

Instellingsplan VU

2011

2007



Juni 2007

i nhouD

Profiel en ambities 02

Ontwikkelingen 06

Ambities bereiken 10

Ontwikkeling bedrijfsvoering 18

Strategische agenda 22



P

rofiel en ambities van de VU

In de 125 jaar van haar bestaan is de Vrije Universiteit uitgegroeid van een kleine universiteit gericht op emancipatie van een specifieke doelgroep naar een brede researchuniversiteit met een grote aantrekkingskracht op studenten. De VU heeft de ambitie om verder te groeien: in kwaliteit van onderwijs en onderzoek en in aantrekkingskracht op studenten, wetenschappers en maatschappelijke partners.

Een bijzondere universiteit

De VU wordt gekenmerkt door betrokkenheid bij de maatschappij en aandacht voor vragen van maatschappelijke, levensbeschouwelijke en ethische aard. Bij de VU staat verantwoordelijkheid centraal. Deze verantwoordelijkheid komt voort uit de vrijheid waaraan de VU haar bestaan dankt. Alleen mensen die vrij zijn, kunnen zelfstandig als academisch opgeleide burger en onderzoeker verantwoordelijkheid dragen voor de maatschappelijke beslissingen waartoe ze geroepen zijn. En alleen mensen die zelf vrij zijn, kunnen anderen de ruimte geven om ook zelf in vrijheid hun verantwoordelijkheid gestalte te geven.

De VU neemt daarom de verantwoordelijkheid op zich om studenten op te leiden tot academisch gevormde burgers, die vanuit een onderzoekende houding problemen kunnen aanpakken, en die als kritische en betrokken burger hun verantwoordelijkheid nemen in de samenleving. De studentenpopulatie van de VU is zeer divers, qua culturele, levensbeschouwelijke en etnische achtergrond. De VU ziet deze rijkdom als een kans om haar studenten te leren omgaan met verschillende achtergronden en elkaar te leren respecteren.

De opleidingen van de VU zijn herkenbaar als een community of learners waar een cultuur heerst van onderzoek doen, samenwerken en wetenschappelijk communiceren. Studenten nemen deel aan het proces van kennisontwikkeling en doen kennis op door onderzoekend leren, gericht op kernbegrippen en kernvaardigheden uit het vakgebied. Kennis staat centraal. Door reflectie leren studenten zich rekenschap te geven van de wetenschap-

pelijke en maatschappelijke betekenis van onderzoek: de vragen achter de vragen.

De VU verwacht ook van studenten dat zij verantwoordelijkheid nemen. Ze moeten grondige kennis van hun vakgebied opbouwen, maar ook persoonlijke keuzes maken en hun talenten ontplooien, ten dienste van de samenleving. We sporen ze daarbij aan om over de grenzen van hun eigen discipline, cultuur, en levensovertuiging heen te kijken.

Ze moeten grondige kennis van hun vakgebied opbouwen, maar ook persoonlijke keuzes maken en hun talenten ontplooien, ten dienste van de samenleving.

Het opleiden van studenten is voor de VU onlosmakelijk verbonden met de verantwoordelijkheid om wetenschap te bedrijven, onafhankelijk van heersende opvattingen of dogma's. Wetenschappelijk onderzoek is voor de samenleving van groot belang. Zowel maatschappelijke ontwikkelingen als fundamentele wetenschappelijke vragen geven richting aan wetenschappelijk onderzoek. Wetenschappelijk onderzoek vereist dat een onderzoeker zich bewust is van de eigen levensbeschouwelijke vertrekpunten. Juist dan kan hij of zij een antwoord proberen te vinden op wetenschappelijke vragen zonder een

voorschot te nemen op die antwoorden vanuit levensbeschouwing of ideologie.

De VU en de Vereniging

De VU maakt samen met het VU medisch centrum en de Christelijke Hogeschool Windesheim deel uit van de Vereniging VU-Windesheim. Christelijke waarden, en de daarin gewortelde levensbeschouwelijke overtuigingen en maatschappelijke opdracht, inspireren en verbinden de beide instellingen. De Vereniging VU-Windesheim is verankerd in de samenleving door middel van de ledenorganisatie. Die houdt de instellingen bij de les waar het gaat om de bijdrage die ze leveren aan de maatschappij. De komende periode wordt de ledenorganisatie nieuw leven ingeblazen. De Vereniging zal zich in het maatschappelijk debat manifesteren met een duidelijk profiel en richt zich daarbij op het uitbouwen van de aansluiting met de samenleving.

Op alle terreinen werken VU, VU medisch centrum en Windesheim nauw samen. Doelstelling daarbij is om de sterke kwaliteiten van de partners te benutten en om een aansluitend en vernieuwend aanbod van onderwijs en onderzoek te creëren, waarbij het eigen profiel van de betrokken instellingen versterkt wordt.

Kernwaarden van de VU

De maatschappelijke opdracht leidt tot drie kernwaarden die de VU, het VU medisch centrum en Windesheim met elkaar delen: betrokkenheid, zorgvuldigheid en ambitie.

Betrokkenheid blijkt uit de aandacht voor maatschappelijke vraagstukken, uit reflectie op wetenschappelijke ontwikkelingen en uit de doelstelling om studenten tot academisch gevormde burgers op te leiden.

Zorgvuldigheid blijkt uit een inspirerende en betrokken leeromgeving voor de student en de mogelijkheid voor elke medewerker om

zijn of haar talent te ontwikkelen. Persoonlijke aandacht is daarbij het uitgangspunt.

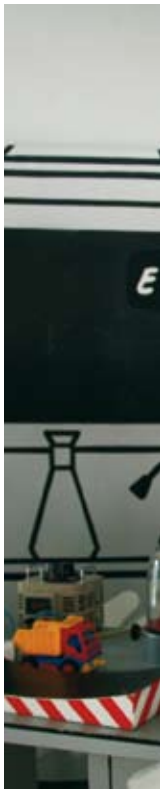
Ambitie blijkt uit de doelstellingen die de instellingen zichzelf gesteld hebben: onderwijs, onderzoek en patiëntenzorg van excellent niveau, en uit de inzet waarmee de instellingen deze doelstellingen nastreven.

Ambities van de VU

In dit instellingsplan stelt de VU zichzelf een aantal doelen. De VU wil groeien, zowel in kwaliteit van onderwijs en onderzoek als in aantrekkingskracht op studenten, wetenschappers en maatschappelijke partners. Daarbij staan de kernwaarden voorop: betrokken bij de maatschappij, zorgvuldig in de omgang met elkaar en ambitieus in onderwijs en onderzoek.

De VU heeft de ambitie om een vooraanstaande onderzoeksuniversiteit te zijn die een hoge positie inneemt in de belangrijkste ranglijsten. De campus en de nabijheid van het VU medisch centrum bieden de VU de unieke mogelijkheid om op de snijvlakken van disciplines speerpunten in onderwijs en onderzoek te ontwikkelen. Jong talent moet in dat verband gekoesterd en tot ontwikkeling gebracht worden. De VU wil de kennis en ervaring van haar medewerkers toegankelijk maken voor ontwikkelingslanden om zo bij te dragen aan de nationale ontwikkeling van die landen.

De VU wil een universiteit zijn waar een cultuur van passie voor de wetenschap heerst, waar de ambities van studenten en onderzoekers centraal staan en waar het onderwijs gekenmerkt wordt door kleinschaligheid, persoonlijke aandacht en betrokkenheid bij de samenleving. Maatschappelijke thema's zoals duurzaamheid krijgen veel aandacht. De Vrije Universiteit wil academisch gevormde burgers afleveren die bekend staan om hun uitgebreide kennis van het vak, om hun oplossingsgerichte houding en kritisch



oordeelsvermogen, en ook om hun maatschappelijke betrokkenheid. Zij wil haar onderzoekers uitdagen om met deze houding te werken en deze over te dragen op hun studenten.

De VU wil optimaal profiteren van de culturele en levensbeschouwelijke rijkdom bij studenten en medewerkers. De VU wil een universiteit zijn waar men met respect omgaat met verschillende achtergronden en leert kijken over de grenzen van de eigen cultuur en levensbeschouwing.



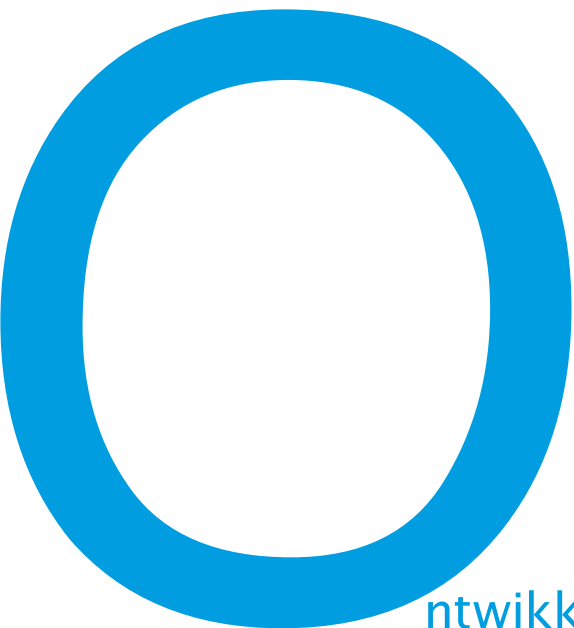
De VU wil in de komende jaren haar aanwezigheid op de Zuidas versterken. De VU streeft er nadrukkelijk naar om daarbij partners te betrekken in de totale keten van zorg, onderwijs en wetenschap. Daarnaast investeert de VU in duurzame allianties met hoger onderwijsinstellingen in Nederland en in het buitenland.

Instellingsplan 2007-2011

De voorliggende tekst bouwt voort op het Instellingsplan 2004-2006. Op veel punten zet de VU de ingezette weg voort. Kwaliteit van onderwijs en onderzoek staan centraal. Een effectieve bedrijfsvoering is een belangrijke randvoorwaarde. Financieel beleid moet de ambities op het gebied van onderwijs en onderzoek ondersteunen. Op andere punten slaat de VU een nieuwe weg in. De relatie tussen de VU, Windesheim en het VU medisch centrum krijgt een andere vorm in een nieuw bestuursmodel. De relatie tussen het VU medisch centrum en de VU wordt daarmee hechter dan in de afgelopen jaren. De samenwerking met partners in de regio, zoals de UvA en InHolland, wordt uitgebreid.

Binnen de VU is een besturingsfilosofie vormgegeven waarbij verantwoordelijkheid zo dicht mogelijk bij de werkvloer wordt gelegd. Decanen en directeuren zijn resultaatverantwoordelijk voor hun onderdelen, binnen de door het College van Bestuur vastgestelde kaders. Daarnaast hebben zij verantwoordelijkheid voor het instellingsbeleid. Er is een heldere samenhang tussen strategische prioriteiten en de verdeling van middelen. De jaarplannen en de begrotingen van de komende jaren worden op dit instellingsplan gebaseerd.

Dit instellingsplan is als volgt opgebouwd. Paragraaf 2 schetst de ontwikkelingen in het hoger onderwijs en formuleert de ambities die de VU in de periode 2007-2011 wil realiseren. Paragraaf 3 gaat in op de stappen die de VU onderneemt om deze ambities te realiseren. In paragraaf 4 bespreken we aan welke randvoorwaarden de bedrijfsvoering moet voldoen om de ambities te realiseren. In paragraaf 5 staat schematisch weergegeven welke doelstellingen de VU in 2011 wil hebben gerealiseerd en met welke activiteiten we dat gaan doen.



ontwikkelingen

De positie van het hoger onderwijs in de samenleving verandert. De concurrentie neemt toe, niet alleen om de student, maar ook om onderzoeksgeld en investeerders uit het bedrijfsleven. De markt wordt steeds internationaler: studenten kijken over de grenzen heen bij het zoeken naar een opleiding en onderzoekssubsidies worden steeds vaker in internationale competitie verdeeld. Hieronder worden kort de meest relevante ontwikkelingen voor de VU geschetst.

••• Mobiliteit van studenten

Studenten worden mobieler. De invoering van de bachelor-master structuur betekent voor veel studenten dat ze na de bacheloropleiding opnieuw een keuze maken voor een masteropleiding. Doorstromen naar een masteropleiding binnen dezelfde universiteit waar de bachelor is behaald, wordt minder vanzelfsprekend. Studenten oriënteren zich steeds meer op vervolgopleidingen in binnen- en buitenland en laten zich daarbij onder andere leiden door de kwaliteit van de opleiding, de reputatie van de instelling, de huisvestingsmogelijkheden en de culturele omgeving. Een aantal studenten zal na het afronden van de bachelorfase eerst werkervaring opdoen alvorens verder te gaan met een masteropleiding.

De markt voor opleidingen in het hoger onderwijs wordt steeds internationaler. Terwijl Nederlandse studenten vaker naar het buitenland zullen gaan voor een masteropleiding, krijgen buitenlandse studenten steeds meer belangstelling voor opleidingen in Nederland.

••• Diversiteit

De studentenpopulatie wordt diverser. De doorstroom tussen het hoger beroepsonderwijs en wetenschappelijk onderwijs is de afgelopen jaren toegenomen. Ook door de internationale mobiliteit van studenten en de toenemende deelname van allochtonen aan het hoger onderwijs neemt de diversiteit toe. De toename van Life Long Learning betekent dat het aandeel dertig-plusstudenten zal toenemen, evenals de belangstelling voor post-nutritioneel onderwijs.

••• Reputatie

De slag om de beste wetenschappers en om externe middelen wordt steeds competitiever. De reputatie en het profiel van de instelling spelen een belangrijke rol bij het werven van talentvolle onderzoekers en het verwerven van subsidies. 'Focus en massa' worden in toenemende mate benadrukt als instrumenten om de hoogste kwaliteit te bereiken.

••• Financiering onder druk

De rijksbijdrage per student is de afgelopen jaren afgenomen. De doelstelling van de overheid is om de deelname aan het hoger onderwijs te vergroten, maar het is niet te verwachten dat de publieke middelen voor het hoger onderwijs zullen toenemen.

De bekostiging van de masteropleidingen staat onder druk. Dit kan betekenen dat studenten in de toekomst zelf meer moeten gaan investeren in hun opleiding.

Studenten zullen daardoor steeds kritischer worden bij het kiezen voor een opleiding. Kwaliteit en bewezen toegevoegde waarde van de opleiding zullen een belangrijke rol spelen bij hun keuze.

••• Verantwoording aan de samenleving

De overheid en de samenleving verwachten een professionelere verantwoording over de besteding van publiek geld. De universiteit krijgt meer de kenmerken van een maatschappelijke onderneming: ze moet concurreren op excellentie in onderwijs en onderzoek. De universiteit moet kunnen aantonen wat de maatschappelijke relevantie of de economische waarde is van het onderzoek. Toepassingsmogelijkheden van kennis worden belangrijke criteria voor het toekennen van onderzoeksgeld. Daarnaast trekt zowel Nederland als Europa veel geld uit om de samenwerking tussen kennisinstellingen en bedrijfsleven te bevorderen.

••• De Zuidas

De Zuidas Amsterdam ontwikkelt zich in hoog tempo tot een internationale toplocatie. Nu is de Zuidas nog vooral een business center, maar het gebied zal zich in de komende jaren verder ontwikkelen tot een levend stadscentrum waarin wonen, werken, cultuur, onderwijs en zorg samen komen. Het station Amsterdam Zuid wordt een belangrijk knooppunt van openbaar vervoer, midden in het Zuidas-gebied.

Ambities van de VU

Om adequaat in te spelen op deze ontwikkelingen heeft de VU een aantal ambities geformuleerd. Deze ambities vormen de prioriteiten van de VU voor de komende periode. Hieronder worden ze kort toegelicht. In paragraaf 3 wordt ingegaan op de vraag hoe deze ambities verwezenlijkt zullen worden. In de jaarlijkse kadernota's worden deze ambities uitgewerkt in termen van concrete doelstellingen.

••• Onderwijsontwikkeling

De VU wil haar studenten opleiden tot academisch gevormde burgers, die goed in staat zijn om vanuit een onderzoekende houding problemen aan te pakken, en die als kritische en betrokken burger hun verantwoordelijk-

heid nemen in deze samenleving. De VU wil dat haar studenten leren omgaan met verschillende culturen en achtergronden en deze leren respecteren. De VU wil studie-uitval terugdringen en studierendement verhogen.

••• Diversiteit en excellentie

De VU wil meer differentiatie aanbrengen in haar onderwijsaanbod om verschillende groepen studenten te bedienen. Zo creëren we aanbod voor getalenteerde studenten, voor internationaal georiënteerde studenten en voor studenten die binnen de opleiding meer keuzeruimte willen. De VU wil ook het postinitieel onderwijs uitbreiden. Zo komen we tegemoet aan de groeiende behoefte aan Life Long Learning en nemen de derde geldstroom-inkomsten in het onderwijs toe.

••• Internationalisering

De VU wil de instroom van buitenlandse studenten vergroten, vooral in de master- en PhD-fase, en de internationale mobiliteit van Nederlandse studenten stimuleren. De VU heeft de ambitie om buitenlandse onderzoekers voor langere of kortere tijd aan zich te binden.

••• Excellent onderzoek

De VU wil uitgroeien tot een toonaangevende onderzoeksuniversiteit die een hoge positie inneemt in de top 20 van Europese onderzoeksuniversiteiten. De VU zal condities creëren waarbinnen toponderzoek kan floreren. De kwaliteit van het onderzoek moet een grote aantrekkingskracht hebben op externe geldstromen.

••• Ontwikkeling van de campus

De VU is sterk gegroeid en heeft behoefte aan meer ruimte om haar ambities te realiseren met inachtneming van het campusmodel. De VU wil in de komende jaren haar aanwezigheid op de Zuidas versterken.





hoe gaat de VU haar ambities bereiken?

In paragraaf 2 zijn de volgende ambities geformuleerd:

- Onderwijsontwikkeling
- Diversiteit en excellentie
- Internationalisering
- Excellent onderzoek
- Ontwikkelen van de campus

Hieronder wordt geschetst hoe de VU de komende periode deze ambities wil gaan realiseren.

Onderwijsontwikkeling

De VU heeft de ambitie om uitstekend onderwijs te geven en om afgestudeerden af te leveren met een goede startpositie op de arbeidsmarkt. Het verwerven van kennis en inzicht staat centraal in het onderwijs. Waar mogelijk wordt onderzoekend leren ingevoerd.

Bij de voorlichting aan toekomstige studenten worden de ingangseisen van de bacheloropleiding duidelijk gemaakt. Achterstanden zullen zoveel mogelijk voor de instroom in het eerste jaar van de bachelor worden weg-gewerkt. De VU voert actief beleid om achterstanden in de Nederlandse taal snel op te sporen en te verhelpen. De resultaten van de pilots op dit terrein zullen gebruikt worden om het taalbeleid verder te ontwikkelen.

De ontwikkeling van academische vaardigheden zoals onderzoeksvaardigheden, samenwerken, wetenschappelijke communicatie en kritische oordeelsvorming krijgt een belangrijke plaats in het bacheloronderwijs.

Het onderwijs in de bachelorfase wordt meer gestructureerd. Dit betekent dat er heldere regels zijn waaraan studenten tijdens de studie moeten voldoen en dat studenten intensief begeleid worden, zodat ze ook in staat zijn om aan die regels te voldoen. Studenten die vertraging oplopen, zullen actief worden benaderd.

De VU wil studenten die minder geschikt blijken voor de opleiding waarvoor ze gekozen hebben tijdig informeren en goed doorverwijzen. Bij twee opleidingen worden pilots gehouden met een bindend studieadvies. Bij een aantal faculteiten wordt al enige jaren de geldigheidsduur van tentamenresultaten beperkt. We gaan deze ervaringen evalueren en besluiten op basis daarvan het bindend studieadvies al dan niet in te voeren. Belangrijke randvoorwaarden voor het bindend studieadvies zijn helder gestructureerde opleidingen en een goede begeleiding van de student. Bij een negatief studieadvies vindt adequate verwijzing plaats naar alternatieve opleidingen die beter passen bij het profiel van de student. De bacheloropleidingen aan de VU bieden de student waar mogelijk toegang tot een breed spectrum van masteropleidingen.

De VU zal in toenemende mate te maken krijgen met studenten die na de bachelorfase hun vervolgopleiding bij een andere universiteit willen doen of willen gaan werken om eventueel in een later stadium voor een ver-

volgopleiding te kiezen. In bepaalde gevallen bieden bacheloropleidingen ook toegang tot de arbeidsmarkt. De mogelijkheid om in de bachelorfase een tweedegraads lesbevoegdheid te behalen is hiervan een voorbeeld. De VU zal pilots doen met andere vormen van beoepsvoorbereiding in de bachelorfase. Studenten worden tijdens de bacheloropleiding begeleid in verdere studie- en loopbaankeuze na de bacheloropleiding.

De VU zal ook steeds meer te maken krijgen met studenten met een bachelordiploma van een andere instelling die een masteropleiding aan de VU willen volgen. Studenten moeten met een adequate startkwalificatie aan hun masteropleiding beginnen. Daarvoor gelden strenge eisen, die identiek zijn voor studenten die van binnen of buiten de eigen universiteit komen. Dat betekent in principe dat de bacheloropleiding moet zijn afgerond. Maar om studievertraging te voorkomen kan maatwerk per opleiding nodig zijn. In de vorm van meerdere instroommomenten per jaar en/of de mogelijkheid tot het wegwerken van een deficiëntie voor een beperkt aantal studiepunten tijdens de eerste maanden van de masteropleiding. Uiteraard moet het daarbij gaan om vakken die een goede start van de masteropleiding niet in de weg staan.

De VU ontwikkelt het aanbod van masteropleidingen zodanig dat de sterke kanten van de VU als kennissamenleving erin worden weerspiegeld. Masters kunnen breed of specialistisch zijn en vinden hun basis in wetenschappelijk onderzoek. Onderzoekend leren komt ook in de masteropleiding centraal te staan.

Tien procent van alle VU studenten wordt wetenschappelijk onderzoeker, negentig procent gaat kennis toepassen. De VU biedt daarom niet alleen masteropleidingen aan die de student voorbereiden op zelfstandige wetenschapsbeoefening, maar ook masteropleidingen die gericht zijn op de beroepsmatige toepassing van wetenschappelijke kennis.

••• Selectie aan de poort

De masteropleidingen van de VU richten zich op een brede instroom van Nederlandse en buitenlandse studenten. Selectie vindt plaats op individuele basis via een toelatingsregeling.



De VU maakt afspraken met de hogescholen Windesheim en InHolland om afgestudeerden van deze instellingen aantrekkelijke schakelprogramma's aan te bieden. Die worden deels verzorgd door de universiteit, deels door de hogeschool. De VU gaat een pilot houden met het op commerciële basis

ontwikkelen en in de markt zetten van pre-masterprogramma's. Waar mogelijk wordt afstandleren ingezet.

••• Kwaliteitszorg

De VU wil voorbereid zijn op de nieuwe ontwikkelingen in het accreditatiesysteem. Daarom werken we aan de stapsgewijze invoering van een instellingsbreed kwaliteitszorgsysteem. Daarnaast zetten we de bestaande activiteiten op het gebied van kwaliteitszorg voort, waaronder het werk van de Stuurgroep Onderwijskwaliteit.

Diversiteit en excellentie

Op alle faculteiten gaat de VU Honours-trajecten aanbieden. Deze trajecten geven studenten de mogelijkheid om de diepte te zoeken in hun eigen vakgebied en om zich te verbreden over de grenzen van hun discipline heen. De mogelijkheid van een University College in samenwerking met de Universiteit van Amsterdam wordt onderzocht.

De campus en de nabijheid van het VU medisch centrum bieden de VU de unieke mogelijkheid om juist op de snijvlakken van disciplines opleidingen te ontwikkelen. Op een aantal gebieden zijn al zulke opleidingen ontwikkeld.

Om studenten goed voor te bereiden op een vervolgopleiding of op de arbeidsmarkt, moet er ruimte zijn voor individuele profilering in de bachelorfase. De VU gaat voor studenten verdiepende minors binnen hun eigen studieprogramma en verbredende minors binnen andere disciplines en faculteiten ontwikkelen. Er komt een keuzegids met een overzicht van de minors. Praktische problemen met roosters en inschrijving zullen opgelost worden.

Een belangrijke doelgroep zijn de studenten die na werkervaring opnieuw onderwijs willen volgen. De VU beschouwt het bijdragen aan een leven lang leren als een deel van de primaire onderwijsstaak; daarom breiden we het aanbod aan postinitiële opleidingen uit.

Internationalisering

De VU wil studenten goed voorbereiden op het omgaan met verschillende nationaliteiten, levensbeschouwingen en culturen. Ons doel is om iedere student een internationale ervaring te laten hebben, bijvoorbeeld in de vorm van verblijf in het buitenland, een studiereis of door contact met buitenlandse docenten op de VU. Het aanbod van Engelstalige vakken voor uitwisselingsstudenten wordt vergroot. Er wordt een aanbod van cursussen Engels ontwikkeld om zowel docenten als studenten te ondersteunen. Om de aantrekkelijkheid van de VU voor buitenlandse studenten te vergroten, is een Engelstalige website ingericht en verleent het International Office steun bij het treffen van voorzieningen.

De VU wil haar masteropleidingen goed in de internationale markt zetten en een aantrekkelijke omgeving creëren voor buitenlandse studenten. Een toegankelijk 'front office' is daarbij belangrijk. De VU start het VU Fellowship Programme, een beurzenprogramma voor buitenlandse studenten.

Graduate schools bieden mogelijkheden voor een heldere PR en voor het bundelen en stroomlijnen van de begeleiding en ondersteuning van studenten. Masteropleidingen van verwante disciplines worden in graduate schools ondergebracht. Belangrijk is dat masteropleidingen aansluiten bij onderzoek van goede kwaliteit en dat er een zichtbare coördinator is. De ondersteuning van de Graduate Schools op het gebied van communicatie (website, voorlichting) en internationalisering (opvang, begeleiding, ondersteuning van buitenlandse studenten) ligt deels binnen de faculteiten en deels op centraal niveau. Belangrijk is om hiervoor een duidelijke taakverdeling te hebben.

De VU gaat in samenwerking met de overheid en andere instanties actief beleid voeren op het gebied van accreditatie, joint degrees, internationale samenwerking en erkenning

van studiepunten om optimaal in te kunnen spelen op internationale ontwikkelingen.

Excellent onderzoek

De VU kiest voor een beperkt aantal onderzoeks-zwaartepunten van zeer hoog niveau. Het onderzoek van de VU is op dit moment ondergebracht in meer dan 25 zwaartepunten. De komende jaren wordt dat aantal gereduceerd. De zwaartepunten moeten een internationale topreputatie hebben. De beoordelingen in de externe evaluaties en de aantrekkingskracht op tweede en derde geldstroom zijn belangrijke criteria bij het verder ontwikkelen van zwaartepunten.

De VU wil ruim baan maken voor nieuwe ontwikkelingen op de grensvlakken van disciplines. Daartoe zetten we een aantal interdisciplinaire onderzoeksinstituten op, waarin een podium voor onderzoeksbeleid en kwaliteitsborging kan ontstaan. Door schaalvergroting wordt het mogelijk om een breed palet aan methodologische en inhoudelijke expertise in huis te hebben en is er voldoende massa om grote onderzoeksprojecten aan te vragen en te beheren. Kostbare infrastructuur wordt doelmatig gebruikt. Onderzoeksinstituten worden alleen ingesteld als een verhoging van de kwaliteit van het onderzoek en een substantiële vergroting van de externe middelen aannemelijk zijn.

De komende periode gaat een aantal onderzoeksinstituten van start, waaronder een onderzoeksinstituut op het gebied van neurowetenschappen, op het gebied van heritage studies, op het gebied van religiestudies, op het gebied van business information science, op het gebied van de pathologie van het bewegingsapparaat (MOVE) en op het gebied van de media studies (CAMeRA). In deze instituten wordt organisatorische vormgeving en aansturing ontwikkeld; de ervaringen nemen we mee bij het opzetten van andere onderzoeksinstituten.

Naar verwachting zal het vormen van onderzoeksinstituten een belangrijke rol spelen bij het beperken van het aantal zwaartepunten. Er komt een werkgroep Onderzoek die de organisatiestructuur voor onderzoeksinstituten gaat uitwerken en heldere criteria gaat formuleren voor het instellen van nieuwe onderzoeksinstituten.

De samenwerking tussen de VU en het VU medisch centrum is een belangrijk speerpunt. Deze samenwerking biedt kansen die andere instellingen niet of in mindere mate voorhanden hebben. De plannen voor de onderzoeksinstituten MOVE, EMGO (Extramuraal Geneeskundig Onderzoek) en Neurowetenschappen zijn daar een voorbeeld van. De samenwerking op het gebied van wetenschappelijk onderzoek wordt in de komende periode verder uitgebouwd.

De VU werkt samen met de hogescholen Windesheim en InHolland op onderzoeksterreinen waarmee de hogeschool zich wil profileren en waar de VU expertise in heeft.

Excellent onderzoek staat of valt met de kwaliteit van de onderzoekers. De komende jaren investeert de VU in talentbeleid. Binnen de onderzoeksinstituten gaan we systematisch veelbelovende masterstudenten en promovendi scouten en begeleiden. Zij worden voorbereid op (externe) talentprogramma's zoals Toptalent, Mozaïek, Vernieuwingsimpuls en Ideas (KP7). Per zwaartepunt worden potentiële kandidaten voor Spinoza- en Akademiehoogleraarposities vroegtijdig onderkend en begeleid. We gaan bestaande ervaringen met tenure tracks evalueren en overwegen een VU-brede invoering.

••• Groei externe financiering

De VU gaat haar inspanningen uitbreiden om externe onderzoeksfinanciering te laten toenemen. Er komt een subsidiedesk bij het Technologie Transfer Office die onderzoekers ondersteunt bij de werving van exter-



ne onderzoekfinanciering. De subsidiedesk gaat alle disciplines ondersteunen. Speciale aandacht gaat daarbij uit naar de verbetering van de wervingskracht van de alfa- en gammadisciplines. Het bureau zal naast ondersteuning met betrekking tot de Europese Kaderprogramma's nadrukkelijk ook andere subsidiebronnen in beeld brengen. Door tussentijdse evaluaties moet blijken of de ondersteuning leidt tot een toename van het aantal gehonoreerde aanvragen.

Bij werving en selectie van nieuwe medewerkers en bij de beoordeling van huidige medewerkers gaat de VU academisch ondernemerschap en wervend vermogen betrekken. We gaan scholingsmogelijkheden aanbieden, gericht op het verwerven van externe middelen.



Ontwikkelen van de campus

De campus geeft vorm aan een community of learners door ontmoeting en samenwerking tussen onderzoekers en studenten te stimuleren. Een voorbeeld hiervan is het VU Learning Centre, het toekomstige onderwijs- en bibliotheekgebouw. In een optimale en uitdagende omgeving voor onderzoekend leren, kunnen studenten en onderzoekers op eigen initiatief of in groepsverband kennis opdoen en ervaringen uitwisselen.

••• Ontwikkelen VU-kwartier

De Zuidas Amsterdam ontwikkelt zich in hoog tempo tot een internationale toplocatie. De VU gaat haar aanwezigheid op de Zuidas versterken door de bestaande allianties te intensiveren en nieuwe allianties aan te gaan, zowel met andere kennisinstellingen als met het bedrijfsleven.

De VU wil samen met het VU medisch centrum, InHolland en het Projectbureau Zuidas de mogelijkheden verkennen van een totaal-inrichting van het gebied aan de noord- en zuidzijde van de Boelelaan.

••• Amsterdam

Amsterdam is groter dan de Zuidas. De VU gaat niet alleen op de Zuidas, maar ook in de regio Amsterdam haar aanwezigheid versterken. Een belangrijk speerpunt daarin is de samenwerking met de UvA en met InHolland.

Met de UvA deelt de VU al jaren succesvol de tandheelkundefaculteit ACTA en ook op het terrein van de bètafaculteiten wordt al langer intensief samengewerkt. Daarnaast participeren VU en UvA gezamenlijk in talloze interuniversitaire samenwerkingsverbanden, zoals bijvoorbeeld het Tinbergen Instituut.

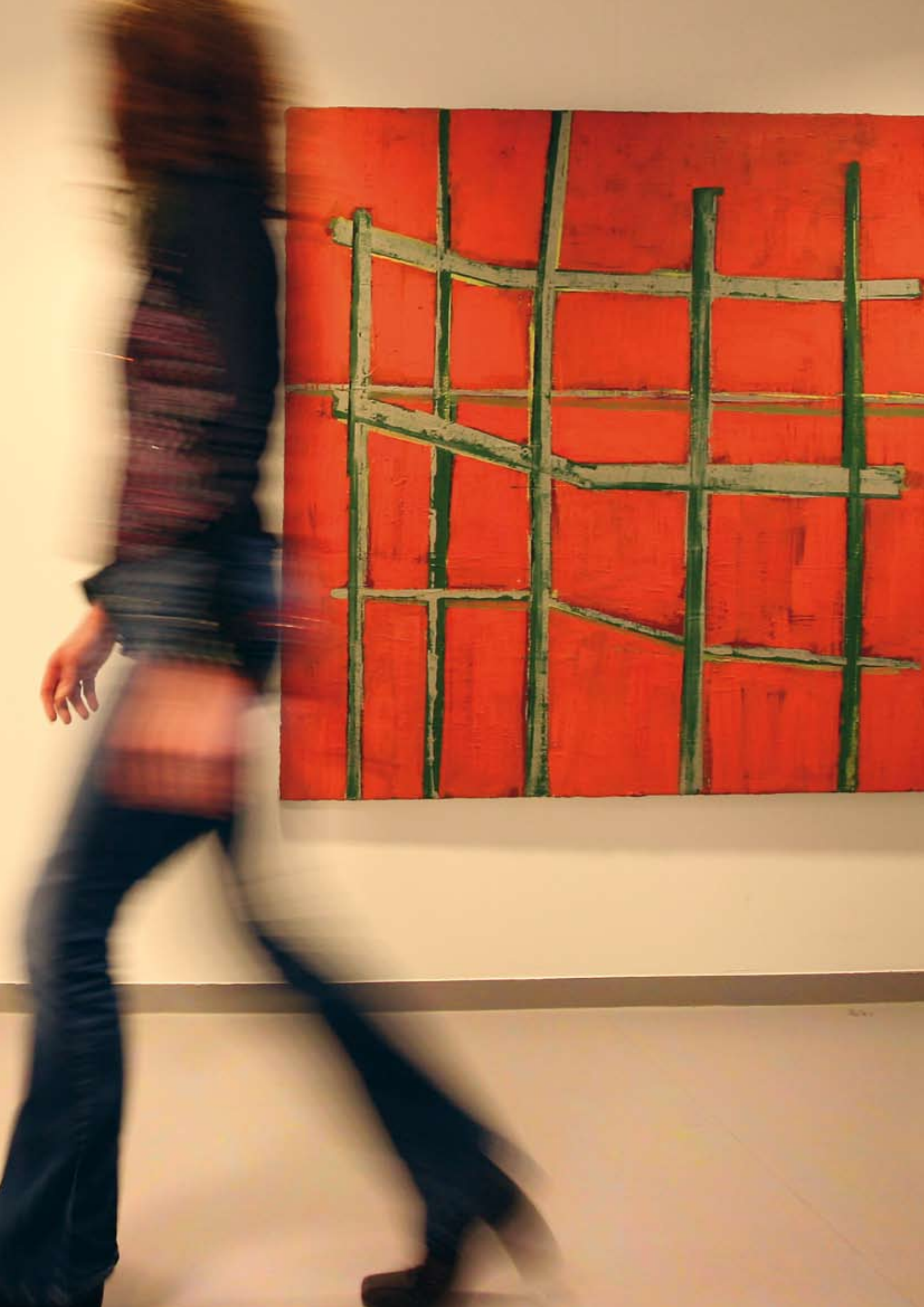
De komende jaren gaan we twee vormen van samenwerking verder uitbouwen en verdiepen. Het gaat in de eerste plaats om samenwerking op het gebied van de systeembio-logie. De VU en de UvA participeren in het Netherlands Institute for Systems Biology sa-

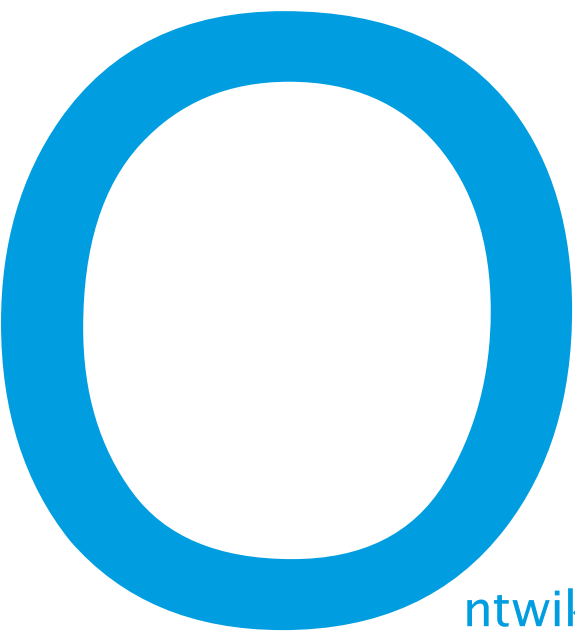
men met het instituut voor Atomaire en Moleculaire Fysica (AMOLF) en het Centrum voor Wiskunde en Informatica. Ten tweede onderzoeken de stad Amsterdam, de VU en de UvA de mogelijkheid van het starten van een University College in Amsterdam. Dit sluit aan bij het speerpunt Amsterdam Kennisstad van de gemeente en bij de ambities van de VU en de UvA op het gebied van internationalisering. In het perspectief van de versterking van het Amsterdamse onderzoek zal de VU deelnemen aan het overleg rond het Science Park Amsterdam. De VU zet ook haar deelname in de Amsterdamse Kenniskring en de Amsterdamse Innovatie Motor voort.

InHolland is strategische partner van de VU in de ontwikkeling van het VU-kwartier van de Zuidas tot kenniskwartier. De VU zal met InHolland een aansluitend en vernieuwend aanbod van hoger onderwijs en onderzoek creëren. Hierdoor ontstaat voor studenten een breed, veelzijdig aanbod van opleidingsmogelijkheden en een brede kennisinfrastructuur, zowel fundamenteel wetenschappelijk als toegepast.

Wat is er verder nodig om de ambities van de VU te realiseren?

Om de gestelde ambities te realiseren is het niet voldoende om op het gebied van onderwijs en onderzoek actie te ondernemen. De VU moet ook in haar bedrijfsvoering de prioriteiten aanpassen. Vanaf bladzijde 18 staat een overzicht met wat de VU op dat gebied moet realiseren.





ntwikkeling bedrijfsvoering

Aan de bedrijfsvoering van VU worden hoge eisen gesteld. Effectieve en efficiënte ondersteuning aan het primaire proces is immers een belangrijke voorwaarde voor het realiseren van de ambities op het gebied van onderwijs en onderzoek. Het huidige model van de bedrijfsvoering is op een aantal onderdelen aan het eind van zijn levenscyclus gekomen. Het nieuwe model is nog volop in ontwikkeling, maar wordt in elk geval gekenmerkt door een veel intensievere VU-brede samenwerking en het werken met standaarden waar mogelijk. Vragen vanuit het primaire proces worden meer dan nu het uitgangspunt van de bedrijfsvoering, die ook doelmatiger en doeltreffender wordt.

Daarnaast zijn alle bedrijfsvoeringsgebieden actief bezig hun activiteiten te professionaliseren. Zo moet de bedrijfsvoering effectiever en efficiënter worden en beter gaan voldoen aan de eisen en externe regelgeving. Op het gebied van human resource management start de VU trajecten op het gebied van Management Development, opleiding en training van medewerkers en talentbeleid. Op het gebied van informatietechnologie gaat het onder andere om de VU-brede digitalisering van administratieve processen, om de webstrategie, en om portals voor verschillende doelgroepen. Op het gebied van communicatie gaat het onder andere om de voorlichting aan aanstaande studenten, het communiceren over de wetenschap aan de samenleving en het alumnibeleid.

Naast deze algemene ontwikkeling op het gebied van bedrijfsvoering stellen de ambities van de VU ook specifieke eisen aan de bedrijfsvoering. Hieronder wordt dat per ambitie nader toegelicht.

Onderwijsontwikkeling

Onderzoekend leren vereist faciliteiten op het gebied van ondersteuning en huisvesting. De gebouwen en voorzieningen moeten optimale faciliteiten bieden voor goed onderwijs. De inrichting van de campus moet het studenten gemakkelijk maken om kennis te maken met studenten uit andere opleidingen om zo een multidisciplinair perspectief op hun eigen vakgebied te ontwikkelen.

Optimale voorzieningen om kennis te ontwikkelen zijn nodig, zoals een moderne bibliotheek, draadloze toegang tot het campusnetwerk en moderne onderzoekslaboratoria. Een studentenportal op de website van de VU met toegang tot relevante informatie, onderwijsvoorzieningen en inschrijving voor tentamens. Ook voor het postinitiële aanbod van de VU is het belangrijk dat er voldoende representatieve ruimtes en voorzieningen van voldoende niveau zijn om gasten van buiten te ontvangen. We willen ons uit te breiden postinitiële onderwijs op een professionele manier in de markt zetten.

Faculteiten moeten professioneel ondersteund worden bij onderwijsvisitaties. De resultaten van deze evaluaties moeten bijdragen aan het verbeteren van het onderwijs.

Diversiteit en excellentie

Hieronder vallen zaken als het honours programma, het university college, maar ook keuzeruimte als vorm van differentiatie in het onderwijs. Jaarindeling en roosters moeten dit zo veel mogelijk faciliteren en studenten moeten eenvoudig inzicht kunnen krijgen in het oplei-

dingsaanbod van verschillende faculteiten. De informatievoorziening aan studenten (bijvoorbeeld informatie over vrijstellingen, aansluiting met behaalde studiepunten) moet zich niet beperken tot de grenzen van faculteiten.

Internationalisering

De VU wil een actief beleid voeren op het gebied van internationalisering, zowel in het onderwijs als in het onderzoek. Concreet betekent dat onder meer dat we de instroom van internationale studenten willen laten toenemen, graduate schools willen inrichten en internationale toppers in de wetenschap willen aantrekken. Dat vraagt om een adequate afhandeling van arbeidscontracten met buitenlandse werknemers. De externe communicatie moet zowel in het Nederlands als in het Engels gebeuren en de website moet voldoen aan internationale normen. Ook niet-Nederlandstalige studenten, docenten en gasten moeten hun weg op de campus kunnen vinden en dus moet de bewegwijzering daarop ingericht worden. De ondersteuning van studenten moet werken als een geoliede machine als het gaat om het beoordelen van buitenlandse diploma's, verblijfsvergunningen, visa en andere specifieke administratieve expertise gericht op buitenlanders die in Nederland willen studeren. Ook goede voorzieningen zoals woonruimte en gastenverblijven op of dicht bij de campus zijn essentieel.

Excellentie in het onderzoek

Excellent onderzoek vraagt om voldoende financiële middelen. De VU moet op de eerste, tweede én derde geldstroommarkt kunnen concurreren met andere nationale en internationale universiteiten en dat kan niet zonder een professioneel ondersteuningapparaat. De financiële functie moet de kennis en de capaciteit hebben om adequaat en snel te begroten, goed de voortgang van projecten te monitoren en te zorgen voor afdoende verslaglegging die voldoet aan de steeds strenger wordende verantwoordings-eisen. Waar nodig wordt de projectadministratie aangepast om

participatie in de Europese kaderprogramma's mogelijk te maken ('full cost' systematiek).

Excellent onderzoek vraagt ook om een stimulerende omgeving met 'state of the art' technologie en professionele ondersteuning. Vanzelfsprekend is hierbij een hoog niveau van ICT-dienstverlening: innovatief, veilig, ingericht vanuit de optiek van het primaire proces en 7x24 uur beschikbaar.

De VU wil groeien op het gebied van contractonderzoek. Daarbij gaat het om maatschappelijke dienstverlening, maar ook om middelen te verwerven die ons minder afhankelijk maken van overheidsfinanciering. De markt voor contractonderzoek is competitief. De VU moet in staat zijn mogelijkheden tijdig te signaleren en adequaat door te spelen naar wetenschappers die er iets mee zouden kunnen doen. Er moet up-to-date kennis aanwezig zijn op het gebied van contracten.

Kennis van wat de VU al in huis heeft en wat er ontwikkeld wordt, is vanzelfsprekend essentieel. Die kennis moet beschikbaar en toegankelijk zijn.

Ontwikkelen van de campus

De VU gaat investeren in de campus als fysieke ontmoetingsplaats. Er komen meer activiteiten op het gebied van cultuur, wonen en sport. Het campusplein wordt opnieuw ingericht, met aandacht voor een groene omgeving en voor restauratieve voorzieningen rondom het campusplein. Op termijn worden er short-stay-mogelijkheden en studenten-huisvesting gerealiseerd.

De VU wil samen met het VU medisch centrum, InHolland en het Projectbureau Zuidas de mogelijkheden verkennen van een totaalrichting van het VU-kwartier (noord- en zuidzijde van de De Boelelaan). In 2007 wordt de Haalbaarheidsstudie VU-kwartier afgerond. Op basis van de uitkomsten werken we de vormgeving van het VU-kwartier nader uit.





S

strategische agenda

In de strategische agenda staat schematisch weergegeven welke doelstellingen de VU in 2011 wil hebben gerealiseerd en met welke activiteiten we dat gaan doen.

Onderwijsontwikkeling

Doelstelling: een uitstekend onderwijs, minder studie-uitval en afgestudeerden met een goede startpositie op de arbeidsmarkt.



Specifieke doelstelling	Activiteit
Invoeren Community of Learners	> Pilots onderzoekend leren evalueren. Op basis van pilot-resultaten curriculumonderdelen onderzoekend leren uitbreiden.
Student op de goede plek	> Pilot met bindend studieadvies evalueren. Besluitvorming vervolgtraject. Project Nederlandse taal: achterstanden signaleren en herstellen.
Uitbreiding mogelijkheden na de bachelor	> Pilots beroepsvoorbereiding in de bachelor. Tweedegraads lesbevoegdheid na de bachelor.
Masters aantrekkelijker maken	> Premaster-trajecten om deficiënties weg te werken. Meer instroommomenten in de masters. Beroepsperspectief masteropleidingen aanscherpen. Uitbreiden schakelprogramma's met hbo.
Kwaliteitszorg verbeteren	> Instellingsbrede kwaliteitszorg invoeren.

Diversiteit en excellentie

Doelstelling: een onderwijsaanbod dat aantrekkelijk is voor verschillende groepen studenten.



Specifieke doelstelling

Activiteit

Aanbod voor getalenteerde en gemotiveerde studenten verbeteren



VU-brede invoering Honours Programma in de bachelorfase.
Start Amsterdam University College in samenwerking met de UvA.

Profileringmogelijkheden voor studenten verbeteren



Keuzevakken en minoren ontwikkelen.
Ruimte creëren voor keuzes in het rooster.

Groei van het aantal postinitiële studenten



Postinitieel aanbod uitbreiden.
Representatieve ruimten voor postinitieel onderwijs realiseren.
Aantrekkelijke en toegankelijke frontoffice en website realiseren.

Internationalisering

Doelstelling: aantrekkingskracht op buitenlandse studenten en voorbereiden van afgestudeerden op een internationale omgeving.



Specifieke doelstelling

Iedere bachelorstudent een internationale ervaring meegeven

Activiteit

> Aanbod Engelstalige vakken uitbreiden.
Cursussen Engels voor docenten en studenten aanbieden.

Groei instroom buitenlandse studenten in de masterfase

> Graduate schools oprichten.
Een aantrekkelijke en toegankelijke frontoffice en website ontwikkelen.
Buitenlandse studenten ondersteunen en begeleiden.
Start VU Fellowship Programme.

Excellent onderzoek

Doelstelling: de VU wil een toonaangevende onderzoeksuniversiteit zijn met een hoge positie in de Europese ranglijsten.



Specifieke doelstelling

Activiteit

Onderzoek van hoog niveau



Zwaartepunten kiezen.
Onderzoeksinstituten starten.
Samenwerking met VUmc uitbreiden.
Netherlands Institute for Systems Biology in samenwerking met de UvA.

Groei 2e en 3e geldstroom



Subsidiedesk starten.
Kandidaten voor subsidies ondersteunen.
Project wervingskracht alfa- en gamma.

Ontwikkelen van de campus

Doelstelling: een aantrekkelijke campus die in staat is de beoogde groei op te vangen.



Specifieke doelstelling

Activiteit

Investeren in de huidige campus

> Project Kleur en Fleur/Groen op de campus.
Bestaande gebouwen renoveren.

Ontwikkelen VU-kwartier

> Haalbaarheidsstudie VU-kwartier in samenwerking met gemeente, InHolland en VUmc.
Vervolgtraject inrichting VU-kwartier.

Ontwikkeling bedrijfsvoering

Doelstelling: een kwalitatieve, effectieve en efficiënte bedrijfsvoering.



Specifieke doelstelling

Activiteit

Verbeteren inrichting bedrijfsvoering



Project OBVU.

Investeren in werknemers

Trajecten Management Development.
Hooglerarenbeleid.
Talentbeleid.

Administratieve processen vereenvoudigen



VU-breed administratieve processen digitaliseren.

Effectieve communicatie naar doelgroepen

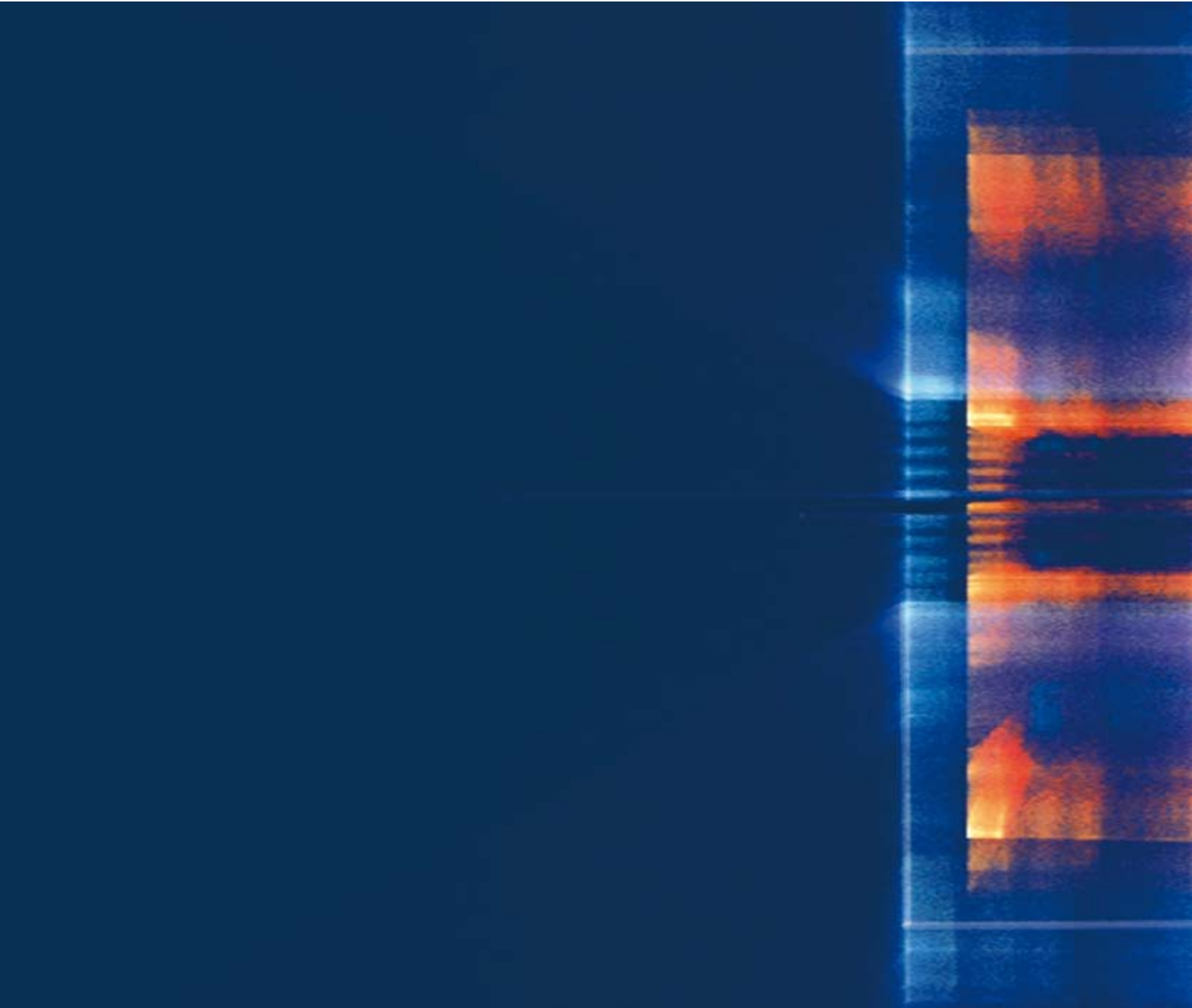


Website vernieuwen.
Portals voor verschillende doelgroepen maken.
Alumninetwerk opbouwen.

colofon

N

Ontwerp en fotografie: Communicatie Vrije Universiteit
Drukwerk: Papyrus Diemen



Vrije Universiteit Amsterdam
De Boelelaan 1105
1081 HV Amsterdam
www.vu.nl