

STRATEGIE 2020-2025

INSTELLINGSPLAN

INHOUDS- OPGAVE

Voorwoord

Kennispartner voor het leven

3. Onze profielthema's

Human Health & Life Sciences
Governance for Society
Science for Sustainability
Connected World

4. Onderwijs

7. Bedrijfsvoering

Mensen
Organisatie
Middelen

8. Onze financiële middelen en beleid

1. De Vrije Universiteit Amsterdam

Verantwoordelijk
Open
Persoonlijk



2. Onze speerpunten

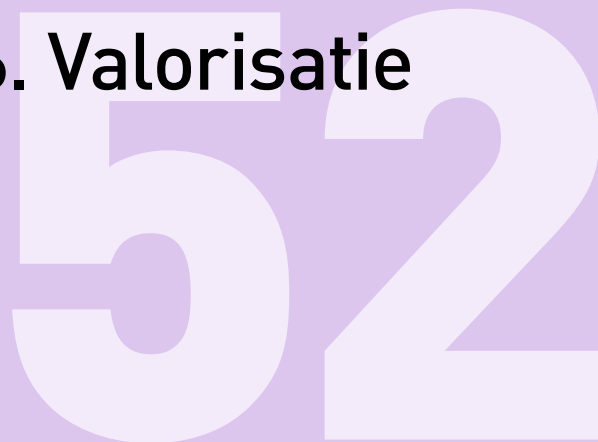
Duurzaam
Ondernemend
Divers



5. Onderzoek



6. Valorisatie



9. Succesvolle implementatie



Voorwoord

College van Bestuur en decanen

Strategie VU 2020-2025

De universiteit is van oudsher een baken van wetenschap en kennisoverdracht. Een plek voor vrije en nieuwsgierige geesten. Tegelijkertijd komen de rol, positie en betekenis van de universiteit als kennisinstituut steeds meer in een nieuw licht te staan. En dat roept vragen op.

Waar staat de VU? En misschien nog wel belangrijker: waarvóór staat de VU?

Op die vragen geven we antwoord in deze Strategie VU 2020-2025. We maken daarin keuzes die gebaseerd zijn op onze historie, onze identiteit en de waarden van waaruit we werken. Keuzes die duidelijk maken hoe we ons verhouden tot onze omgeving.

Het is een ambitieuze strategie. Want we hebben een grote ambitie, die we met vertrouwen uitdragen. Omdat we geloven dat we samen – medewerkers en studenten – veel voor elkaar kunnen krijgen. Want samen maken we de VU. Als College van Bestuur en decanen zullen we ons de komende jaren vol inzetten om deze strategie te realiseren.





De Vrije Universiteit Amsterdam – Kennispartner voor het leven

Wij nemen met wetenschappelijk en waardengedreven onderwijs, onderzoek en valorisatie, verantwoordelijkheid voor mens en planeet. Wij leiden studenten en professionals op met kennis van zaken en 'A Broader Mind'. Ons onderzoek is grensverleggend zowel binnen als tussen disciplines. Onze studenten en medewerkers staan als vrije denkers en met aandacht voor diversiteit, zingeving en medemenselijkheid in verbinding met elkaar en met de samenleving. Dat is de missie van de Vrije Universiteit Amsterdam.

Wij zijn de Vrije Universiteit Amsterdam

Wij geven onderwijs met hart en ziel. Wij zijn betrokken bij onze studenten en we hebben oog en aandacht voor ieder individu. Brede academische vorming is integraal onderdeel van de opleiding. Dat betekent dat wij inhoudelijk goed onderlegde en ruimdenkende studenten opleiden. Studenten met 'A Broader Mind'.

Onze studentenpopulatie kent van oudsher een grote mate van diversiteit. Op de VU mag je zijn wie je bent. Wij stimuleren persoonlijke ontwikkeling door ontmoeting en debat en we geloven dat ruimte voor zingeving en reflectie daarbij essentieel is. Ons onderwijs en onderzoek zijn nauw met elkaar verbonden. Onze toppositie in onderzoek combineren we met een stevige maatschappelijke oriëntatie. En ons onderzoek is sterk multidisciplinair. Die multidisciplinariteit wordt gefaciliteerd doordat alle disciplines op één fysieke campus zijn gevestigd. Dat stimuleert de onderlinge samenwerking.

Wij werken samen met regionale en internationale partners. De campus heeft een uitstekende bereikbaarheid nabij een aantal grote trein-, bus- en metrostations en in het hart van het belangrijkste zakelijke district van Nederland, het Kenniskwartier Zuidas. Daarnaast werken we binnen het [Aurora-netwerk](#) samen met een aantal Europese maatschappelijk geïntereerde universiteiten in ons streven naar hoogstaand en inclusief onderwijs in combinatie met excellent onderzoek.

We hebben impact met ons onderwijs, onderzoek en onze valorisatie-activiteiten, waarmee we willen bijdragen aan een betere wereld. Wij zijn de Vrije Universiteit Amsterdam, een universiteit om trots op te zijn.



Leeswijzer

Deze *Strategie VU 2020-2025* zet uiteen hoe we vormgeven aan onze grote ambitie voor de VU.

In het eerste hoofdstuk brengen we onder woorden wat onze identiteit is, wat onze kernwaarden zijn, waar we vandaan komen en hoe wij naar de wereld kijken.

In hoofdstuk 2 en 3 worden de belangrijkste pijlers van de VU-strategie benoemd; onze drie speerpunten en vier profielthema's. Ook worden de partners genoemd met wie de VU de samenwerking zoekt om haar strategie uit te voeren.

In de daaropvolgende hoofdstukken wordt de strategische koers uitgewerkt naar onderwijs (hoofdstuk 4), onderzoek (5), valorisatie (6) en bedrijfsvoering (7).

Deze hoofdstukken zijn alle op dezelfde manier opgebouwd: we geven onze visie, we formuleren onze ambities en we noemen de acties die we ondernemen. In de laatste twee hoofdstukken 8 en 9 gaan we in op ons financiële beleid en op de implementatie van onze strategie.



You are at VU main building, floor 0
← Aurora

1. De Vrije Universiteit Amsterdam

VERANTWOORDELIJK OPEN PERSOONLIJK

De Vrije Universiteit Amsterdam is een bijzondere onderzoeksuniversiteit met faculteiten in de alfa-, bèta-, gamma- en medische wetenschappen. De VU werd in 1880 opgericht onder leiding van de theoloog, journalist en politicus Abraham Kuyper. De universiteit werd gefinancierd met particuliere gelden. De toenmalige theologische faculteit was één van de drie eerste faculteiten van de nieuwe universiteit. Naast de godsdienstopleidingen kreeg de VU ook een faculteit Letteren en Rechtsgeleerdheid.



1.1 Identiteit

De drijfveren uit de begindagen zijn ook vandaag nog leidend.

- [Vrijheid en verantwoordelijkheid](#)

Vrijheid is onze hoogste waarde. De universiteit heeft een onafhankelijke positie, terwijl we ons tegelijkertijd verantwoordelijk voelen om een maatschappelijke rol te spelen. Wetenschappers van de VU spelen een belangrijke rol in het publieke debat en dragen bij aan de vorming van de publieke opinie op basis van de wetenschap.

- [Pluriformiteit](#)

Vanuit onze onafhankelijkheid en ons verantwoordelijkheidsgevoel dragen wij bij aan de pluriformiteit in de samenleving. Binnen onze universiteit krijgen ook controversiële opvattingen de ruimte. Sinds haar oprichting weerspiegelen het academisch bedrijf en de wetenschappelijke overtuigingen van de VU de diversiteit in de maatschappij.

- [Ruimte voor levensbeschouwing](#)

Bij de VU respecteren we ieders overtuiging, terwijl elke overtuiging ook ter discussie gesteld mag worden. Ook dat is de taak van de universiteit.

- [Intellectuele vorming en burgerschap](#)

Kuyper streefde naar het 19e-eeuwse ideaal van *Bildung*: een brede intellectuele en persoonlijke vorming. We zien de VU als een cultuurdrager, een waardengemeenschap met een impact die voorbij haar eigen grenzen reikt. Die waarden vormen niet alleen de basis van onze organisatie en ons onderzoek, onderwijs en valorisatie; ze geven ook vorm aan de samenleving.



Wij zetten ons in voor de medemens, voor de toekomst van volgende generaties en voor een open, gelijkwaardige en democratische samenleving.

Van oudsher stellen we daarom bewust vragen over de betekenis, rol en verantwoordelijkheid van de universiteit in haar context en zullen dat blijven doen. We stimuleren onze studenten, wetenschappers en medewerkers om ruimdenkend te zijn en met *A Broader Mind* te kijken naar de samenleving en hun persoonlijke rol daarin.

Identiteit en rechtspersoon

De VU opereert binnen de rechtspersoon Stichting VU. In de statuten van die stichting staat als grondslag: "De Stichting VU gaat uit van de Vereniging, die, voortbouwend op haar christelijke oorsprong, ten doel heeft om bij te dragen aan een betere wereld, een wereld waarin rechtvaardigheid, medemenselijkheid, en verantwoordelijkheid voor elkaar en voor de wereld centraal staan. De Stichting laat zich hierdoor inspireren bij de inrichting van haar onderwijs en onderzoek en bij het delen van kennis met en dienstbaar zijn aan de maatschappij. Zij onderkent en waardeert de rol die levensbeschouwing en zingeving hierbij spelen."

De *VUvereniging* draagt bij aan de interactie van de VU met de samenleving en aan de ontwikkeling van haar identiteit.

Identiteit: vrijheid

Vrijheid is ons fundament. Vrijheid zit in de naam van onze universiteit en betekent voor ons: vrijheid om te zijn wie je bent; vrijheid om je persoonlijk en intellectueel te ontwikkelen, in de richting die bij je past; vrijheid in onderwijs, onderzoek en valorisatie, buiten de gebaande paden, en over grenzen van vakgebieden heen; vrijheid in het wetenschappelijke en maatschappelijke debat.

Maar vrijheid is niet onvoorwaardelijk: ze brengt ook verantwoordelijkheid met zich mee. Onze vrijheid bepaalt dat wij ons inzetten voor de medemens, voor de toekomst van volgende generaties en voor een open, gelijkwaardige en democratische samenleving.

Identiteit en *A Broader Mind*

De VU is gestart met het omvattende themaproject *A Broader Mind*. Daarmee geven we concreet invulling aan onze bijzondere identiteit en geven we kleur aan de kerntaken onderwijs, onderzoek en valorisatie. Een kleur die past bij de unieke kenmerken van de VU zoals een diverse studentenpopulatie, onze maatschappelijke oriëntatie en sterk interdisciplinair onderzoek. Kenmerken die studenten, academici en professionals binnen en buiten de VU, stimuleren om ruimer te denken. Het fundament van *A Broader Mind* ligt in de driehoek van persoonlijke ontwikkeling, academische verbreding en maatschappelijke oriëntatie.

De VU helpt studenten, promovendi, wetenschappers, en professionals – zowel binnen als buiten de VU – uit te groeien tot mensen met *A Broader Mind*. Dit zijn mensen die:

- zich bewust zijn van hun eigen persoonlijkheid, drijfveren en denkkader en tegelijkertijd open staan voor die van anderen
- in staat zijn diepgaande vakinhoudelijke kennis te combineren met een brede multidisciplinaire blik en vaardigheden
- kritisch en vanuit verschillende perspectieven kunnen nadenken
- over grenzen heen kunnen kijken, denken en werken
- als geëngageerde professionals en burgers met kennis en kunde bijdragen aan een betere wereld, vandaag en in de toekomst.

In deze Strategie VU 2020-2025 vormt *A Broader Mind* een rode draad: het thema wordt uitgewerkt in elk van de volgende hoofdstukken.

1.2 Onze kernwaarden - Verantwoordelijk, Open en Persoonlijk

Uit onze identiteit en onze historie volgen onze kernwaarden. Wie deel uitmaakt van de VU-gemeenschap onderschrijft deze waarden:

Verantwoordelijk	Open	Persoonlijk
<i>We stellen ons dienstbaar en betrokken op naar mens en maatschappij.</i>	<i>We zijn toegankelijk en ontvankelijk voor diversiteit in vakgebieden, culturen, ideeën, nationaliteiten, overtuigingen en levensbeschouwingen.</i>	<i>We hebben aandacht en respect voor elk individu en in onze gemeenschap wordt elk lid gekend.</i>
<p>Ons onderwijs, onderzoek en valorisatie stemmen we af op maatschappelijke thema's. We stimuleren onze studenten en medewerkers om zich nuttig en met passie in te zetten voor een betere wereld. In onderzoek zijn onze wetenschappers en promovendi integer en transparant. We maken onze wetenschappelijke en maatschappelijke impact van onze activiteiten zichtbaar.</p>	<p>De VU vormt een ontmoetingsplaats. Vanuit vertrouwen, respect en interesse leiden verschillen hier tot nieuwe inzichten en innovatie, tot scherpte en helderheid, tot excellentie en een ruimer begrip. Dit vertaalt zich in al onze kerntaken, in onze bedrijfsvoering en op de campus. De VU staat open voor haar omgeving. In vertrouwen creëren we gezamenlijk met andere partijen impact met onderwijs en onderzoek.</p>	<p>Elk lid van de universitaire gemeenschap is uniek en waardevol en kan zich ontplooiën. Onderlinge relaties zijn respectvol, maar ook moreel appellerend en engagerend. Onderwijs aan initiële studenten en studenten die zich later aansluiten, geven we met liefde en steeds op persoonlijke wijze.</p>

1.3 De wereld om ons heen

De vorige alinea's formuleren de identiteit van de VU en de kernwaarden van waaruit wij opereren in de wereld om ons heen. Hoe zien wij die wereld? Welke ontwikkelingen zijn bepalend voor het functioneren van onze universiteit?

De wereld om ons heen: de belangrijkste ontwikkelingen

Ons onderwijs, onderzoek en onze valorisatie worden beïnvloed door maatschappelijke, technologische, demografische, klimatologische en geopolitieke ontwikkelingen. Die ontwikkelingen hebben gevolgen voor de positie en betekenis van de VU en zijn van invloed op de manier waarop wij onze kerntaken organiseren. Wij zien vooral deze ontwikkelingen:

- **Digitalisering verandert de vorm en inhoud van onderwijs en onderzoek.**
Digitale en technologische ontwikkelingen maken het mogelijk om kennis te vergaren, te ontwikkelen en te delen, onafhankelijk van tijd en plaats. Dit creëert kansen voor samenwerking en innovatie en stimuleert de concurrentie tussen kennisinstellingen. Kennisontwikkeling en -overdracht zijn niet langer primair het domein van kennisinstellingen, waardoor samenwerking nieuwe dimensies krijgt. Zo ontstaat er ook concurrentie met spelers uit andere sectoren. Digitalisering verandert de vorm van ons onderwijs en onderzoek drastisch, waarbij *open science*, *fair data* en *open education* de nieuwe norm worden. Door digitalisering zullen opleidingen ook inhoudelijk veranderen bijvoorbeeld door *Artificial Intelligence*, 3D en *Augmented Virtual Reality*. Onderwijscurricula veranderen door de (arbeidsmarkt)vraag, waardoor ook van docenten andere vaardigheden gevraagd worden.
- **Verschuiving van overdacht van informatie naar verwerking en toepassing van kennis.**
Door digitale en technologische ontwikkelingen kan kennis op verschillende manieren vergaard worden, ook buiten de universiteit. Onderwijs verandert daardoor van primair kennisoverdracht naar toepassing van kennis en de ontwikkeling van vaardigheden. Voor studenten en professionals is het belangrijk dat zij kennis kritisch kunnen filteren uit diverse informatiebronnen en op waarde kunnen schatten. Naast inhoudelijke expertise zijn ook persoonlijke vaardigheden zoals flexibiliteit, zelfkennis, ondernemerschap en creativiteit nodig. Deze vaardigheden zijn belangrijk voor studenten en professionals die hun leven lang blijven leren. De toenemende omgang met verschillen (door interculturele, geografische en interdisciplinaire verbindingen) vraagt om persoonlijke ontwikkeling – en biedt daarvoor veel nieuwe kansen.

- **Leven lang ontwikkelen, en flexibilisering en personalisering van onderwijs worden de normen.**

Onderwijs flexibiliseert en personaliseert, mede door ontwikkelingen op gebied van informatietechnologie en digitalisering. Tegelijk is de arbeidsmarkt volop in beweging: functies veranderen in hoog tempo, kennis verouderd sneller en de afgestudeerden en gepromoveerden van nu hebben gedurende hun loopbaan vaak meerdere carrières. Studenten en professionals moeten zich voortdurend blijven ontwikkelen en leggen steeds minder het hele studietraject in één keer af. Ook combineren steeds meer mensen werken en studeren, waardoor traditionele onderwijsprogramma's minder passen. 'Een leven lang ontwikkelen' wordt steeds meer vanzelfsprekend en maakt mensen verantwoordelijk voor hun eigen ontwikkeling.

- **Onderzoek moet zijn betekenis bewijzen en impact hebben.**

Zowel wetenschappers als de samenleving verlangen wetenschappelijk onderzoek met impact. Het vertrouwen in publieke instellingen neemt af en universiteiten moeten zich steeds meer bewijzen. Tegelijkertijd hebben wetenschappers ook steeds meer belangstelling voor het vinden van antwoorden op maatschappelijke vraagstukken. Dit doet overigens niets af aan het belang van fundamenteel onderzoek. Het wereldwijde systeem voor het waarderen van het werk van wetenschappers op basis van aantallen publicaties en citaties staat onder druk.

- **De omvang en complexiteit van maatschappelijke vraagstukken nemen toe.**

De complexiteit en de veelheid van maatschappelijke, ecologische, culturele en psychosociale vraagstukken nemen toe. We lopen tegen de grenzen aan van een leefbare en vitale planeet. Natuurlijke hulpbronnen raken uitgeput met een dreigende klimaatcrisis als gevolg. Het oplossen van maatschappelijke uitdagingen vraagt om steeds meer samenwerking en een combinatie van disciplines en perspectieven. Het vraagt ook om lef om nieuwe wegen te bewandelen en fouten te durven maken. Steeds meer groeperingen hebben behoefte aan een ontmoetingsplaats, aan ruimte voor zingeving, reflectie en debat. Voor verdieping, vernieuwing en diversiteit is een gemeenschap nodig die vrijheid én veiligheid biedt, die 'bubbels' voorkomt en doorbreekt.

- **Het bekostigingsstelsel van hoger onderwijs is niet langer houdbaar.**

De rijksbijdrage per student is de afgelopen decennia met 25% gedaald. Landen als China en Duitsland investeren daarentegen steeds meer in hoger onderwijs. Nederlandse universiteiten behoren nu qua onderzoek én onderwijs tot de wereldtop, maar de vraag is hoe lang dat vol te houden is nu de investeringen in onderwijs en onderzoek dalen.

De economische ontwikkelingen hebben ook een nadelig effect op de werkdruk, het werkklimaat en het welzijn van studenten en promovendi. Dat betekent dat wij in de ontwikkeling van onze ambities continu moeten toetsen wat haalbaar is met de beschikbare middelen en menskracht. Daarnaast komen door de manier van bekostiging de alfa- en gammadomeinen steeds verder onder druk te staan.

- **De omvang, samenstelling en aard van de studentenpopulatie veranderen.**

Tot 2026 blijft het aantal studenten vanuit Nederlandse vooropleidingen stijgen, om daarna af te nemen. Er komen meer studenten uit het buitenland, terwijl de instroom van Nederlandse studenten diverser wordt qua vooropleiding, culturele en religieuze achtergrond. Studenten blijven ook steeds vaker thuis wonen door de stijgende huurprijzen in Amsterdam, het leenstelsel en de studiedruk.

- **De wereld om ons heen: samenwerking**

Het belang van (regionale) samenwerkingspartners neemt toe. Onderwijs, onderzoek en valorisatie richten zich steeds meer op het oplossen van maatschappelijke problemen. Het wordt daardoor steeds belangrijker om samen te werken met bedrijven, (lokale) overheden, andere kennisinstellingen en onze internationale partners.

De VU is een van de oprichters van het *Aurora-netwerk*. Dat netwerk brengt vergelijkbare onderzoeksuniversiteiten in Europa bijeen. De Aurora universiteiten zijn excellent in onderzoek – ze staan allemaal in de top 250 van de wereld – en combineren deze excellentie met een stevige focus op maatschappelijke impact. Het Aurora-netwerk heeft een sterke focus op hoogstaand en inclusief onderwijs dat studenten voorbereidt op de internationale maatschappelijke uitdagingen.

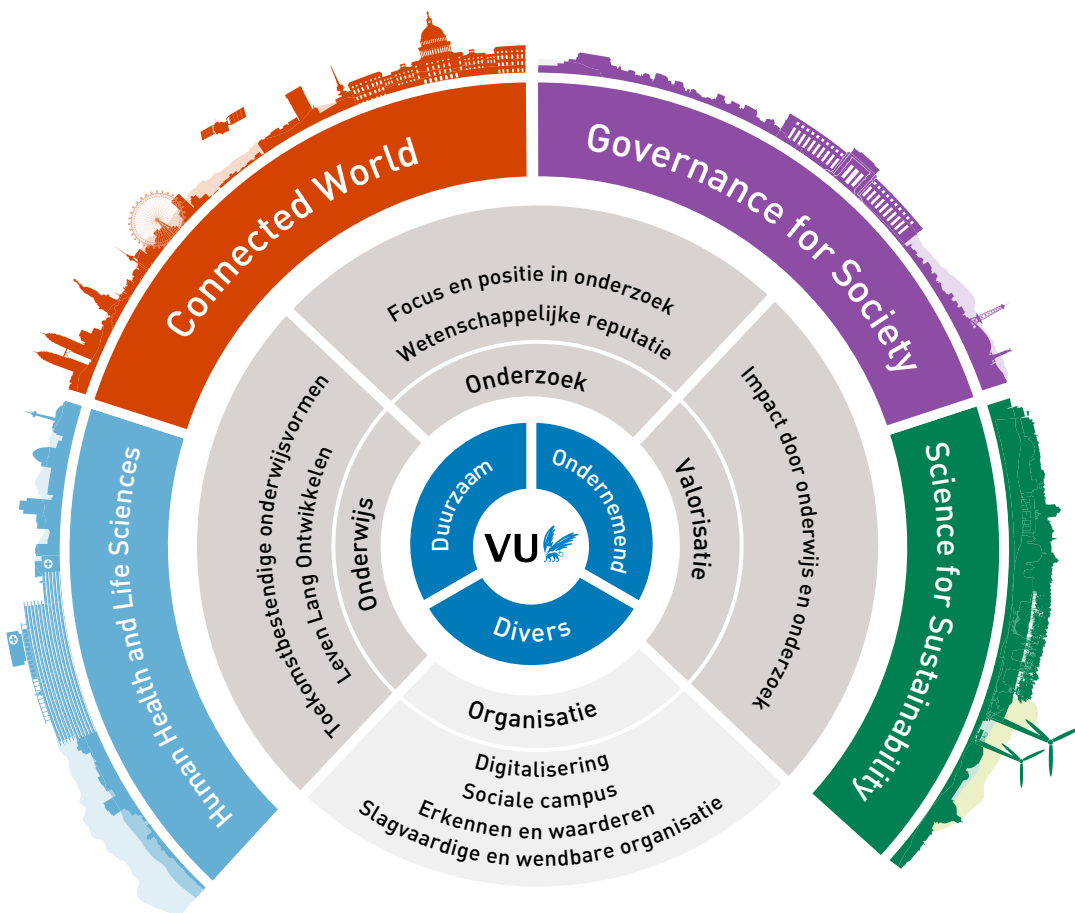
1.4 Van identiteit en kernwaarden naar onze drie speerpunten, vier profielthema's en negen strategische ambities

Hoe organiseren wij ons werk zodanig dat wij onze ambities realiseren? Welke keuzes maken wij daarin? Die vragen staan centraal in de volgende hoofdstukken.

Het antwoord op de vraag *hoe* geven wij in drie zogeheten *speerpunten*. Dat zijn kenmerken die het werk van de VU in alle facetten typeren. Daarover gaat hoofdstuk 2.

De profielthema's reflecteren onze inhoudelijke focus en komen terug in de drie kerntaken onderwijs, onderzoek en valorisatie. De profielthema's worden benoemd in hoofdstuk 3.

In de hoofdstukken daarna formuleren we negen strategische ambities die concretiseren waarop we in de komende jaren onze aandacht zullen richten, gegeven onze speerpunten en profielthema's. Die negen ambities liggen op het gebied van onderwijs (hoofdstuk 4), onderzoek (hoofdstuk 5), valorisatie (hoofdstuk 6) en organisatie (hoofdstuk 7). Figuur 1 geeft een overzicht.



Figuur 1. Overzicht speerpunten, strategische ambities en profielthema's.

DEMOLAB

GLUCOEASY

RETURN 1;

GIANNI'S 6 PR

- LIKE
- AUTHORITY
- SCARCITY



2. Onze speerpunten

DUURZAAM ONDERNEMEND DIVERS

Duurzaam, ondernemend en divers - dat zijn de speerpunten die richting geven aan ons handelen en aan de inhoud van onderwijs, onderzoek, valorisatie en onze bedrijfsvoering.



Onze drie speerpunten

Speerpunt 1. Duurzaam

Onze samenleving staat voor grote uitdagingen en omvattende vraagstukken. Denk aan klimaatverandering en aan de dreigende uitputting van natuurlijke grondstoffen, maar ook aan vraagstukken als de toenemende tweedeling en polarisatie. Of aan de druk op onze privacy in de informatiemaatschappij en de dilemma's rondom robotisering en artificiële intelligentie. Uitdagingen op het gebied van onze gezondheid en het gebrek aan bewegen, de stress waaraan mensen blootgesteld worden en het gebrek aan zingeving dat veel mensen ervaren.

Al deze grote thema's vragen om duurzame oplossingen. Als universiteit voelen we ons verantwoordelijk om bij te dragen aan deze oplossingen. Dat doen we door vraagstukken van het heden te adresseren zonder afbreuk te doen aan de toekomst. Dat past bij onze missie: verantwoordelijkheid nemen voor mens en planeet.

Voor ons heeft 'duurzaam' een brede betekenis. Duurzaamheid gaat niet alleen om het milieu, maar ook om economische, menselijke, culturele en sociale aspecten. Want niet alleen natuurlijke hulpbronnen zijn schaars.



Duurzaamheid gaat niet alleen om het milieu, maar ook om economische, menselijke, culturele en sociale aspecten.

Ook voor de VU zelf is duurzaamheid vitaal. We zetten in op het duurzaam en gezond functioneren van onze universiteit, onze gemeenschap, werknemers en studenten, en op het duurzaam en efficiënt inzetten van schaarse middelen. De VU, die dicht bij een groot treinstation ligt, stimuleert haar medewerkers om met het openbaar vervoer te reizen in plaats van met de auto of het vliegtuig. Wij meten ons succes bij het bereiken van onze ambities op het gebied van duurzaamheid aan de hand van onze bijdrage aan de *Sustainable Development Goals* (SDG's) van de Verenigde Naties.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS





Wij willen meerwaarde creëren voor de samenleving. Dit vraagt een ondernemende houding.

Speerpunt 2. Ondernemend

Wij willen meerwaarde creëren voor de samenleving. Daartoe moeten de inhoudelijke expertise, competenties en persoonlijke vaardigheden van studenten, promovendi, wetenschappers en professionals op de juiste manier aangesproken worden. Dit vraagt een ondernemende houding. Op de VU betekent dat: kansen zien, creëren en benutten. Creatief zijn en lef hebben. Je verantwoordelijkheid nemen. Risico's durven nemen en durven experimenteren.

Ondernemend zijn is ook een voorwaarde voor succesvolle samenwerkingen, voor innovatie en vernieuwing in een veranderende wereld waarin ook de rol van de universiteit verandert. De VU stimuleert een ondernemende geest in onze studenten, promovendi, wetenschappers en staf als een manier om bij te dragen aan de samenleving. Niet alleen onderwijs, onderzoek en valorisatie zijn bij deze ondernemende houding gebaat, maar ook onze interne organisatie en de ondersteuning van onze kerntaken.

De VU meent dat ondernemendheid dé houding is om maatschappelijke problemen op te lossen en om, bijvoorbeeld, vraagstukken rondom diversiteit aan te pakken.

Onze voortrekkersrol binnen het Nederlands universitaire landschap

De Nederlandse universiteiten verenigd in de VSNU zetten gezamenlijk in op ondernemerschap. De VU heeft hierin namens de VNSU een leidende rol, waarbij ondernemerschap over de volle breedte wordt gestimuleerd. Het gaat hierbij om:

- Het stimuleren en versterken van ondernemerschap binnen onderwijs, onderzoek en valorisatie.
- Partner in *Holland in the Valley*, waardoor studenten op stage kunnen bij ondernemers en bedrijven in Silicon Valley en geselecteerde studenten-startups daar een uitgebreid *bootcamp*-programma kunnen volgen. Het biedt ook netwerkmogelijkheden met onze honderden alumni daar.
- Het versterken van de universitaire *Knowledge Transfer Offices* die onderzoekers ondersteunen bij hun valorisatieactiviteiten, voor alle domeinen, alfa, gamma, bèta en medisch.
- Meer ruimte bieden voor valorisatieactiviteiten en de manier van erkennen en waarderen van de onderzoeker verbreden, waarbij ook elementen als ondernemerschap en leiderschap meetellen en resultaten op teamniveau worden meegewogen.
- Het faciliteren van academische *start ups* en *scale ups* en financiering hiervoor.
- De *Academic Startup Competition* als initiatief van VSNU, de *Netherlands Academy of Technology and Innovation* (AcTI) en *StartupDelta*.

Social Entrepreneurship and Innovation

Met *Social Entrepreneurship* wordt maatschappelijke impact gecreëerd door te ondernemen. De grote maatschappelijke vraagstukken kunnen alleen succesvol aangepakt worden als vakkennis wordt gecombineerd met de juiste *soft skills* om op ondernemende wijze vernieuwende oplossingen te vinden voor maatschappelijke vraagstukken. In het Aurora-netwerk neemt de VU een leidende rol in het ontwikkelen van een onderwijsprogramma op dit gebied.

Speerpunt 3. Divers

Mensen verschillen van elkaar in etnische, culturele of religieuze achtergrond, genderidentiteit, seksuele voorkeur, nationaliteit, functiebeperking, vooropleiding en academische discipline. Iedereen uit de VU-gemeenschap moet deze verschillen kunnen overbruggen. Wij willen hen leren om ruim te denken en open te staan voor het unieke van de ander. Ook dat draagt bij aan *A Broader Mind*.

Diversiteit is nauw verbonden met de identiteit van de VU. De VU is ervan overtuigd dat diversiteit bijdraagt aan de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, en samenwerkingen ten goede komt. De VU includeert nadrukkelijk alle medewerkers met al hun onderlinge verschillen.

De VU ziet die diversiteit als een verrijking. Zeker in een wereld met steeds meer interculturele, geografische en interdisciplinaire verbindingen. Die verrijking organiseren wij in de *Mixed Classroom*.



3. Onze profielthema's

De profielthema's geven inhoudelijk vorm aan onze missie en hebben betrekking op onderwijs, onderzoek en valorisatie waarbij we streven naar versterkte multi- en interdisciplinariteit. Daarbij zetten we onze vier multidisciplinaire profielthema's uit de vorige strategie voort.

1. **Human Health & Life Sciences** bestudeert de gezondheid en het welzijn van mensen, inclusief de organisatie en bekostiging van de zorg.
2. **Governance for Society** bestudeert de inrichting en het bestuur van organisaties en samenlevingen.
3. **Science for Sustainability** bestudeert de voorwaarden voor een toekomstbestendig evenwicht tussen mens, milieu en economie.
4. **Connected World** bestudeert de invloed van digitalisering en globalisering op menselijke, culturele, economische en politieke verhoudingen.

We willen aan studenten, wetenschappers en de maatschappij nog duidelijker maken waar de VU voor staat. Daarom gaan we meer focus aanbrengen in deze vier profielthema's. Niet alleen in onderzoeksactiviteiten maar ook in onderwijs en valorisatie.



1. Human Health & Life Sciences

Door toename van het aantal leefstijl- en leeftijdgerelateerde aandoeningen zoals obesitas, stress en burn-out, neemt de druk op de zorg toe. Binnen het thema Human Health & Life Sciences werken de VU, het Amsterdam UMC en het Academisch Centrum Tandheelkunde Amsterdam (ACTA) samen aan fundamenteel onderzoek, technologische innovaties, nieuwe zorgconcepten en nieuwe laagdrempelige en betaalbare interventies. Het onderzoek is een mix van medische, technische, bèta-, gamma- en alfadisciplines met wetenschappelijke en maatschappelijke impact. Daarmee geven we een impuls aan de traditionele zorg door meer nadruk te leggen op preventie, ziektemanagement, patiënt-participatie en adequate en betaalbare ondersteuning bij langdurige zorg. Ook willen we mensen beter in staat stellen om zich aan te passen aan de fysieke, emotionele en sociale uitdagingen van het leven.

Onderscheidende kracht van de VU in Human Health & Life Sciences

De VU heeft een sterke internationale positie opgebouwd op het gebied van onderzoek naar onder andere:

- Het ontstaan, de diagnose en de behandeling van verschillende vormen van kanker, cardiovasculaire aandoeningen, neurodegeneratieve ziekten zoals multiple sclerose en de ziekte van Alzheimer, aandoeningen aan het bewegingsapparaat, depressie, angst en gedragsstoornissen die een genetische, fysieke en mentale component hebben.
- Gezondheidsbevorderende effecten van voeding en bewegen en verantwoorde, blessurevrije bevordering van fysieke competenties.
- Het actief en structureel betrekken van patiënten bij onderzoek, zorg en beleid (*public health*).

Doelstellingen Human Health & Life Sciences:

- De komende jaren willen wij grensoverschrijdend onderzoek verder uitbouwen in samenwerking met publieke en private partners.
- We willen de samenwerking met bedrijven en *scale-ups* die op dit terrein actief zijn faciliteren in een apart gebouw, samen met de gemeente Amsterdam en het Amsterdam UMC.
- We scherpen het aanbod aan bacheloropleidingen op dit thema aan en we vergroten en flexibiliseren de doorstroom tussen bachelor- en (research) masteropleidingen.
- We bouwen de mogelijkheden tot *Community Service Learning* verder uit en bundelen het postacademisch onderwijs.

Het profielthema *Human Health & Life Sciences* draagt bij aan de volgende *Sustainable Development Goals*:





2. Governance for Society

Het profielthema Governance for Society gaat over de weerbaarheid van het democratisch bestuur in een dynamische samenleving. Binnen dit thema bundelen we uiteenlopende disciplines voor het verkennen van maatschappelijke vraagstukken. Daarbij hebben we een sterke focus op het sociale domein en veiligheidsvraagstukken. In ons onderwijs vertalen we dat naar vakoverstijgende afstudeerrichtingen, minoren, honoursvakken en opleidingen zoals de bachelor *Philosophy, Politics and Economics* (PPE), de bachelor *Law in Society*, de master in *Law and Politics of International Security* en de minor *Peace and Conflict Studies*.

Onderscheidende kracht van de VU in Governance for Society

Het onderzoek van de VU is multidisciplinair en probleemgedreven en richt zich onder andere op het verkrijgen van inzicht in:

- a. De eisen die nieuwe maatschappelijke uitdagingen zoals digitalisering, internationalisering, nieuwe ongelijkheden en diversiteit, stellen aan de kwaliteit van bestuur.
- b. De doeltreffendheid en doelmatigheid van beleid op specifieke terreinen.

Doelstellingen Governance for Society:

1. Binnen het thema creëren we wetenschappelijke valorisatie door bundeling van de expertise uit afzonderlijke disciplines en deze in te zetten voor een concreet maatschappelijk vraagstuk. We versterken daarmee de samenwerking met maatschappelijke partners en geven tegelijk een impuls aan ons vernieuwend onderzoek.
2. De komende jaren professionaliseren we ons postacademisch onderwijs.
3. Met het doorontwikkelen van ons executive onderwijs, onder andere binnen de VU School of Governance en de School of Business and Economics, dragen we bij aan de kennisontwikkeling en professionalisering van hoogopgeleide professionals in de profit- en non-profitsector.

Het profielthema *Governance for Society* draagt bij aan de volgende *Sustainable Development Goals*:





3. Science for Sustainability

Met dit thema beogen we om de voorwaarden te creëren waaronder mens, milieu en economie met elkaar in evenwicht komen zonder uitputting van de aarde. We doen dat onder andere door fundamentele wetenschappelijke kennis te verbinden met kennis over het doorvoeren van duurzame veranderingen in de samenleving. Science for Sustainability is een multidisciplinair thema, waarbij meerdere faculteiten en onderdelen van de VU-bedrijfsvoering betrokken zijn.

Onderscheidende kracht van de VU in Science for Sustainability

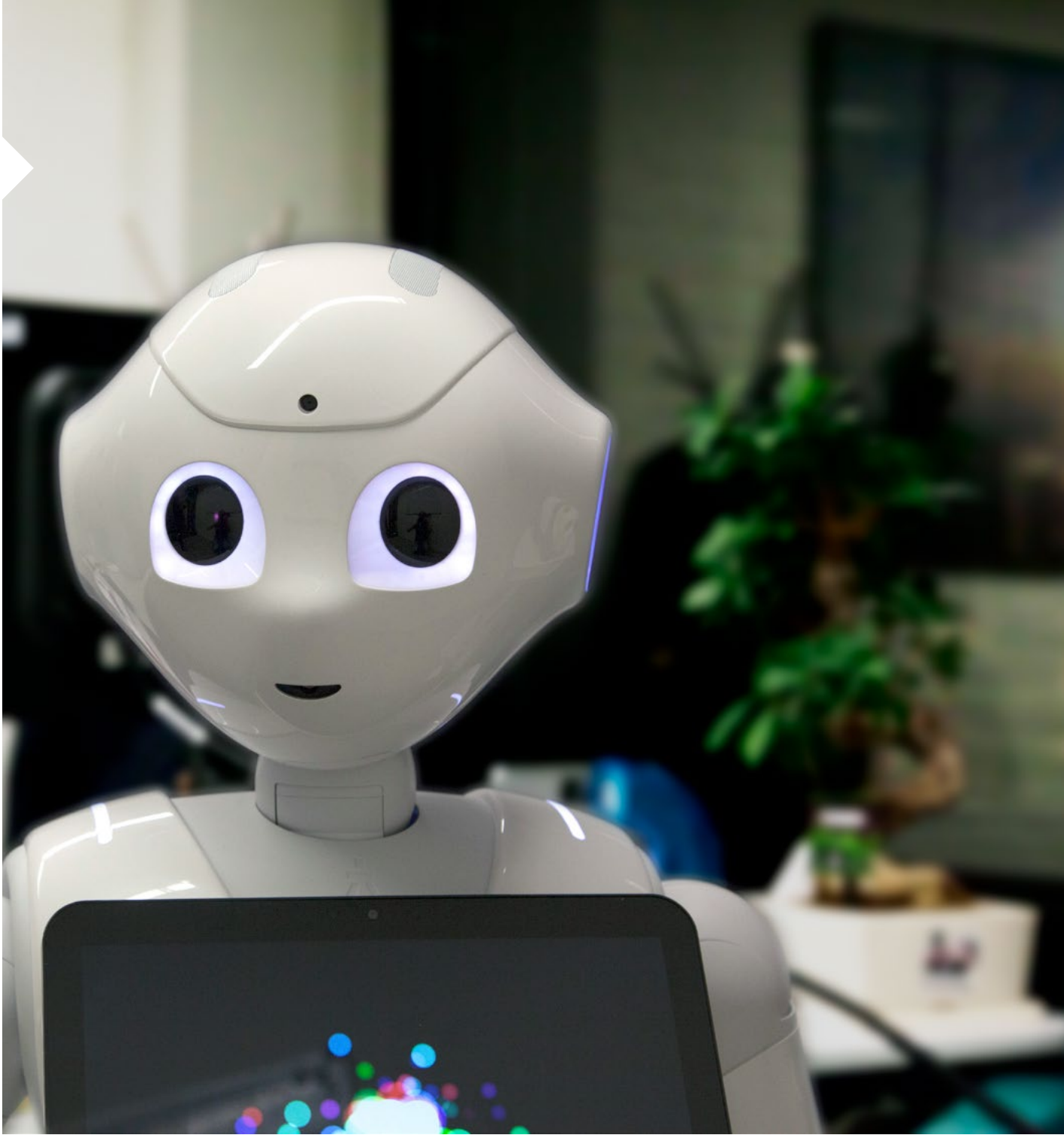
We richten ons op de gehele keten van fundamenteel en toegepast onderzoek en toepassingen daarvan in de praktijk. Met de kennis die hieruit voortkomt stellen we onze studenten in staat om bij te dragen aan een betere wereld en bereiden we hen voor op een duurzame loopbaan.

Doelstellingen Science for Sustainability:

1. Het uitbouwen van het *Amsterdam Sustainability Instituut (ASI)*, het VU onderzoeksinstituut voor interdisciplinair onderzoek op het gebied van sustainability.
2. Valorisatie met impact op duurzaamheid met:
 - a. nieuwe bedrijvigheid in het *Demonstrator-Lab* en de *Amsterdam Venture Studio*.
 - b. samenwerking met gemeente Amsterdam en Amsterdamse bedrijven op het gebied van duurzaamheid en de nieuwe huisvesting voor *spin-offs* en *spin-ins*.
3. Het ontwikkelen van een helder geprofileerd, internationaal aantrekkelijk aanbod van multidisciplinaire bachelor- en masteropleidingen rond het thema Science for Sustainability.
4. Het verder ontwikkelen van ons internationale profiel als een van de topinstituten in de wereld op het gebied van Sustainability.

Het onderzoek binnen het profielthema *Science for Sustainability* richt zich met name op de volgende *Sustainable Development Goals*, waarop de VU veel expertise in huis heeft:





4. Connected World

Mondiale netwerken bepalen steeds meer onze economie, onze cultuur, onze relaties en onze directe omgeving. Mensen over de hele wereld zijn dichter bij elkaar gekomen door globalisering en digitalisering: we zijn een *connected world*. Onderwijs en onderzoek binnen het thema Connected World richten zich op de vele maatschappelijke vragen die voortkomen uit de toegenomen globalisering en digitalisering. Vragen als: welke rol speelt technologie in ons dagelijks leven? Wat betekent het om informatie te delen met compleet vreemden? Leven we in informatiebubbels wanneer we een bepaalde mening hebben? Bieden sociale media ons veiligheid in massabijsenkomsten? Bieden computers hulp bij het begrijpen en in kaart brengen van het verleden?

Onderscheidende kracht van de VU in Connected World

Uniek aan de VU is de sterke interactie tussen de perspectieven van waaruit Connected World wordt bestudeerd, bijvoorbeeld cultuurgeschiedenis, taalkunde en kunstmatige intelligentie. Via tal van extern gefinancierde projecten doen onze wetenschappers onderzoek naar verbinding en uitsluiting in vormen van religie en religiegeschiedenis, naar stedelijke omgeving en architectuur, naar taalverwerking door computers en sprekende robots en naar de rol van sociale media in onze samenleving. Connected World heeft ook een plek in ons onderwijs. Zo bieden we verschillende minoren aan, zoals *Digital Humanities and Social Analytics*, *European History and Culture*, *Migration Studies* en Religiewetenschappen. Verdere specialisatie is mogelijk via de master *Text Mining*.

Doelstellingen Connected World:

1. De komende jaren versterken we ons onderzoek naar de samenwerking tussen mens en machine, waarbij wetenschappers de specifieke kwaliteiten van machine-intelligentie en de intelligentie van de mens effectief met elkaar laten samenwerken om daarmee de gezamenlijke intelligentie te vergroten.
2. We gebruiken onze specifieke expertise op het vlak van natuurlijke taalbewerking in het onderwijs bij onder andere de bètawetenschappen, Sociale Wetenschappen en in de School of Business and Economics.
3. We bouwen het onderwijs op het gebied van Connected World verder uit.

Het profielthema *Connected World* draagt bij aan de volgende *Sustainable Development Goals*:





In dit hoofdstuk hebben we uiteengezet hoe we onze activiteiten organiseren in vier profielthema's. Hierna volgen onze ambities op het gebied van onderwijs, onderzoek en valorisatie, en ook voor onze bedrijfsvoering. Eerst gaan we nog kort in op het thema samenwerking met partners in onze fysieke omgeving.

Samenwerking en geografisch speelveld

De VU heeft de wereld als geografisch speelveld. We realiseren ons dat we gerichte samenwerking moeten zoeken met internationale partners, in Nederland en in de regio. Ons denkwerk op dat vlak leidt tot de volgende keuzes.

Internationaal

Onderzoek is niet gebonden aan geografische grenzen. Onze wetenschappers werken intensief samen met kennisinstellingen over de hele wereld. De *internationaliseringsstrategie van de VU voor 2020-2025* is gericht op:

1. International Relations and Reputation
2. International Mobility for Quality
3. Mixed classroom – One community
4. Glocalization: Global Outlook & Local Impact.

De VU werkt met ruim 100 andere universiteiten samen in diverse Europese onderzoek- en onderwijsprogramma's. Ook wordt er intensief samengewerkt met andere instellingen in de profit en non-profit sector. Specifiek voor de VU is de focus op Zuid-Afrika, Indonesië en China. Een bijzondere en intensieve samenwerking die verder gaat dan onderwijs en onderzoek alleen, is de samenwerking binnen het door de VU opgezette Aurora-netwerk.

Nationaal

Ook op nationaal niveau werken we nauw samen met andere (kennis)instellingen op gebied van onderwijs, onderzoek en valorisatie. Op gebied van onderzoek is de VU bijvoorbeeld trekker van twee Zwaartekrachtconsortia en participeren we in verschillende andere onderzoeksconsortia. Met deze langlopende (10 jaar) multidisciplinaire onderzoeksprojecten wordt wereldwijd toonaangevend Nederlands onderzoek met internationale impact mogelijk gemaakt. Op gebied van onderwijs hebben we met de Universiteit Twente een gezamenlijke bacheloropleiding Mechanical Engineering ontwikkeld. Na dit eerste succes onderzoeken we in de komende periode ook de mogelijkheden voor gezamenlijk masteronderwijs en onderzoek met een multidisciplinaire insteek in de breedte van de disciplines binnen de VU.

Regionaal

De VU is sterk geworteld in de Metropoolregio Amsterdam. De nabijheid van verschillende kennisinstellingen op een relatief klein oppervlak is uniek. De Amsterdamse regio is een buitengewoon landschap omdat Amsterdam een leefbare en innovatieve stad is. De VU ligt in het hart van het zakelijk centrum van Nederland, nabij de luchthaven Schiphol en een aantal belangrijke knooppunten voor internationaal treinverkeer. We willen deze positie verder benutten en onze krachten bundelen met andere regionale (kennis)instellingen, bedrijven en maatschappelijke partners.

VERANDER
JE TOEKOMST

VU Bachelordag
2 november 2018



4. Onderwijs

VISIE AMBITIE REALISEREN

Wij willen excelleren in onze drie wettelijke kerntaken onderwijs, onderzoek en valorisatie. En we willen ertoe doen. In dit hoofdstuk zetten we uiteen wat onze visie op onderwijs is, wat onze ambities zijn en hoe we die gaan realiseren.



4.1 Onze visie op onderwijs

We leiden onze studenten op tot verantwoordelijke, kritische en geëngageerde academici die zich continu ontwikkelen. Wij brengen onze studenten niet alleen hoogwaardige kennis bij maar ook wijsheid. Een brede blik, *A Broader Mind*. In het onderwijs besteden we aandacht aan de persoonlijke ontwikkeling, academische verbreding en maatschappelijke oriëntatie van onze studenten. De VU is een betrokken, open en inclusieve onderwijsomgeving waarin docenten, wetenschappers, promovendi en studenten elkaar ontmoeten bij het gezamenlijk formuleren van en reflecteren op vragen. Die ontmoeting maakt ons onderwijs persoonlijk: we geven om onze studenten en bieden hun begeleiding op maat. Dit betekent ook een investering in doorlopende ontwikkeling van docenten. Waar mogelijk en relevant, is de persoonlijke achtergrond en ervaring van studenten en docenten onderdeel van het onderwijs. Met ons onderwijs sluiten we aan bij de *Sustainable Development Goals*. Waar mogelijk delen we onze kennis en ervaring, zoveel mogelijk via *open access*. Zo bevorderen we (maatschappelijke) vooruitgang en versterken we ons onderwijs verder.

Onze academische gemeenschap kenmerkt zich door een grote diversiteit. We omarmen deze diversiteit als meerwaarde. De deelnemers aan het onderwijs voelen zich medeverantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs. Onze studenten zijn trots op hun opleiding en hun universiteit en de universiteit is trots op haar studenten en medewerkers.



We leiden onze studenten op tot verantwoordelijke, kritische en geëngageerde academici die zich continu ontwikkelen.

4.2 Onze ambities voor onderwijs

In onze *onderwijsvisie*, onze *onderwijsagenda* en ons *kwaliteitsplan onderwijs* die uit deze visie voortvloeien, staat beschreven wat de visie van de VU op onderwijs is, hoe die visie in het instellingsbrede onderwijsbeleid wordt vertaald en hoe de voortgang van dat beleid wordt gemonitord. In de onderwijsagenda staan vijf doelstellingen centraal:

1. Het verder versterken van de aandacht voor de kwaliteit van ons onderwijs.
2. Het vergroten van het studiesucces van studenten.
3. Het ontwikkelen van een afgewogen en (internationaal) profilerend onderwijsportfolio.
4. Het verder innoveren van het onderwijs.
5. Het verder optimaliseren van de student- en onderwijsondersteuning.

In het verlengde van de doelstellingen die we in de onderwijsagenda hebben geformuleerd, leggen wij in de periode van deze strategie de nadruk op (1) Toekomstbestendige onderwijsvormen en (2) Leven Lang Ontwikkelen.

Ambitie 1: Ontwikkelen van toekomstbestendige onderwijsvormen

We maken ons onderwijs toekomstbestendig en sluiten het aan op de veranderende vraag met:

- a. *A Broader Mind for Students*.
- b. Gepersonaliseerd leren en leren op maat.

a. *A Broader Mind for Students*

In ons onderwijs benadrukken we de maatschappelijke waarde en relevantie van wetenschappelijke vragen. We bieden onze studenten de kans om zich op academisch, persoonlijk en maatschappelijk vlak breed te ontwikkelen, zodat zij maatschappelijk succesvol en betekenisvol kunnen zijn. Deze ontwikkeling stimuleren we door diversiteit expliciet onderdeel te laten zijn van ons onderwijs en via verschillende onderwijsvormen en multidisciplinaire programma's gericht op het gezamenlijk aanpakken van maatschappelijke problemen. Voorbeelden hiervan zijn de *Mixed Classroom*, *Community Service Learning* en het stimuleren van *Social Entrepreneurship*. Ook bieden we een onderwijsprogramma aan, ontwikkeld voor en door studenten, waarbij studenten uit verschillende opleidingen en op basis van ervaren leren, samenwerken aan maatschappelijke thema's en aan hun persoonlijke ontwikkeling. Studenten ontwikkelen *A Broader Mind*, doordat wij hen uitnodigen om na te denken over wie ze zijn, hoe ze naar de wereld en hun rol in de samenleving kijken en hoe ze zich tot anderen verhouden.

De VU is een betrokken, open en inclusieve onderwijsomgeving waarin docenten, wetenschappers, promovendi en studenten elkaar ontmoeten bij het gezamenlijk formuleren van en reflecteren op vragen.

In een toenemend diverse en internationale studentenpopulatie, biedt de *Mixed Classroom* een stimulerende, inclusieve, internationale en multidisciplinaire onderwijsomgeving voor alle VU-studenten. De *Mixed Classroom* van de VU gebruikt onderlinge verschillen om de leerervaring van de studenten te verrijken. Onze studenten leren denken vanuit verschillende perspectieven en worden zich bewust van impliciete associaties. Zo leren zij omgaan met verschillen en leren ze hoe verschil waardevol is. De interactie tussen verschillende stijlen, denkbeelden, achtergronden en perspectieven verbreedt en verdiept het leerproces, en verhoogt daarmee de onderwijskwaliteit. De *Mixed Classroom* wordt een van de hoofdpijlers van ons onderwijs.

Community Service Learning (CSL) is een onderwijsvorm waarbij studenten hun academische vaardigheden in de praktijk gebruiken voor het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Reflectie vormt daarbij een belangrijk onderdeel van het leren. CSL vindt plaats in nauwe samenwerking met maatschappelijke partners, waarbij zowel de VU als deze partners belang hebben bij de uitkomsten van CSL.

CSL kan verschillende vormen aannemen, zoals onderzoek voor advisering, identificering van maatschappelijke vraagstukken en analyse ervan, hulpverlenings- of zorgstages, empowerment van scholieren en beginnende

studenten en ondernemerschap en adviseren aan maatschappelijke partners. Door CSL leren studenten ook omgaan met diversiteit buiten de omgeving van de universiteit.

b. Gepersonaliseerd leren en leren op maat

De VU streeft naar een optimale mix van campus- en online onderwijs, waarbij we zoveel mogelijk inspelen op de behoefte van studenten aan onderwijs op maat. Daarvoor moet het onderwijs anders georganiseerd worden, bijvoorbeeld via unbundling. Daarbij vallen curricula uiteen in afzonderlijke delen. Ook moeten studenten steeds minder een vaste onderwijsroute binnen één instelling volgen. Dit biedt ook mogelijkheden voor gezamenlijke opleidingen met onze (internationale) partners. We voeren *blended learning* – een mix van onderwijsvormen – in en onderwijs dat uitsluitend gericht is op kennisoverdracht bieden we op termijn primair online aan.

In persoonlijke contacten op de campus ligt de focus meer op het verdiepen en de toepassing van kennis en het bijbrengen en oefenen van academische, persoonlijke en maatschappelijke vaardigheden. Werken in diverse teams speelt daarbij een belangrijke rol, maar ook het multidisciplinair analyseren en oplossen van uitdagende vraagstukken. De functie van de campus en het werk van onze docenten veranderen hierdoor wezenlijk. Van studenten vraagt het een actievere studiehouding. Ze moeten zelf hun leervragen formuleren en ondernemend en alert omgaan met het invullen van hun onderwijsbehoefte, nu en in de toekomst. Naast onze inzet op toekomstbestendige onderwijsvormen zetten we in op het verder ontwikkelen van een *Leven Lang Ontwikkelen*.

Ambitie 2: Ontwikkelen van Leven Lang Ontwikkelen

Leren aan de universiteit bestrijkt een steeds langere periode. We spreken daarom over een *Leven Lang Ontwikkelen* (LLO). Naast initiële vorming komt er meer nadruk te liggen op blijvende vorming. Van academici wordt doorgaande persoonlijke ontwikkeling en professionele verdieping gevraagd, ook naast en na de beroepsloopbaan, of als onderbreking daarvan.

Wij ambiëren een betekenisvolle rol bij het verder ontwikkelen van mens, organisatie en maatschappij. Samen met overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties zorgen wij dat professionals en burgers de kennis ontwikkelen die ze nodig hebben.

Het LLO-profiel van de VU wordt opgebouwd langs de lijnen van academische kennisverwerving, maatschappelijke verantwoordelijkheid en persoonlijke ontwikkeling. Hiermee draagt de VU met een eigen profiel bij aan de gezamenlijke inspanningen van de Nederlandse universiteiten in VSNU-verband. Onze ambitie is om een structurele kennispartner te zijn voor individuen en organisaties.

Voor een structureel en VU-breed LLO-beleid bundelen we onze kennis en krachten en versterken we ons netwerk met alumni en met partners buiten de universiteit. Ook gaan we zorgen voor de juiste facilitaire voorzieningen die aansluiten bij de behoeften en passend zijn voor dit type onderwijs. We willen de VU profileren als vernieuwende universiteit die klaar is voor de toekomst. Daarin past een gestructureerd LLO-programma-aanbod dat aansluit op de profielthema's. Dat is in die zin belangrijk voor de *branding* van de VU.

Bij de verdere ontwikkeling van ons LLO-aanbod werken we aan drie doelen:

- Een school gericht op individuen vanaf 25 jaar die hun kennis willen vergroten vanuit de behoefte aan zingeving, vanuit interesse of puur omdat ze er plezier in hebben.
- Beroepsgerelateerd en post-initieel onderwijs aan hoger opgeleiden werkzaam in bedrijven en semi-overheidsorganisaties die hun kennis actueel willen houden. Belangrijke instrumenten hiervoor zijn de verschillende activiteiten binnen de postgraduate schools, de *VU School of Governance* en de *School of Business and Economics*.
- *A Broader Mind for Professionals*, dat bestaat uit een vakoverstijgend aanbod op gebied van hoogwaardige academische kennis, maatschappelijke betrokkenheid en persoonlijke ontwikkeling.

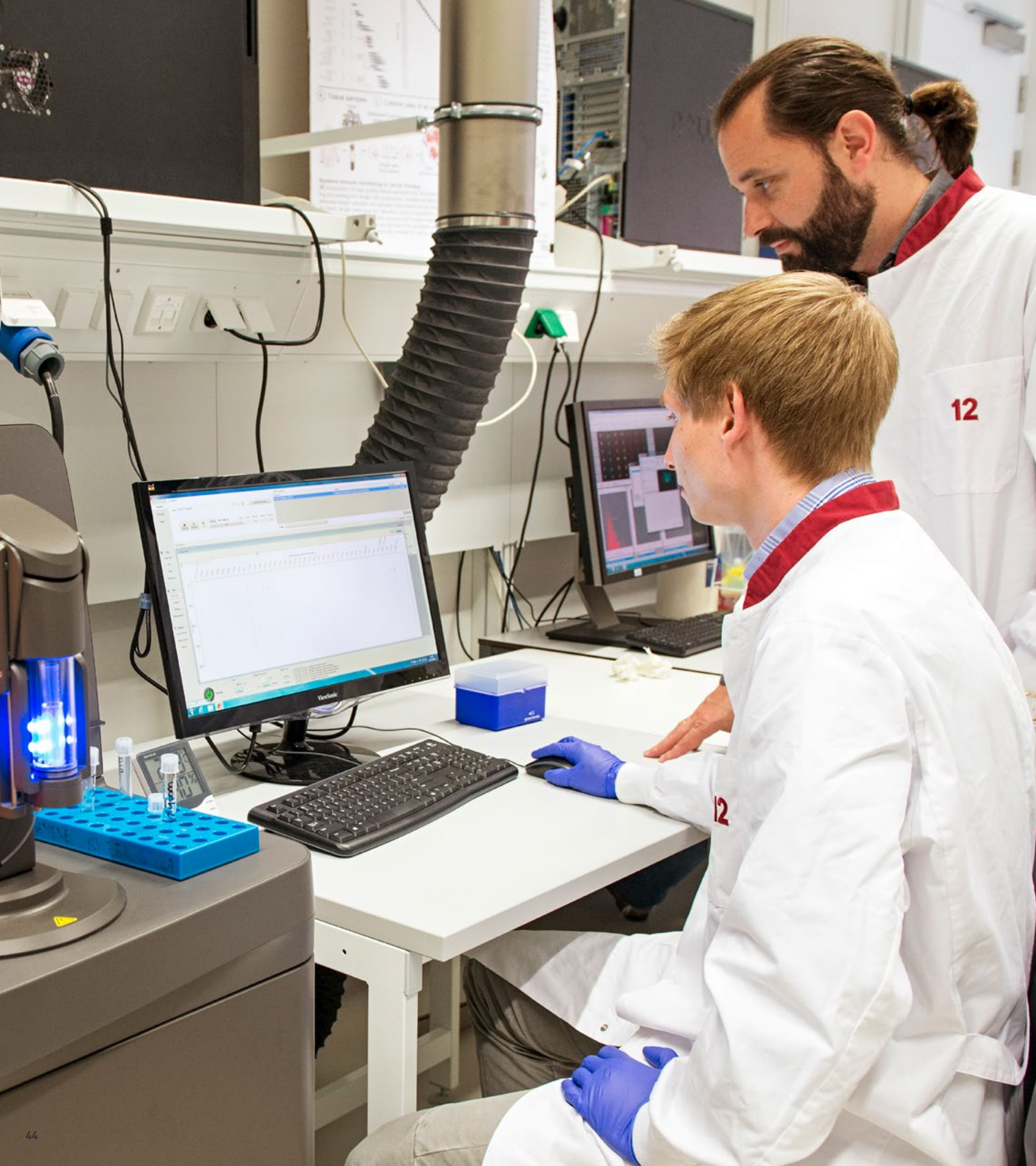
Ruimte om een leven lang te ontwikkelen is ook nodig voor onze eigen medewerkers en docenten. Dat is zowel van belang voor hun werkplezier en inzetbaarheid, als ook voor de innovatiekracht die nodig is om het onderwijs blijvend te laten aansluiten bij de veranderende wereld. Daarom investeren wij in ontwikkeling, begeleiding en coaching van onze (junior) docenten en het tegengaan van werkdruk.

A Broader Mind for Professionals

In het kader van LLO gaan we het programma *A Broader Mind for Professionals* ontwikkelen. Doel is om een vakoverstijgend aanbod te ontwikkelen van hoogwaardige academische kennis. Het geeft professionals uit het bedrijfsleven en non-profitorganisaties de kans om bij te dragen aan een betere wereld vanuit hun eigen beroepspraktijk. De VU wil met *A Broader Mind for Professionals* een inspirerend raamwerk creëren voor vakoverstijgende kennisverrijking, inspiratie en diversiteit. Zo bieden we de professional de kans om nieuwe mogelijkheden in zichzelf en de omgeving te ontdekken en de kans om met een *open mind* bij te dragen aan een betere wereld.

4.3 Zo gaan wij onze ambities op het gebied van onderwijs verwezenlijken

Wat willen we in 2025 bereikt hebben?	Hoe gaan we dat doen?
Ontwikkelen van toekomstbestendige onderwijsvormen	
<p>De VU biedt toekomstbestendige onderwijsvormen aan qua inhoud, didactiek, vorm en faciliteiten die passend zijn bij de externe ontwikkelingen en behoeften van studenten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • We geven <i>A Broader Mind</i> een brede basis binnen het onderwijs van de VU en we vertalen <i>A Broader Mind</i> naar verschillende onderwijsvormen. • We implementeren <i>Community Service Learning</i> breed in de VU. • We implementeren de <i>Mixed Classroom</i> breed in het onderwijs. • We verruimen en optimaliseren de mix van offline en online leren. • We verruimen ons aanbod en de faciliteiten voor onderwijs op maat en voor gepersonaliseerd leren.
Ontwikkelen van Leven Lang Ontwikkelen	
<p>De VU biedt een LLO-portfolio aan, passend bij de behoefte en verwachtingen van doelgroepen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • We bieden academisch onderwijs aan voor hoger opgeleiden die in hun professionele leven nieuwe leerbehoeften krijgen. • We bieden algemeen vormend onderwijs aan voor volwassenen. • We vernieuwen en flexibiliseren ons LLO-portfolio en breiden het uit, in lijn met onze vier profielthema's. • We geven <i>A Broader Mind for Professionals</i> een brede basis in ons LLO-aanbod voor professionals.
<p>De VU heeft een LLO-organisatie die past bij de behoeften en verwachtingen van doelgroepen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • We stimuleren en waarderen de inzet voor LLO. • We herpositioneren onze LLO-activiteiten en de daarbij behorende bedrijfsvoering, passend bij de wettelijke kaders en ambities van de VU. • We trainen docenten op specifieke LLO-didactiek. • We maken onze processen en faciliteiten passend voor het serviceniveau voor deze dienstverlening.
<p>De VU heeft een scherp en breed herkend profiel op LLO in lijn met onze identiteit en de vier profielthema's.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • We versterken onze branding op het vlak van LLO. • We versterken ons netwerk van betrokkenen en versterken de relaties met onze alumni.



5. Onderzoek

VISIE AMBITIE REALISEREN

De Vrije Universiteit Amsterdam stelt hoge eisen aan zichzelf als het gaat om haar kerntaken onderwijs, onderzoek en valorisatie. In dit hoofdstuk brengen we onder woorden wat onze visie op onderzoek is, welke positie we ambiëren en hoe we die plaats denken te kunnen bereiken.



5.1 Onze visie op onderzoek

Ons onderwijs is nauw verbonden met ons onderzoek. Ons onderzoek wordt gedreven door wetenschappelijke nieuwsgierigheid en maatschappelijke betrokkenheid. Met ons onderzoek willen we antwoorden vinden op wetenschappelijke en maatschappelijke vragen. We willen grenzen verleggen. De VU is een brede universiteit waarin de disciplines alfa, bèta, gamma, en medische wetenschappen krachtig ontwikkeld zijn. Er is ruimte voor fundamenteel en toegepast onderzoek. Fundamenteel onderzoek levert een basis voor multidisciplinaire samenwerking en trekt in wetenschap geïnteresseerde talenten aan. Ook ontstaan nieuwe wetenschappelijke richtingen als fundamentele disciplines met elkaar in aanraking komen.

De breedte van onze onderzoeksdomeinen en onze gerichtheid op maatschappelijk relevante vraagstukken maken dat multi- en interdisciplinaire aspecten sterk vertegenwoordigd zijn. Het Amsterdam UMC en het Academisch Centrum Tandheelkunde Amsterdam (ACTA), beide gelegen op onze campus, bevorderen een interdisciplinaire benadering in het medisch onderzoeksdomein, en interacties met andere VU-faculteiten.

Door onze onderzoeksresultaten open te delen, heeft ons onderzoek een groter bereik en een grotere impact. We werken veel samen met andere (kennis) instellingen en partners in de maatschappij: de overheid en het bedrijfsleven.

Het bewaken en versterken van onze wetenschappelijke integriteit is essentieel voor de toekomst van onze universiteit. Wetenschappelijke data zijn alleen waardevol en houdbaar als ze voortkomen uit onderzoek dat voldoet aan de hoogste eisen van repliceerbaarheid en transparantie. Deze eisen zijn nauw verbonden met de principes van *General Data Protection Regulation*,



De VU stelt hoge eisen aan zichzelf als het gaat om haar kerntaken onderwijs, onderzoek en valorisatie.

FAIR (*Findability, Accessibility, Interoperability, and Reusability*) en *Open Science*. We vullen onze wetenschappelijke en maatschappelijk verantwoordelijkheid in door bij ons onderzoek maximaal transparant te zijn over methoden en belangen. We beschermen privacy en zijn aanspreekbaar op onze ethische uitgangspunten.

5.2 Onze ambities voor onderzoek

De komende jaren gaan wij inzetten op het versterken van onze positie en focus in onderzoek en het verbeteren onze wetenschappelijke reputatie.

Ambitie 3: Versterken van de focus in ons onderzoek

Ons onderzoek is in de huidige situatie georganiseerd in facultaire, interfacultaire, interdisciplinaire en interuniversitaire onderzoeksinstituten. In toenemende mate wordt het onderzoek geclusterd rond onze vier profielthema's Human Health & Life Sciences, Governance for Society, Science for Sustainability en Connected World. Hiermee spelen we in op maatschappelijke vraagstukken in de regio (de Amsterdamse clusters), nationaal (Nationale Wetenschapsagenda, Topsectoren en de Digitale Samenleving) en Europees (*European societal challenges*) en daarbuiten. Vanuit de onderzoeksinstituten zetten we de inhoudelijke lijnen uit met de vier profielthema's als leidraad, en leggen we dwarsverbanden tussen de profielthema's. Onder elk thema ressorteren een of meerdere van onze *onderzoeksinstituten*, elk met een eigen missie en subthema's. De programmatische keuzes binnen de onderzoeksinstituten hebben betrekking op zowel wetenschappelijke als maatschappelijke uitdagingen en doelstellingen.

We streven niet alleen naar versteviging van de interne samenwerking om de vier profielthema's beter uit te werken en neer te zetten, maar ook naar hechtere banden met externe partners om die van meet af aan bij het (toepassingsgerichte) onderzoek te betrekken ('inclusief onderzoek'). Naast *evidence-based practice* laten we ook *practice-based evidence* ontstaan, en voeden we de wetenschappelijke kennis met kennis uit de (klinische) praktijk. Zo richten we steeds meer academische werkplaatsen in, zoals de *Refugee Academy* op het gebied van vluchtelingen en de langdurige zorg, *fieldlabs* zoals op het gebied van de sport en *R&D-labs* met bedrijven waar gedetacheerde wetenschappers vanuit de VU nauw samenwerken met relevante partners. Via onze onderzoeksinstituten en betrokken faculteiten werken we aan dergelijke samenwerkingsvormen binnen en tussen wetenschap en samenleving.

Ambitie 4: Verbeteren van onze wetenschappelijke reputatie

Voor een universiteit die de ambitie heeft om tot de internationale top te blijven behoren en die op wetenschappelijke en grote maatschappelijke onderwerpen een impactvolle bijdrage levert, is het cruciaal dat deze bijdragen nationaal en internationaal bekend zijn. Dat komt de aantrekkingskracht van de VU voor studenten, talentvolle wetenschappers en (gast)docenten ten goede, en verbetert ook de condities voor het vinden van externe financiering van het onderzoek. Het doel voor 2025 is daarom de reputatie van de VU in binnen- en buitenland in overeenstemming te brengen met het hoge niveau van haar wetenschappelijk onderzoek.

De VU presteert uitstekend met haar onderzoek. Dit komt onder andere tot uiting in de *CWTS Leiden Ranking* en de *Academic Ranking of World Universities van ShanghaiRanking Consultancy*, die wij belangrijk en passend bij de identiteit van de VU vinden. De kwaliteit van ons onderzoek en onze reputatie worden goed beoordeeld op basis van objectieve maatstaven als publicaties en citaties. Op basis van subjectievere maatstaven, zoals reputaties bij collega-wetenschappers, is het kwaliteitsoordeel lager. We gaan daarom onze reputatie en positie op rankings met subjectieve aspecten op een niveau brengen dat past bij de hoge kwaliteit en maatschappelijke impact van ons onderzoek.

Naast het versterken van de focus in ons onderzoek en het verbeteren van onze wetenschappelijke reputatie, gaan we – in het kader van *A Broader Mind in Academia* – een nieuwe en bredere wijze van erkennen en waarderen ontwikkelen, onder andere om inzichtelijk te maken wat de impact van ons onderzoek is op de maatschappij.

A Broader Mind in Academia

Waar we als VU voor staan moet resoneren in wat we als universiteit waarderen en waar we aandacht voor hebben. Traditioneel gezien is de waardering van wetenschappelijke output gericht op publicaties en citaties. Het project *A Broader Mind in Academia* ontwikkelt een evenwichtigere visie op het erkennen en waarderen van wetenschappelijke output. In deze bredere visie meten we de kwaliteit van ons onderzoek in toenemende mate ook af aan de hand van maatschappelijke impact. Daarnaast worden teamprestaties en aspecten zoals leidinggeven en ondernemerschap meegenomen in de erkenning en waardering van onze wetenschappers.

Het is niet altijd zichtbaar voor welke toepassingen en welk beleid onze wetenschappelijke resultaten worden gebruikt. Daarom ontwikkelt de VU in het kader van *A Broader Mind in Academia* in Aurora-verband een nieuw instrument, gekoppeld aan de *Sustainable Development Goals* (SDG's): het SDG-dashboard. Met dat instrument moet onze maatschappelijke impact beter zichtbaar worden gemaakt. Daardoor kunnen beide manieren om onderzoekskwaliteit en -output te meten, in evenwicht worden beoordeeld en worden gewaardeerd: publicaties en citaties enerzijds, maatschappelijke impact anderzijds.

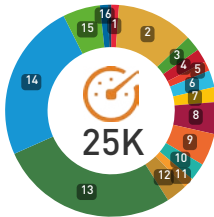
De VU in the lead voor maatschappelijke impact

Om beter zicht te hebben op de impact en kwaliteit van onderzoek heeft het Aurora-netwerk een conceptmodel voor impactmeting ontwikkeld, gekoppeld aan de *Sustainable Development Goals* (SDG's). De VU speelt een leidende rol in dit project en in het Aurora-netwerk. Met bibliografische impactmetingen wordt onderzocht in hoeverre het onderzoek van de VU bijdraagt aan de SDG's. Ook meten we waar en hoe wetenschappelijke output van VU-wetenschappers wordt gebruikt in het maatschappelijk debat en in regionaal, landelijk of internationaal beleid. In Nederland heeft de VU dit model aan de VSNU aangereikt en de VSNU heeft dit, gesteund door alle universiteiten, opgepakt. Zo wordt de maatschappelijke impact van wetenschappelijk onderzoek zichtbaarder voor alle universiteiten.



Research Performance

Amount of publications related to SDG's



Scopus

Top 10% Journals Published Publications related to SDG's



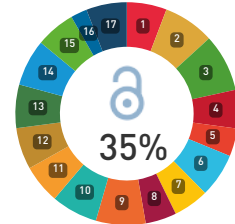
SciVal

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



Societal Attention

Freely and Open Accessible Publications related to SDG's



scopus.com

Policy Documents Using Publications related to SDG's



Altmetric

Bovenstaande visualisatie geeft weer hoe de universiteiten uit het Aurora-netwerk bijdragen aan de 17 SDG's. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen de wetenschappelijke output en maatschappelijke aandacht.

5.3 Zo gaan wij onze ambities op het gebied van onderzoek verwezenlijken

Wat willen we in 2025 bereikt hebben?

Hoe gaan we dat doen?

Versterken van de focus in ons onderzoek

De VU is een maatschappelijk geëngageerde onderzoeksuniversiteit met een scherp profiel op de gebieden Human Health & Life Sciences, Governance for Society, Science for Sustainability en Connected World. Dat zijn de 'profielthema's' van de VU.

- We versterken het multi- en interdisciplinaire karakter van het onderzoek dat is geënt op onze vier profielthema's.
- We ordenen de onderzoeksinstituten naar deze profielthema's.
- We alloceren een substantieel deel van de centrale onderzoeksmiddelen om de profielthema's te versterken.
- We betrekken maatschappelijke partners van meet af aan bij ons toepassingsgerichte onderzoek.
- We richten meer academische werkplaatsen in waarin de samenwerking tussen praktijk, onderzoek, opleiding en beleid centraal staan.
- We ontwikkelen een nieuwe systematiek van erkennen en waarderen van onze wetenschappers, in de geest van *A Broader Mind in Academia*.
- We concretiseren onze vier profielthema's naar deelthema's en doelstellingen voor de lange en middellange termijn en we verbinden deze aan de Sustainable Development Goals (SDG's).
- We zetten in op duurzame financiering van relevant onderzoek, onder andere met een VU-fonds.

Verbeteren van onze wetenschappelijke reputatie

De VU is een nationaal en internationaal herkende en erkende, kwalitatief hoogwaardige en maatschappelijk geëngageerde onderzoeksuniversiteit, die hoog scoort op relevante ranglijsten.

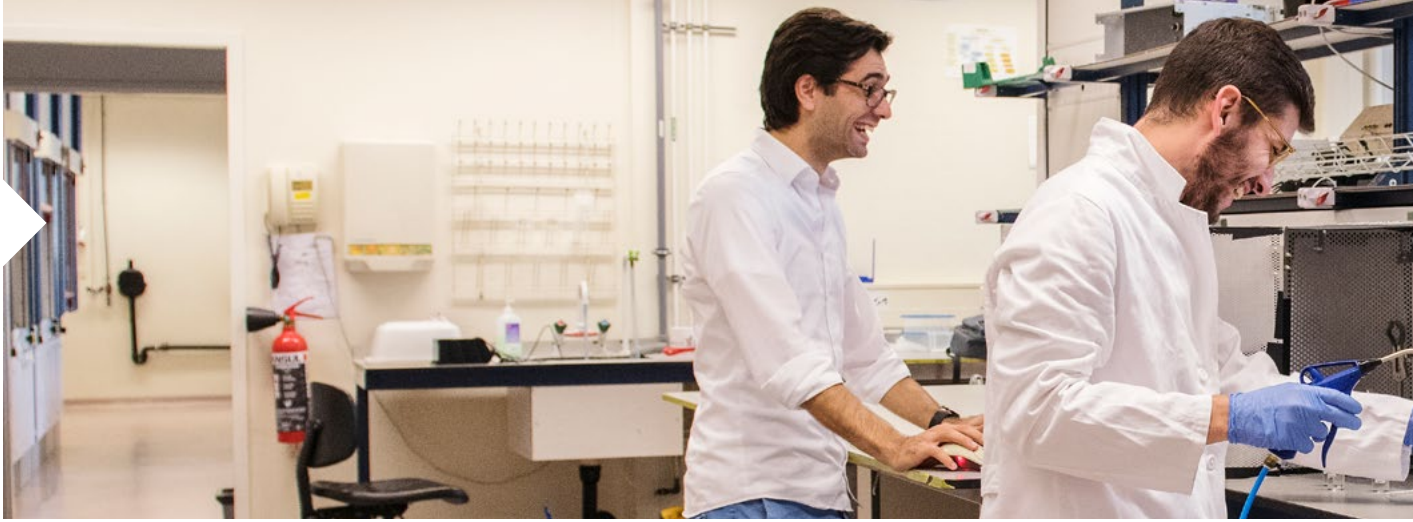
- We laten zien hoe ons onderzoek bijdraagt aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.
- We ontwikkelen in Aurora-verband een bibliometrische tool, het SDG-dashboard, die voor elke *Sustainable Development Goal* de maatschappelijke impact van onderzoekspublicaties meet.
- We versterken onze rankings op bestaande ranglijsten (Leiden en Shanghai) en op nieuwe. We nemen op die lijsten plekken in die passen bij onze ambities, identiteit en kracht.
- We hanteren in al onze uitingen één uniforme naam: Vrije Universiteit Amsterdam. Zo voorkomen we dat we versnipperd in de lijsten terechtkomen.
- We zorgen dat we aantrekkelijk zijn voor grensverleggende top-wetenschappers, in het bijzonder op onze profielthema's.
- We ontwikkelen een communicatiestrategie met de profielthema's als basis.
- We communiceren vaker en breder over de resultaten van ons onderzoek en onze wetenschappers.



6. Valorisatie

VISIE AMBITIE REALISEREN

Valorisatie (kennisoverdracht ten behoeve van de maatschappij) is de derde kerntaak van de universiteit, naast onderwijs en onderzoek. In praktijk is zij dat nog niet. Ook op het gebied van valorisatie heeft de Vrije Universiteit Amsterdam een duidelijk beeld van de doelen die ze nastreeft en de middelen die ze heeft om die doelen te behalen. Daarover gaat dit hoofdstuk. Daarbij definieert de VU valorisatie als het creëren van economische én maatschappelijke waarde met wetenschappelijke kennis.



6.1 Onze visie op valorisatie

Vanaf onze oprichting in 1880 vinden we de maatschappelijke impact van ons onderzoek en onderwijs belangrijk. Wij vinden valorisatie vanuit alle wetenschappelijke disciplines belangrijk.

Voor de vertaling van kennis naar nieuwe producten, diensten, processen of ideeën is ondernemerschap nodig. Bij *Social Entrepreneurship* staat maatschappelijke impact voorop. Dit is het type ondernemerschap dat de VU een bijzonder warm hart toedraagt. In de valorisatie die wij voor ogen hebben, is een actieve wisselwerking met andere maatschappelijke partijen aanwezig. Niet alleen stimuleren we ondernemerschap bij studenten en medewerkers actiever, maar ook gaan we met meer energie partnerschappen met externe partijen aan. Onze ligging in het Kenniskwartier Zuidas biedt hiertoe bijzondere kansen. Ook in de grotere metropoolregio Amsterdam, landelijk en internationaal zijn er talloze kansen voor samenwerking met bedrijven en organisaties.

Ook de samenleving wil de resultaten van investeringen in de universiteit terugzien. Dit vinden wij een terechte wens. Wij willen de maatschappelijke impact van ons onderwijs en onderzoek beter laten zien. Ook daarom passen we de manier aan waarop we onze valorisatieactiviteiten intern erkennen en waarderen.

Onderdeel van onze visie op valorisatie is ook dat leden van de VU-gemeenschap actief deelnemen aan het publieke debat. Op basis van wetenschappelijke kennis en inzichten die zij zelf helpen te ontwikkelen, dragen ze bij aan de publieke opinie. Ze stellen zich in die processen verantwoordelijk en open op – zoals bij de VU past.



We hechten groot belang aan de impact van ons onderwijs en onderzoek. Ook de samenleving wil de resultaten van investeringen in de universiteit terugzien.

6.2 Onze ambities voor valorisatie

Ambitie 5: Impact door onderwijs en onderzoek

Onze ambitie voor 2025 is dat valorisatie een gelijkwaardige plaats heeft in onze activiteiten en ons beleid, naast onderwijs en onderzoek. Ook in de erkenning en waardering van onze medewerkers en op onze campus. Tegelijkertijd gaan we ondernemerschap en een ondernemende houding vanzelfsprekend maken voor onze studenten en medewerkers. We maken de VU-campus een belangrijke *hub* voor wereldwijde innovatie en een inspirerende ontmoetingsplaats voor onze partners.

Onze faciliteiten op de campus ontwikkelen we veelal gezamenlijk met het Amsterdam UMC en eventueel andere partners in Amsterdam. Hierbij werken onze dienst Facilitaire Campus Ontwikkeling en het *Knowledge Transfer Office IXA* nauw samen. We bouwen IXA verder uit en we realiseren ons dat de wereld en niet Amsterdam ons speelveld is. De andere kennisinstellingen zijn zoveel mogelijk onze partner. Het *Amsterdam Center for Entrepreneurship (ACE)* waarin de VU sinds 2019 weer volledig partner is, is onze partner voor ondernemerschapontwikkeling.

Onze academische *start-ups* ontwikkelen zich tot *scale-ups* die wij graag willen behouden voor het Kenniskwartier Zuidas. We gaan daarvoor faciliteiten ontwikkelen in het Kenniskwartier Zuidas, samen met gemeente Amsterdam en het Amsterdam UMC. Deze worden ook benut voor samenwerking met bedrijven in ons profielthema Human Health & Life Sciences.



Onze ambitie voor 2025 is dat valorisatie een gelijkwaardige plaats heeft in onze activiteiten en ons beleid, naast onderwijs en onderzoek.

6.3 Zo gaan wij onze ambities op het gebied van valorisatie verwezenlijken

Wat willen we in 2025 bereikt hebben?	Hoe gaan we dat doen?
Impact door onderwijs en onderzoek	
<p>Onderwijs, onderzoek en valorisatie zijn gelijkwaardige kerntaken en worden op hetzelfde niveau erkend en gewaardeerd.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • We nemen valorisatie als kerntaak mee in ons systeem van erkennen en waarderen van wetenschappers. • We voeren een integrale strategie voor wetenschaps- en valorisatiecommunicatie.
<p>Ondernemerschap en een ondernemende houding zijn vanzelfsprekend bij onze studenten en medewerkers.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • We stimuleren een ondernemende houding, gedrag en competenties bij studenten en medewerkers door te investeren in cursussen en workshops (onder andere met onze Aurora partners en met ACE) en we vergroten de zichtbaarheid hiervan.
<p>De VU-campus is een <i>innovation hub</i> in Kenniskwartier Zuidas, de Amsterdamse Metropool-regio en daarbuiten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • We investeren in het <i>demonstratorlab</i>, de <i>incubator</i> en een <i>accelerator</i> zodat onze campus zich ontwikkelt tot een innovatieve hub. • We versterken de valorisatieactiviteiten specifiek in het Human Health & Life Sciencesdomein, door samenwerking in onderzoek met bedrijven, spin-outs en een gezamenlijke locatie.
<p>Valoriserende activiteiten worden effectief en adequaat ondersteund.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • We verbeteren de faciliteiten voor valorisatieactiviteiten, onder andere door fysieke valorisatiesteunpunten te realiseren en adequate ondersteuning vanuit het Knowledge Transfer Office.



7. Bedrijfsvoering- mensen, organisatie en middelen

VISIE AMBITIE REALISEREN

De Vrije Universiteit Amsterdam is ambitieus als het gaat om haar kerntaken onderwijs, onderzoek en valorisatie. Zonder goede inbedding, ondersteuning en facilitering van die taken kan de VU haar ambities niet waarmaken. Dit hoofdstuk gaat over die randvoorwaarden. We beschrijven hoe we de bedrijfsvoering zien, welke ambities we hebben en hoe we die gaan realiseren.



7.1 Onze visie op bedrijfsvoering

Mensen staan in onze organisatie centraal. Onze wetenschappers en ons ondersteunend personeel zorgen samen dat de ambities van de VU worden waargemaakt. Gezamenlijk willen we het verschil maken voor onze studenten, in onderzoek, voor onze samenwerkingspartners, opdrachtgevers en de maatschappij.

Als werkgever dragen we bij aan een werkklimaat waarin mensen zich kunnen ontplooiën en met plezier hun werk kunnen doen. Het doel is dat medewerkers zelf verantwoordelijkheid nemen, dat er sprake is van korte lijnen en dat we transparant en eerlijk met elkaar communiceren. Ook dient de waardering voor medewerkers recht te doen aan wat we binnen de VU belangrijk vinden.

Werkdruk en het faciliteren van een prettig, evenwichtig en vitaal werkklimaat is ook bij de VU een actueel thema. Werknemers ervaren al jaren een hoge tot zeer hoge werkdruk. De VU erkent het belang en de urgentie van deze problematiek. Tegelijk is het een complex probleem met veelvormige verschijnselen. Om werkdruk aan te passen zijn daarom maatregelen nodig zowel vanuit centraal beleid als vanuit de faculteiten en diensten zelf. In samenspraak tussen de dienst HRM, Arbo & Milieu en de eenheden wordt een programma ontwikkeld om werkdruk aan te pakken en de duurzame inzetbaarheid van werknemers te waarborgen. Daarbij zal specifieke aandacht worden besteed aan werkdruk, herstel en talentbenutting van medewerkers.

Onze bedrijfsvoering is van doorslaggevend belang om onze ambities op het gebied van onderwijs, onderzoek en valorisatie te realiseren. We werken in een omgeving en in een internationale context die continu in beweging zijn.



Digitalisering, toenemende concurrentie om onderzoeksgelden, tekortschietende financiële middelen, de druk om te publiceren, om toponderwijs te geven en om te blijven vernieuwen, het opvangen van toenemende of juist afnemende studentenaantallen, toenemende controle/verantwoording en ervaren bureaucratie: er wordt veel gevraagd van wetenschappers, promovendi en de professionals in de ondersteunende functies.

Wil de VU succesvol zijn en blijven, dan moeten we onze organisatie en bedrijfsprocessen voortdurend ontwikkelen en vernieuwen.

7.2 Onze ambities voor onze bedrijfsvoering

Onze mensen, organisatie en de inrichting van onze bedrijfsvoering spelen een cruciale rol in het realiseren van onze ambities op het gebied van onderwijs, onderzoek en valorisatie. Onze ambities voor bedrijfsvoering zijn:

6. Een evenwichtig systeem van erkennen en waarderen in de universitaire organisatie.
7. Verdere digitalisering van onze bedrijfsvoering, onderwijs en onderzoek.
8. Verdere ontwikkeling van een bruisende en innovatieve campus.
9. Een slagvaardige en wendbare organisatie.

Deze ambities lichten we hierna toe.

Ambitie 6: Ontwikkelen van een evenwichtig systeem van erkennen en waarderen in de universitaire organisatie

Het systeem van erkennen en waarderen aan universiteiten wordt tot nog toe in hoge mate bepaald door prestaties in onderzoek en onderwijs. Leidinggevende taken worden doorgaans niet meegewogen, en valorisatieactiviteiten worden vaak niet als werkelijke prestatie meegeteld.

Docenten worden vooral gewaardeerd om hun individuele inbreng in het curriculum en onderzoekers om hun publicaties en om hun succes in de acquisitie van externe middelen. Sterker nog, voor wetenschappers is het de laatste decennia steeds belangrijker geworden om te scoren op metingen van individuele en onderzoeksgelateerde output. Prestaties op dat gebied hebben veel invloed op hun carrière. Deze ontwikkeling staat niet zelden op gespannen voet met de primaire drijfveren van wetenschappers: nieuwsgierigheid, betrokkenheid bij de wereld en de wens om onderzoek nuttig te maken voor onderwijs, economie en maatschappij.

Onze mensen, organisatie en de inrichting van onze bedrijfsvoering spelen een cruciale rol in het realiseren van onze ambities op het gebied van onderwijs, onderzoek en valorisatie.

Maar de tijd waarin wetenschappers *alleen* worden gewaardeerd op basis van hun wetenschappelijke output, is voorbij. Onderzoek, onderwijs en valorisatie zijn gelijkwaardige kerntaken. We vragen van onze medewerkers ook leiderschap, een ondernemende geest en een samenwerkingsgerichte houding in lijn met het concept *The Art of Engagement*. Ook in de wetenschap hebben we mensen nodig met *A Broader Mind*. Niet elke medewerker beschikt over alle competenties op topniveau of heeft de ambitie om een topper te zijn op zowel het gebied van onderwijs, onderzoek, valorisatie én leiderschap. Daarom gaan we een meer diverse en evenwichtiger manier van erkennen en waarderen ontwikkelen, die recht doet aan ieders talent én die ook de werkdruk/werklast breder verdeelt. Afgelopen jaren hebben we al ingezet op het ontwikkelen van een raamwerk voor het waarderen van onderwijsprestaties. We gaan nu een stap verder. We gaan een bredere set van taken en verantwoordelijkheden waarderen, te weten onderzoek, onderwijs, valorisatie, leiderschap en een ondernemende en samenwerkingsgerichte houding. Zo stemmen we onze systematiek nog beter af op de rol die wij willen innemen.

Ook willen we het voor medewerkers mogelijk maken om zich voor een langere periode aan een bepaalde (kern)taak te wijden (onderwijs, onderzoek, valorisatie, leidinggeven) om daarna weer terug te keren naar een andere verdeling van kerntaken. De jaargesprekkensystematiek waarin dit wordt gemonitord en ondersteund, wordt hierop toegerust. Ook ontwikkelen we tools om taken en competenties te waarderen, individueel en in teamverband. Zo lopen we straks voorop met ons waarderingssysteem dat onderwijs en valorisatie naast onderzoek als criteria meeneemt.

Dit nieuwe systeem van erkennen en waarderen passen we niet alleen toe op onze huidige medewerkers. We passen ook ons aannamebeleid aan door adequaat en kritisch te selecteren en valoriserende, ondernemende en leidinggevende competenties zwaarder te wegen, complementair aan het team waarvan de beoogde medewerker deel wordt. Tegelijkertijd willen we samen met onze huidige medewerkers, van wie in het verleden andere competenties zijn gevraagd, werken aan deze noodzakelijke verandering. Daarom richten we ook ons ontwikkelaanbod voor medewerkers hierop in.

Ambitie 7: Verder digitaliseren van onze bedrijfsvoering en van ons onderwijs en onderzoek

Of het nu gaat om data-analyse, artificial intelligence of om 'gewone' automatisering van processen, de wereld digitaliseert in hoog tempo. Deze ontwikkeling raakt ook onze universiteit en vergt financiële middelen, inzet en aanpassingsvermogen van onze medewerkers. De in 2018 opgestelde *VU I-strategie* brengt de grote verschuivingen als gevolg van digitalisering in kaart.

Digitalisering vraagt veel van onze organisatie. Wat betekent bijvoorbeeld het meer online leren voor de rol en de positie van de docent? Wordt de docent in toenemende mate een gids en klankbord in plaats van de primaire bron van kennis? Wat verandert voor onderzoekers? Digitalisering vraagt dat in alle lagen en in alle onderdelen van de organisatie, anders gewerkt en gedacht wordt. Die ontwikkeling vergt digitale vaardigheid en flexibiliteit bij medewerkers. Ook ligt er voor de VU een opgave om via digitalisering een soepele en veilige infrastructuur te bieden voor studenten, professionals en individuen die zich verder willen ontwikkelen.

Ambitie 8: Ontwikkelen van een bruisende en innovatieve campus

De VU is een echte campusuniversiteit. Dit is het ideale uitgangspunt om met studenten, medewerkers en partners van de VU een hechte gemeenschap te vormen. De VU-campus heeft een inclusief, open karakter en een internationale aantrekkingskracht. We willen met onze campus een gastvrije, groene en inspirerende omgeving zijn, waarin wetenschappelijk onderwijs en onderzoek en valorisatie excelleren, en waar mensen zich thuis voelen.

De sociale campus als belangrijke ontmoetingsplaats

We blijven de komende jaren investeren in de huisvesting van onderwijs en onderzoek die voldoet aan de standaarden van de toekomst. Naast de noodzakelijke vernieuwing vanwege onderhoud en energieverbruik, zetten we ook in op de realisatie van een inspirerende ontmoetingsplek, met een levendig aanbod aan voorzieningen die het campusverblijf aangenaam en aantrekkelijk maken voor iedereen. Ook voor onze internationale community van studenten, promovendi, wetenschappers en staf. De sociale campus als ontmoetingsplaats kan helpen om internationale medewerkers en studenten meer bij de VU gemeenschap te betrekken zonder verlies van identiteit.

De campus moet bruisen van activiteiten, ook in de avond en in de vakantieperiode. De scope is breed: van cultuur (Griffioen), debat (3D – dialoog, debat en diversiteit) en *Summer Schools* tot sport zoals het *Amsterdam Performance and Health Centre*, spel en kunst. Waar mogelijk brengen we de activiteiten in verband met ons onderwijs en onderzoek waarbij deze bijdragen aan het ontwikkelen van *A Broader Mind*. Veel activiteiten creëren verbinding tussen groepen: studenten, medewerkers, omgeving. Daarbij moet de campus zoveel mogelijk één geheel vormen, zonder fysieke of sociale barrières.

De duurzame campus

Op de campus is duurzaamheid zichtbaar en tastbaar. We streven actief naar het behalen van de klimaat- en de energietransitie-doelstellingen. De VU heeft één van *de meest duurzame campussen van Nederland*, al wordt dat nog niet door iedereen zo ervaren. Meer groen en een meer duurzame uitstraling helpen daarbij en zorgen ook voor een aangener verbleefsklimaat. In de beleving van de gebruikers van de campus wordt de VU-campus ook echt een groene campus.

We groeien naar een papier-arme omgeving, waarin digitaal de boventoon voert. De mogelijkheden voor digitaal ontmoeten, inclusief vergaderen, seminars, en onderwijs, worden op een niveau gebracht waardoor reizen minder vanzelfsprekend of noodzakelijk wordt. Waar mogelijk wordt de kwaliteit van digitale ontmoetingen zo verhoogd, dat verplaatsingen per vliegtuig voor onderzoekers en docenten minder noodzakelijk worden.

Campusplannen

De komende jaren zullen concreet de volgende activiteiten op de campus worden gerealiseerd:

- We realiseren nieuwe huisvesting voor de Bètafaculteit. Het Nieuwe Universiteitsgebouw (NU) en het Onderzoeksgebouw VU maken daarvan onderdeel uit. Gebouw NU biedt naast plaats voor onderwijs en kantoren ook plek aan cultuur en horeca. Het onderzoeksgebouw VU opent binnen de looptijd van deze strategie haar deuren. Een ander onderdeel van de bèta-huisvesting is het verbouwde deel van het Wis- & Natuurkunde (W&N)-gebouw aan de zuidzijde van de campus, dat daarna in gebruik wordt genomen. Het resterende deel van het W&N-gebouw wordt gesloopt, waarna hier het nieuwe onderkomen van FC Buitenveldert komt.
- We versterken de faciliteiten voor valorisatie onder andere door het vormgeven van het Kenniskwartier Zuidas, waarbij zowel de profielthema's van de VU als de sterke band met Amsterdam UMC het locatieprofiel kleuren. We versterken onze profilering verder met de creatie van het *Amsterdam Performance & Health Centre* met aandacht voor sport, bewegen en gezondheid.
- We creëren meer ruimte voor *start-ups*, *spin-ins* en *scale-ups*, waarmee we samen met de gemeente Amsterdam en het Amsterdam UMC ondernemerschap en de samenwerking tussen bedrijven en wetenschap stimuleren.
- We streven naar de creatie van betaalbare huisvestingsmogelijkheden op de campus.

Ambitie 9: We maken onze organisatie slagvaardig en wendbaar

Om goed te kunnen inspelen op een veranderende toekomst, hebben we een slagvaardige en wendbare organisatie nodig. Immers, veel is onzeker en veel ontwikkelingen komen onverwacht. Dit vraagt om heldere keuzes, snelle besluitvorming, korte lijnen, daadkracht, eigenaarschap en een efficiënte manier van werken.

We werken aan een slagvaardige en wendbare organisatie door eerst kritisch te kijken naar de huidige inrichting van de organisatie en de werkwijzen.

We onderzoeken wat vanuit onze visie en ambities de juiste schaalgrootte is van de verschillende eenheden binnen de VU en hoe deze het beste ingericht kunnen worden.

Onze organisatie is klant- en oplossingsgericht. We werken vanuit integrale dienstverlening waarbij het primaire proces leidend is. Om de flexibiliteit van de ondersteuning te versterken, organiseren we, naast gestandaardiseerde processen zoals op het gebied van student-, ICT-, personeels- en salaris-

administratie, een optimale afstand en maatvoering van de ondersteuning tot het primaire proces. Producten en diensten worden zoveel mogelijk afgestemd op de behoeften vanuit onderwijs, onderzoek en valorisatie.

In de dagelijkse ondersteuning introduceren we het principe van *partnership*. Dit betekent dat wetenschappers en ondersteunende professionals worden aangesproken vanwege hun expertise en over de grenzen van hun eenheden, gezamenlijk een integraal *partnership* aangaan. Het oplossen van een probleem is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Hierbij denken we vanuit onze gemeenschappelijke doelen ten behoeve van onderwijs, onderzoek en valorisatie.

We creëren een klimaat met zo weinig mogelijk regels en waarin fouten maken mag. We moedigen experimenteren aan en we geven vertrouwen. De afstand tussen het primaire proces en de ondersteuning wordt kleiner, het samenspel tussen ondersteunende diensten en faculteiten wordt verbeterd.

Grote innovaties pakken we projectmatig aan met een duidelijke opdrachtnemer en opdrachtgever. Het gaat dan om innovaties in onderwijs, onderzoek, valorisatie, en de organisatie van activiteiten die het niveau van faculteiten en diensten overstijgen. Jaarlijks prioriteren we een beperkt aantal projecten.

7.3 Zo gaan wij onze ambities op het gebied van bedrijfsvoering verwezenlijken

Wat willen we in 2025 bereikt hebben?

Hoe gaan we dat doen?

Ontwikkelen van een evenwichtig systeem van erkennen en waarderen

De VU hanteert een waarderingssystematiek en aannamebeleid passend bij onze missie/identiteit en ambities en de huidige ontwikkelingen. Onderwijs, onderzoek, valorisatie, ondernemerschap, en leiderschap worden alle gewaardeerd en carrière-paden zijn niet alleen toegankelijk voor excellente wetenschappers maar ook voor hen die excelleren in andere taken.

- We ontwikkelen en implementeren een VU-breed raamwerk voor het erkennen en waarderen van prestaties op team- en individueel niveau waarin het voor de individuele wetenschapper mogelijk is op het geheel van de kerntaken (onderwijs, onderzoek, valorisatie en leiderschap) te differentiëren. De resultaten op gebied van valorisatie worden mede zichtbaar gemaakt door de bibliometrische tool die is gekoppeld aan de SDG's: het SDG-dashboard.
- We ontwikkelen een programma in het kader van duurzame inzetbaarheid waarin specifiek aandacht is voor werkdruk, herstel en talentbenutting van medewerkers.
- We laten in ons aannamebeleid valoriserende, ondernemende en leidinggevende competenties zwaar(-der) wegen.
- We concretiseren ons ontwikkelaanbod voor medewerkers en sluiten aan op de benodigde competenties en eisen. We ontwikkelen in Aurora-verband een bibliometrische tool die voor elk van de SDG's de maatschappelijke impact van onderzoekspublicaties meet.

Wat willen we in 2025 bereikt hebben?	Hoe gaan we dat doen?
Verder digitaliseren van onze bedrijfsvoering, onderwijs en onderzoek	
<p>Op de VU kun je op een veilige manier, plaats-, tijds- en apparaat-onafhankelijk studeren en werken.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • We voeren de nieuwe digitale werkplek Digital@VU in. • We investeren in voorzieningen voor <i>blended learning</i> en professionele digitalisering van ons onderwijs. • We trainen docenten in <i>blended learning</i>, werken cursusgewijs in een flipped-classroom en met blended onderwijs.
<p>Op de VU wordt een robuuste en veilige digitale infrastructuur gebruikt voor onderzoek, onderwijs, valorisatie en in de bedrijfsvoering en de zorg (Amsterdam UMC en ACTA).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • We investeren in onze digitale infrastructuur en veilige cloudoplossingen. • We investeren in toegangsbeveiliging van informatiesystemen, informatiebeveiliging en monitoring van systemen. • We introduceren voorzieningen voor het management van researchdata.
<p>Er wordt breed gebruikgemaakt van innovaties in het onderwijs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • We richten een online leerplatform in voor zowel het initieel als post-graduate onderwijs. • We innoveren het onderwijs door bijvoorbeeld verdergaande digitalisering van toetsing, online en open education en interactief en activerend onderwijs. • We schalen succesvolle initiatieven van Network Teaching & Learning (NT&L) op. • We benutten de mogelijkheden van bestaande systemen zoals het ecosysteem rondom CANVAS, onze online leeromgeving. • We benutten de resultaten van de <i>versnellingsagenda</i>.
<p>We gebruiken een bedrijfsvoeringsplatform voor een wendbare digitale universiteit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • We selecteren een bedrijfsvoeringsplatform voor onder andere ons onderwijs en HRM en de financiële en facilitaire processen. • We passen onze studentenadministratie aan aan de digitale ontwikkelingen.

Wetenschappers, docenten en medewerkers worden adequaat ondersteund op het gebied van kunstmatige intelligentie.

- We ondersteunen onze medewerkers op het gebied van kunstmatige intelligentie door kennisuitwisseling en het ontwikkelen van de benodigde competenties.
- We ontwikkelen een normenkader voor het gebruik van kunstmatige intelligentie in onderzoek, onderwijs en bedrijfsvoering passend bij de kernwaarden van de VU.

We gebruiken *data sciencediensten* voor bedrijfsvoering en wetenschappers.

- We zetten in op de versnellingszone 'Veilig en betrouwbaar benutten van studiedata' uit het landelijke Versnellingsplan.
- We introduceren een analyticsplatform dat verschillende soorten formaten van (big) data ondersteunt.
- We investeren in datamanagement in de ondersteunende processen.

Alle delen van de besturende en ondersteunende bedrijfsprocessen, kunnen digitaal worden uitgevoerd. Het creatie- en beheerproces van documenten en dossiers is digitaal ingericht zodat we voldoen aan wet- en regelgeving en op een efficiënte en effectieve manier kunnen omgaan met de toenemende stroom aan informatie.

- We implementeren het langjarige digitaliseringsprogramma DigiDoc.

Wat willen we in 2025 bereikt hebben?

Hoe gaan we dat doen?

Ontwikkelen van een bruisende en innovatieve campus

De campus is voor mensen van binnen en buiten de VU een bruisende, toegankelijke, veilige en diverse werk- en ontmoetingsplek met een breed en aantrekkelijk scala aan activiteiten.

- We vergroten en verrijken het aantal en de aard van onze campusactiviteiten.
- We richten onze ruimtes zo in dat deze inclusief en toegankelijk zijn voor iedereen, ook voor mensen met een beperking.
- We creëren een omgeving passend bij onze ambities t.a.v. *A Broader Mind* zoals ruimte voor diverse en multidisciplinaire teams, voor ontmoeting en samenwerking met externe partijen en 3D (dialogo, debat en diversiteit).
- We ontwikkelen de plint van het OZW-gebouw tot nieuwe *hotspot*, tot ontmoetingsplek voor verschillende groepen en tot *International Food Court*, die recht doet aan de diversiteit van de VU gemeenschap.
- We stellen alles in het werk bij de gemeente om de overgang tussen het noordelijke en zuidelijke deel van de campus natuurlijk en voetgangersvriendelijk te krijgen.
- We zetten onze trainingen aan leidinggevend door om signalen van onveiligheid in een vroeg stadium op te vangen en hier direct actie op te ondernemen.

De campus heeft een groen, duurzaam en aangenaam verblijfsklimaat. In 2028 staan we op het gebied van duurzame, betaalbare en betrouwbare energie-opwekking in de top-3 van universiteiten en academische ziekenhuizen in Nederland.

- We vergroenen en verduurzamen het campusplein en de buitenruimte van de VU met een duurzame uitstraling en een krachtiger en meer prominente *VU Green Office*.
- We maken de beleving van het groen krachtiger.
- We groeien naar een digitale omgeving en verminderen papierverbruik, energieverbruik en CO₂-uitstoot.
- We verbeteren onze mogelijkheden voor digitaal ontmoeten (vergaderen, seminars, en onderwijs).
- We belasten het milieu minder door minder en groener te reizen.
- We maken efficiënt en flexibel gebruik van ruimte en middelen.

Op de campus worden de functionaliteiten van werken, wonen en studeren optimaal gefaciliteerd en zijn ze maximaal geïntegreerd.

- We richten de campus zo in, dat iedereen flexibel en digitaal kan werken en studeren.
- We vergroten en verrijken ons diverse aanbod van studieplekken en onderwijsruimtes.
- We flexibiliseren onze ruimtes, zodat we ze voor verschillende doeleinden kunnen gebruiken.
- We bieden passende huisvesting aan studieverenigingen aan.

Wat willen we in 2025 bereikt hebben?

Hoe gaan we dat doen?

Slagvaardige en wendbare organisatie

Er is sprake van een optimale schaalgrootte van de verschillende eenheden binnen de universiteit, passend bij de visie en ambities van de VU.

- We onderzoeken wat de optimale schaalgrootte en inrichting van de faculteiten (en diensten) is en implementeren eventuele veranderingen.

De VU is slagvaardig en wendbaar en in staat om adequaat in te spelen op een veranderende toekomst.

- Nadat we de optimale schaalgrootte van de faculteiten hebben onderzocht en bepaald, analyseren we welke van de ondersteunende taken en functies nabij moeten zijn, dan wel geherpositioneerd moeten en kunnen worden.
- We ontwikkelen een heldere werkwijze voor de prioritering van projecten.
- We gaan meer projectmatig werken in flexibele en integrale teams met een helder mandaat en leiderschap.
- We richten ons trainingsaanbod voor medewerkers ook op vaardigheden en projectmatig werken.

Het primaire proces wordt zo effectief en efficiënt mogelijk ondersteund met heldere (bestuurlijke) keuzes en prioritering in de bedrijfsvoering.

- We ontwikkelen het concept *partnership*:
 - we implementeren het principe van oplossingsgerichte *partnerships*.
 - we faciliteren het werken in oplossingsgerichte *partnerships* voor wetenschappers en ondersteunende professionals bijvoorbeeld via het ontwikkelen van kennis en competenties.
- We werken zoveel mogelijk in integrale teams of gebruiken een integrale werkwijze, over verschillende faculteiten en diensten heen.
- We werken met een strategische agenda voor de bedrijfsvoering en herijken regelmatig onze prioriteiten.



8. Onze financiële middelen en beleid

VISIE AMBITIE REALISEREN

Aan de eisen van de tijd aangepast, stabiel en verstandig: dat is het financiële beleid dat de Vrije Universiteit Amsterdam wil voeren. In dit hoofdstuk zetten we uiteen hoe we ons financiële beleid vormgeven.



8.1 Onze visie op het financiële beleid

Voor het waarmaken van onze ambities beschikt de VU over een stabiele financiële basis. We anticiperen enerzijds op de financiële vooruitzichten en anderzijds op de in deze strategie beschreven ambities. De realisatie van onze strategie is ingekaderd in de continuïteitsparagraaf. Deze paragraaf is publiek toegankelijk en onderdeel van ons Jaarverslag. In deze continuïteitsparagraaf relateren we de financiële vertaling van de activiteiten en middelen die nodig zijn om onze strategie te realiseren aan de externe financiële kaders. Deze externe financiële kaders worden vooral bepaald door de signaleringsgrenzen van de Onderwijsinspectie en de convenanten van externe financiers. Naast deze externe kaders is er een apart financieel beleid voor het waarborgen van onze financiële continuïteit.

In dit hoofdstuk zijn de financiële ambitie, de externe financiële kaders en het financiële beleid van de VU uitgewerkt. Centraal in de invulling van dit beleid is de jaarlijks voortrollende meerjarenbegroting, zoals die is geformaliseerd in de continuïteitsparagraaf in het Jaarverslag van de VU. De continuïteitsparagraaf heeft een horizon van minimaal vijf jaar voor exploitatie en minimaal 10 jaar voor investeringen in activa. De actuele versie van de continuïteitsparagraaf is hiermee het financiële kader voor de strategie en de jaarlijkse vertaling van onze ambities voor onderwijs, onderzoek en valorisatie in ons jaarplan en de jaarbegroting.



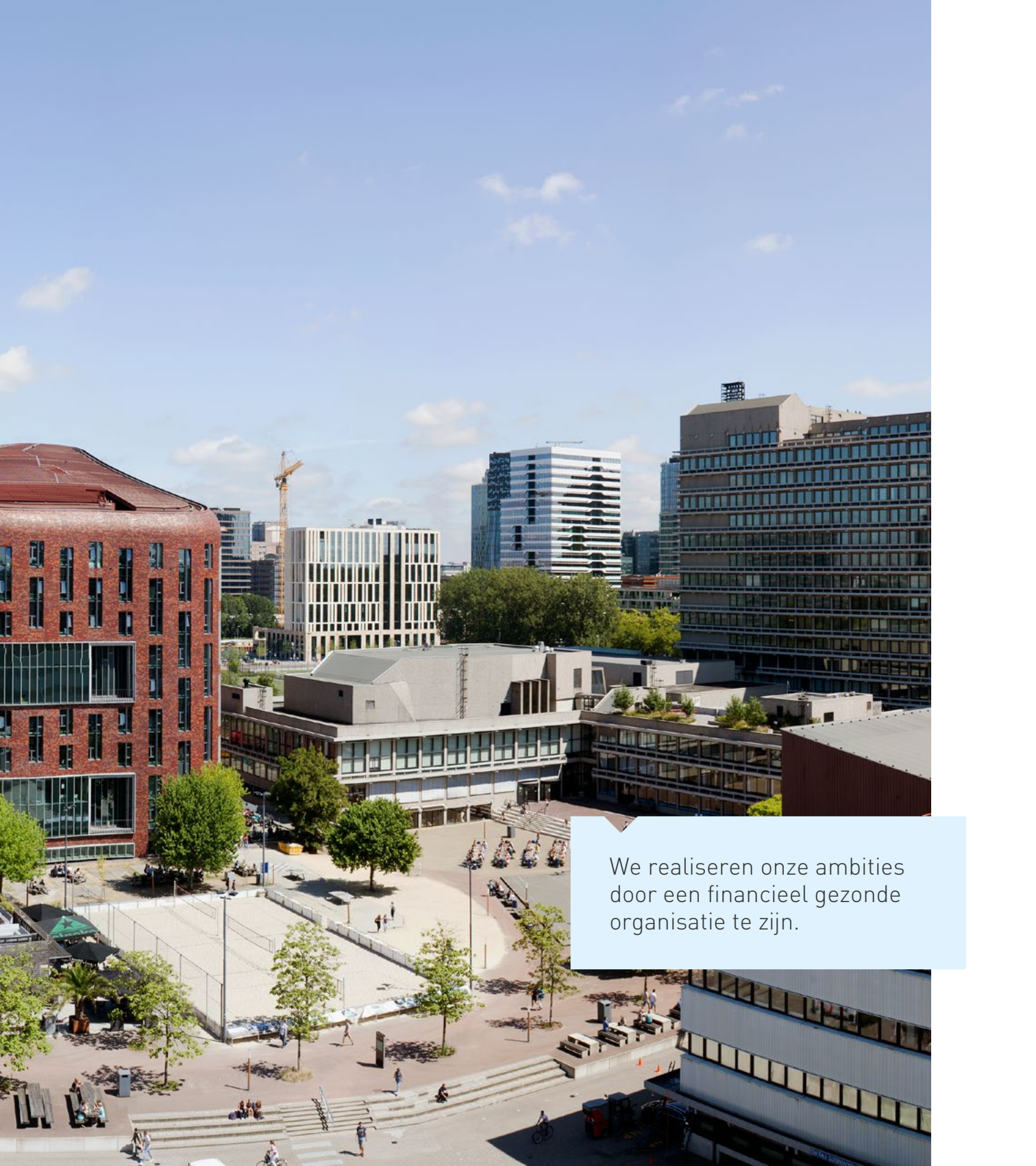
We investeren in onze wettelijke kerntaken van onderwijs, onderzoek en valorisatie, op basis van onze profielthema's.

8.2 Onze ambitie in het financiële beleid

Het financieel beleid ondersteunt op een financieel verstandige wijze het realiseren van onze ambities en doelstellingen voor onderwijs, onderzoek, valorisatie en de organisatie. We investeren in onze wettelijke kerntaken van onderwijs, onderzoek en valorisatie, op basis van onze profielthema's.

Het is onze ambitie, een financieel gezonde organisatie te zijn. Daarbij zijn de volgende indicatoren leidend:

1. We behalen een (gedynamiseerd) positief resultaat van 1,5% van de jaarlijkse omzet. De VU financiert haar investeringen met een verstandige mix van eigen en vreemd vermogen. Vanuit dit financieringsbeleid kan het noodzakelijk zijn om een hoger positief resultaat te realiseren om investeringen te financieren.
2. We voldoen aan door de externe financiers geëiste financiële ratio's:
 - a. een solvabiliteit I van minimaal 30%
 - b. een '*debt service coverage*' ratio van minimaal 1,2 en
 - c. een '*loan to value*' van maximaal 50%.
3. We voldoen aan de signaleringsgrenzen van de Onderwijsinspectie.
4. We hanteren voor de vergoeding van vreemd en van eigen vermogen zowel binnen de organisatie als voor externe doeleinden een WACC (*Weighted Average Cost of Capital*), die gelijk is aan de kosten voor vreemd vermogen, inclusief opslagen van banken en na afdekking van het renterisico.



We realiseren onze ambities door een financieel gezonde organisatie te zijn.

8.3 Zo gaan we onze ambities op het gebied van ons financiële beleid verwezenlijken

Wat willen we in 2025 bereikt hebben?	Hoe gaan we dat doen?
<p>De in onze strategie vastgelegde ambities en plannen voor onderwijs, onderzoek en valorisatie zijn leidend voor het financieel beleid, binnen het vastgestelde financiële speelveld van de VU.</p>	<ul style="list-style-type: none">• We stellen jaarlijks voortrollende financiële meerjarenbegrotingen/-plannen op, zowel op VU-niveau als per faculteit en dienst, met een horizon van 5 jaar voor exploitatie en 10 jaar voor investeringen in activa. Dit met bijbehorende vertaling in kasstromen, ratio's en financiering.• We investeren in de business control-functie als strategische partner voor onderwijs en onderzoek.• We voeren een actief risicomanagement waarin openheid en transparantie over risico's en risicobereidheid centraal staat.• We beslissen over investeringen in nauw overleg met alle stakeholders en op basis van scenario's waarin ook expliciet aandacht is voor risico's. Indien nodig gebruiken we <i>second opinions</i>.
<p>Onze begrotingen en ratio's die voldoen aan de eisen van interne en externe toezicht-houders en financiers zijn ieder jaar structureel sluitend.</p>	
<p>De noodzakelijke financiering voor toekomstige investeringen zijn veiliggesteld.</p>	
<p>De VU voldoet (blijvend) aan de huidige en toekomstige eisen van overheid, samenleving en overige financiële stakeholders, als het gaat om financiële verantwoording, beheersing en transparantie en rechtmatigheid.</p>	



9. Implementatie van onze strategie

ONDERWIJS ONDERZOEK VALORISATIE BEDRIJFSVOERING

Onze doelen zijn ambitieus. Die ambitie komt voort uit ons hart voor goed onderwijs en onderzoek en ons streven naar waardevolle valorisatie én uit de veranderingen die op ons afkomen. Ons vizier is daarbij gericht op de komende vijf jaar, maar deze termijn is niet vastomlijnd; we kijken ook over de grenzen van de vijfjaarsperiode heen. Er zijn grenzen aan de financiële middelen en in te zetten capaciteit. We zullen daarom prioriteiten moeten stellen in welke ambities we op welk moment en op welke wijze gaan realiseren. Dat gaan we gestructureerd aanpakken.



We bewaken de succesvolle implementatie van onze strategie

Implementatie

Deze strategie geldt VU-breed en dient inspirerend, enthousiasmerend en kaderstellend voor de hele VU te zijn. Ambities formuleren is één ding, de realisatie ervan een ander. We hebben een werkwijze ontwikkeld waarmee we onze strategie de komende jaren succesvol zullen implementeren. Deze werkwijze is een continu proces waarin we prioriteiten stellen, passend bij onze ambities, middelen en de ontwikkelingen om ons heen.

Meerjarenafspraken

Voor de ambities die te beleggen zijn bij een specifieke faculteit of dienst, zal de implementatie worden meegenomen in de planning-en-controlcyclus. De faculteiten en diensten stellen op basis van deze strategie meerjarenplannen op voor de duur van de strategie. Daarin geven zij aan hoe zij vanuit hun eigen ambities en uitgangspositie gaan bijdragen aan de verwezenlijking van de strategie. De meerjarenplannen worden bekrachtigd door afspraken met het College van Bestuur en vervolgens via de jaarplannen gemonitord.

Midterm review

Halverwege de looptijd van deze strategie wordt een *midterm review* gehouden waarbij de ambities, doelstellingen en resultaten worden geëvalueerd, zodat we tijdig kunnen bijsturen en leren. Daarbij kijken we ook naar deze strategie zelf: die is en blijft richtinggevend, maar ze moet niet uit de pas lopen met de werkelijkheid waarin de VU opereert en waarin veel dingen snel kunnen veranderen. Tijdens de looptijd van dit plan zullen wij blijvend nadenken over de vorm en het proces waarin wij het beste invulling kunnen geven aan onze VU-brede strategie.

Colofon

Tekst

Vrije Universiteit Amsterdam
vustrategie@vu.nl

Redactie

Taalcentrum-VU

Vormgeving

Total Design

Fotografie

Jacqueline de Haas, Caren Huygelen, Marieke Wijntjes, Peter Valckx,
eyevine/Hollandse Hoogte, Yvonne Compier, franswillemblok/i-Stock,
Piek Vossen, Raimond Wouda

© Vrije Universiteit Amsterdam, 2020