

Beschrijving van het besturingsmodel van de Vrije Universiteit

1.	<i>Visie op het besturingsmodel</i>	2
2.	<i>Organisatie</i>	3
3.	<i>Algemene besturing van de VU</i>	7
4.	<i>Rolverdeling</i>	11
5.	<i>Het besturingsmodel onderwijs</i>	15
6.	<i>Het besturingsmodel onderzoek</i>	20
7.	<i>Het besturingsmodel bedrijfsvoering en ondersteuning</i>	22
8.	<i>Aanpassing van het besturingsmodel</i>	27

1. Visie op het besturingsmodel

In dit document wordt het besturingsmodel van de VU beschreven. Voor het goed functioneren van de organisatie is helderheid over structuren, processen, rollen en verantwoordelijkheden noodzakelijk. Minstens zo belangrijk is echter de cultuur van de organisatie. De VU verwacht dat iedereen in de universiteit zijn verantwoordelijkheid neemt. Daarvoor is nodig dat men ook de vrijheid en veiligheid ervaart om dit te doen. Er is een klimaat nodig waarin mensen reflecteren op hun eigen en elkaars gedrag, elkaar aanspreken en open en constructief omgaan met tegenstellingen, dilemma's en conflicten. In de praktijk laat de vraag wat 'goed' werk is zich immers niet altijd eenduidig beantwoorden. Deze benadering vloeit voort uit de kernwaarden persoonlijk, open en verantwoordelijk, waarin de VU haar identiteit samenvat.

De structuren en processen worden zo ingericht dat zij het nemen van verantwoordelijkheid in een open relatie tot de collega's ondersteunen. Dat betekent onder andere dat bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie worden neergelegd en duidelijk worden omschreven. Er moet een balans zijn tussen sturing en regulering enerzijds en de ruimte voor het nemen en invullen van eigen verantwoordelijkheid anderzijds.

Deze balans zal voortdurend moeten worden gezocht. Daarvoor is nodig dat verantwoordelijken steeds van elkaar blijven leren, door best practices te delen, maar ook open te zijn over minder goede ervaringen. Het gesprek waarin dit gebeurt is ook nodig om elkaar scherp te houden op het realiseren van de ambities die de VU voor ogen staan. Dit gezamenlijke leer- en ontwikkelingsproces, dat wordt gevoed vanuit ieders eigen verantwoordelijkheid, vormt het uitgangspunt in de besturing van de VU. De vaardigheid van de professional staat centraal en moet tot zijn recht komen. Alleen bij gebleken noodzaak zal worden gekeken naar oplossingen in de vorm van aanpassing van processen of regulering.

Het is met deze visie in het achterhoofd dat het besturingsmodel van de VU moet worden begrepen.

Jaap Winter,
Voorzitter College van Bestuur

30 juni 2015

2. Organisatie

2.1 Wetenschap staat centraal

De VU kent een primaire organisatie-indeling op basis van wetenschappelijke disciplines, die zich vertaalt in de indeling in faculteiten. De primaire processen van onderwijs en onderzoek vinden in en vanuit de faculteiten plaats. De decanen zijn als eindverantwoordelijken in de faculteiten verantwoordelijk voor deze primaire processen. Het College van Bestuur is eindverantwoordelijk voor het geheel. Zo zijn decanen en CvB verantwoordelijk voor de VU als academische gemeenschap.

Ook binnen de faculteiten is de primaire ordening op basis van wetenschappelijke disciplines, namelijk in de afdelingen. De collega's binnen de afdelingen vormen met elkaar een belangrijke inspiratiebron en voedingsbodem voor het wetenschappelijke werk (onderwijs en onderzoek). Aan de wetenschappelijke staf wordt zo een thuisbasis geboden, van waaruit medewerkers hun werkzaamheden voor onderwijs en/of onderzoek kunnen verrichten.

In deze op de inhoud gebaseerde universitaire ordening staan de hoogleraren centraal. Zij dragen vanwege hun kennis en expertise als eerste de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de wetenschapsgebieden. Hun kwaliteit bepaalt in belangrijke mate de kwaliteit van onderwijs en onderzoek.

2.2 Bestuurlijke structuur universiteit

De Vrije Universiteit te Amsterdam is een bijzondere universiteit overeenkomstig artikel 1.1 sub i van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW). Deze instelling maakt samen met het VU medisch centrum deel uit van de Stichting VU-VUmc. De stichting is verbonden met de VU Vereniging die van oudsher als hoeder van de identiteit en als maatschappelijke draagvlak voor de Vrije Universiteit functioneert. De Vrije Universiteit verricht in hoofdzaak wettelijke taken, namelijk wetenschappelijk onderwijs en onderzoek, kennisoverdracht aan de maatschappij en bevordering van het maatschappelijk verantwoordelijkheidsbesef. De Stichting VU-VUmc is aangemerkt als algemeen nut beogende instelling.

De bestuurlijke structuur van de VU is neergelegd in het Bestuursreglement VU¹, en is in overeenstemming met de Code goed bestuur universiteiten van de VSNU.

College van Bestuur

De VU wordt bestuurd door een College van Bestuur (CvB) van drie leden: de voorzitter, de rector magnificus en een lid.

Het College van Bestuur²:

- is verantwoordelijk voor het bestuur en beheer van de instelling als geheel;
- stelt het Instellingsplan vast;
- is verantwoordelijk voor de inrichting van het bestuur;
- draagt de eindverantwoordelijkheid voor de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, inclusief het aanvragen van accreditatie en van een toets nieuwe opleiding, het beëindigen van opleidingen en het vaststellen van de opleidingscapaciteit;
- stelt het collegegeld en het beleid voor studenten vast;
- stelt de begroting, de jaarrekening, het personeelsbeleid en de arbeidsvoorwaarden (op instellingsniveau) vast;
- heeft een systeem van interne controle en risicobeheersing in werking;
- regelt de rechtsbescherming van personeel en studenten, en de medezeggenschap.

Raad van Toezicht

Binnen de Stichting VU-VUmc functioneert een Raad van Toezicht, die tevens optreedt als Raad van Toezicht voor elk van de beide instellingen. De RvT benoemt en ontslaat de leden van het College van Bestuur en ziet toe op de vormgeving, implementatie en handhaving van het systeem van kwaliteitszorg.³ Het Instellingsplan, de begroting en de jaarrekening van de universiteit behoeven de

¹Dit is de structuurregeling, bedoeld in artikel 9.51 van de WHW.

²De opsomming benoemt de voornaamste taken, maar beoogt niet uitputtend te zijn.

³Zie artikel 5 Bestuursreglement Vrije Universiteit.

goedkeuring van de RvT. De Raad kent een audit- en huisvestingscommissie, een kwaliteitscommissie en een remuneratiecommissie. De leden hebben zitting in de RvT gedurende maximaal twee termijnen van vier jaar. Hun benoeming in eerste termijn geschiedt door de Ledenraad van de VU-Vereniging. Herbenoeming geschiedt door de RvT zelf, gehoord de Ledenraad.

Faculteitsbestuur

Het onderwijs en de wetenschapsbeoefening vinden plaats in de faculteiten. Aan het hoofd van de faculteit staat het faculteitsbestuur. Het faculteitsbestuur omvat ten minste drie en ten hoogste vier leden, die worden benoemd door het College van Bestuur. De decaan is voorzitter van het faculteitsbestuur en eindverantwoordelijk voor het functioneren van de faculteit.

Directeur dienst en managementteam

Aan het hoofd van een dienst staat een directeur. De directeur is voorzitter van het managementteam van de dienst. De leden van het managementteam worden door de directeur van de dienst na instemming van het College van Bestuur benoemd, geschorst en ontslagen.

College van Decanen

De universiteit kent een College van Decanen. Het college bestaat uit de decanen van de faculteiten. De rector magnificus is voorzitter van het college. Het College van Decanen is het College voor Promoties bedoeld in de WHW. Het College van Decanen neemt besluiten over academische aangelegenheden, zoals promotiereglement, promotieaangelegenheden en eredoctoraten.

2.3 Bestuurlijke structuur faculteit

Het faculteitsbestuur omvat een portefeuillehouder onderwijs, een portefeuillehouder onderzoek en een directeur bedrijfsvoering. De decaan kan besluiten de portefeuille onderzoek zelf te beheren. De directeur bedrijfsvoering wordt door het College van Bestuur, na advies van de decaan, benoemd, geschorst en ontslagen. Andere leden van het faculteitsbestuur dan de decaan en de directeur bedrijfsvoering worden door het College van Bestuur benoemd, geschorst en ontslagen op voorstel van de decaan na overleg met de overige leden van het faculteitsbestuur.

Het faculteitsbestuur geeft mandaat aan iedere portefeuillehouder en de directeur bedrijfsvoering overeenkomstig het daartoe centraal opgesteld model-mandaat. Het faculteitsbestuur stemt regelmatig met de portefeuillehouder(s) en de directeur bedrijfsvoering af over de wijze waarop zij invulling geven aan de uitoefening van hun mandaat. De portefeuillehouders en de directeur bedrijfsvoering kunnen verder binnen hun mandaat zelfstandig optreden. Behoudens bij zeer dringende noodzaak zal het faculteitsbestuur niet zelf in de betreffende zaken treden.

Het is vanwege de taakomvang niet wenselijk dat een decaan in meer dan een faculteit tegelijk functioneert. Er zijn bijzondere omstandigheden denkbaar, waarin dit wel acceptabel kan zijn, bijvoorbeeld in de aanloop naar een fusie tussen twee faculteiten.

De decaan verleent aan een lid van het faculteitsbestuur dat hoogleraar is de titel vice-decaan. De vice-decaan vervangt de decaan waar nodig in universitaire overleggen.

Een student van de betreffende faculteit wordt in de gelegenheid gesteld de vergaderingen van het Faculteitsbestuur bij te wonen. In deze vergaderingen heeft hij of zij een adviserende stem. Het faculteitsbestuur benoemt deze student-assessor op voordracht van een door de decaan ingestelde benoemingsadviescommissie, waarin de zittende student-assessor, de voorzitter van de Facultaire Studentenraad en eventueel een derde persoon zitting hebben.

De wetenschappers binnen de faculteit zijn ondergebracht in afdelingen. Afdelingen staan onder leiding van een afdelingshoofd. De hiërarchische lijn loopt binnen de faculteit via de afdeling. De aansturing van onderwijs en onderzoek staat hier los van en vindt plaats zoals beschreven in de hoofdstukken over de besturingsmodellen voor onderwijs en onderzoek.

2.4 Faculteiten en diensten

De VU kent tien faculteiten, inclusief geneeskunde (ondergebracht in het VUmc) en ACTA (samen met de UvA):

- a. de Faculteit der Godgeleerdheid;
- b. de Faculteit der Rechtsgeleerdheid;
- c. de Faculteit der Geneeskunde (onderdeel van VUmc);

- d. de Faculteit der Tandheelkunde (onderdeel van ACTA);
- e. de Faculteit der Exacte Wetenschappen;
- f. de Faculteit der Aard- en Levenswetenschappen;
- g. de Faculteit der Geesteswetenschappen;
- h. de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde;
- i. de Faculteit der Sociale Wetenschappen;
- j. de Faculteit der Gedrags- en Bewegingswetenschappen.

De VU kent de volgende diensten: Bestuurszaken, Student- & Onderwijszaken, Universiteitsbibliotheek, Communicatie & Marketing, Facilitaire Campus Organisatie, Financiën & Audit, HRMAM, en Informatietechnologie.

Binnen de faculteiten zorgen faculteitsbureaus voor faculteit-specifieke ondersteuning.

2.5 De Stichting VU-VUmc

Aan het hoofd van de stichting VU-VUmc, waar de universiteit naast VUmc deel van uitmaakt, staat een bestuur, bestaande uit de leden van het College van Bestuur en van de Raad van Bestuur van VUmc. De universiteit en het medisch centrum beschikken zelf niet over rechtspersoonlijkheid. De stichting is voor beide de rechtspersoon.

Besluiten die het belang van beide instellingen raken doordat zij in de stichting met elkaar verbonden zijn, dienen in het stichtingsbestuur te worden genomen. Het betreft bijvoorbeeld financieringen, de ontwikkeling van de gezamenlijke campus en ingrijpende samenwerkingsrelaties.

2.6 Het VU medisch centrum

Het VU medisch centrum (VUmc) is het academisch medisch centrum waarin de taakstellingen en organisaties van de faculteit der Geneeskunde van de Vrije Universiteit en van het aan die universiteit verbonden academisch ziekenhuis zijn samengebracht. Het VUmc maakt evenals de VU deel uit van de Stichting VU-VUmc. Het brengt een eigen jaarverslag uit.

De regelgeving en het beleid en de systemen betreffende kwaliteitszorg van de VU zijn ook op de Faculteit der Geneeskunde van toepassing en de geneeskundestudenten hebben kiesrecht voor de Universitaire Studentenraad. Voor het overige heeft het VUmc eigen regelgeving en overlegorganen, waarin de verbondenheid met de patiëntenzorg een belangrijke rol speelt.

De decaan van de medische faculteit maakt deel uit van de Raad van Bestuur van VUmc. Op het gebied van het onderwijs en onderzoek neemt de Raad van Bestuur geen besluit dan met instemming van de decaan. De decaan van VUmc is lid van het College van Decanen van de VU. VU en VUmc hebben hun afspraken over de bekostiging van de faculteit der Geneeskunde neergelegd in een overeenkomst.

2.7 Samenwerkingsinstituten met de UvA

In het Academisch Centrum Tandheelkunde Amsterdam (ACTA) hebben de Vrije Universiteit (VU) en de Universiteit van Amsterdam (UvA) hun Faculteiten der Tandheelkunde ondergebracht. Onderwijs, onderzoek en patiëntenzorg van beide faculteiten zijn volledig geïntegreerd en staan onder leiding van één decaan. Aan het ACTA ligt een Gemeenschappelijke Regeling in de zin van artikel 8.1 WHW (waarin geen samenwerkingsinstituut is ingesteld) ten grondslag. Daarin is vastgelegd dat de kosten van het ACTA in de verhouding 55:45% door UvA en VU worden gedragen, overeenkomend met de door numerus fixus gereguleerde verhouding in studenteninstroom.

In het Amsterdam University College (AUC) hebben VU en UvA voorts hun gezamenlijke liberal arts opleiding ondergebracht onder leiding van één dean. Ook aan het AUC ligt een Gemeenschappelijke Regeling ten grondslag. Daarin is vastgelegd dat de kosten van het AUC in de verhouding 50:50% door VU en UvA worden gedragen, ook hier overeenkomend met de gereguleerde verhouding in studenteninstroom.

VU en UvA hebben een convenant gesloten over de huisvesting van de bèta wetenschappen van beide instellingen.

2.8 Holdingstructuur

De VU brengt, samen met VUmc, commerciële activiteiten en spin-offs in bijvoorbeeld toegepast onderzoek, onder in een holdingstructuur. Aan de top van deze structuur staat de VU-VUmc Holding B.V.

3. Algemene besturing van de VU

3.1 Kaders en principes voor de besturing

De Vrije Universiteit wordt bestuurd volgens de volgende kaders en principes

Kader of principe	Toelichting
Eenhoofdige verantwoordelijkheid	Verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden onder het faculteitsbestuur eenduidig belegd bij personen en niet bij groepen of teams. In verband met de hoge complexiteit op de betreffende bestuursniveaus, wordt dit principe niet toegepast op het faculteitsbestuur en het college van bestuur.
Academisch leiderschap	Afdelingen, (bundelingen van) opleidingen en onderzoeksprogramma's worden door wetenschappers met begrensde zittingstermijn geleid. Naast excellentie in onderzoek en excellentie in onderwijs wordt excellentie in leiderschap als een gericht te ontwikkelen en te belonen competentieveld voor wetenschappelijk personeel onderscheiden.
Integraal management	Het faculteitsbestuur is voor onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering binnen de eigen faculteit integraal verantwoordelijk.
Scheiding tussen verantwoordelijkheid voor personeel en voor onderwijs/onderzoeksprocessen	Instituten en opleidingen zijn verzamelingen van onderzoeks- c.q. onderwijsprogramma's en projecten, zonder personeel. Zij hebben de bevoegdheid het benodigde personeel van de afdelingen te betrekken. Deze scheiding tussen de aansturing van onderwijs en onderzoek en het beheer van het personeel is bedoeld om er voor te zorgen dat er open en waarneembare 'checks and balances' bestaan tussen deze verantwoordelijkheden.
Leiderschap in de Bedrijfsvoering	De verantwoordelijkheid voor bedrijfsvoering in een faculteit ligt bij het faculteitsbestuur, maar de directeur bedrijfsvoering is hiervoor krachtens mandaat van het faculteitsbestuur eerst verantwoordelijk. Voor de bedrijfsvoering van een dienst is de directeur verantwoordelijk.
Bedrijfsvoeringsactiviteiten belegd in faculteiten en diensten	De bedrijfsvoeringsactiviteiten worden in faculteiten en diensten georganiseerd. Faculteiten zijn verantwoordelijk voor de organisatie van die ondersteuning die inhoudelijk verbonden is met hun onderwijs- en onderzoeksactiviteiten. De generieke bedrijfsvoeringsdienstverlening wordt belegd in de diensten die geordend zijn naar functionele disciplines. De faculteiten moeten gebruik maken van het aanbod van de diensten, en zijn verantwoordelijk voor de wijze waarop zij dit doen.

3.2 Primaire sturingsinstrumenten

De VU kent de volgende primaire sturingsinstrumenten.

Planning en Controlcyclus

De besturing van de VU vindt vooral plaats in het kader van de planning en controlcyclus. Inhoudelijk startpunt van deze cyclus is het Instellingsplan, dat de universiteit eenmaal per zes jaar opstelt. Het instellingsplan wordt vastgesteld door het College van Bestuur onder instemming van de Gezamenlijke Vergadering en goedkeuring van de Raad van Toezicht.

Het instellingsplan heeft een looptijd van zes jaar. Het bevat in ieder geval een beschrijving van de visie en waarden van de VU, de ambities in onderwijs en onderzoek, de thema's waarlangs zij zich wil profileren, en het financieel perspectief. Halverwege vindt een mid-term review van het plan plaats, die kan leiden tot bijstelling van het instellingsplan voor de verdere planperiode.

Met de faculteitsbesturen en directeuren van diensten worden, in beginsel voor de duur van het instellingsplan, convenanten gesloten voor hun eenheid. De aanpassingen op grond van de mid-term review van het instellingsplan worden naar deze convenanten vertaald. Voor de convenanten worden - zoals bij de jaarplannen - formats opgesteld waarin faculteiten en diensten wordt gevraagd aan te geven op welke wijze zij uitwerking geven aan de verschillende onderdelen van het IP. Zowel het instellingsplan als de convenanten worden op een hoog aggregatieniveau opgesteld.

Het instellingsplan vormt tevens de aanzet voor het universitaire voortrollend meerjarenplan. Dit meerjarenplan heeft een looptijd van zes jaar, en wordt jaarlijks aangepast.

Op basis van het voortrollend meerjarenplan stelt het CvB jaarlijks voor het komende jaar de kadernota op. Aan de hand van de kadernota en in het licht van het toepasselijke convenant stellen de faculteitsbesturen en de directeurs van diensten de jaarplannen en begrotingen van hun faculteiten en diensten vast. Deze jaarplannen en begrotingen hebben de goedkeuring van het College van Bestuur nodig. Zij vormen op hun beurt het materiaal op basis waarvan het CvB de begroting van de VU vaststelt. De begroting van de VU heeft de goedkeuring van de RvT nodig.

Het volgen van de realisering van de plannen, de bijsturing waar nodig en de voorbereiding van nieuwe plannen maken deel uit van de cyclus. Deze worden verwezenlijkt in een vaste reeks van overleggen in uiteenlopende samenstelling, die in de loop van het jaar plaatsvinden. Sommige van deze overleggen bestrijken het integrale beeld van de betreffende eenheid, terwijl andere op bepaalde specifieke thema's zijn gericht. Zo krijgen onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering de noodzakelijke specifieke aandacht.

De overleggen worden voorbereid door de eenheden zelf aan de hand van een daartoe opgesteld format. De dienst Financiën & Audit voegt hieraan een financiële analyse toe en de diensten Bestuurszaken en Student- & Onderwijszaken een analyse van de belangrijkste te bespreken onderwerpen.

Onderdeel van de cyclus is ook het vaststellen van de facultaire en universitaire jaarstukken en het verlenen van decharges aan de bestuurders.

Beleid

Ter uitvoering van de vastgestelde plannen en ook om andere redenen, bij voorbeeld nieuw overheidsbeleid, wetwijzigingen en dergelijke, stelt het College van Bestuur beleid vast dat voor de hele universiteit geldt. Dit kan ook de vorm aannemen van plannen voor een bepaald onderwerp voor de breedte van de universiteit, als kader voor facultaire plannen en beleid. De voorbereiding van beleid vindt plaats in de betreffende diensten en in de voor het betreffende onderwerp relevante bestuurlijke overleggen.

Op facultair niveau stelt het faculteitsbestuur het beleid vast. Binnen de dienst stelt de directeur het beleid voor de dienst zelf vast.

3.3 Eenheid en diversiteit in de aansturing van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering

Onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering worden in de VU in onderlinge samenhang aangestuurd. Dit komt tot uitdrukking in:

1. de inrichting van de besturing van de faculteit;
2. de planning en controlcyclus;
3. de universiteitsbrede overleggen.

Ad 1. Besturing faculteit; faculteitsbestuur en portefeuillehouders

Met het oog op de beleidsvorming en de voorbereiding van besluiten van het faculteitsbestuur, vindt onder leiding van de decaan in het faculteitsbestuur het gesprek plaats vanuit de perspectieven van verschillende beleidsterreinen, vertegenwoordigd door de portefeuillehouders en directeur bedrijfsvoering.

Portefeuillehouders onderwijs (en onderzoek) en directeurs bedrijfsvoering hebben, binnen hun mandaat, een sturende rol in de faculteit. Zij zijn, ten aanzien van hun mandaat, eerst verantwoordelijk.

Ad 2. Planning en Control-cyclus faculteiten

De planning en control cyclus gaat uit van integrale planvorming voor onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. Tegelijk is er in het kader van de cyclus ook specifieke aandacht voor deze onderwerpen.

De planning en control-cyclus kent daarom tweemaal per jaar 'integraal' overleg, waarbij het college van bestuur overlegt met het faculteitsbestuur.

Daar tussendoor worden voortgangsoverleggen gehouden. Enerzijds houdt de portefeuillehouder bedrijfsvoering in het CvB deze met de decaan en de directeur bedrijfsvoering van de faculteit. In dat overleg is vanuit een primair bedrijfseconomische invalshoek aan de orde in welke mate de faculteit

haar plannen realiseert. Andere voortgangsoverleggen worden gehouden ten aanzien van de ontwikkelingen in onderwijs en onderzoek. Deze worden door de rector magnificus gehouden met de decaan, de portefeuillehouder onderwijs en, tenzij de decaan dit onderwerp zelf beheert, de portefeuillehouder onderzoek. De directeur bedrijfsvoering schuift gewoonlijk bij deze gesprekken aan.

Ad 3. Universiteitsbrede overleggen

Met het oog op de goede implementatie en afstemming van beleid, het uitwisselen van informatie en het inregelen van systemen als het KDM, vinden VU brede overleggen plaats, waarin leden van het College van Bestuur, decanen, andere leden van faculteitsbesturen en directeuren van diensten elkaar ontmoeten.

De genoemde overleggen nemen geen formele besluiten, maar bereiden besluitvorming voor. Het is ook mogelijk dat de bespreking leidt tot formele vastlegging in een afspraak, bijvoorbeeld tussen faculteiten en diensten.

Hieronder worden deze overleggen genoemd.

- De leden van het CvB, de decanen en de directeuren van diensten ontmoeten elkaar in het *Strategisch Overleg*. In dit overleg worden ontwikkelingen en trends in onderzoek en hoger onderwijs, de voortgang van de realisatie van het Instellingsplan, de oriëntatie op nieuwe planvorming en de voorbereiding van de strategische kaders voor de werking van de bedrijfsvoering besproken.
- Het CvB overlegt in het *Bestuurlijk Overleg VU (BOVU)* met alle decanen en de secretaris van het CvB over algemene bestuurlijke zaken. De vaste voorzitter van het BOVU is de voorzitter van het CvB.
- Over het onderwijs vindt het *Overleg Portefeuillehouders Onderwijs (OPO)* plaats. In dit overleg vindt de afstemming plaats tussen portefeuillehouders onderwijs in de faculteitsbesturen met het oog op de aansturing van het onderwijs en het realiseren van de onderwijsagenda van de VU. De rector magnificus neemt deel aan de bespreking.
- Over het onderzoek overlegt de rector magnificus met de portefeuillehouders onderzoek in de faculteitsbesturen in het *VU-onderzoeksoverleg*. Enkele malen per jaar is dit overleg in aanwezigheid van de directeuren van de (i)OZI's, de (interdisciplinaire) onderzoeksinstituten. Deze overleggen dienen ter afstemming met het oog op de aansturing van het onderzoek.
- De directeuren van de diensten en directeuren bedrijfsvoering van faculteiten overleggen met elkaar in de *Vergadering Bedrijfsvoering (VB)*. Het lid van het CvB dat eerst verantwoordelijk is voor de bedrijfsvoering van de VU is voorzitter van de bespreking. Dit overleg heeft tot doel de afstemming tussen de wensen en behoeften van de faculteiten en de diensten enerzijds en het aanbod van de diensten anderzijds.

3.4 Overleg met de medezeggenschap

De VU kent een stelsel van gedeelde medezeggenschap, met als centrale organen de ondernemingsraad (OR) en de universitaire studentenraad (USR) en de gezamenlijke vergadering (GV), bestaande uit de leden van beide organen. Deze organen ontlenen hun bevoegdheden aan de Wet op de Ondernemingsraden en aan de eigen VU regelgeving met betrekking tot medezeggenschap, die op de WHW is gebaseerd.

De facultaire medezeggenschap wordt uitgeoefend in de onderdeelcommissie, de facultaire studentenraad en de gezamenlijke vergadering van beide organen. De diensten kennen ieder een onderdeelcommissie. De OR legt in de betreffende instellingsbesluiten vast welke bevoegdheden door de onderdeelcommissies worden uitgeoefend. In het kader van de uitoefening van de facultaire medezeggenschap wordt het faculteitsbestuur in gesprekken gewoonlijk ten minste vertegenwoordigd door de decaan en de relevante portefeuillehouder.

3.5 Management control

Onderwijs en onderzoek vormen de primaire processen van de Vrije Universiteit. Beleidsvoorbereiding voor en besluitvorming over deze primaire processen worden in samenhang met de bedrijfsvoering ontwikkeld.

Ieder niveau is verantwoordelijk voor de doelmatige, doeltreffende en rechtmatige aanwending van de (merendeels publieke) middelen die de universiteit ter beschikking staan, voor het goede beheer van haar rechten en bezittingen en voor de naleving van de wettelijke voorschriften en regelgeving die in de WHW, de daarvan afgeleide regelgeving (waaronder het controleprotocol) en de overige wetten zijn gegeven. Daartoe behoort uitdrukkelijk de verantwoordelijkheid voor de rechtmatige besteding van de rijksbijdrage en voor het voorkomen, opsporen en bestrijden van fraude.

Het College van Bestuur is eindverantwoordelijk. Het stelsel van interne control omvat een volledige planning & controlcyclus en interne budgettering. De Raad van Toezicht oefent via haar audit- en huisvestingscommissie toezicht uit op de werking en resultaten van het controlstelsel.

Van integraal management wordt verwacht dat iedere eenheid beschikt over systemen en processen ter verificatie van de kwaliteit van de taakuitvoering en de naleving van regelgeving. Een centrale auditfunctie is ondergebracht bij de dienst Financiën en Audit, als middel om voor het College van Bestuur onder andere de werking van het integraal management op deelaspecten te onderzoeken en beoordelen. De Directeur Audit rapporteert direct aan de voorzitter van het CvB en in voorkomende gevallen direct aan de voorzitter van de Audit- en Huisvestingscommissie van de RvT.

De VU onderschrijft de Nederlandse Gedragscode wetenschapsbeoefening, de Gedragscode voor gebruik van persoonsgegevens in wetenschappelijk onderzoek en de Code openheid dierproeven. Verder onderschrijft de VU de Gedragscode 'Publiek Opdrachtgeverschap', de Gedragscode Maatschappelijk verantwoord ondernemen en de Afspraken over duurzaamheid in het hoger onderwijs. De Regeling nevenwerkzaamheden stelt regels voor het melden en de openbaarmaking van potentiële belangenverstremming van onderzoekers en andere medewerkers. Als onderdeel van het interne beleid ter bestrijding van fraude en risico's is voorts de Klokkeluidersregeling van kracht.

4. Rolverdeling

De organisatie en de besturingsfilosofie leiden tot een rolverdeling tussen de betrokken spelers, die hieronder in hoofdzaken wordt weergegeven.

4.1 Universiteit

De rolverdeling tussen College van Bestuur, faculteitsbesturen, decanen en directeuren van de diensten kan als volgt schematisch worden weergegeven:

College van Bestuur	Faculteitsbestuur	Decaan	Directeur dienst
<p>Vaststellen Bestuurlijke Documenten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instellingsplan • VU-brede beleidskaders • Begroting • Jaarrekening • Verdeelmodel VUSAM • Kostentoe-rekenings-modellen KDM en TDH • Centrale regelgeving <p>Managementrol t.a.v. decanen en directeuren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convenanten, jaarplannen, verslagen, voortgangsgesprek • Werving en beoordeling decanen en directeuren • Meekijken met de werving van leden van MT diensten <p>Kwaliteitsbeheer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deelname aan kwaliteitscycli onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering <p>Leiden en begeleiden universitaire overlegstructuur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategisch Overleg • BOVU • VB • OPO • VUO <p>Verbonden organaties</p> <ul style="list-style-type: none"> • VUmc • VUvereniging <p>Externe relaties</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samenwerking UvA en andere 	<p>Vaststellen Bestuurlijke Documenten faculteit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jaarplan(nen) • Begroting • (onderwijs) Jaarverslag • Intern verdeelmodel • Regelgeving, o.a. faculteitsreglement en OER <p>Medezeggenschap</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorleggen voorgenomen besluiten aan facultaire medezeggenschap • Overleg met facultaire medezeggenschap 	<p>Onderhouden van externe relaties</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samenwerking UvA en andere instellingen • Politiek/overheden • Bedrijfsleven en non-profit organisaties • Aangaan overeenkomsten binnen kaders CvB <p>Managementrol t.a.v. leden faculteitsbestuur, leiding afdelingen, onderwijs en onderzoek</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afstemming met en coaching van gemandateerde leden faculteitsbestuur • Werving en beoordeling afdelingshoofden, leden faculteitsbestuur, <p>Kwaliteitsbeheer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deelname aan kwaliteitscycli <p>Universiteitsbreed</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deelname aan strategie- en beleidsvoorbereiding in strategisch overleg, BOVU etc... • Deelname aan College 	<p>Vaststellen Bestuurlijke Documenten dienst</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jaarplan(nen) • Begroting • Jaarverslag • Vaststellen van kaders in de context van processen en systemen op het terrein van de dienst <p>Voorbereiding besluitvorming CvB</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opstellen beleidsdocumenten t.a.v. bij dienst belegd aspect • (bijdragen aan) begroting, jaarverslag • Andere documenten • Gevraagd en ongevraagd advies op vakterrein <p>Externe relaties</p> <ul style="list-style-type: none"> • Specifieke partners op het terrein van de dienst • Aangaan overeenkomsten binnen kaders CvB <p>Managementrol t.a.v. leden managementteam, leiding afdelingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Werving en beoordeling

<p>instellingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Politiek/overheden/bedrijfsleven <p>Bekrachten handelingen eenheden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Goedkeuring faculteitsreglement • Goedkeuring benoeming leden faculteitsbestuur • Goedkeuring jaarplannen (incl. begrotingen) <p>Medezeggenschap</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorleggen voorgenomen besluiten aan centrale medezeggenschap • Overleg met centrale medezeggenschap 		<p>van Decanen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deelname aan ad hoc gremia <p>Bi/Multi lateraal overleg</p> <ul style="list-style-type: none"> • Met andere decanen over samenwerkingsvormen • met directeuren van diensten over strategische issues die de ondersteuning van de eigen faculteit betreffen 	<p>afdelingshoofden, leden managementteam,</p> <p>Kwaliteitsbeheer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deelname aan kwaliteitscycli <p>Universiteitsbreed</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deelname aan strategie- en beleidsvoorbereiding in het strategisch overleg • Deelname aan de VB • Deelname aan ad hoc gremia • Proceseigenaar van ondersteunende processen <p>Bi/Multi lateraal overleg</p> <ul style="list-style-type: none"> • Met andere directeuren over samenwerking • met decanen over strategische issues die de ondersteuning van de specifieke faculteit betreffen <p>Medezeggenschap</p> <ul style="list-style-type: none"> • Overleg met onderdeelcommissie
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4.2 Faculteit

De onderlinge rolverdeling in het faculteitsbestuur kan als volgt schematisch worden weergegeven.

Decaan	Directeur bedrijfsvoering	Portefeuillehouder <i>Onderwijs</i> (geldt m.m. ook voor <i>Onderzoek</i>)
<p>Onderhouden van externe relaties</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samenwerking UvA en andere instellingen • Politiek/overheden • Bedrijfsleven en non-profit organisaties • Aangaan overeenkomsten binnen kaders CvB <p>Managementrol t.a.v. leden faculteitsbestuur, leiding afdelingen, onderwijs en onderzoek</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afstemming met en coaching van gemandateerde leden faculteitsbestuur • Werving en beoordeling afdelingshoofden, leden faculteitsbestuur, <p>Kwaliteitsbeheer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deelname aan kwaliteitscycli <p>Universiteitsbreed</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deelname aan strategie- en beleidsvoorbereiding in strategisch overleg, BOVU etc... • Deelname aan College van Decanen • Deelname aan ad hoc gremia <p>Bi/Multi lateraal overleg</p> <ul style="list-style-type: none"> • Met andere decanen over samenwerkingsvormen • met directeuren van diensten over strategische issues die de ondersteuning van de eigen faculteit betreffen 	<p>Voorbereiding Bestuurlijke Documenten Decaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jaarplan(nen) • Begroting • Jaarverslag • Intern verdeelmodel • Regelgeving, o.a. faculteitsreglement <p>Management</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leiding geven aan de facultaire bedrijfsvoering • Operationele aansturing aan de bedrijfsvoeringsprocessen • Beoordeling en werving hiërarchisch ondergeschikten en medebeoordeling functioneel ondergeschikten • Voor de faculteit optreden als opdrachtgever van de diensten <p>Externe relaties</p> <ul style="list-style-type: none"> • Specifieke partners op het terrein van de faculteit, zoals subsidieverstrekkingen <p>Kwaliteitsbeheer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deelname aan kwaliteitscyclus bedrijfsvoering <p>Universiteitsbreed</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deelname aan de VB • Deelname aan ad hoc gremia <p>Bi/Multi lateraal overleg</p> <ul style="list-style-type: none"> • met directeuren van diensten over tactische/operationele issues die de ondersteuning van de eigen faculteit betreffen <p>Medezeggenschap</p> <ul style="list-style-type: none"> • Overleg met facultaire medezeggenschap (samen met decaan) 	<p>Voorbereiding Bestuurlijke Documenten Decaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jaarplan(nen) onderwijsdeel • Begroting onderwijsdeel • Jaarverslag onderwijsdeel • Voorstellen voor nieuwe opleidingen. • Onderwijs- en Examenregeling (OER). <p>Management</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorbereiding, uitvoering en nazorg heraccreditatie opleidingen. • Ontwikkeling en realisatie van voorstellen voor nieuwe opleidingen. • Functioneel leiding geven aan de opleidingsdirecteuren en aan het hoofd onderwijsbureau. <p>Kwaliteitsbeheer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkeling en uitvoering facultaire kwaliteitszorg onderwijs • Deelname aan universitaire kwaliteitscyclus onderwijs <p>Universiteitsbreed</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deelname aan het OPO • Deelname aan ad hoc gremia <p>Medezeggenschap</p> <ul style="list-style-type: none"> • Overleg met facultaire medezeggenschap (samen met onderwijsdirecteur?)

4.3 Gebondenheid en vrijheid van faculteiten

Hieronder is een schetsmatig overzicht gegeven van het spanningsveld van vrijheid en gebondenheid waarin faculteiten sturing geven aan hun activiteiten.

Gebonden	Vrij
>Beleidskaders en profileringsthema's >Afnemen diensten en faciliteiten van - of collectief bedongen voor - de VU >Gebruik van uniforme systemen van de VU >Principes van besturingsstructuur onder het faculteitsbestuur: <ul style="list-style-type: none">- Eenhoofdige leiding- Scheiding van verantwoordelijkheden voor personeel (afdelingen) en onderwijs en onderzoek	>Ordering afdelingen >Keuze voor opleidingen >Keuze onderzoeksthema's >Ordering in colleges of schools >Acquisitie strategie 2 ^e – 4 ^e geldstroom >Organisatie van onderwijs en onderzoek >Exploitatie: <ul style="list-style-type: none">- Intern verdeelmodel in faculteit- trade-offs in spanningsveld KDM-inkomstenstromen

5. Het besturingsmodel onderwijs

5.1 De portefeuillehouder onderwijs en de onderwijsdirecteur

Faculteiten hebben een portefeuillehouder onderwijs. De portefeuillehouder onderwijs is in het faculteitsbestuur de eerst verantwoordelijke voor het onderwijs van de faculteit en moet zorgen dat de faculteit het facultaire en universitaire onderwijsbeleid realiseert.

De portefeuillehouder onderwijs is door het faculteitsbestuur gemandateerd op het gebied van onderwijs en daarmee verantwoordelijk voor de kwaliteit van de opleidingen en de afstemming tussen de opleidingen. De portefeuillehouder onderwijs geeft vorm aan de kwaliteitszorg en neemt initiatieven ten aanzien van verbetering van het onderwijs en het realiseren van standaarden van 'good practice'. De portefeuillehouder onderwijs geeft leiding aan de facultaire onderwijsorganisatie. Dit houdt in dat de portefeuillehouder onderwijs functioneel leiding geeft aan de opleidingsdirecteuren en aan het hoofd onderwijsbureau.

De positie van portefeuillehouder onderwijs is onverenigbaar met die van afdelingshoofd. De portefeuillehouder onderwijs moet hoogleraar zijn. Het profiel zal verder naast grote affiniteit met onderwijs, in ieder geval grondige kennis van het onderwijsproces omvatten en managementvaardigheden en -ervaring. Binnen deze lijnen is variatie mogelijk, van vooraanstaand 'principal educator' met management-kwaliteiten, tot uitstekend manager met onderwijs-affiniteit.

Het faculteitsbestuur kan een onderwijsdirecteur voor de faculteit aanstellen, die onder leiding van de portefeuillehouder onderwijs een deel van diens taken uitvoert. Taak, rol en profiel van de onderwijsdirecteur kunnen door het faculteitsbestuur zelf worden ingevuld, met inachtneming van het volgende. De portefeuillehouder onderwijs en het hoofd van het onderwijsbureau vervullen zelf hun rollen die bij de universitaire planning en control- en kwaliteits-cycli horen:

- de portefeuillehouder neemt deel aan het OPO;
- het hoofd van het onderwijsbureau neemt deel aan het HO (overleg van hoofden onderwijsbureau).

5.2 De opleiding

In de wet staat de opleiding centraal (artikel 7.3 WHW). Een opleiding is een samenhangend geheel van onderwijseenheden, gericht op welomschreven eindtermen. De opleiding kent een examen, iedere onderwijseenheid een tentamen. Opleidingen zijn ingesteld in faculteiten.

Elke opleiding of groep van opleidingen wordt bestuurd door een opleidingsdirecteur, te benoemen door het faculteitsbestuur van de faculteit waartoe de opleiding behoort. De rol van opleidingsdirecteur wordt ingevuld door een hoogleraar of, bij uitzondering, een UHD. Het is mogelijk dat één persoon directeur is van meer dan één opleiding. De opleidingsdirecteur zorgt dat het aangeboden onderwijs daadwerkelijk wordt gegeven en aan de kwaliteitstandaard voldoet en stelt daarvoor jaarlijks een onderwijsplanning op. De opleidingsdirecteur heeft de bevoegdheid om met het oog op de planning personeel te betrekken in eerste instantie uit de afdelingen van de betreffende faculteit. Hij is echter bevoegd om, indien hij binnen de faculteit niet de gewenste kwaliteit en/of expertise kan aantrekken, personeel van elders te betrekken. De positie van opleidingsdirecteur voor een bachelor-opleiding wordt bij voorkeur niet gecombineerd met die van een master-opleiding; het faculteitsbestuur kan echter anders beslissen. De positie van opleidingsdirecteur is onverenigbaar met die van afdelingshoofd. Doel en inhoud van de opleiding zijn vastgelegd in de OER, welke het faculteitsbestuur vaststelt. De bevoegdheid om vast te stellen dat een student de in de OER gestelde doelen heeft gehaald, ligt bij de examencommissie⁴. Die oefent in feite het recht van de universiteit op de verlening van academische graden uit en het is dan ook van de grootste importantie dat haar werk van onbesproken kwaliteit is. In de wetswijziging van de WHW in 2010 is de positie en onafhankelijkheid van de examencommissie versterkt.

De examencommissie stelt waar nodig ter uitwerking van de OER nadere regels over de uitvoering van haar taken en bevoegdheden, kan vrijstellingen verlenen en wijst de examinatoren aan die bevoegd zijn tot het afnemen van een tentamen. De examencommissie wordt ingesteld en benoemd

⁴artikel 7.12 WHW - artikel 22 Bestuursreglement Vrije Universiteit

door het faculteitsbestuur en rapporteert ook aan hem. Voor de instelling en werking van de examencommissies heeft de VU een model regels en richtlijnen examencommissie.

5.3 Bestuurlijke Onderwijsorganisatie

Het besturen van het onderwijs is primair een taak van de faculteiten. De faculteitsbesturen leggen hierover verantwoording af aan het College van Bestuur in de bestuurlijke overleggen die tweemaal per jaar worden gehouden.⁵ Daarnaast wordt het kader waarbinnen de organisatie van het onderwijs zich afspeelt gegeven door beleid dat door het CvB wordt vastgesteld, met nauwe betrokkenheid van het College van Decanen.

5.4 Adviesstructuur

De portefeuillehouder onderwijs ontvangt van verschillende zijden advies bij de vormgeving, uitvoering en evaluatie van de werkzaamheden. Aan de formele adviesorganen (de opleidingscommissie en de facultaire gezamenlijke vergadering), wordt tijdig een advies gevraagd, voordat er een besluit wordt genomen. Wordt in het besluit van het advies afgeweken, dan dient dit beargumenteerd te gebeuren.

Het faculteitsbestuur stelt in het faculteitsreglement een opleidingscommissie in, of zo nodig meer dan een. In ieder geval moet voor elke opleiding van de faculteit een opleidingscommissie bevoegd zijn. De opleidingscommissie heeft tot taak het uitbrengen van advies over de Onderwijs- en examenregeling, het jaarlijks beoordelen van de wijze waarop de Onderwijs- en examenregeling wordt uitgevoerd en het uitbrengen van advies aan het faculteitsbestuur over alles wat met het onderwijs in de betreffende opleiding te maken heeft.⁶

5.5 Schools

Het Faculteitsbestuur kan de bachelor opleidingen van de faculteit onderbrengen in een of meer colleges en de master- en PhD-opleidingen in een of meer graduate schools.

5.6 Planning en verantwoording

De inrichting van het academisch jaar is leidend voor de PDCA-cyclus van het onderwijs. De inrichting en organisatie van het onderwijs wordt in het voorjaar gepland voor het academisch jaar dat in september van dat kalenderjaar begint. Bij grotere herzieningen van het onderwijs moet daar dus al in het najaar over worden nagedacht. Het onderwijs is een cyclisch proces, waarbij elk jaar gekeken wordt wat er anders moet dan in het afgelopen en lopende jaar. De volgende documenten zijn hierbij van belang:

Voor 1 november maakt de opleidingscommissie een jaarverslag over het afgelopen academisch jaar. Dit verslag bevat volgens een beschikbaar gesteld format de gevraagde en uit eigen beweging gegeven adviezen, het door de wet gevraagde oordeel over de uitvoering van de OER en een reflectie op de onderwijsbeoordelingen van de opleiding. Voor 1 november maakt de examencommissie een jaarverslag over het afgelopen academisch jaar. Dit verslag bevat volgens een beschikbaar gesteld format de borging van de kwaliteit van tentamens, eindwerkstukken en examens, de procedure voor aanwijzen examinatoren, de wijzigingen in regels en richtlijnen, beoordeling van tentamens en examens en een overzicht van de beroepen, klachten en verzoeken. Voor 1 november maakt de opleidingsdirecteur een opleidingsjaarverslag over het afgelopen academisch jaar.

Het primaire doel van het jaarverslag is een verbetercyclus in werking te zetten. Dat betekent terugkijkend en evaluerend beschrijven wat is gerealiseerd van de voorgenomen plannen en (resultaat)afspraken (check) én het noemen van de verbeterpunten en hoe deze worden aangepakt. Dit om de kwaliteitscirkel plan-do-check-act ook daadwerkelijk rond te maken (act). Feitelijk vormen de voorgenomen maatregelen uit het jaarverslag het jaarplan voor de opleiding. Dit verslag bevat volgens een beschikbaar gesteld format een facultaire onderwijsvisie, onderwijsbeleid en een programmaoverzicht, gegevens over studenten, docenten, onderwijsbeoordelingen, externe kwaliteitsoordelen en voorzieningen. Deze drie verslagen worden parallel geschreven, het jaarverslag van de examencommissie en opleidingscommissie zijn bijlagen bij het jaarverslag van de opleiding.

⁵Artikel 15 lid 3 Bestuursreglement Vrije Universiteit

⁶artikel 9.18 WHW en artikel 21 Bestuursreglement Vrije Universiteit

Het opleidingsjaarverslag (incl. jaarverslag OLC en EC) bevat ook het jaarplan voor het academisch jaar daaropvolgend. Het jaarverslag kijkt terug op het academisch jaar dat op september daarvoor is afgerond, het jaarplan kijkt vooruit naar het academische jaar dat in de maand september van het volgende jaar van start zal gaan. Het totale document bestrijkt daarmee dus drie jaar. De opleiding kan in overleg met de portefeuillehouder onderwijs het plan nog aanscherpen tot 1 februari.

Ook dient het opleidingsjaarverslag als input voor het facultaire onderwijsjaarverslag over het afgelopen academisch jaar (deadline 1 januari). Dit verslag bevat volgens een beschikbaar gesteld format een aggregatie van de opleidingsjaarverslagen met de verbeterpunten en maatregelen uit de opleidingsjaarverslagen die opleidingsoverstijgend zijn en onderwijsgegevens op facultair niveau. Dit verslag is bedoeld om de aansluiting te garanderen tussen de opleidingsjaarverslagen, die de academische kalender volgen en de jaarplannen en 4/8/12 maandsrapportages van de faculteit, die het kalenderjaar volgen. Het onderwijsjaarverslag wordt voorbereid door de portefeuillehouder onderwijs en vastgesteld door het faculteitsbestuur.

Het opleidingsjaarverslag vormt verder nog input voor het facultaire jaarplan, dat betrekking heeft op het aankomende kalenderjaar en breder is dan onderwijs alleen. Het facultaire jaarplan wordt besproken in het najaars-BO in november. De uitvoering van het vastgestelde jaarplan wordt vervolgens gecheckt aan de hand van de 4/8/12-maandsrapportages die in het daaropvolgende kalenderjaar worden opgeleverd en besproken.

Delen uit dit facultaire onderwijsjaarverslag kunnen vervolgens worden overgenomen in het jaarverslag van de faculteit (12-maandsrapportage), dat betrekking heeft op het afgelopen kalenderjaar en breder is dan onderwijs alleen. Dit jaarverslag dient 1 maart door het faculteitsbestuur te worden opgeleverd en wordt besproken in het voorjaars-BO. Daarbij is cijfermatige verantwoordingsinformatie over studieprestaties en rendementen beschikbaar in MIVU.

5.7 Accreditatiecyclus

Opleidingen zijn onderworpen aan een accreditatiecyclus, waarbij zij na zes jaar moeten worden geheraccrediteerd. Met het oog hierop organiseert de VU na drie jaar een mid-term review van de opleiding. De uitkomsten van deze review leiden tot aanpassingen ter verbetering van de opleiding, die mede met het oog op de heraccreditering worden aangebracht.

5.8 Kwaliteitszorg onderwijs

De VU streeft naar een hoogwaardig onderwijsaanbod en een effectieve onderwijsagenda. Om studenten een opleiding met hoge kwaliteit te bieden, werkt de VU aan een continue kwaliteitsbewaking en – bevordering. Het onderwijskwaliteitsbeleid is beschreven in het *Systeem kwaliteitszorg onderwijs VU (2012)*. Uitgangspunt daarin vormt de opvatting dat onderwijskwaliteit zowel wordt geleverd door te presteren als door te verbeteren. Presteren door te voldoen aan prestatiecriteria, die zijn afgeleid van de onderwijsvisie en het onderwijsbeleid van de VU. Verbeteren door continu op alle lagen in de organisatie te werken aan de kleine en de grote kwaliteit van het onderwijs, opnieuw met de prestatiecriteria als toetssteen.

Presteren

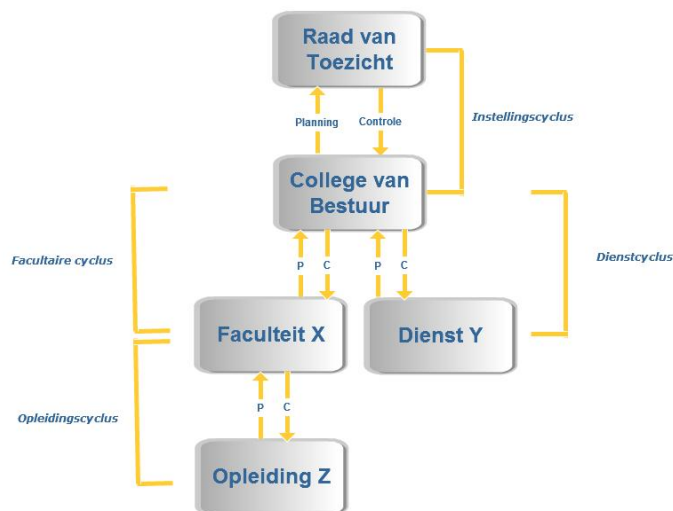
Op de Vrije Universiteit heeft het geaccordeerde beleid op het terrein van onderwijs en onderwijskwaliteitszorg een plaats in het *Handboek Onderwijskwaliteit*. Het *Handboek Onderwijskwaliteit* legt de kaders vast waarbinnen opleidingen en faculteiten hun onderwijsbeleid vorm geven. Het *Handboek* is richtinggevend voor faculteiten bij het opzetten en uitvoeren van de eigen onderwijskwaliteitszorg.

Elk hoofdstuk binnen het handboek bevat een beschrijving van het hoofdstukthema, gevolgd door de kwaliteitseisen en aanbevelingen die de VU heeft geformuleerd met betrekking tot het thema.

Verbeteren

Werken aan verbetering vindt plaats binnen de PDCA-cyclus voor het onderwijs. Binnen de Vrije Universiteit is gekozen voor een aanpak van de onderwijskwaliteitszorg op drie niveaus: het niveau van de opleidingen, van de faculteiten en diensten, en van de instelling als geheel. Hieronder is aangegeven hoe de verschillende niveaus op elkaar ingrijpen. Binnen elk niveau vindt de planning en prioritering plaats volgens voorstel van de uitvoerende laag (de naar boven wijzende planningspijl).

Controle vindt plaats op initiatief van de toezichhoudende laag (de naar beneden wijzende controlepijl).



De PDCA-cyclus is op drie niveaus uitgewerkt:

De cyclus op opleidingsniveau

Het onderwijs wordt binnen de opleidingen uitgevoerd en daar worden ook de resultaten behaald. Binnen de *interne* jaarcyclus rapporteren opleidingen over de uitvoering en de resultaten, en maken plannen voor de verbetering. Het faculteitsbestuur keurt plannen goed en houdt toezicht op de uitvoering ervan. Binnen de *externe* zesjarige cyclus worden opleidingen eens in de zes jaar op basis van een besluit van de NVAO opnieuw geaccrediteerd na een externe visitatie. Halverwege deze externe cyclus vindt intern een tussentoets plaats op de stand van zaken sinds de vorige visitatie en op de kwaliteit van de afstudeerwerkstukken. De cyclus op opleidingsniveau wordt hieronder verder uitgewerkt.

De cyclus op facultair en dienst-niveau

De aandacht voor het onderwijs van decanen en directeuren van diensten is met name gericht op het scheppen van voorwaarden voor goed onderwijs. Binnen de interne jaarcyclus rapporteren faculteiten en diensten over de uitvoering van hun onderwijstaken en maken plannen voor verbetering van hun onderwijstaken. Het College van Bestuur keurt plannen goed en houdt toezicht. Naast de jaarcyclus vindt er eens per drie jaar ook een interne beoordeling plaats van de onderwijskwaliteitszorg. Deze *interne* driejarige cyclus volgt een zodanig ritme dat telkens twee interne beoordelingen plaatsvinden tussen de zesjaarlijks terugkerende externe instellingsbeoordelingen in. De interne driejarige cyclus heeft de vorm van een audit op facultair en dienst-niveau.

De cyclus op instellingsniveau

Binnen de *interne* jaarcyclus stuurt het College van Bestuur op instellingsniveau het onderwijsbeleid aan (zoals vastgelegd in het Handboek Onderwijskwaliteit) op basis van het Instellingsplan en het bijbehorende uitvoeringsplan, rapporteert over de aansturing, en maakt plannen voor de verbetering van de aansturing. De Raad van Toezicht keurt plannen goed en houdt toezicht. In de *externe* zesjarige cyclus op instellingsniveau wordt de kwaliteitszorg van de instelling beoordeeld.

De mensen en het systeem

De PDCA-cyclus is het instrument voor de voortdurende en degelijke verbetering van het onderwijs op de VU. In deze cyclus hebben alle betrokkenen een eigen rol: docenten en studenten, ondersteunende medewerkers op facultaire onderwijsbureaus en bij centrale diensten, beleidsverantwoordelijke opleidingsdirecteuren, portefeuillehouders onderwijs, decanen, directeuren bedrijfsvoering en dienstdirecteuren, leden van het College van Bestuur en van de Raad van Toezicht. Elk van deze personen levert binnen de cycli in verschillende rollen een onmisbare bijdrage aan de zorg voor en verbetering van de kwaliteit van het onderwijs aan de VU. In onderstaande tabel worden de verantwoordelijke personen en gremia genoemd met de bijbehorende hoofdtaken taken in het systeem van onderwijskwaliteitszorg.

Beschrijving van de functie van personen en gremia die verantwoordelijkheid dragen in het systeem van kwaliteitszorg onderwijs op de VU:

Persoon of Gremium	Hoofdtaken in het systeem van kwaliteitszorg onderwijs
Raad van Toezicht	<ol style="list-style-type: none"> 1. Toezicht op het systeem van kwaliteitszorg onderwijs. 2. Toezicht op beleidsprioriteiten van het College van Bestuur op het instellingsniveau van de planning & control cyclus.
College van Bestuur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inrichting van het systeem van kwaliteitszorg. 2. Vaststelling en handhaving van visie op onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg. 3. Vaststelling en handhaving van het instellingsbrede onderwijsbeleid. 4. Toezicht op de keuze en uitvoering van de beleidsprioriteiten van de decanen en directeuren van diensten.
Gezamenlijke Vergadering	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instemming op de vormgeving van het systeem van kwaliteitszorg, alsmede het voorgenomen beleid in het licht van de uitkomsten van de kwaliteitsbeoordeling.
Stuurgroep Onderwijskwaliteit - STOK	<ol style="list-style-type: none"> 1. Advies aan het CvB over onderwijskwaliteit en –kwaliteitszorg 2. Advies over kwaliteit van aanvragen voor nieuwe opleidingen.
Dienstdirecteur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vaststelling en handhaving van instellingsbrede voorzieningenbeleid op het terrein van de dienst.
Faculteitsbestuur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inrichting facultair systeem van kwaliteitszorg. 2. Vaststelling en handhaving van facultaire visie op onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg. 3. Vaststelling en handhaving van het facultaire onderwijsbeleid. 4. Toezicht op de keuze en uitvoering van de beleidsprioriteiten van opleidingsdirecteuren.
Facultaire medezeggenschap	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instemming op facultair systeem van kwaliteitszorg. 2. Instemming op Onderwijs- en Examenregeling (OER).
Portefeuillehouder onderwijs	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uitvoering portefeuille onderwijsbeleid binnen Faculteit. 2. Ontwikkeling en uitvoering facultair onderwijsbeleid. 3. Ontwikkeling en uitvoering Onderwijs- en Examenregeling (OER). 4. Ontwikkeling en uitvoering facultaire kwaliteitszorg onderwijs. 5. Voorbereiding, uitvoering en nazorg heraccreditaties opleidingen. 6. Ontwikkeling en realisatie van voorstellen voor nieuwe opleidingen.
Examencommissie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Toezicht op kwaliteit toetsen en examens. 2. Vaststellen van richtlijnen en aanwijzingen ten aanzien van beoordelen en vaststellen van uitslagen van examens.
Opleidingscommissie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Advisering over Onderwijs- en Examenregeling (OER), de kwaliteit en de kwaliteitszorg van het onderwijs.
Opleidingsdirecteur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uitvoering facultair onderwijsbeleid binnen de opleiding. 2. Ontwikkeling en uitvoering Onderwijs- en Examenregeling (OER) binnen de opleiding. 3. Kwaliteitszorg binnen de opleiding.

6. Het besturingsmodel onderzoek

6.1 De onderzoeksinstituten en -scholen

De VU heeft het onderzoek grotendeels ondergebracht in interdisciplinaire onderzoeksinstituten (iOZI's) die faculteits- en discipline overschrijdend zijn. Bij iOZI's is steeds één van de betrokken faculteiten aangewezen als penvoerder in bestuur, beheer en inrichting.

Faculteiten brengen hun onderzoek dat niet in een iOZI is opgenomen onder in een facultair onderzoeksinstituut (OZI). Zowel de vorming van een iOZI als van een OZI behoeft instemming van het CvB. De (i)OZI's staan onder leiding van een directeur. De directeur legt verantwoording af aan de portefeuillehouder onderzoek van de faculteit, respectievelijk, in een iOZI, aan het iOZI-bestuur. Het iOZI-bestuur bestaat uit afgevaardigden van de betreffende faculteiten, te weten, de decaan van de faculteit, dan wel, naar keuze van de decaan, de portefeuillehouder onderzoek. De deelname aan interuniversitaire (top)onderzoekscholen vindt plaats vanuit de onderzoeksinstituten. De onderzoeksinstituten zijn taakorganisaties, die hun wetenschappelijk personeel betrekken uit de afdelingen.

Het faculteitsbestuur stelt elk jaar een onderzoekprogramma voor de faculteit vast, ziet toe op de uitvoering daarvan en rapporteert daarover aan het College.⁷ De portefeuillehouder onderzoek in het faculteitsbestuur is verantwoordelijk voor de organisatie en coördinatie van het onderzoek van de faculteit.⁸

De facultaire onderzoeksprogrammering richt zich op:

- het identificeren en analyseren van wetenschappelijke vraagstellingen;
- het identificeren van kansen voor huidige en te werven onderzoekers;
- het scheppen van ruimte voor hen door afbouw van niet (meer zo) productief onderzoek;
- het aansluiten op (inter)nationale onderzoeksagenda's;
- het benutten van valorisatiemogelijkheden; en
- het varen van een inhoudelijke profileringskoers van de faculteit en van de universiteit als geheel.

Veelal zijn daarbij lange planningstermijnen aan de orde: een onderzoeksproject duurt al snel 3-4 jaar, een programma 6-8 jaar.

6.2 Onderzoekssturing door het College van Bestuur

Voor het onderzoek geldt dat kwaliteit, transparantie en het uitdragen van excellentie de primaire doelen zijn, gemeten in wetenschappelijke kwaliteit (aantallen en impact van publicaties en in verwerving van prijzen en grants in binnen- en buitenland) en maatschappelijke relevantie van het onderzoek.⁹ Het CvB heeft met name twee belangrijke sturingsinstrumenten op onderzoeksgebied: de benoeming van hoogleraren (plus instelling van leerstoelen) en de toedeling van onderzoeksbudget aan de faculteiten. Het eerste instrument grijpt aan op natuurlijke momenten in de cyclus van onderzoeksprogrammering, namelijk vertrek en wisseling van hoogleraren. Het budgetinstrument heeft een meer directe maar ook meer globale werking en heeft betrekking op het niveau van de faculteit als geheel. In het geldende budgetsysteem honoreert het CvB geslaagde promoties en succes bij de verwerving van middelen in competitie uit nationale en internationale onderzoeksbudgetten. Voorts is er ten behoeve van onderzoek een generieke opslag op de onderwijsfinanciering.

6.3 Budgettering, planning en verantwoording

Het kalenderjaar is leidend voor de planningcyclus van het onderzoek. Het faculteitsbestuur stelt, als onderdeel van zijn jaarplan/begroting, het jaarlijks onderzoeksprogramma van de faculteit vast.¹⁰ De input daarvoor leveren de onderzoeksdirecteuren in de zomer (eind augustus) aan in hun jaarplan. Gelet op het meerjarig karakter van het (meeste) onderzoek, is het jaarplan van een instituut eigenlijk de eerste jaartranche van een voortschrijdend meerjarig plan.

⁷artikel 15 lid 3 Bestuursreglement Vrije Universiteit

⁸artikel 23 Bestuursreglement Vrije Universiteit

⁹Notitie Kwaliteitszorg Onderzoek (2013)

¹⁰ artikel 15 lid 3 Bestuursreglement Vrije Universiteit

Het interne jaarverslag van het onderzoeksinstituut dient 1 mei afgerond te zijn. Het jaarverslag moet op een eenduidige wijze worden opgesteld, conform een vastgesteld template volgens de door het CvB vastgestelde richtlijnen. Het vermeldt de onderzoeksprestaties, zoals publicaties, promoties en verworven prijzen en subsidies, maar ook gerealiseerde (economische en maatschappelijke) valorisatiedoelen en spin-offs. Daarnaast geeft het verslag inzicht in de inzet van middelen (mensen en faciliteiten) en hun productiviteit. Voor de verslaglegging wordt gebruik gemaakt van de data die zijn ingevoerd in het bestuurlijke onderzoeksinformatiesysteem METIS.

Het onderzoeksjaarverslag van een instituut voedt het facultair jaarverslag en het daarin op te nemen verslag van het faculteitsbestuur over het onderzoeksprogramma.

6.4 Kwaliteitszorg onderzoek

Het instellingsplan maakt duidelijk welke doelen de VU nastreeft op het gebied van onderzoeks-kwaliteit.

In het toezicht op de kwaliteit van het onderzoek speelt het externe kwaliteitstoezicht in de vorm van de visitaties die eens in de zes jaar volgens het SEP-protocol worden uitgevoerd een zeer belangrijke rol. Vooral nog produceert de onderzoekseenheid iedere zes jaar een interne zelfevaluatie, alternerend met de externe visitaties, maar overwogen wordt een evaluatiecyclus op basis van het jaarverslag. De Universitaire Toetsingscommissie (UTC) beoordeelt deze zelfstudies. Voor al het onderzoek aan de VU is een meerjarenplanning voor visitaties opgesteld. Op basis van het evaluatierapport wordt een plan van aanpak opgesteld door de faculteit/het instituut in gezamenlijk overleg met het CvB. De voorbereiding en resultaten van de externe visitaties en interne beoordelingen zijn daarmee een belangrijke impuls tot verdere kwaliteitsverbetering.

Andere elementen in de kwaliteitszorg zijn de beoordelingen van onderzoeksvorstellen met behulp van peer review systemen. Ook het opstellen van citatie- en rankingbureaus zijn van belang, in het bijzonder waar deze gebruik maken van grondige bibliografische analyses.

Het College van Decanen heeft (onder meer) tot taak om zich VU-breed een beeld te vormen van de kwaliteit en de kwaliteitszorg, en om het CvB daarover te berichten en te adviseren. Het jaarverslag en de interne auditrapporten helpen het College om verantwoording over de kwaliteit en kwaliteitszorg af te leggen aan de Raad van Toezicht (kwaliteitscommissie) en de buitenwereld.

De kwaliteitsbeoordeling van een individuele onderzoeker vindt plaats in het jaargesprek dat wordt gehouden door het afdelingshoofd of een daartoe gemandateerde leidinggevende. De onderzoeksdirecteur en/of de projectleider zijn informant, en in het geval van promovendi tevens de directeur van de graduate school.

De afdeling levert input voor het jaarverslag van de faculteit, en besteedt daarin aandacht aan de kwaliteit van de wetenschappelijke staf. Samen met het kwaliteitsjaarverslag zijn deze passages behulpzaam bij het sluiten van de kwaliteitskring aan de VU.

7. Het besturingsmodel bedrijfsvoering en ondersteuning

7.1 Strategische kaderstelling bedrijfsvoering

De uitgangspunten en kaders voor het allocatie- en het kostentoerekeningsmodel, die in hoge mate de bedrijfsvoering van de VU structureren, vinden hun oorsprong in de bespreking in het Strategisch Overleg, waarin decanen, directeuren van diensten en leden van het CvB hierover overleggen. Zij worden naar aanleiding van deze bespreking door de diensten geconcretiseerd ter vastlegging door het CvB.

7.2 Allocatie- en kostentoerekeningsmodel

De financiële relaties binnen de universiteit worden in hoge mate bepaald door het allocatie- en het kostentoerekeningsmodel. Deze beide modellen overlappen elkaar niet qua reikwijdte en zijn inhoudelijk ook niet verbonden. Het allocatiemodel ziet alleen op de eerste geldstroom, inclusief de collegegelden, terwijl het kostentoerekeningsmodel alleen betrekking heeft op de kosten van diensten die intern worden afgenomen en op voor de organisatie als geheel gemaakte kosten.

Het is aan de faculteiten om met het oog op een gezonde exploitatie van de faculteit en van de VU als geheel de relatie te leggen en afwegingen te maken tussen de opbrengsten en de kosten.

VU Sturing en allocatiemodel (VUSAM)

Voor de interne verdeling van middelen uit de eerste geldstroom hanteert de VU het VU Sturing en allocatiemodel (VUSAM). VUSAM is een prestatie- en inkomstengedreven financieel sturingsmodel. De toedeling van middelen gebeurt aan de hand van parameters betreffende geleverde prestaties in onderwijs en onderzoek en de realisatie van de doelstellingen uit het Instellingsplan. Het model wordt gebruikt voor de budgetverdeling over alle faculteiten met uitzondering van VUmc en ACTA, die vanwege hun bijzondere posities beiden een eigen bekostigingssystematiek kennen.

De keuze van de parameters en het relatieve gewicht dat eraan wordt gegeven zijn sturend voor de financiering van de Faculteiten, zover deze uit de eerste geldstroom afkomstig is. VUSAM wordt ten minste eenmaal per vijf jaar geëvalueerd, en in vervolg daarop desgewenst door het CvB aangepast. Behalve over een gedeelte van de eerste geldstroom-middelen, zoals bepaald aan de hand van VUSAM, beschikken de faculteiten over inkomsten uit andere bronnen (tweede en derde geldstroom), die zij zelf verwerven. De inkomsten via VUSAM zijn deels afhankelijk van omvang van tweede en derde geldstroom, via een (stimulerings)opslag in het onderzoeksdeel VUSAM over het aantal fte WP dat wordt gefinancierd uit tweede en derde geldstroom.

Kostentoerekenings- en doorbelastingsmodel (KDM)

De kosten die door de VU buiten de faculteiten worden gemaakt, vooral in de diensten, worden middels een kostentoerekenings- en doorbelastingsmodel doorbelast aan de faculteiten. Dit maakt het mogelijk de integrale kosten van onderwijs en onderzoeksactiviteiten inzichtelijk te maken. Voor de kosten die worden doorbelast aan de faculteiten is er onderscheid tussen directe doorbelasting en doorbelasting aan de hand van een parameter. Bij de directe doorbelasting zijn de kosten rechtstreeks aan een kostendrager te relateren. Dit komt doordat er een directe relatie tussen de vraag van de afnemer en de geleverde dienst valt te leggen. Hierdoor is het mogelijk dat met de afnemer specifieke afspraken over de prijs en/of hoeveelheid gemaakt kunnen worden.

Voor de doorbelasting aan de hand van een parameter geldt dat dit indirecte kosten betreft die niet rechtstreeks aan een kostendrager te relateren zijn. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen doorbelasting op basis van gebruik (bijvoorbeeld het aantal vierkante meters dat een faculteit gebruikt) en doorbelasting op basis van een algemene parameter (bijvoorbeeld de kosten van studentondersteuning die op basis van het aantal studenten aan de faculteiten wordt doorbelast). Iedere dienst stelt een producten- en dienstencatalogus op en sluit een serviceovereenkomst af met de afnemers. De tarieven voor de toerekening worden jaarlijks besproken in de VB en vastgesteld door het CvB. Het model gaat uit van 'gedwongen winkelnering' van faculteiten en diensten bij de diensten van de VU.

Het KDM geeft aan de decanen van de faculteiten (op hoofdlijnen), de directeuren bedrijfsvoering (in de verdere aansturing) en de directeuren van de diensten de mogelijkheid om effectief te sturen op hun bedrijfsvoering.

7.3 Overlegstructuur

Met het oog op de bedrijfsvoering kent de VU de volgende overlegstructuren.

- In het Strategisch Overleg worden de strategische lijnen voor de bedrijfsvoering van de universiteit voorbereid. Het betreft de kaderstelling voor VUSAM en KDM, alsmede VU-brede plannen die impact hebben op de bedrijfsvoering zoals investeringsbegrotingen. Besluitvorming geschiedt door het CvB.
- De directeuren van de diensten en directeuren bedrijfsvoering van faculteiten overleggen met elkaar in de Vergadering Bedrijfsvoering (VB). Dit overleg bevindt zich op tactisch en operationeel niveau en heeft tot doel tot een heldere afstemming te komen tussen de wensen en behoeften van de faculteiten en de diensten enerzijds en het aanbod dat de diensten aan de faculteiten en andere diensten verzorgen anderzijds.

7.4 Diensten

Diensten hebben verschillende rollen in relatie tot de faculteiten en andere diensten. Zij bereiden op hun aandachtsterrein beleid en kaderstelling voor de universiteit voor, ter vaststelling door het CvB. Kaders die in interne processen en systemen zijn geïncorporeerd leggen de directeuren van diensten zelfstandig vast. De diensten zijn voorwaardenscheppend voor de uitvoering van de primaire processen van onderwijs en onderzoek, zowel in hun rol voor de universiteit als geheel, als in de dienstverlening aan individuele faculteiten. Diensten treden steeds vaker samen op door een geïntegreerde dienst aan de faculteiten - en diensten - te leveren.

7.5 Directeur bedrijfsvoering

Faculteiten hebben een directeur bedrijfsvoering. De directeur bedrijfsvoering is binnen het faculteitsbestuur de eerst verantwoordelijke voor de bedrijfsvoering.

De directeur bedrijfsvoering is door het faculteitsbestuur gemandateerd tot het maken van strategische keuzes over en geven van operationele aansturing aan bedrijfsvoeringsprocessen. Hierbij hoort het eerst verantwoordelijk zijn voor de financiële, personele en organisatorische soliditeit van de faculteit en de efficiënte organisatie van de ondersteuning van onderwijs en onderzoek binnen de faculteit. De directeur bedrijfsvoering treedt voor de faculteit op als opdrachtgever van de diensten en is daarnaast VU-breed medeverantwoordelijk voor een goede inrichting, aansturing en uitvoering van bedrijfsvoering.

7.6 Plaatsing en aansturing van medewerkers in bedrijfsvoering

Medewerkers van de dienst kunnen hun werkzaamheden uitvoeren binnen andere eenheden (faculteiten en diensten). In elk geval zijn medewerkers op de disciplines F&A, HRMAM, C&M, Internationalisering en IT in overleg werkzaam binnen andere eenheden, zodat ze direct ten behoeve van deze eenheden kunnen werken. De operationele aansturing geschiedt in dat geval door de leidinggevende van die eenheid (bij faculteiten zal deze rol ingevuld worden door de directeur bedrijfsvoering, bij diensten is dat de dienstdirecteur). De hiërarchische aansturing ligt bij de leidinggevende vanuit de dienst. De beoordeling van deze medewerkers wordt voorbereid door de hiërarchisch en operationele leidinggevende samen en vastgesteld door de hiërarchisch leidinggevende. De hiërarchische en functionele aansturing van deze medewerkers ligt in één hand. De bedrijfsvoeringsmedewerkers die bij de faculteiten in dienst zijn, zijn hiërarchisch geplaatst onder de directeur bedrijfsvoering. De operationele aansturing kan door anderen binnen de faculteit gebeuren

De beoordeling wordt steeds voorbereid door de hiërarchisch en operationele leidinggevende samen en vastgesteld door de hiërarchisch leidinggevende.

7.7 Kwaliteitszorg bedrijfsvoering

De kwaliteitsinstrumenten die in de bedrijfsvoering worden gebruikt zijn:

- De beschrijving van ieder relevant proces in de administratieve organisatie, die voor dat proces tevens als kwaliteitshandboek fungeert, inclusief kwaliteitscriteria en risicomatrix.
- Interne controlerapporten over de naleving van de administratieve organisatie en foutpercentages in de taakuitvoering, eventueel aangevuld met operational audits.
- Jaarlijkse in control verantwoording van de eenheid aan het CvB.
- De Servicescan voor medewerkers en studenten; jaarlijks uitgevoerd onderzoek onder medewerkers en studenten om hun tevredenheid over de diensten van de VU te meten.

7.8 Interne processen

De directeur van een dienst richt processen in voor beheers- en (rechts)handelingen die op de aandachtsterreinen van zijn dienst worden verricht. Vaak worden deze in een geautomatiseerd systeem ondergebracht, bijvoorbeeld de Webwinkel VU. De directeur is verantwoordelijk voor de kwaliteit van deze processen en voor de compliance ervan met de regelgeving, codes, afspraken en dergelijke, waaraan de universiteit moet voldoen. De directeur zorgt voor zodanige documentatie en verantwoording van deze activiteit, dat de kwaliteit van de processen en de compliance toetsbaar zijn. De verantwoording over de kwaliteit van de processen en de compliance vindt plaats in het kader van de planning- en controlcyclus. Bij het inrichten van de genoemde processen neemt de directeur principes in acht op het terrein van functiescheiding en transparantie, die in het Beheersreglement worden neergelegd.

7.9 Beheersreglement

Het Beheersreglement van de VU vormt de basis voor de toedeling van bevoegdheden aan functionarissen tot vertegenwoordiging van de VU en de Stichting en tot het verrichten van allerlei handelingen in de interne processen van de universiteit.

7.10 Auditfunctie binnen de Vrije Universiteit¹¹

Binnen de VU bestaat een onafhankelijke en onpartijdig gepositioneerde interne auditfunctie die effectiviteit van interne risicobeheersings- en controlesystemen beoordeelt op basis van assurance- en adviesopdrachten. Om hieraan invulling te geven concentreert de auditfunctie zich op 'Operational Audit'. De 'Financial Audit' is belegd in het samenspel tussen de lijnverantwoordelijke en dienst F&A enerzijds en de dienst F&A anderzijds. Het vertalen van compliances eisen naar de VU is tevens een belangrijke rol van de Auditfunctie. De uitvoering van de compliance is echter belegd bij de primaire lijnverantwoordelijk eventueel ondersteund vanuit een Dienst. De assurance- en advieswerkzaamheden van de interne auditfunctie geven de bestuurders een redelijke mate van zekerheid over de effectiviteit van interne beheersing.

Deze auditfunctie acteert naar aanleiding van

- intern geïnitieerde veranderings- en vernieuwingsprocessen,
- geplande thema's met een al dan niet cyclisch karakter,
- gebeurtenissen die om bijzondere aandacht vragen,
- compliance-aspecten, zowel in het licht van externe regelgeving als intern,
- externe ontwikkelingen die van invloed (kunnen) zijn op de effectiviteit van risicobeheersings- en controlesystemen van de instellingen.

De auditfunctie vervult aan de voorkant (ontwerp en implementatie) van interne beheersing een kritische waarnemende en adviserende rol over mogelijke risico's en mitigerende maatregelen voor beheersing daarvan, zowel wat betreft processen van veranderingen als de inhoud daarvan.

De Directeur Audit rapporteert direct aan de voorzitter van het CvB en in voorkomende gevallen direct aan de voorzitter van de Audit- en Huisvestingscommissie van de RvT.

7.11 Integrale Veiligheid

Veiligheid is ingebed in de planning & controlcyclus van de VU. Het CvB is eindverantwoordelijk voor Integrale Veiligheid. Decanen en directeuren van diensten dragen een gedelegeerde verantwoordelijkheid voor Integrale Veiligheid voor hun eigen domein (faculteit, instituut en dienst). De

¹¹ Deze beschrijving gaat uit van de situatie, waarin de auditedienst voor de hele Stichting VU-VUmc werkzaam is. Hierin zou bij een splitsing van de stichting verandering komen.

VU heeft een integrale veiligheidsvisie op, die onder andere ziet op security, safety en kennisveiligheidsaspecten.

Er is een commissie integrale veiligheid, onder leiding van een directeur van een dienst, die als procesverantwoordelijke voor de integraliteit van veiligheid en veiligheidszorg optreedt. Deze directeur rapporteert als procesverantwoordelijke voor de integraliteit van veiligheid direct aan de portefeuillehouder binnen het CvB. Thema's op het gebied van Veiligheid worden in de commissie besproken, afgestemd en getoetst aan de integrale veiligheidsvisie.

7.12 Fraude en wangedrag

Tegen fraude en wangedrag wordt steeds opgetreden. Wetenschappers dienen zich te houden aan de Nederlandse gedragscode wetenschapsbeoefening. De VU kent een 'Regeling bescherming wetenschappelijke integriteit VU-VUmc'. Melding en openbaarmaking van nevenwerk en van persoonlijke belangen is geregeld in de Regeling Nevenwerkzaamheden. De CAO geeft de VU de mogelijkheid om op te treden bij gebleken fraude en misbruik door medewerkers.

Fraude en plagiaat van studenten wordt gemeld aan de examencommissie. Die kan besluiten tot maatregelen, waaronder in bepaalde gevallen het uitsluiten van studenten tot maximaal een jaar van onderwijs, tentamens en examens (Regels en Richtlijnen van de examencommissie).

De VU heeft een Klokkenluidersregeling, alsmede een Klachtenregeling bij ongewenst gedrag.

7.13 Bijzondere Functies en Organen

De VU kent de volgende bijzondere functies en organen:

Functie of orgaan	taak
Privacy Officer (Functionaris gegevensbescherming)	Adviseren over en toezien op het naleven van de regelgeving m.b.t. gegevensbescherming.
Corporate information security officer	Implementeren, verbeteren en controleren van het informatiebeveiligingsbeleid.
Geschillenadviescommissie	Advies geven over geschillen betreffende andere beslissingen op grond van de WHW dan waarover COBEX beslist.
College van beroep voor de examens (COBEX)	Beslissen over beroep tegen beslissingen van examinatoren, examencommissies end dergelijke.
Ombudsman wetenschappelijke integriteit	Vormt aanspreekpunt voor vragen en klachten over schendingen van de wetenschappelijke integriteit, eventueel bemiddelen bij een dergelijke situatie en eventueel bijstaan bij indienen klacht
Ombudsman personeel	Onderzoeken van klachten van medewerkers over de manier waarop een orgaan van de VU zich jegens die persoon heeft gedragen en eventueel bemiddelen.
Studentenombudsman	Onderzoeken van klachten van studenten over de manier waarop een orgaan van de VU zich jegens die persoon heeft gedragen en eventueel bemiddelen.
Vertrouwenspersoon	Vormt aanspreekpunt bij klachten over ongewenst gedrag van personen. Adviseren klager; begeleiden bij indienen van een klacht.
Dierexperimentencommissie	Toetsen van plannen voor onderzoeken waarbij proefdieren worden gebruikt in het licht van de Wet op de dierproeven.

8. Aanpassing van het besturingsmodel

Het besturingsmodel wordt op inhoud en werking gereviewd wanneer zich daartoe aanleidingen voordoen. Mogelijke aanleidingen die op dit moment worden voorzien zijn: de heroriëntatie op de medezeggenschap en de splitsing van de Stichting VU-VUmc.