossingen als reactie op deze veranderingen. De humaniora en gamma-wetenschappen van de VU bieden een omgeving waarin hoogwaardig theoriegestuurd monodisciplinair en probleemgestuurd multidisciplinair onderzoek de academische vorming van nieuwe maatschappelijke elites ondersteunt en inspireert.

Binnen het thema De Menselijke Schaal worden onderwijs en onderzoek afgestemd van de faculteiten in de geesteswetenschappen en gammawetenschappen en van de onderzoeksinstituten Camera, VISOR, Network Institute, LEARN, Phoolan Devi en CLUE.

De VU profileert zich ook in de manier waarop het theologisch onderwijs en onderzoek vele christelijke en niet-christelijke denominaties samenbrengen. In kritische reflectie op de eigen seculiere of religieuze levens-overtuiging wijden verschillende (geloofs)tradities zich in onderlinge dialoog aan wetenschap en maatschappelijke dienstverlening. Daarmee is de VU een belangrijk internationaal centrum voor theologisch onderwijs en onderzoek.

HUMAN HEALTH & LIFE SCIENCES

De maatschappelijke vragen binnen het domein Human Health & Life Sciences (H2LS) zijn aan sterke veranderingen onderhevig door economische, technologische, culturele en demografische ontwikkelingen, zoals vergrijzing, ontgroening en stijging van het aantal chronisch zieken, mede als gevolg van bewegingsarmoede en overgewicht. Dit vraagt om ingrijpende veranderingen in de inrichting van de zorg en preventie, waardoor de eisen aan het onderwijs en onderzoek binnen dit domein veranderen.

Om de maatschappelijke behoeften in het domein H2LS te vervullen, kiezen VU en VUmc voor een transdisciplinaire en translationale benadering. Dat betekent dat op een beperkt aantal zwaartepunten wordt uitgegaan van een integrale benadering. Gekeken wordt naar het gehele traject van molecuul naar mens, naar maatschappelijke implementatie en ook weer terug. Gekeken wordt naar lichaam én geest, naar bewegen én cognitie, naar inspanning én ontspanning. En naar zowel preventie als behandeling als nazorg. Om deze benadering mogelijk te maken, bundelen de VU en het VU medisch centrum (VUmc) hun krachten in het thema H2LS. H2LS bestaat uit een deel van de faculteiten Aard- en Levenswetenschappen, Exacte Wetenschappen, Bewegingswetenschappen en Psychologie en Pedagogiek en al het onderwijs en onderzoek van het VUmc en ACTA.

Op het terrein van H2LS willen VU en VUmc in 2025 tot de wereldtop behoren. Binnen de gekozen onderzoeks-terreinen vindt een verdere selectie plaats op basis van wetenschappelijke kwaliteit en de capaciteit om aanvullende financiering te verwerven. De bundeling van krachten versterkt het profiel en maakt het mogelijk grote en bijzondere onderzoeksinfrastructuur te realiseren. Reden voor externe instituten om zich te verbinden met VU en VUmc.

H2LS werkt intensief samen met internationale topuniversiteiten en grote internationale bedrijven, weet grote (Europese) onderzoekssubsidies binnen te halen en beïnvloedt de maatschappelijke en politieke agenda.

Uniek in Nederland is de inrichting van een multidisciplinaire bacheloropleiding waarin de leerloopbaan van de student voorop staat. Het brede pakket aan masteropleidingen is gebaseerd op de inhoudelijke zwaartepunten van VU en VUmc.

DUURZAME AARDE, ENERGIE EN LEEFOMGEVING

Het thema Duurzame Aarde, Energie en Leefomgeving (D3) verdiept de kennis over de effecten van menselijk handelen

op de aarde, van klimaatverandering op de mens en het maatschappelijke antwoord hierop. Om tot antwoorden te komen op deze vragen, worden verschillende disciplines geïntegreerd en relevante partijen uit de maatschappij bij het hele onderzoeksproces betrokken.

D3 is een samenwerkingsverband van de faculteiten Aard- en Levenswetenschappen, Exacte Wetenschappen, Sociale Wetenschappen, Rechten, Letteren, Wijsbegeerte en Psychologie en Pedagogiek. De integratie van de expertises van de verschillende eenheden en transdisciplinaire benadering leidt tot wetenschappelijke innovatie en grote maatschappelijke relevantie van het onderzoek.

ONDERZOEK: BIJDRAGEN AAN DE WERELD VAN MORGEN

De toenemende internationale concurrentie uit met name landen met opkomende economieën, verheft de strijd om onderzoeksmiddelen en toptalent. Om haar maatschappelijke doelstellingen in het onderzoek te kunnen blijven realiseren, brengt de VU focus aan in haar onderzoek en investeert de VU gericht in wetenschappelijk toptalent.

De VU organiseert haar onderzoek op een manier die aansluit bij maatschappelijke thema's en die herkenbaar is voor de buitenwereld. Daarnaast is van belang dat onderzoek voldoende massa heeft om in consortia met andere kennisinstellingen en bedrijven in aanmerking te komen voor de grote internationale onderzoekssubsidies en de onderzoeksagenda van grote onderzoeksprogramma's mede te bepalen.

Door de focus in het onderzoek is de VU in staat om wetenschappelijk toptalent op de onderzoekszwaartepunten aan te trekken en te behouden. De VU investeert bovendien gericht in toptalent met differentiatie in beloning en faciliteiten. Resultaat van dit beleid is dat de VU haar prestatieniveau weet te verhogen, zodat het aantal en de relatieve impact van de wetenschappelijke publicaties de stijgende internationale trend ten minste volgen.

Vanuit haar maatschappelijke betrokkenheid wil de VU dat haar wetenschappelijke kennis gebruikt wordt in de samenleving. Om die kennis toegankelijk te maken nemen VU-wetenschappers op allerlei manieren actief deel aan het maatschappelijk debat. Naast deze maatschappelijke valorisatie onderkent de VU ook het belang van economische valorisatie: het zelf of via partnerships beschikbaar of geschikt maken van kennis voor economische ontwikkeling. Ook door samenwerking met het (regionale) bedrijfsleven wordt aanwezige kennis beter benut. Daarmee stimuleert de VU de economische ontwikkeling van de Amsterdamse regio.

ONDERWIJS: STUDEREN IN EEN NIEUW TIJDPERK

Steeds meer ontstaat een behoefte in de samenleving aan permanente educatie doordat mensen langer gaan doorwerken en kennis sneller veroudert. Tegelijk wordt onder andere door financiële maatregelen van de overheid het automatisme doorbroken om direct na de bachelor een master te gaan volgen. Een deel van de studenten zal pas na een aantal jaren werken een master gaan volgen.

De VU speelt op deze ontwikkelingen in door bachelor-, graduate- en executive onderwijs aan te bieden dat op de maatschappelijke vraag is afgestemd. Daarbij ziet de VU bachelor- en masteropleidingen beide als volwaardige opleidingen. In 2025 biedt de VU haar graduate onderwijs aan in verschillende vormen die inspelen op de mogelijkheden en behoeften van studenten: flexibel in tijd en plaats. De VU heeft ICT-voorzieningen die dit mogelijk maken.

De VU beschouwt studenten als volwaardig participanten in het onderwijsproces en niet als consumenten.

Zowel de student als de instelling is verantwoordelijk voor een goed studieresultaat binnen de tijd die voor een opleiding staat. Daartoe biedt de VU goed georganiseerd onderwijs aan van goed niveau, goede onderwijsondersteunende voorzieningen en een ambitieus studieklimaat. De norm voor cursus-, docent- en programma-evaluaties ligt hoog (vier op een schaal van vijf).

De VU verwacht van haar studenten dat zij de potentie en de ambitie hebben om een sprong te maken in hun ontwikkeling, een grote inzet en betrokkenheid bij de studie en een actieve studiehouding.

ACADEMISCHE VORMING

De VU geeft ruimte aan studenten met ambitie en extra kwaliteiten, zowel binnen de studie als daarbuiten, en stimuleert hen zich op verschillende terreinen te ontwikkelen.

De VU legt in het onderwijs sterke nadruk op de academische vorming van studenten. Daarbij wordt aandacht gegeven aan de identiteit en kernwaarden van de VU, aan wetenschap en ethiek, en het historisch perspectief van waaruit studenten kwesties moeten bestuderen. Aandacht is er voor het uitgangspunt dat alle wetenschap een levensbeschouwelijk a priori heeft waar een wetenschapper zich van bewust moet zijn. Studenten ontwikkelen hierdoor een kritische, onafhankelijke en reflecterende houding. Ze worden geïnspireerd om na te denken over hun maatschappelijke verantwoordelijkheid in hun toekomstige posities.

AANSLUITEN BIJ INTERNATIONALE ONTWIKKELINGEN

De VU realiseert zich dat de economische en politieke verhoudingen tussen de continenten in hoog tempo veranderen. Studenten die in 2015 beginnen met hun opleiding, studeren af in een wereld waarin de economieën van China en India samen even groot zijn als die van de EU. Studenten maken in het onderwijs van de VU op verschillende manieren kennis met de landen die naar verwachting op economisch, politiek en wetenschappelijk terrein een dominante positie gaan innemen in de wereld. De VU benut haar samenwerkingsverbanden met buitenlandse universiteiten om masterstudenten een (digitale) international classroom te bieden.

DIVERSITEIT STIMULEERT EEN OPEN HOUDING

De studentenpopulatie van de VU is in 2025 zeer divers. De VU ziet die diversiteit aan levensbeschouwingen, culturele achtergrond, nationaliteiten en vooropleidingen als een bron van blikverruiming en vernieuwing en daarmee als een bijzondere kracht. De VU leert studenten op een zorgvuldige manier in gesprek te gaan met medestudenten die vanuit een andere invalshoek naar wetenschappelijke thema's kijken. Dit verrijkt het leerproces tijdens de studie. Het vormt een uitstekende voorbereiding op een loopbaan in een maatschappij waarin de internationale context steeds belangrijker wordt en waarin mensen op een constructieve manier moeten kunnen omgaan met culturele en levensbeschouwelijke verschillen.

IN CONTACT BLIJVEN MET ALUMNI

De VU onderhoudt een hechte band met haar afgestudeerden en stimuleert de band tussen de alumni onderling. Hierdoor kan de VU haar afgestudeerden in hun nieuwe rollen blijven voeden met wetenschappelijke kennis en betrekken bij de kernwaarden van de VU. De VU betreft alumni ook bij de continue innovatie van het onderwijsaanbod.

ONDERSTEUNENDE PROCESSEN EN BEDRIJFSVOERING

Niet-wetenschappelijke medewerkers leveren een belangrijke bijdrage aan het succes van de VU. Zij ondersteunen onderzoekers en docenten bij hun onderzoek- en onderwijstaken en zorgen voor goede studie- en studentenvoorzieningen. Goede ondersteunende processen dragen voor een belangrijk deel bij aan de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek.

Ondersteunende processen worden zo efficiënt en effectief mogelijk georganiseerd om zo veel mogelijk middelen aan onderwijs en onderzoek te kunnen besteden.

De ondersteunende processen zijn in de regel gezamenlijk (VU-breed) ingericht en waar mogelijk gedeeld met andere organisaties, dan wel uitbesteed. Bij beleidsbeslissingen in het onderwijs en onderzoek worden bedrijfsvoering-aspecten integraal meegewogen.

Maximaal 40 procent van de inkomsten van de VU wordt aan ondersteunende processen (centraal en decentraal) besteed (in 2010 is dit 43 procent).

CAMPUS: EEN BRUISENDE EN VEILIGE ONTMOETINGSPLAATS

De nieuwe VU-campus op de Zuidas helpt de VU haar doelstellingen op het gebied van onderwijs en onderzoek te realiseren. De campus is een aantrekkelijke onderzoeks-, werk- en studieomgeving die inspelt op de moderne eisen van onderzoekers en studenten die steeds meer werken in flexibele netwerken. Op de campus komen studeren, onderzoeken, wonen, werken, zorgen, ontspannen en ontmoeten samen in een open verbinding met de omgeving. De VU-faculteiten en het VUmc die binnen het thema H2LS samenwerken, worden fysiek verbonden.

De plek van de campus in de metropool Amsterdam en op de Zuidas biedt een aantrekkelijke omgeving voor toptalent, zowel studenten als onderzoekers als docenten. Er liggen kansen voor samenwerking met allianties die zich graag bij de VU willen vestigen vanwege de dynamische, stedelijke omgeving met zowel een sterk zakenmilieu als een sterke focus op life sciences, de korte afstand van Schiphol en een HSL-station. Dit versterkt de uitgangspositie van de VU voor valorisatie, contractonderzoek en -onderwijs. De kernwaarden van de VU geven ook sturing aan de wijze waarop de VU-campus met haar gebouwen en voorzieningen is ingericht. Verantwoordelijkheid uit zich in de aandacht voor duurzaamheid. De campus biedt volop faciliteiten die uitnodigen tot ontmoetingen van medewerkers, studenten en bezoekers en die zorgen voor de menselijke maat binnen de stedelijke omgeving.

Vanwege de vele buitenlandse studenten, medewerkers en bezoekers is de campus volledig tweetalig: Nederlands en Engels.

DE VU: EEN ORGANISATIE VAN MENSEN

Het succes van de VU wordt vooral bepaald door de kwaliteiten en ambities van haar medewerkers. Daarnaast is hun vermogen om onderling samen te werken cruciaal, ook als medewerkers verschillende achtergronden hebben (van verschillende disciplines zijn, wetenschappelijke en niet-wetenschappelijke posities, verschillende nationaliteiten, religies of leeftijden). De VU

hecht aan een betrokken omgangsvorm tussen docent en student, leidinggevende en medewerker en studenten en medewerkers onderling.

Verantwoordelijkheden worden zo laag mogelijk in de organisatie belegd. Dienend leiderschap is het leidende principe. Leiders formuleren heldere resultaten en creëren de juiste voorwaarden zodat medewerkers zich ten volle kunnen ontplooiën en maximale verantwoordelijkheid kunnen dragen voor hun werk.

IDENTITEIT EN MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDING

Geïnspireerd door haar christelijke oorsprong heeft de VU als kernwaarden: verantwoordelijk, open en persoonlijk. Deze kernwaarden worden vertaald in een aantal activiteiten waarmee de VU zich wil onderscheiden. Onder andere met de keuze voor de drie profilerende thema's van de VU (3.2) en voor onderwerpen in het onderwijs en onderzoek, de academische kern in het bacheloronderwijs (5.3.1), de nadruk op het vergroten van de toegankelijkheid van de resultaten van VU-onderzoek (4.3.4), de aandacht voor diversiteit (5.3.6) en de activiteiten van de universiteitspastor die binnen en buiten de VU het debat aanzwengelen over maatschappelijke vraagstukken en zingevingsvraagstukken.

Een speciale rol heeft VUconnected, het platform van VU, VUmc en Windesheim waarmee de instellingen wetenschappelijke kennis delen met de samenleving en het maatschappelijk debat voeden.

Niet alleen moeten de kernwaarden van de VU doorklinken in deze bijzondere activiteiten. Vooral moeten de kernwaarden een richtsnoer zijn voor al het dagelijks werken en handelen van medewerkers en studenten. In leiderschapscursussen, opleidingen voor docenten, de introductie van nieuwe medewerkers en de introductie van studenten wordt daarom expliciet aandacht besteed aan de betekenis van de kernwaarden.

De VU is onderdeel van de Vereniging VU-Windesheim en legt maatschappelijke verantwoording af aan haar leden voor haar keuzes en prestaties.



DEEL 2

INSTELLINGSPLAN
2011-2015



DEEL 2

SAMENVATTING

Deel 2 geeft de ambities, doelstellingen en beleidsmaatregelen weer voor de periode 2011 – 2015 op de gebieden onderzoek, bacheloronderwijs, masteronderwijs, bedrijfsvoering en huisvesting. In dit deel wordt aangegeven hoe de VU de komende jaren de eerste stappen wil zetten om de Visie VU 2025 te realiseren.

ONDERZOEK

De VU levert met haar onderzoek een belangrijke bijdrage aan oplossingen voor de grote maatschappelijke problemen. Om met de toenemende internationale concurrentie haar wetenschappelijk en maatschappelijke doelen te verwezenlijken, verhoogt de VU haar prestatieniveau. Dit gebeurt door te focussen op talent en beloning van prestaties en het versterken van focus en massa in het onderzoek. Dat maakt het mogelijk agendabepalend te zijn en samen met andere kennisinstellingen en bedrijven in aanmerking te komen voor internationale subsidies.

Samen met andere Amsterdamse kennisinstellingen, bedrijfsleven en gemeente wil de VU aanwezige hoogwaardige kennis beter benutten.

UNDERGRADUATE ONDERWIJS (BACHELOR)

De VU ziet de bacheloropleiding van de toekomst als een zelfstandige opleiding (los van de master) die studenten voldoende academische vaardigheden en kennis moet bijbrengen en hen tegelijkertijd voorbereidt op een (internationale) masteropleiding. Met de nieuw in te voeren 'academische kern' stimuleert de VU-studenten te reflecteren op hun toekomstige maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Drie ambities staan centraal, die in onderlinge samenhang worden gerealiseerd:

- verhogen kwaliteit van het onderwijs;
- verhogen studierendement;
- verhogen kosteneffectiviteit.

GRADUATE ONDERWIJS (MASTER EN PHD)

Masteropleidingen moeten aantrekkelijk zijn als zelfstandige opleiding, ook nu de kosten voor studenten daarvan toenemen. Dat vereist kwaliteit en internationale oriëntatie en een expliciete meerwaarde voor de verdere loopbaan van de student. Zo wil de VU de instroom van studenten van andere Nederlandse universiteiten, uit het hbo en uit het buitenland vergroten. De VU scherpt de toelatingseisen voor alle studenten aan en trekt deze gelijk. Het internationale karakter van de masteropleiding wordt versterkt.

Internationale researchmasters zijn gekoppeld aan de speerpunten van het onderzoek aan de VU. Academic masters zijn een goede voorbereiding op functies waar een academische houding een voorwaarde is. Masters worden zoveel mogelijk aangeboden in Graduate Schools in samenwerking met de UvA.

De VU gaat het PhD-traject sterk verbeteren, zodat het promotierendement stijgt. Ook gaat de VU meer post-initieel en executive onderwijs aanbieden, om te voldoen aan de groeiende maatschappelijke vraag op dit gebied en meer inkomsten te verwerven buiten de eerste geldstroom.

BEDRIJFSVOERING

Goede en efficiënt georganiseerde bedrijfsvoering en ondersteuning is onmisbaar voor toonaangevend onderwijs en onderzoek. Dat vraagt van het ondersteunend personeel een resultaat- en servicegerichte houding. Daarom investeert de VU in de ontwikkeling van haar medewerkers. Voor een kwaliteitsverbetering en kostenbesparing in de bedrijfsvoering moet de VU haar werkprocessen aanpakken. Deze organiseert zij meer faculteit- en dienstoverstijgend.

HUISVESTING

Het VU-kwartier wordt een aantrekkelijke studie- en werkomgeving die inspeelt op de moderne eisen van studenten en medewerkers. De dynamische, stedelijke omgeving in directe aansluiting met de Zuidas biedt nieuwe kansen voor samenwerking met allianties. In de periode 2011- 2015 start de VU hiertoe met de bouw van de nieuwe campus. Terwijl deze wordt ontwikkeld, blijft de bestaande campus zo aantrekkelijk mogelijk voor de huidige en eerstkomende generaties studenten en medewerkers.





DEEL 2

4

ONDERZOEK

In dit hoofdstuk worden de ambities en doelstellingen uitgewerkt voor het onderzoek. Vervolgens wordt ingegaan op de beleidsmaatregelen die hieruit volgen.

AMBITIES

- Vanuit haar maatschappelijke opdracht levert de VU met haar onderzoek een belangrijke bijdrage aan oplossingen voor de grote maatschappelijke problemen.
- Door de toenemende internationale concurrentie verheft de strijd om onderzoeksmiddelen en toptalent. Om in deze context onze maatschappelijke en wetenschappelijke doelstellingen te kunnen realiseren, verhoogt de VU haar prestatieniveau. Om dat te realiseren kiest de VU voor een aantal elkaar versterkende beleidsmaatregelen:
 - versterken van de focus en massa in het onderzoek;
 - focussen op talent en beloning van prestaties.
- De VU bevordert de toegankelijkheid en zichtbaarheid van haar onderzoek door te kiezen voor Open Access (digitale publicatie zonder beperkingen).
- De VU waarborgt dat wetenschappelijke integriteit een belangrijk aandachtspunt is in de opleiding van studenten en promovendi en uitgangspunt is in het handelen van medewerkers.
- De VU verbindt onderzoek en onderwijs met elkaar. De onderzoeksprofilering komt tot uiting in ten minste het masteronderwijs.

DOELSTELLINGEN

De VU vertaalt de ambities in de volgende doelstellingen:

- De kwaliteit van het onderzoek van de VU stijgt. De gemiddelde beoordeling bij externe onderzoeksvisitaties van VU-onderzoek ligt per programma minimaal op een 4,0, waarbij 20 procent van de programma's gemiddeld boven de 4,7 scoort (in 2010 scoort 70 procent van de programma's hoger dan een 4,0 en 14 procent hoger dan een 4,7).
- Het aantal wetenschappelijke publicaties volgt minimaal de stijgende internationale trend.
- De impact van het onderzoek van de VU neemt toe. Als indicator hiervoor geldt dat de VU van de 85e positie in 2010 naar de 80e in 2015 stijgt op de Leiden Ranking Light Green List van de 250 meest publicerende universiteiten in de wereld.
- Een kwart van de wetenschappelijke staf heeft in 2015 een niet-Nederlandse nationaliteit (in 2010 is dat 17 procent).
- Het percentage vrouwelijke hoogleraren stijgt van 11 procent in 2009 naar minimaal 17 procent in 2013 en 20 procent in 2015.

BELEIDSMATREGELEN

FOCUS & MASSA EN VERGROTEN DERDE GELDSTROOMINKOMSTEN

Om haar maatschappelijke en wetenschappelijke doelen te blijven verwezenlijken, moet de VU haar positie verbeteren in het tweede- en derde geldstroomonderzoek, aangezien de inkomsten uit de eerste geldstroom dalen. Op regionaal, nationaal en Europees niveau verdelen overheden beschikbare onderzoeksgelden steeds meer binnen een beperkt aantal thema's. Van belang is dat de VU zich zo organiseert, dat zij de agenda's van grote onderzoeksprogramma's kan beïnvloeden en een interessante partner is voor andere nationale en internationale kennisinstellingen en bedrijven bij het verkrijgen van grote onderzoekssubsidies.

De VU doet dit door focus en massa aan te brengen in haar onderzoek door de interfacultaire onderzoeksinstituten (iOZI's) uit te bouwen en deze samen te brengen in drie profilerende thema's. Naast deze iOZI's behoudt de VU een aantal disciplinaire onderzoekskernen die eveneens de kwaliteit en massa hebben om voldoende aantrekkingskracht te hebben op tweede en derde geldstroom. Onderzoek dat niet succesvol is, of binnen redelijke termijn succesvol kan worden in de tweede en derde geldstroom, of dat leidt tot succesvol derde geldstroomonderwijs, wordt afgebouwd. Een uitzondering hierop is mogelijk voor onderzoek dat bijzonder profilerend is voor de VU.

Naast deze interne maatregelen is het uitbouwen van de samenwerking met de UvA een voorwaarde voor het versterken van de (inter)nationale positie van het onderzoek van de VU. Op vier van de economische sleutelgebieden voor de regio Amsterdam, te weten ICT, Creatieve Industrie, Financieel Zakelijke Dienstverlening en Life Sciences, bundelen de VU en de UvA (en bij Life Sciences ook VUmc en AMC) hun krachten met het regionale bedrijfsleven en de gemeente.

De volgende maatregelen ondersteunen onderzoekers om meer externe onderzoeksfinanciering te verwerven:

- VU en VUmc ontwikkelen gezamenlijk een Expertise Centrum Onderzoek (ECO), dat onderzoekers ondersteunt bij het aanvragen van onderzoekssubsidies.
- De projectadministratie wordt geprofessionaliseerd om adequaat in te spelen op de eisen van subsidiegevers.
- VU investeert in de uitbouw van het Technology Transfer Office (TTO), met name in het alfa- en gammadomein.
- De VU verbetert de zichtbaarheid en bereikbaarheid van haar wetenschappers op de website voor bedrijven

en non-profitorganisaties. Ook komen er vaste contactpersonen voor hen binnen de iOZI's.

FOCUS OP TALENT

De internationale concurrentie om wetenschappelijk toptalent wordt de komende jaren steeds groter. De VU vergroot haar aantrekkingskracht op toptalent met een aantal maatregelen:

- De VU gaat individuele prestaties van onderzoekers sterker belonen met een bonus voor Vernieuwingsimpuls (VI) en ERC-subsidies.
- Het trainings- en ondersteuningstraject voor onderzoekers om hen voor te bereiden op het indienen van onderzoeksvorstellen bij NWO (VI) en ERC wordt waar nodig verbeterd en geïntensiveerd.
- De VU zoekt naar mogelijkheden om het aantal kwalitatief goede aanvragen voor Vernieuwingsimpuls en ERC-subsidies te verhogen, onder andere door buitenlands talent naar de VU te halen en hen te begeleiden bij het aanvragen van persoonsgebonden onderzoekssubsidies.
- De subsidieregeling voor onderzoekers van wie het onderzoeksvorstel als subsidiabel is beoordeeld door NWO/ERC, maar die geen onderzoeksbeurs hebben gekregen, wordt op zijn doelstelling geëvalueerd. Aandachtspunt daarbij is het wervend vermogen van de alfa- en gammawetenschappers. Afweging is de middelen in te zetten om de ontwikkeling te stimuleren van onderzoekers op het niveau tussen VIDI en VICI/ERC Advanced Grant.
- De VU stelt een universitair profileringsfonds in met het doel cruciaal talent binnen de drie profilerende thema's aan te trekken of te behouden. Het gaat om tijdelijke steun en er is een matching van 50 procent vanuit de faculteit. Ook wordt met steun van dit fonds een aantal universiteitshoogleraren benoemd.
- Toponderzoekers (onderzoekers met een VICI, ERC Advanced Grant of een Spinozapremie, KNAW-hoogleraren en universiteitshoogleraren) krijgen een aantal bijzondere faciliteiten, met als belangrijkste een teaching assistant om hen bij onderwijstaken te ondersteunen.
- Topprestaties worden beter zichtbaar gemaakt op de website en in de hal van het hoofdgebouw.
- Wetenschappelijke loopbaanpaden worden flexibeler zodat meer maatwerk mogelijk is. De VU koppelt transparante afspraken aan een loopbaanperspectief waar door voor wetenschappers een helder beeld ontstaat over hun carrièremogelijkheden. Concreet betekent dit:
 - Geselecteerde jonge talentvolle wetenschappers van binnen of buiten de VU die minimaal gepromoveerd zijn,

krijgen een vijfjarig traject aangeboden in de vorm van een tenure track. Bij excellent functioneren wordt dit omgezet in een vast dienstverband en vindt een bevordering plaats. Zo krijgen pas gepromoveerde werknemers snel duidelijkheid over hun toekomst.

- De functies boven UD-rang worden op basis van prestatieafspraken toegekend.
 - Nieuwe hoogleraren worden in beginsel benoemd voor vijf jaar, met de mogelijkheid van een vaste benoeming na deze periode.
- Randvoorwaarde bij deze maatregelen is dat elke faculteit haar bevorderingsbeleid formuleert.
- Maatregelen worden genomen om de doorstroming van vrouwelijk talent in hoge wetenschappelijke functies te bevorderen. Onder andere stelt de VU de Fenna Diemer Lindeboom-leerstoelen in en ontwikkelt ze een richtlijn voor het scouten van vrouwelijk talent. Specifieke aandacht is er voor diversiteit bij werving en talentontwikkeling.
 - De VU werft gericht buitenlands toptalent voor de onderzoeksmasters en bijbehorend PhD-traject.
 - Onderzocht wordt welke specifieke maatregelen nodig zijn om het aantrekkelijk te maken voor buitenlandse wetenschappers om aan de VU te werken.

BIJZONDERE SAMENWERKINGSVORMEN

SAMENWERKING MET PTHU

De Faculteit der Godgeleerdheid gaat intensief samenwerken in het onderwijs en onderzoek met de Protestantse Theologische Universiteit (PTHU), die voor een groot deel op de VU-campus wordt gehuisvest. Hierdoor versterkt de VU haar positie aanzienlijk in het wetenschappelijk onderwijs over en onderzoek naar religie en levensbeschouwing.

SPORT EN SPORT-AS

De VU bouwt haar huidige sterke positie op het terrein van topsport, breedtesport en gezondheid uit tot een gerenommeerd nationaal kenniscentrum met een internationale uitstraling en sterke connecties met het praktijkveld van de sport. Hierbij werkt de VU op lokaal niveau samen met het VUmc, de gemeente Amsterdam, Topsport Amsterdam en het daaraan gelieerde Centrum voor Topsport en Onderwijs, en op landelijk niveau met andere belangrijke kennisinstellingen op dit terrein, waaronder de Rijks Universiteit Groningen.



TOEGANKELIJKER EN ZICHTBAARDER VU-ONDERZOEK EN WETENSCHAPPELIJKE INTEGRITEIT

VERGROTEN TOEGANKELIJKHEID EN ZICHTBAARHEID VAN VU-ONDERZOEK

De VU hecht groot belang aan kennisoverdracht naar de maatschappij en daadwerkelijke toepassing van kennis. Daarom zal de VU initiatief tonen en actief projecten opzetten en ondersteunen die economische of maatschappelijke waarde creëren op basis van de kennis en kunde die op de VU aanwezig zijn. Hierbij wordt intensief samengewerkt met andere kennisinstellingen, bedrijven, maatschappelijke organisaties en overheden. De universiteit steunt nadrukkelijk startend ondernemerschap.

De VU zoekt naar nieuwe mogelijkheden om de waardering voor de maatschappelijke impact van onderzoek te vergroten. Onder andere gebeurt dit door het uitreiken van de jaarlijkse Societal Impact Awards. Ook wordt onderzocht hoe de maatschappelijke impact kwantitatief vast te leggen is.

De VU wil dat haar kennis zo veel mogelijk in de samenleving wordt gebruikt. Daarom ondersteunt de VU het Open Accessbeleid, waarbij (digitale) publicaties op basis van VU-onderzoek zonder beperkingen voor iedereen toegankelijk zijn. Het streven is dat in 2015 40 procent van alle publicaties in Open Access is, oplopend naar 90 procent in 2025 (in 2010 circa 5 procent).

De VU ziet het vanuit haar oorsprong als een maatschappelijke taak haar wetenschappelijke kennis toegankelijk te maken voor ontwikkelingslanden en de minst ontwikkelde landen. In dit kader werkt de VU samen met zes partnerinstituten in Zuid-Afrika in het Desmond Tutu Programma, waarbij gezamenlijke supervisie plaatsvindt van Zuid-Afrikaanse PhD's en studentuitwisseling in de bachelor- en de masterfase.

WETENSCHAPPELIJKE INTEGRITEIT

De VU hecht er sterk aan dat medewerkers en studenten in onderzoek, onderwijs en maatschappelijke dienstverlening integer handelen en dat zij de geschreven en ongeschreven regels die gelden voor wetenschappelijk handelen in acht nemen en uitdragen. Uitgangspunten daarvoor zijn opgenomen in de regeling (omgang met) wetenschappelijke integriteit, die in het najaar van 2010 is vastgesteld.

Om dit onderwerp onder de aandacht te brengen, wordt in het onderwijs systematisch aandacht besteed aan (aspecten van) wetenschappelijke integriteit. De VU controleert op naleving van de regels en treedt krachtig op waar regels worden overschreden. Wetenschappelijke integriteit is een aandachtspunt in de jaargesprekken met wetenschappelijk medewerkers.

DEEL 2

5

BACHELORONDERWIJS

Dit hoofdstuk beschrijft de ambities en doelstellingen voor het bacheloronderwijs. Daarna wordt ingegaan op de beleidsmaatregelen die hieruit volgen.

AMBITIES

Voor het bacheloronderwijs heeft de VU de volgende ambities:

- De bacheloropleiding is een zelfstandige opleiding die studenten voldoende academische vaardigheden en kennis moet bijbrengen en hen tegelijkertijd goed voorbereidt op een master.
- De VU geeft bachelorstudenten een gedegen wetenschappelijke basis. Ze verwerven niet alleen kennis en inzicht, maar ontwikkelen ook een kritische, onafhankelijke en reflecterende houding, passend bij de identiteit van de VU. Studenten worden geïnspireerd na te denken over hun maatschappelijke verantwoordelijkheid in hun toekomstige posities.
- De VU wil zo veel mogelijk studenten op hoog niveau laten functioneren door het reguliere onderwijs zo uitdagend mogelijk te maken. Daarnaast biedt de VU de ruimte aan excellente studenten met extra kwaliteiten en ambitie.
- De bacheloropleiding bereidt studenten voor op een zich internationaliserende masterfase en op een arbeidsmarkt die internationale en multiculturele competenties vraagt.

DOELSTELLINGEN

De VU heeft drie hoofddoelstellingen in het bacheloronderwijs die met elkaar samenhangen en in onderlinge samenhang worden opgepakt: de kwaliteit, het studierendement en de kosteneffectiviteit verhogen. Hieronder zijn deze doelstellingen afzonderlijk uitgewerkt.

KWALITEIT VAN HET BACHELORONDERWIJS VERHOGEN

Belangrijke kwaliteitsaspecten waar de VU zich op richt, zijn:

- Sterke aandacht voor de academische vorming van studenten. Hierin geeft de VU ook een belangrijke vertaalslag van haar identiteit.
- Onderwijs dat wordt gegeven door professioneel bekwame en inspirerende docenten.
- Het bieden van een internationale ervaring aan iedere student in de bachelorfase.
- Ruimte bieden voor excellentie en het ontplooiën van bijzondere talenten.
- Goede organisatie van het onderwijs.

De verbetering van de kwaliteit van het onderwijs moet leiden tot een hoge studententevredenheid over (de organisatie van) het onderwijs. Opleidingen hebben in 2015 een gemiddelde score van minstens een 3,8 in de Nationale Studentenenquête (in 2010 is dit 3,3) en de VU behoort volgens deze enquête als universiteit in 2015 tot de top vijf in Nederland (in 2010 staat de VU op plaats 14).

De *directe* vwo-instroom in de bachelor (dus zonder tussenstop bij andere instellingen voor hoger onderwijs) is van belang voor het academisch niveau van de VU en ook voor de bekostiging van de VU. Het marktaandeel van de VU in de directe vwo-instroom stijgt naar 9,5 procent in 2015 (8,1 procent in 2010). Doelstelling is dat in 2015 minimaal 70 procent van de instroom in de bacheloropleidingen bij de VU direct van het vwo komt (60 procent in 2010).

STUDIERENDEMENT VERHOGEN

Het studierendement van de VU moet stijgen. Weliswaar is het rendement gelijk aan het landelijk gemiddelde, maar de VU vindt het lage percentage studenten dat binnen vier jaar de bachelor afrondt maatschappelijk niet aanvaardbaar en voor studenten onwenselijk. Zeker als zij een groter deel van de studiekosten zelf moeten gaan betalen. Verhogen van het studierendement is daarnaast een belangrijke factor om opleidingen betaalbaar te maken. De VU heeft de volgende doelstellingen: in 2015 behaalt minstens 70 procent van de herinschrijvingen na het eerste jaar, in maximaal vier jaar het bachelordiploma (in 2010 is dit 56 procent).

KOSTENEFFECTIVITEIT VERHOGEN

Het verhogen van de kosteneffectiviteit binnen de VU is noodzakelijk vanwege:

- de stijgende studentenaantallen met daardoor een dalende bekostiging per student door de rijksoverheid;
- het grote aantal opleidingen en (keuzevakken met weinig studenten).

Doelstelling is dat faculteiten in het bacheloronderwijs de daling van de inkomsten per student van de rijksoverheid opvangen door het onderwijs efficiënter in te richten en te organiseren. Uitgangspunt is dat elke opleiding kostendekkend is, waarbij de onderzoeksopslag in de onderwijsbekostiging door de rijksoverheid ook daadwerkelijk aan onderzoek wordt besteed.

BELEIDSMATREGELEN

Om bovenstaande ambities en doelstellingen te realiseren, zullen aanpassingen van het bacheloronderwijs nodig zijn. Faculteiten stellen een analyse op van hun onderwijsaanbod, -concept en -organisatie. Op basis van deze analyse kiezen zij hun maatregelen.

COLLEGEMODEL ALS MOGELIJKE OPLOSSING

Een mogelijke oplossing om de doelstellingen van kwaliteitsverbetering, verbetering studierendement en kostenreductie op een integrale wijze te realiseren, is

het bacheloronderwijs anders in te richten. Een aantal faculteiten binnen de VU kiest de komende periode voor een brede opzet van het bacheloronderwijs volgens het Angelsaksisch collegemodel, soms over faculteitsgrenzen heen. Binnen deze brede opzet wordt een deel van het onderwijs kleinschalig vormgegeven. Bij dit model staat het door de student gekozen studiep pad centraal. Daarmee spelen de faculteiten in op de behoefte onder studenten aan flexibiliteit en keuzevrijheid binnen de vastgestelde eisen van een opleiding. Studenten kunnen zo zonder studievertraging op te lopen definitieve keuzes maken binnen de bachelorfase. Dit concept leidt tot kostenbesparingen omdat vakken voor meerdere leerroutes kunnen worden gebruikt en studenten niet meer hoeven te switchen van opleiding als ze verkeerd hebben gekozen. Bovendien hoeven er minder opleidingen geaccrediteerd te worden.

De VU kiest er in dit stadium niet voor om dit model standaard bij alle faculteiten in te voeren. Op grond van ervaringen van de faculteiten die met dit model willen starten, kan dit concept ook bij andere faculteiten worden ingevoerd.

Om onderwijs over facultaire grenzen te stimuleren, vereenvoudigt de VU de financieringsmogelijkheden van gezamenlijk onderwijs in het interne financieringssysteem.

Andere mogelijkheden om de kosten te besparen en tegelijk de onderwijskwaliteit te verbeteren zijn het differentiëren van onderwijsvormen binnen het curriculum, samenwerken van kleine opleidingen met de UvA of met andere universiteiten en het samenvoegen van opleidingen.

VU-BREDE MAATREGELLEN

Naast de herinrichting van het bacheloronderwijs door de faculteiten is een aantal VU-brede beleidsmaatregelen nodig. Deze moeten elkaar versterken en in samenhang bijdragen aan het realiseren van de drie hoofddoelstellingen.

Het gaat om:

- invoeren van de academische kern;
- (breder) inzetten van ICT;
- investeren in (top)docenten;
- positief studieklimaat creëren;
- de profileringsruimte effectief inrichten;
- talent de ruimte geven;
- de bachelorfase internationaliseren;
- blijvend aandacht besteden aan kwaliteit van het onderwijs;
- directe vwo-instroom stimuleren.

Deze maatregelen worden uitgewerkt in de onderstaande paragrafen.

VU-BREED DE ACADEMISCHE KERN INVOEREN

Bij alle bacheloropleidingen van de VU wordt de academische kern ingevoerd, naast de vakgerichte onderdelen. De academische kern legt de basis voor de academische vaardigheden en bestaat onder andere uit academische verkenningen, academisch schrijven, Engelse taalvaardigheid, methoden en technieken en statistiek (niet voor het alfadomein). De aandacht in de beginfase van de studie voor academische vaardigheden verhoogt de kans op studiesucces.

In de academische kern is aandacht voor de identiteit van de VU en de vertaling van de kernwaarden van de VU naar de dagelijkse praktijk. Studenten worden gestimuleerd na te denken over hoe zij op een verantwoordelijke manier in de toekomst cruciale posities kunnen innemen in de samenleving. Wijsgerige vorming neemt een belangrijke plaats in binnen de academische kern, waarbij per wetenschapsdomein de geschiedenis van de filosofie en de ethiek en wijsbegeerte van elk wetenschapsdomein ter sprake komen.

De VU koppelt aan de academische kern een tutorsysteem of mentoraat. De tutor of mentor is gedurende langere perioden van de studie het aanspreekpunt voor een groep studenten en begeleidt hen. De academische kern zorgt dus voor zowel academische als sociale binding, wat een belangrijke factor is gebleken voor studiesucces.

ICT INZETTEN IN HET ONDERWIJS

Gebruik van ICT is een essentieel onderdeel van modern academisch onderwijs. Het biedt de mogelijkheid om het onderwijs te innoveren, de onderwijskwaliteit te verbeteren, de studenttevredenheid te verhogen en kan bijdragen aan kostenbesparingen. De VU richt zich op ICT-toepassingen die een duidelijke bijdrage leveren aan de strategische onderwijsdoelen van de universiteit. Omdat hiervoor forse investeringen nodig zijn, richt de VU zich op het goed toepasbaar maken van ICT-toepassingen die zich eerder bewezen hebben. Bij elke toepassing worden aparte businesscases uitgewerkt, op basis waarvan besluitvorming plaatsvindt.

AANDACHT VOOR DOCENTEN

Professioneel bekwame en inspirerende docenten zijn cruciaal voor de kwaliteit van het onderwijs. De VU investeert in docenten en neemt de volgende acties:

- Alle nieuwe docenten volgen de Basis Kwalificatie Onderwijs, waarin aandacht wordt besteed aan de VU-identiteit en de vertaling van de kernwaarden van de VU naar de dagelijkse onderwijspraktijk. Daarboven zijn vervolgoopleidingen mogelijk (zoals Senior Kwalificatie Onderwijs, het Center for Excellence in



ie en

University Teaching en de master Teaching in Higher Education). 15 procent van de docenten met een BKO heeft in 2015 een vervolgwakqualificatie. Binnen deze opleidingen worden docenten ook getraind in omgang met een diverse studentenpopulatie.

- Onderwijsevaluaties worden snel en consequent besproken. Met structureel slecht geëvalueerde docenten wordt een verbetertraject afgesproken. Slecht geëvalueerde onderdelen worden onmiddellijk herzien.
- Met excellent presterende docenten worden loopbaanpaden afgesproken om hen verder door te laten groeien. De VU zal daarvoor het carrièrepad voor docenten uitbreiden (UHD en hoogleraar).
- De VU faciliteert intervisietrajecten voor docenten.

INTENSIEF EN UITDAGEND STUDIEKLIMAAT STIMULEREN

De VU wil een intensief en uitdagend studieklimaat creëren, met uitdagend onderwijs waarbij de norm is dat iedere student elk jaar alle vakken haalt. Aanstaaende studenten worden in de studievoorzichting al op deze ambitie gewezen.

Met de volgende maatregelen wil de VU het studiegedrag van studenten beïnvloeden:

- vanaf het studiejaar 2011/12 het Bindend Studie Advies (BSA) invoeren;
- intensieve en doelgerichte studentbegeleiding vanaf het begin van de opleiding, een randvoorwaarde voor het BSA;
- in het eerste jaar een tutoraat of mentoraat invoeren;
- goed gestructureerde opleidingen bieden;
- beter doordachte leerlijnen ontwerpen, waarbij een stijgende lijn in kennis en vaardigheden verwacht wordt;
- heldere eisen aan studenten stellen;
- het aantal herkansingen inperken;
- meer aandacht geven aan rituelen rondom studieprestaties, zoals bij het halen van de propedeuse in één jaar ('de p-in-1-uitreiking').

BIJBANEN VOOR STUDENTEN OP DE CAMPUS

De VU wil stimuleren dat studenten hun bijbanen zo veel mogelijk op de campus hebben, om zo de binding met hun studie en de academische gemeenschap te versterken. Doelstelling is dat in 2015 10 procent van de VU-studenten op de campus werkt (in 2010 is dit 5 procent). Studenten worden meer ingezet als tutor van eerstejaars, teaching assistant van hoogleraren, onderzoeksassistent of in ondersteunende functies bij diensten en faculteiten. De mogelijkheid om hiervoor een VU-studentenuitzendbureau op te richten, gerund door studenten, wordt onderzocht.

EFFECTIEF INRICHTEN PROFILERINGSRUIMTE

De profileringsruimte in het derde jaar van de bachelor zal zo worden ingericht dat een student ervoor kan kiezen een ander vakgebied te verkennen, zich voor te bereiden op een specifieke master, dan wel kennis te maken met de arbeidsmarkt in het desbetreffende vakgebied. Er zullen verbredende minoren worden opgezet die vakgebied-overstijgend zijn, verdiepende minoren die directe aansluiting op de masters bieden en minoren en stages om studenten voldoende basis te geven om in een professionele setting zelfstandig aan het werk te gaan.

RUIMTE VOOR EXCELLENTIE EN ONTPLOOIEN VAN BIJZONDERE TALENTEN

De VU heeft oog voor de grote diversiteit van haar studentenpopulatie. Ze biedt ruimte aan studenten met ambitie en extra kwaliteiten, zowel binnen de studie als daarbuiten, en stimuleert studenten zich op verschillende terreinen te ontwikkelen.

De VU heeft als doelstelling dat in 2015 10 procent van de studenten deelneemt aan opleidingstrajecten die aantrekkelijk meer van hen vragen dan het standaardprogramma (zoals deelname aan honoursonderwijs).

De VU zet subsidiegelden van het ministerie van OCW in om de kansen op studiesucces te vergroten van studenten die als eerste generatie in hun familie gaan studeren. Daarbij worden de ervaringen gebruikt van de University of California Los Angeles (UCLA).

De VU stimuleert studenten zich ook op terreinen buiten hun studie te ontplooiën en hun bijzondere talenten te ontdekken. Participatie in de medezeggenschap en het vervullen van bestuursfuncties bij studentenorganisaties dragen bij aan een levendige universiteit en een brede ontwikkeling van studenten tot academische burgers. Daarnaast zijn deze activiteiten buiten de studie belangrijk voor de academische en sociale integratie van studenten en daarmee een belangrijke factor voor studiesucces. Om deelname aan de medezeggenschap te stimuleren en de kwaliteit van de medezeggenschap te verhogen, wordt in overleg met betrokken studenten een training ontwikkeld voor zowel de universitaire als facultaire studentenraden en voor opleidingscommissies.

INTERNATIONALISERING IN DE BACHELORFASE

Studenten moeten zich in de bachelorfase voorbereiden op de masterfase die internationaler georiënteerd is, en op een arbeidsmarkt die internationale competenties vraagt.

Een internationale ervaring in de bachelorfase is daarom een minimumeis. De VU hanteert als doelstellingen:

- 25 procent (in 2010 is dat 15 procent) van de afgestudeerde bachelors heeft minstens een semester in het buitenland gestudeerd.
- Er is een even grote groep inkomende als uitgaande uitwisselingsstudenten.
- De VU-bachelorstudenten die niet naar het buitenland gaan, volgen in elk geval een Engelstalig vak in een internationale community en/of van buitenlandse docenten.

Hiervoor moeten de Engelstalige studieonderdelen verder worden ontwikkeld en uitgebreid. Minoren en honours-cursussen worden in de regel in het Engels gegeven.

PERMANENTE AANDACHT VOOR DE KWALITEIT VAN (DE ORGANISATIE VAN) HET ONDERWIJS

Kwaliteit van het onderwijs vraagt voortdurende aandacht. De in het Handboek Kwaliteitszorg geformuleerde maatregelen ter verbetering van de onderwijskwaliteit spelen hierin een centrale rol. Jaarlijks geven we prioriteit aan het verbeteren van de kwaliteit op een of twee thema's waar de VU slecht op scoort in de Nationale Studenten-enquête. Hiervoor worden meetbare doelstellingen opgesteld.

Elke faculteit stelt jaarlijks een onderwijsplan op om haar onderwijs te verbeteren. Het onderwijsplan geeft aan hoe de faculteit de VU-brede onderwijsdoelstellingen gaat bereiken. Prioriteit krijgen de aandachtspunten uit onderwijsvisitaties en de Nationale Studentenenquête. Het plan wordt in het bestuurlijk overleg in het voorjaar door het College van Bestuur vastgesteld.

VERHOGEN DIRECTE VWO-INSTROOM

Bovenstaande maatregelen moeten de VU in de toekomst een nog aantrekkelijker universiteit maken voor vwo-scholieren.

De VU wil de directe vwo-instroom verhogen door:

- In de werving het academisch profiel en de kwaliteit van de opleidingen te benadrukken.
- Gericht te werven onder 'nieuwe' vwo-scholen onder andere in gebieden waar de reistijd door de betere ov-verbindingen fors is afgenomen.

GRADUATE ONDERWIJS (MASTER EN PHD)

Dit hoofdstuk geeft de ambities en doelstellingen voor het graduate onderwijs weer. Daarna wordt ingegaan op de beleidsmaatregelen die hieruit volgen.



AMBITIES

Voor het graduate onderwijs heeft de VU voor 2015 de volgende ambities:

- VU-masters zijn aantrekkelijk als zelfstandige opleiding, ook als de kosten voor studenten om een masteropleiding te gaan volgen toenemen. Dat vereist dat masteropleidingen kwalitatief goed zijn en een expliciete meerwaarde hebben voor de verdere loopbaan van de student.
- De VU blijft ook een aantrekkelijke universiteit voor hbo-studenten met academische ambities en mogelijkheden.
- De internationale instroom van geschikte studenten in Engelstalige opleidingen stijgt, waardoor de VU haar studenten een international classroom kan bieden. Daarnaast wil de VU door internationaal te werven excellente studenten aantrekken.
- Het masteraanbod doet recht aan de onderzoeksprofilering van de VU. Het onderwijs in een masteropleiding wordt (mede) gegeven door vooraanstaande onderzoekers.
- Het opleidings- en loopbaanbegeleidingsaanbod in de PhD-fase biedt onderzoekers de basis voor het leveren van hoogwaardige resultaten en verstevigt de positie van onderzoekers op de arbeidsmarkt zowel binnen als buiten de universiteit.
- Om tegemoet te komen aan de verwachte groeiende maatschappelijke vraag naar levenlang leren, bouwt de VU het aanbod aan postinitieel en executive onderwijs uit. Hierdoor verwerft de VU ook meer inkomsten buiten de eerste geldstroom. Daarnaast zijn in 2015 de organisatie en infrastructuur op het niveau dat vereist is voor een verdere toename van het postinitieel onderwijs na 2015.

Als randvoorwaarde bij deze ambities geldt dat de academic masteropleidingen minimaal kostendekkend zijn. Als minimumgrens geldt een jaarlijkse instroom van twintig studenten per masteropleiding.

DOELSTELLINGEN

De ambities in het graduate onderwijs zijn vertaald naar de volgende doelstellingen:

- In 2015 komt ten minste 15 procent van de masterinstroom van andere Nederlandse universiteiten (9 procent in 2010).
- De VU behoudt minimaal haar marktaandeel van 18 procent van de totale masterinstroom vanuit het hbo in Nederland.
- Engelstalige masters hebben in 2015 tenminste 25 procent instroom van buitenlandse studenten met

een buitenlandse vooropleiding (16 procent in 2010).

- In 2015 zijn de inkomsten in het postinitieel onderwijs gestegen van M€ 13 in 2010, naar M€ 20 in 2015.

BELEIDSMATREGELEN

AANTREKKELIJK AANBOD OP EEN CONCURRERENDE MARKT

De VU zorgt voor een gedifferentieerd aanbod van masteropleidingen gericht op verschillende groepen studenten in verschillende fases van hun professionele ontwikkeling.

Het gaat daarbij om:

- Internationale researchmasters, die gekoppeld zijn aan de onderzoekszwaartepunten van de VU. Deze opleidingen zijn selectief en richten zich op studenten die speciaal voor die masters voor de VU kiezen.
- Academic masters die voorbereiden op functies waar wetenschappelijke kennis en inzichten worden toegepast in werksituaties. Een deel van deze academic masters is gericht op een selecte groep studenten en is vaak internationaal georiënteerd. De andere academic masters zijn voor een grotere groep studenten toegankelijk. Een aantal van de academic masters leidt op tot een gereguleerd beroep (zoals arts, tandarts, psycholoog, leraar of predikant).

Vanwege efficiencyvoordelen en vanwege de internationale profilering worden masters zo veel mogelijk aangeboden binnen Graduate Schools samen met de UvA.

De vorm waarin de opleidingen worden aangeboden, wordt afgestemd op de behoeften van de studenten en het professionele veld. Waar een significante vraag van de doelgroep is, worden programma's modulair aangeboden, of in deeltijd. Door toepassing van ICT-voorzieningen zijn masteropleidingen veel flexibeler in plaats en tijd. Om onderwijs over facultaire grenzen te stimuleren, vereenvoudigt de VU de financieringsmogelijkheden voor gezamenlijk onderwijs in het interne financieringssysteem.

De VU-masters sluiten gericht aan op de eisen van de nationale en internationale arbeidsmarkt. Eindtermen van masteropleidingen worden met de toekomstige werkgevers afgestemd. In de (inter)nationale werving maakt de VU optimaal gebruik van haar aantrekkelijke geografische ligging in Amsterdam en aan de Zuidas.

De VU ziet de master als zelfstandige opleiding en neemt daarvoor de volgende stappen:

- Toelatingseisen van de master worden opgesteld op basis van de eindtermen van de master (en dus niet meer op basis van de eindtermen van de VU-bachelor

die nu dicht tegen de master aanligt).

Het wettelijk recht van studenten om zonder voorwaarden door te kunnen stromen in tenminste één variant van een master, wordt gerespecteerd.

- De toelatingsvoorwaarden en -procedures zijn per opleiding voor alle studenten gelijk (inclusief de taaleisen voor een Engelstalige master) en worden tijdig en transparant gecommuniceerd. Dit betekent dat VU-studenten hun bacheloropleiding hebben afgerond voordat zij aan een masteropleiding beginnen.
- Studenten die niet voldoen aan de toelatingscriteria voor masteropleidingen zijn zelf verantwoordelijk om extracurriculair de leemtes in kennis op te vullen.
- De inhoud van premastertrajecten voor hbo-doorstromers wordt opnieuw bezien en waar mogelijk ingekort tot de voor die master noodzakelijke vakken. De interne financiering van de premaster via VUSAM wordt beperkt tot ten hoogste 30 ECTS. De VU onderzoekt efficiëntere onderwijsvormen om deficiënties weg te werken (intensieve summercourses, ICT-gestuurd onderwijs).

INTERNATIONAAL KARAKTER VAN DE MASTEROPLEIDINGEN

De VU neemt de volgende stappen om het masteronderwijs te internationaliseren:

- VU-masters zijn in 2015 Engelstalig, tenzij er gegronde redenen zijn hiervan af te wijken.
- Er worden eisen gesteld aan de taalvaardigheid van docenten en studenten.
- De VU formuleert een beleid gericht op duurzame, longitudinale relaties in onderzoekssamenwerking en uitwisseling van PhD's en masterstudenten in een aantal landen via het model van het Desmond Tutu Programma.
- Het ontwikkelen van joint masterprogramma's met internationale partners wordt bevorderd.
- In de internationale studentenwerving wordt de aantrekkingskracht van de stad Amsterdam optimaal benut. Daarom wordt intensief samengewerkt met de gemeente Amsterdam en de UvA in de profilering en het realiseren van meer studentenhuysvesting voor buitenlandse studenten. Samen met de gemeente en het bedrijfsleven willen de VU en de UvA het beurzenprogramma verdrievoudigen.
- Beurzen worden ingezet voor het werven van excellente buitenlandse studenten voor zowel researchmasters als academic masters. De eisen om in aanmerking te komen voor een beurs liggen hoger dan de reguliere toelatingseisen voor het masteronderwijs. Daarbij wordt geen onderscheid gemaakt tussen studenten uit OECD-landen, opkomende economieën en ontwikkelingslanden.

- De dubbele financiering van buitenlandse studenten aan faculteiten (op basis van studiepunten via het interne bekostigingsmodel én via hoge bovenwettelijke collegegelden) wordt beperkt.

PHD-TRAJECTEN EN BUITENPROMOVENDI

De VU wil het PhD-traject sterk verbeteren en ontwikkelt hier nieuw beleid voor. Er is veel aandacht voor het verhogen van het promotierendement door promovendi en hun promotors te begeleiden. De VU versterkt de binding van PhD-studenten met elkaar en met de VU. Cursorisch PhD-onderwijs wordt in Graduate Schools samengebracht waardoor meer verbinding en structuur ontstaat en isolement wordt voorkomen. Onderzocht wordt of een aantal algemene onderdelen gezamenlijk voor alle PhD-studenten kan worden aangeboden.

Van belang is dat jonge wetenschappers niet alleen competenties verwerven die hun onderzoeksvaardigheden versterken, maar dat ze deze competenties ook kunnen vertalen naar een loopbaan buiten de wetenschap. Hiervoor wordt het huidige opleidings- en loopbaanbegeleidingsaanbod versterkt.

De VU verbetert daarnaast de kwaliteitszorg en structurering van opleiding en begeleiding van buitenpromovendi.

VERSTERKEN POSTINITIEEL EN EXECUTIVE ONDERWIJS

Mensen werken in de toekomst langer door en kennis veroudert sneller. De verwachting is dat meer vraag ontstaat naar onderwijs in latere leeftijdsfases, zeker als meer studenten na hun bachelor eerst een aantal jaren gaan werken vanwege de hogere kosten van het masteronderwijs.

Deze extra vraag bouwt zich geleidelijk op. De VU benut de komende jaren om haar infrastructuur op orde te krijgen, haar marktpositie uit te bouwen en in haar aanbod in te spelen op deze toenemende vraag. De VU zal daartoe:

- De organisatie van het postinitieel onderwijs professionaliseren, lerend van de ervaringen bij de faculteiten Rechtsgeleerdheid en Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde.
- Vraaggestuurd executive onderwijs ontwikkelen, te beginnen met leiderschapsleergangen. Het front office wordt gebundeld.
- ICT-voorzieningen implementeren om onderwijs modulair en (deels) flexibel in tijd en plaats aan te bieden.
- Een gericht netwerk opbouwen met bedrijven en non-profitorganisaties.

EEN MODERN EN ACTIEF ALUMNIBELEID

De VU wil een actieve band houden met al haar afgestudeerden en een band tussen de alumni onderling stimuleren. Door deze band te onderhouden kan de VU haar afgestudeerden in hun nieuwe rollen blijven voeden met wetenschappelijke kennis, ze betrekken bij de uitgangspunten waar de VU voor staat en innovaties van het onderwijsaanbod. Met VUconnected wordt een community geboden waarmee alumni (en studenten en leden van de vereniging VU-Windesheim) worden uitgenodigd te discussiëren over maatschappelijke vraagstukken die een relatie hebben met hun studie en beroepspraktijk.

Alumni vormen voor de VU ook een belangrijke band met het arbeidsveld, zijn zelf mogelijk toekomstige studenten voor de VU, ambassadeurs voor de instelling en waardevolle contacten voor de VU in ondernemende, politieke en andere maatschappelijk relevante organisaties.

In de periode 2011-2015 wil de VU daarom:

- Een goed beheerde alumnidatabase realiseren, gekoppeld aan relevante open social networks.
- Een jaarkalender maken met een aanbod van VU-activiteiten en facultaire activiteiten.
- Studenten en studentenverenigingen betrekken bij het alumnibeleid.
- Alumni betrekken bij het ontwerp van curricula.

A woman with dark hair, wearing a red and white striped long-sleeved shirt, is sitting at a desk in a red cubicle. She is looking down at a laptop, with her hand resting on her chin. On the desk, there is a white laptop, a stack of papers, and a clear plastic bottle of Rivella water. In the background, another person is visible in a similar cubicle, looking at a mobile phone. The cubicles are separated by red partitions.

DEEL 2

7

BEDRIJFSVOERING EN VOORZIENINGEN

De VU wil onderzoekers en docenten goede ondersteuning bieden bij hun onderzoeks- en onderwijstaken, en studenten goede studie- en studentenvoorzieningen bieden. Dit hoofdstuk omschrijft de ambities, doelstellingen en maatregelen die moeten zorgen voor een sterke bedrijfsvoering en adequate voorzieningen.

AMBITIES

Goede en efficiënt georganiseerde bedrijfsvoering en ondersteuning zijn cruciaal om de doelstellingen in het onderwijs en onderzoek te kunnen realiseren. Dat vraagt van medewerkers in de ondersteunende processen dat zij zowel resultaat- als servicegericht werken en actief betrokken zijn bij de academische professionals en hun uitdagingen.

De VU biedt medewerkers hiertoe een goede en heldere organisatie van werkprocessen en besteedt aandacht aan en investeert in hun (persoonlijke) ontwikkeling.

Kwalitatief goede dienstverlening gaat steeds meer over organisatorische grenzen van faculteiten en diensten heen. Dat vereist een herontwerp van processen, ketenintegratie en meer standaardisatie. Bij beleidsvoorbereiding in het onderzoek en onderwijs worden de bedrijfsvoeringaspecten vanaf het begin meegewogen. Veel meer wordt samengewerkt in programma- en projectorganisaties.

De financiële situatie van de VU vereist dat de ondersteuning van onderwijs en onderzoek zo efficiënt en effectief mogelijk wordt georganiseerd en beperkt wordt tot ondersteuning van de kerntaken van de universiteit. De maatregelen van dit Instellingsplan moeten in 2015 leiden tot een forse besparing op de bedrijfsvoering in alle eenheden.

Om deze besparing te realiseren en tegelijk kwaliteit te verbeteren is een gezamenlijke veranderstrategie nodig, waarbij met andere ogen wordt gekeken naar bestaande processen.

DOELSTELLINGEN

In de ombuigingsoperatie in de bedrijfsvoering staan de volgende doelstellingen voor 2015 centraal:

- Focussen op de kerntaken van de VU, op de prioriteiten van het Instellingsplan en op het faseren van acties.
- Verlagen van het percentage eerste geldstroommiddelen dat aan de bedrijfsvoering wordt besteed naar 40 procent (in 2010 is dit 43 procent). Dit gebeurt door standaardisatie en procesherontwerp van ondersteunende processen waar nodig clusteren van activiteiten en diensten en/of wijzigen van de sturing-, telkens op basis van uitgewerkte businesscases. Hierdoor komt de verhouding tussen wetenschappelijk personeel en ondersteunend personeel en beheerspersoneel in 2015 op 1,5 : 1 (in 2010 is dit 1,3 : 1).
- Investeren in medewerkers om een meer geïntegreerde werkwijze eigen te maken.

- Leveren van goede kwaliteit aan medewerkers en studenten: de norm voor klanttevredenheid ligt op minimaal 3,5 op een schaal van 5.
- Vergroten van de kostendekkendheid van activiteiten door kosten door te berekenen bij contractactiviteiten en gedwongen winkelnering bij de VU-ondersteuning en via de VU-inkoopcontracten.

BELEIDSMATREGELEN

BEPERKEN TOT KERNTAKEN

De VU wil zoveel mogelijk eerste geldstroommiddelen (dat wil zeggen middelen uit de rijksbijdragen) besteden aan onderwijs en onderzoek. In de periode 2011-2015 zoekt de VU daarom voor een aantal voorzieningen naar mogelijkheden om deze op niveau te blijven aanbieden, zonder bijdrage van de universiteit uit de eerste geldstroom. Dit kan door partnerships aan te gaan en zo meer aan te sluiten bij het bestaande Amsterdamse aanbod. Ook kan gebruik worden gemaakt van andere financieringsbronnen. Het gaat hierbij onder meer om de volgende voorzieningen:

- het Cultuurcentrum de Griffioen;
- het Sportcentrum;
- het Centrum voor Internationale Samenwerking;
- VUconnected (behoudt de helft van de eerste geldstroombijdrage voor het uitdragen van onderzoeksresultaten VU).

KOSTENEFFICIENCY IN DE TOTALE BEDRIJFSVOERINGSKOLOM

Onder regie van de programmacommissie bedrijfsvoering (zie hoofdstuk 9) wordt op basis van uitgewerkte businesscases, een aantal VU-brede projecten gestart waarin bedrijfsprocessen worden geoptimaliseerd. Doel is het realiseren van een efficiencywinst van M€ 10 door per kolom naar verbetermogelijkheden te kijken in de gehele keten van werkprocessen bij diensten én faculteiten. Om efficiënt te kunnen inspelen op de vraag van grote groepen medewerkers en studenten wordt dienstverlening gestandaardiseerd en gedigitaliseerd.

Projecten worden gestart op de terreinen:

- financiën;
- HRM;
- versterken managementinformatie;
- marketing en communicatie;
- inkoop (in 2010 al gestart);
- ICT, gericht op het stroomlijnen van het beheer en de exploitatie (in 2009 al gestart);

- internationalisering: de VU bundelt al haar centrale internationaliseringactiviteiten in één organisatie. Daarnaast worden de werving en toelating van, inschrijving door en dienstverlening aan buitenlandse studenten en Nederlandse masterstudenten gestroomlijnd;
- onderwijsondersteunende processen bij de dienst Studentenzaken en bij de onderwijsbureaus van de faculteiten, ook in relatie tot de invoering van het nieuwe Student Informatie Systeem.

Projecten kunnen leiden tot herschikking van taken en verantwoordelijkheden tussen eenheden.

ONDERWIJS- EN STUDENTENSERVICES

Op basis van de prioriteiten uit het Instellingsplan worden de eisen aan de onderwijs- en studentenservices opnieuw geformuleerd. Daarbij wordt de dienstverlening betrokken die nu wordt verricht door het Onderwijscentrum, de dienst Studentenzaken en de Universiteitsbibliotheek. Bekeken wordt hoe de dienstverlening die nodig is om de beleidsprioriteiten te realiseren, wordt georganiseerd.

Studentvoorzieningen zijn nu vooral gericht op studenten in de leeftijd van 18 tot 25 jaar. Studenten die pas na een aantal jaren werken hun master gaan volgen of zich op latere leeftijd verder willen scholen, hebben behoefte aan andere voorzieningen dan studenten die direct na de middelbare school een academische opleiding gaan volgen. De diensten en faculteiten van de VU passen hun diensten aan op de veranderde vraag.

Studenten zijn ICT-vaardig, vaak online en bereikbaar en hebben privé de beschikking over de modernste digitale middelen. Dat verhoogt de verwachtingen bij studenten over de dienstverlening van de VU. De VU wil studenten daarom meer virtuele en snellere dienstverlening en communicatie op maat leveren.

De VU communiceert met haar relaties langs digitale kanalen, waarbij verschillende doelgroepen worden bediend via een eigen informatiekanaal. Studenten en medewerkers krijgen via een eigen webportal op overzichtelijke wijze de informatiebronnen en applicaties aangeboden die op dat moment passen bij hun studie en werk. Ook voor de communicatie met externe doelgroepen (aankomende studenten, bedrijven, potentiële subsidieverstrekkers, alumni) worden webportals ingezet.

PROFESSIONALISERING MEDEWERKERS

Werkprocessen gaan steeds meer over de organisatorische grenzen van faculteiten en diensten heen. Veel meer wordt samengewerkt in programma- en projectorganisaties. Dat doet een beroep op andere competenties van medewerkers. De VU biedt medewerkers mogelijkheden om deze competenties op te doen en hun talenten verder te ontwikkelen.

Daarnaast wordt voor leidinggevend en dienend leiderschap de kern zal zijn. Leidinggevend in de wetenschap zullen bijgeschoold worden op bedrijfsvoeringaspecten.

Om de belevingswereld van topwetenschappers goed te begrijpen wordt een programma aangeboden voor middenmanagement van diensten en ondersteunende afdelingen binnen faculteiten. Hierin geven topwetenschappers aan wat het vraagt om in toponderzoek te kunnen presteren.

HUISVESTING: ONTWIKKELING NAAR HET VU-KWARTIER

Dit hoofdstuk beschrijft de huisvestingsambities van de VU voor de komende vijf jaar. Daarna wordt ingegaan op de beleidsmaatregelen die hieruit volgen.



AMBITIES

- De VU wil een aantrekkelijke studie- en werkomgeving bieden die inspeelt op de moderne eisen die studenten en medewerkers stellen. In de periode 2011-2015 wordt daarom in samenwerking met het VUmc gestart met de bouw van de nieuwe campus. De VU maakt daarmee een noodzakelijke inhaalslag na decennia nauwelijks geïnvesteerd te hebben in de huisvesting.
- Terwijl de nieuwe campus wordt ontwikkeld, blijft de bestaande campus zo aantrekkelijk mogelijk voor de huidige en eerstvolgende generaties studenten en medewerkers.
- De VU wil efficiënter gebruikmaken van de beschikbare ruimte in verband met de verwachte toename van studentenaantallen en de teruglopende middelen van de rijksoverheid.

BELEIDSMATREGELEN

VOORBEREIDING CAMPUSPLAN

De periode 2011-2015 staat in het teken van de voorbereidingen van de bouw van de nieuwe campus. Uitgangspunt is de uitvoering van de samenwerkingsovereenkomst met de gemeente Amsterdam die in juli 2009 is afgesloten en de door de VU in maart 2010 vastgestelde Campusvisie en -kader.

Vanaf 2012/2013 zijn er grootschalige bouwactiviteiten aan het campusplein en de schoolwerktuinen naast ACTA, waar het nieuwe gebouw voor de bètafaculteiten komt.

AANTREKKELIJK HOUDEN OUDE CAMPUS

Terwijl de nieuwe campus wordt ontwikkeld, moet de bestaande campus zo aantrekkelijk mogelijk zijn voor de huidige en eerstkomende generaties studenten en medewerkers. Belangrijke projecten om de leefbaarheid van de bestaande campus te vergroten, zijn:

- Revitaliseren van het huidige Wis- en Natuurkundegebouw van de bètafaculteiten.
- Herinrichten van de hal en benedenverdiepingen van het hoofdgebouw.
- Aantrekkelijk maken van het buitenterrein met meer groen en voorzieningen om ontmoetingen van medewerkers en studenten te stimuleren.
- Tweekanalig inrichten van de campus, vanwege de toenemende aantallen buitenlandse studenten en medewerkers. Dat heeft gevolgen voor bewegwijzering en services.
- Vergroten van de zichtbaarheid van studentenorganisaties op de campus en het onderlinge contact stimuleren. Hiervoor worden algemene studenten-

verenigingen voor zover die nu op de campus zitten, bij elkaar gehuisvest op een duidelijk zichtbare locatie, onder beheer van studenten.

Een belangrijk aandachtspunt tijdens de bouwactiviteiten is de leefbaarheid voor medewerkers, studenten, bezoekers en patiënten. Met vertegenwoordigers van studenten en medewerkers wordt afgestemd welke acties hierop moeten worden ondernomen.

EFFICIËNT RUIMTEGEBRUIK

De verwachte studentengroei, gekoppeld aan teruglopende middelen van de overheid, vereist dat doelmatig en doeltreffend gebruik wordt gemaakt van de beschikbare ruimte. Hiervoor zullen de volgende maatregelen worden uitgewerkt:

- Invoeren van een flexibel werkplekconcept.
- Sturen van het ruimtegebruik voor werkplekken, onderwijsvoorzieningen en parkeervoorzieningen, onder andere door het invoeren van een prijsprikkel.
- Verlengen van openingstijden en onderwijs- en werktijden (avond, weekend).
- Mogelijk digitaliseren van onderwijsvormen als colleges en tentaminering.

[Bekijk de actuele stand van zaken rond het VU-kwartier op VU.nl](#)

DEEL 3

IMPLEMENTATIE EN FINANCIËEL KADER



DEEL 3

IMPLEMENTATIE EN FINANCIËEL KADER

Deel 3 omschrijft het implementatietraject en geeft het financieel kader voor de jaren 2011 – 2015. Tot slot wordt een overzicht gegeven van de ambities en doelstellingen die de VU zich stelt.

IMPLEMENTATIE EN FINANCIËEL KADER

De verantwoordelijkheid voor de realisatie van het Instellingsplan ligt bij decanen en directeuren, onder eindverantwoordelijkheid van het College van Bestuur. Zes programmacommissies zorgen voor een samenhangende en effectieve aanpak van de uitvoering van het IP op de volgende thema's:

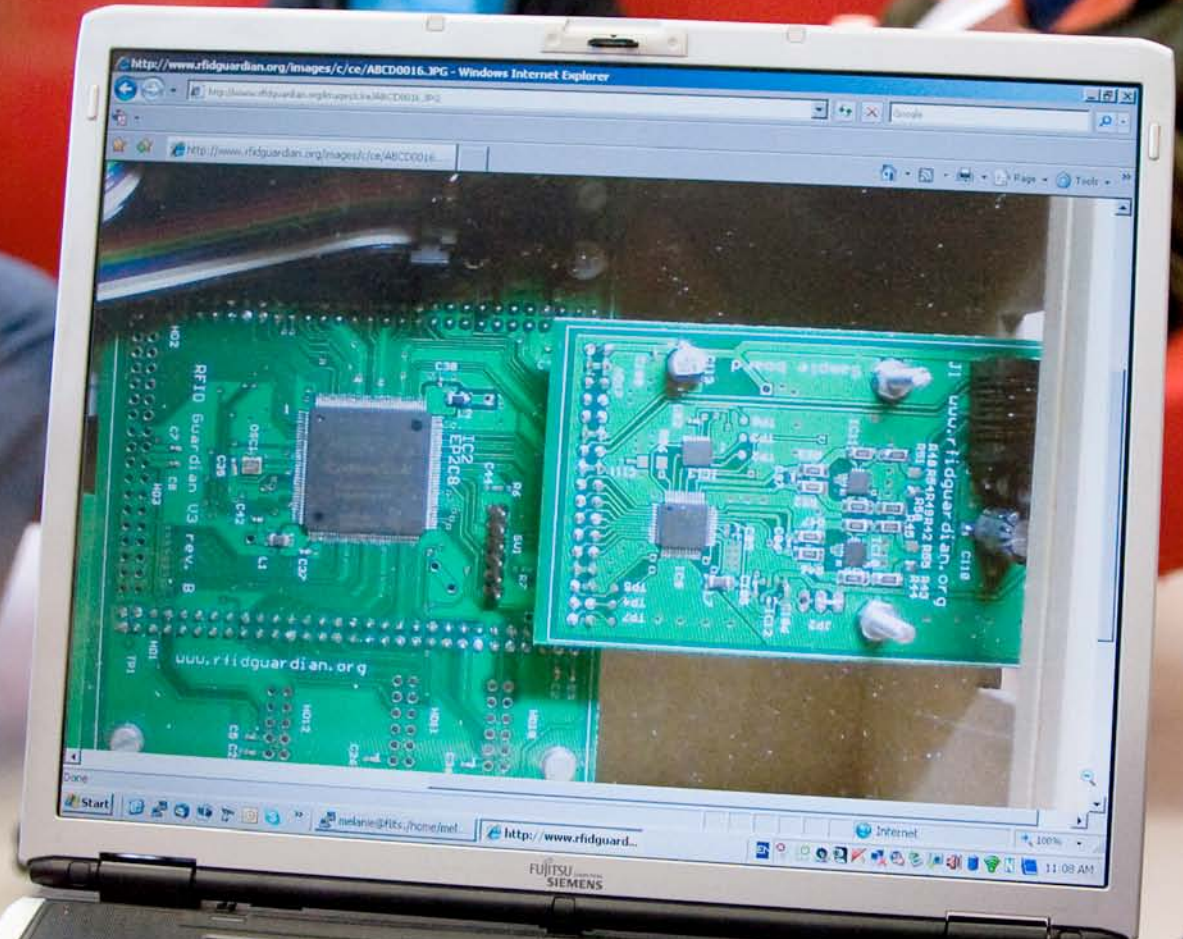
- onderzoek;
- undergraduate onderwijs;
- graduate onderwijs;
- internationalisering;
- bedrijfsvoering;
- huisvesting.

Realisatie van het Instellingsplan vraagt een gezamenlijke inzet van alle niveaus binnen de VU. Het zal de organisatie op een aantal punten ingrijpend veranderen.

Het financiële meerjarenbeleid moet verstandig en realistisch anticiperen op zowel de financiële vooruitzichten, als de geformuleerde beleidsambities. Dit leidt tot een ombuigingsdoelstelling voor 2015 van 21 miljoen euro die beleidrijk wordt ingevuld door:

- Versterken van focus en profilering van onderzoek.
- Verbeteren van de efficiency en kwaliteit van onderwijs.
- Vergroten inkomsten buiten de rijksoverheid.
- Realisatie van een gestroomlijnde bedrijfsvoering leidt tot kwaliteitsverbetering en een financiële ombuiging. Maximaal 40 procent van de inkomsten wordt in 2015 besteed aan ondersteunende processen (centraal en facultair).





DEEL 3

9

IMPLEMENTATIE

Dit hoofdstuk geeft aan hoe de VU de ambities uit dit Instellingsplan wil implementeren.

IMPLEMENTATIE VIA PROGRAMMACOMMISSIES

De verantwoordelijkheid voor de realisatie van het Instellingsplan ligt bij decanen en directeuren, onder eindverantwoordelijkheid van het College van Bestuur (CvB). Om de realisatie van het Instellingsplan samenhangend en effectief te laten verlopen worden programmacommissies ingesteld gedurende de looptijd van het Instellingsplan. Deze commissies werken de beleidsintenties verder uit en begeleiden de implementatie.

TAAK EN ROL PROGRAMMACOMMISSIE

De programmacommissies worden ingesteld door het CvB na overleg met decanen en directeuren. De commissies zorgen voor een samenhangende uitvoering van het in het Instellingsplan geformuleerde beleid. Ook bewaken ze de voortgang en doen ze nadere voorstellen aan het CvB. De programmacommissies geven in hun uitwerking van de beleidsmaatregelen uit het Instellingsplan aan hoe zij aandacht besteden aan de drie kernwaarden van de VU: verantwoordelijk, open en persoonlijk.

De commissies werken aan de hand van programma's die het CvB na overleg met decanen en directeuren heeft vastgesteld. Elk kwartaal rapporteren de commissies over de voortgang.

Er worden programmacommissies ingesteld voor thema's waarop over een langere periode gestuurd moet worden op samenhangende verandering en verbetering. Het gaat om zes thema's: bacheloronderwijs, graduate onderwijs, onderzoek, bedrijfsvoering, internationalisering en huisvesting. Gelijktijdig met het instellen van de programmacommissies wordt het aantal structurele overlegcommissies binnen de VU teruggebracht, waarbij wordt gekeken in hoeverre deze overleggen noodzakelijk en effectief zijn.

SAMENSTELLING PROGRAMMACOMMISSIE

De programmacommissies staan onder leiding van een lid van het College van Bestuur of een decaan, allen lid van het Strategisch Overleg. Naast de voorzitter maken een (andere) decaan en een directeur Bedrijfsvoering deel uit van de commissie, naast verdere vertegenwoordigers van faculteiten en bij het onderwerp betrokken diensten.

Programmacommissies kennen een programmamanager die verantwoordelijk is voor de dagelijkse aansturing van het programma. Onder de programmacommissies vallen verschillende projecten, die onder leiding staan van projectleiders die aan de programmacommissie rapporteren.

VERDERE UITWERKING

Het implementatietraject van het Instellingsplan zal in het najaar van 2010 verder worden uitgewerkt in een nader implementatieplan waarin de sturing, programma- en projectmanagement, competentieontwikkeling, planning en fasering en monitoring verder worden aangegeven. Faculteiten en diensten stellen een meerjarenplan op waarin zij aangeven hoe zij de beleidsprioriteiten van het Instellingsplan zullen realiseren.

MOGELIJKE REORGANISATIES

Realisatie van het Instellingsplan vraagt een gezamenlijke inzet van alle niveaus binnen de VU. Het zal de organisatie op een aantal punten ingrijpend veranderen. De VU realiseert zich dat dit consequenties heeft voor medewerkers en studenten en streeft naar een uiterst zorgvuldige aanpak. Wanneer reorganisaties aan de orde zijn, zal het gebruikelijke stappenplan worden gehanteerd dat de VU met de Ondernemingsraad heeft afgesproken. Ook worden waar nodig faciliteiten beschikbaar gesteld voor scholing en loopbaanbegeleiding.

ACTUELE INFORMATIE PROGRAMMACOMMISSIES

Contactgegevens van de programmacommissies vindt u op VU.nl.

VU medewerkers en studenten kunnen de voortgang en activiteiten van de programmacommissies online volgen via onderstaande link:

[VU Instellingsplan en programmacommissies](#)

DEEL 3

10

FINANCIËEL MEERJARENKADER 2011-2015

Dit hoofdstuk geeft het financieel kader weer voor het Instellingsplan in de komende vijf jaar. Eerst wordt ingegaan op de financiële vooruitzichten en de bijbehorende consequenties: M€ 21 anders gaan besteden ('ombuigen'). Vervolgens wordt beschreven hoe de VU deze ombuigingsdoelstelling wil bereiken. Tot slot wordt ingegaan op de kosten van het Instellingsplan.

FINANCIËLE VOORUITZICHTEN VOOR DE PERIODE 2011-2015

In de komende jaren beïnvloedt een aantal ontwikkelingen de financiële positie van de VU:

- Een geringe economische groei. Een nulscenario of krimp is zeer wel denkbaar. Dit heeft een negatief effect op contractonderwijs en -onderzoek.
- Het landelijke budget voor hoger onderwijs wordt niet langer gekoppeld aan het aantal studenten. Hierdoor neemt de bekostiging per student verder af.
- Een (lichte) cao-stijging en verhoging van de pensioen premies zonder compensatie vanuit de rijksoverheid.
- Selectieve bekostiging voor researchinfrastructuur die leidt tot een toenemend belang van synergie en samenwerking.
- Verdergaande overheidsbezuinigingen als gevolg van de toegenomen staatsschuld.

OMBUIGING VAN € 21 MILJOEN

Het financiële meerjarenbeleid moet verstandig en realistisch anticiperen op de financiële vooruitzichten enerzijds en op de in dit Instellingsplan geformuleerde beleidsinzet anderzijds. Op basis van een realistisch

scenario, waarbij de financiële vooruitzichten met de kennis van 2010 worden verbonden met de beleidsambities, komt de VU tot een ombuigingsdoelstelling van M€ 21¹.

Deze ombuiging wordt beleidrijk ingevuld. Focus en profilering van onderzoek, verbeteren van de efficiency en kwaliteit van onderwijs en realiseren van een gestroomlijnde bedrijfsvoering moeten resulteren in zowel een kwaliteitsverbetering als een financiële ombuiging.

Onderstaande tabel laat zien hoe de ombuigingsdoelstelling van M€ 21 is opgebouwd met als referentiekader de meerjarenbegroting uit 2010.

Uit de tabel blijkt dat de VU een verwachte groei in studentenaantallen (van 22.691 in 2010 naar circa 28.000 in 2015) zal moeten opvangen, zonder extra inkomsten van de rijksoverheid. Het marktaandeel studenten blijft stijgen de komende jaren als gevolg van de relatief hoge instroom de afgelopen jaren. Tegenover de hogere inkomsten door het groeiend marktaandeel staat echter een aantal kortingen van de rijksoverheid, waardoor per saldo de rijksbijdrage de komende jaren stabiel blijft.

TABEL 1: OPBOUW OM TE BUIGEN BEDRAG (IN MILJOEN EURO)

(Positief bedrag is een meevaller ten opzichte van de meerjarenbegroting opgesteld in 2010. Negatief bedrag betekent minder inkomsten).

	Begroting 2011	Prognose 2015
Baten eerste geldstroom (rijksbijdrage)	313	312
Verdeling binnen VU van eerste geldstroominkomsten zonder ombuiging	318	333
Buffer nodig voor verwachte tegenvallers	-6	-
Tekort op de eerste geldstroom	-10,5	-21,0
<i>Specificatie van het verschil:</i>		
Rijksbijdrage	2,3	-2,0
Inkomsten aan collegegelden	0,0	6,0
Financiering onderwijs faculteiten (via VUSAM)	-3,3	-15,0
Budgetmodel VUmc / ACTA	1,5	p.m.
Kosten beleidsfocus Instellingsplan	-3,0	-7,0
Huisvesting VU-kwartier	0,0	-10,0
Vrijval aflopende budgetten Beleidsreserve	-2,0	5,0
Buffer	-6,0	0,0
Extra dekking uit extra contractactiviteiten	0,0	2,0
Totaal om te buigen t.o.v. meerjarenbegroting uit 2010	-10,5	-21,0

¹ Bovenstaande aannames worden elk halfjaar geëvalueerd. Waar nodig worden de financiële kaders bijgesteld. De eerste keer voor 1 april 2011.

Door de hogere studentenaantallen stijgen de inkomsten aan collegegelden (met M€ 6). Deze inkomstenstijging is echter onvoldoende om de kostenstijging in het onderwijs te compenseren. Het bedrag dat de VU op basis van onderwijsprestaties verdeelt onder de faculteiten, stijgt door het groeiend aantal studenten met circa M€ 15 ten opzichte van 2010.

De extra uitgaven aan huisvesting worden beperkt tot M€ 10. Verder is een bedrag van M€ 7 opgenomen voor investeringen in het kader van beleidsprioriteiten uit het Instellingsplan.

INVULLING OMBUIGINGSDOELSTELLING

De VU kiest ervoor de ombuiging van M€ 21 voor circa een derde in te vullen door het onderwijs efficiënter te organiseren en voor circa tweederde door het optimaliseren van de VU-brede bedrijfsvoering. Met de begroting 2011 is inmiddels M€ 8 van de totale taakstelling van M€ 21 structureel ingevuld.

Dit betekent dat de stijging van onderwijsuitgaven van de VU wordt afgevlakt. Nog steeds besteedt de VU in 2015 meer middelen aan onderwijs dan in 2010.

De programmacommissies krijgen op basis van dit uitgangspunt de volgende richtinggevende opdracht mee (bedragen in miljoen euro's):

Faculteiten zullen de verwachte daling van bekostiging door de rijksoverheid per student als gevolg van de toenemende studentenaantallen opvangen door het verhogen van de efficiency binnen de onderwijsprocessen.

KOSTEN UITVOERING INSTELLINGSPLAN

Voor de uitvoering van het instellingsplan is in de begroting 2011 een budget opgenomen van M€ 3, oplopend naar M€ 7 in 2015. Verdeling van dit budget gebeurt op basis van voorstellen van de programmacommissies.

Voor huisvesting komen geen extra middelen uit het budget. De maatregelen voor het talentbeleid onderzoek (paragraaf 4.2) worden gefinancierd door een verschuiving in de interne verdeling van onderzoeksgelden.

Faculteiten zullen de verwachte daling van bekostiging door de rijksoverheid per student als gevolg van de toenemende studentenaantallen opvangen door het verhogen van de efficiency binnen de onderwijsprocessen.

VERHOUDING VERSCHILLENDE GELDSTROMEN

De VU wil in 2015 maximaal 40 procent van de inkomsten besteden aan ondersteunende processen (centraal en facultair). Dit percentage ligt in 2010 op 43 procent. Dat komt neer op een verhouding tussen wetenschappelijk personeel versus ondersteunend en beheerspersoneel van 1,5:1 (in 2010 is dat 1,3:1). Als de ombuigingsdoelstelling in de bedrijfsvoering van in totaal M€ 13 is gerealiseerd in 2015, worden beide streefcijfers gehaald.

In 2010 maken de tweede en derde geldstroom circa 31 procent uit van de facultaire baten (exclusief het VUmc). Doelstelling is dit percentage te laten groeien tot 41 procent in 2015.

TABEL 2: NOG RESTEREND NA BEGROTING 2011

	Ombuiging 2015	In begroting verwerkt 2011	Nog resterend na begroting 2011
Bacheloronderwijs	5,5	3,9	1,6
Masteronderwijs	1,5	1,1	0,4
Huisvesting (optimalisering gebruik m2 huisvesting en nieuwbouw)	1	1	0
Focus op kernactiviteiten en verminderen overhead interfacultaire voorzieningen	3	0,5	2,5
Bedrijfsvoering (efficiënt en lean maken van bedrijfsvoeringprocessen door optimalisatie en ketenintegratie)	10	1,5	8,5
Totaal	21	8	13

OVERZICHT AMBITIES EN DOELSTELLINGEN

In tabel 3 op devolgende pagina wordt een overzicht gegeven van de ambities en doelstellingen uit het Instellingsplan.

Op basis van de implementatieplannen van de programmacommissies zal een nadere prioritering van de doelstellingen worden gemaakt en worden KPI's (key performance indicators) geformuleerd.



TABEL 3: DOELSTELLINGEN EN AMBITIES INSTELLINGSPLAN 2011-2015

	Hoofddoelstellingen Onderzoek	Prestatie-indicator	2010	2015	2025
0.1	Verhogen onderzoekskwaliteit	Gemiddelde score externe onderzoeksvisitatie	30% < 4.0 14% > 4.7	> 4.0 20% > 4.7	> 4.0 20% > 4.7
0.2	Verhogen onderzoeksimpact	Positie op Leiden Ranking Light Green list	85	80	75
0.3	Vergroten onderzoeksvolume	Verhouding acquisitie/omzet	n.t.b.	n.t.b.	n.t.b.
Subdoelstellingen Onderzoek					
0.4a	Vergroten diversiteit personeel	Percentage niet-Nederlandse wetenschappelijke staf	17%	25%	25%
0.4b		Percentage vrouwelijke hoogleraren	11%	20%	>20%
0.5a	Subdoelstelling onderzoeksvolume	Landelijk marktaandeel aantal promoties	8,5%	9%	10%
0.5b		Percentage werk voor derden in totale baten faculteiten ²	31%	41%	54%
0.6a	Valoriseren onderzoek	Percentage VU-publicaties in Open Access	ca. 5%	40%	90%

	Hoofddoelstellingen Undergraduate onderwijs	Prestatie-indicator	2010	2015	2025
U.1	Verbeteren onderwijskwaliteit	Positie in Nationale Studentenenquête	14	Top 5	Top 3
U.2	Verhogen studiesucces/-rendement	Percentage herinschrijvers na 1e jaar dat in 4 jaar bachelor haalt	56%	70%	80%
U.3	Verbeteren kostenefficiëntie onderwijs	n.t.b.	n.t.b.	n.t.b.	n.t.b.
Subdoelstellingen Undergraduate onderwijs					
U.4a	Subdoelstellingen verbeteren	Gemiddelde score in Nationale Studentenenquête	3,3	3,8	4
U.4b	onderwijskwaliteit	Percentage cursusevaluaties met score 4 op schaal van 5	40-45%	60%	90%
U.4c		Percentage docentevaluaties met score 4 op schaal van 5	40-45%	60%	90%
U.4d		Percentage programma-evaluaties met score 4 op schaal van 5	20-25%	60%	90%
U.5a	Verbeteren docentkwaliteit	Percentage docenten met Basis Kwalificatie Onderwijs (BKO)	3%	25%	60%
U.5b		Percentage docenten met BKO dat vervolgekwalificatie heeft	-	15%	20%
U.6a	Verbeteren structuur en organisatie	Percentage opleidingen met academische kern	n.v.t.	100%	100%
U.6b		Percentage faculteiten met jaarlijks onderwijsplan	n.v.t.	100%	100%
U.7a	Studenten opleiden in internationale context	Percentage afgestudeerde bachelors met minimaal 1 semester in buitenland (uitwisseling)	15%	25%	25%
U.7b		Inkomende bachelors die minimaal 1 semester aan VU hebben gestudeerd (uitwisseling) ³	360	750	825
U.7c		Tweetaligheid gebouwen op de campus	Deels	Volledig	Volledig
U.8	Subdoelstellingen studierendement verhogen	Percentage herinschrijvers na 1e jaar dat in 3 jaar bachelor haalt studierendement	29%	45%	70%
U.9	Creëren van binding student - VU	Percentage VU-studenten dat op campus werkt.	5%	10%	10%
U.10	Stimuleren tot excellentie	Percentage bachelorstudenten dat deelneemt aan meer dan het standaardprogramma	3%	10%	15%
U.11a	Subdoelstelling ter verbetering kostenefficiëntie	Landelijk marktaandeel directe vwo-instroom	8,1%	9,5%	10%
U.11b		Percentage bachelorinstroom dat direct van vwo komt	60%	70%	n.t.b.

2 De genoemde percentages werk voor derden hebben niet alleen betrekking op het onderzoek van de faculteiten, maar zijn gebaseerd op de totale baten van faculteiten.

3 Aantallen zijn gebaseerd op verwachte groei in afstuderende bachelorstudenten. Doelstelling is matching tussen inkomende en uitgaande studenten.

Hoofddoelstellingen Graduate onderwijs (master & PhD)		Prestatie-indicator	2010	2015	2025
G.1a	(Inter)nationaal aantrekken van talentvolle studenten door aantrekkelijk aanbod masteropleidingen	Percentage instroom studenten van andere Nederlandse universiteiten (t.o.v. totale masterinstroom)	9%	15%	20%
G.1b		Percentage instroom buitenlandse studenten met buitenlandse vooropleiding in Engelstalige masters	16%	25%	30% ⁴
G.1c		Behoud landelijk marktaandeel hbo-instroom	18%	18%	18%
G.2	Inspelen op ontwikkeling Leven Lang Leren en verminderen afhankelijkheid eerste geldstroom	Inkomsten uit postinitieel en executive onderwijs	M€ 13,3	M€ 20	M€ 30

Hoofddoelstellingen Bedrijfsvoering		Prestatie-indicator	2010	2015	2025
B.1	Efficiëntere organisatie bedrijfsvoering	Ratio WP : OBP	1,3 : 1	1,5 : 1	1,5 : 1
B.2	Kwaliteit ondersteunende processen	Norm voor klanttevredenheid van ondersteunende processen waarborgen op een schaal van één tot vijf ⁵	-	3,5	4,0
Subdoelstelling Bedrijfsvoering					
B.3	Kostenefficiënter maken van inkoop	Percentage bestellingen dat via webwinkel verloopt	-	100%	100%

Hoofddoelstelling Huisvesting		Prestatie-indicator	2010	2015	2025
H.1	Doelmatig en doeltreffend gebruik van ruimte op de campus	Efficiënter ruimtegebruik per persoon (index: 2010 is 100)	100	n.t.b.	70

Algemene hoofddoelstelling		Prestatie-indicator	2010	2015	2025
A.1	Verminderen afhankelijkheid rijksbijdrage	Percentage financiering vanuit eerste geldstroom	65%	60%	< 50%
A.2	Goed werkgeverschap	Medewerkertevredenheid ⁵	-	3,8	4,0

⁴ Het percentage is opgebouwd uit 50% buitenlandse instroom in de researchmasters en 25% buitenlandse instroom in academic masters.

⁵ Wordt momenteel nog niet structureel gemeten.

Buitenveldert

VUMC Ziekenhuis

Vrije Universiteit

NS perron Zuid/WTC

Spinoza

COLOFON

Vormgeving en fotografie
Dienst Marketing & Communicatie VU
21377/1 november 2010



MEER INFORMATIE EN ACTUELE ONTWIK-
KELINGEN ROND IMPLEMENTATIE VAN HET
VU INSTELLINGSPLAN KUNT U VINDEN OP
VU.NL

VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM
DE BOELELAAN 1105
1081 HV AMSTERDAM
WWW.VU.NL