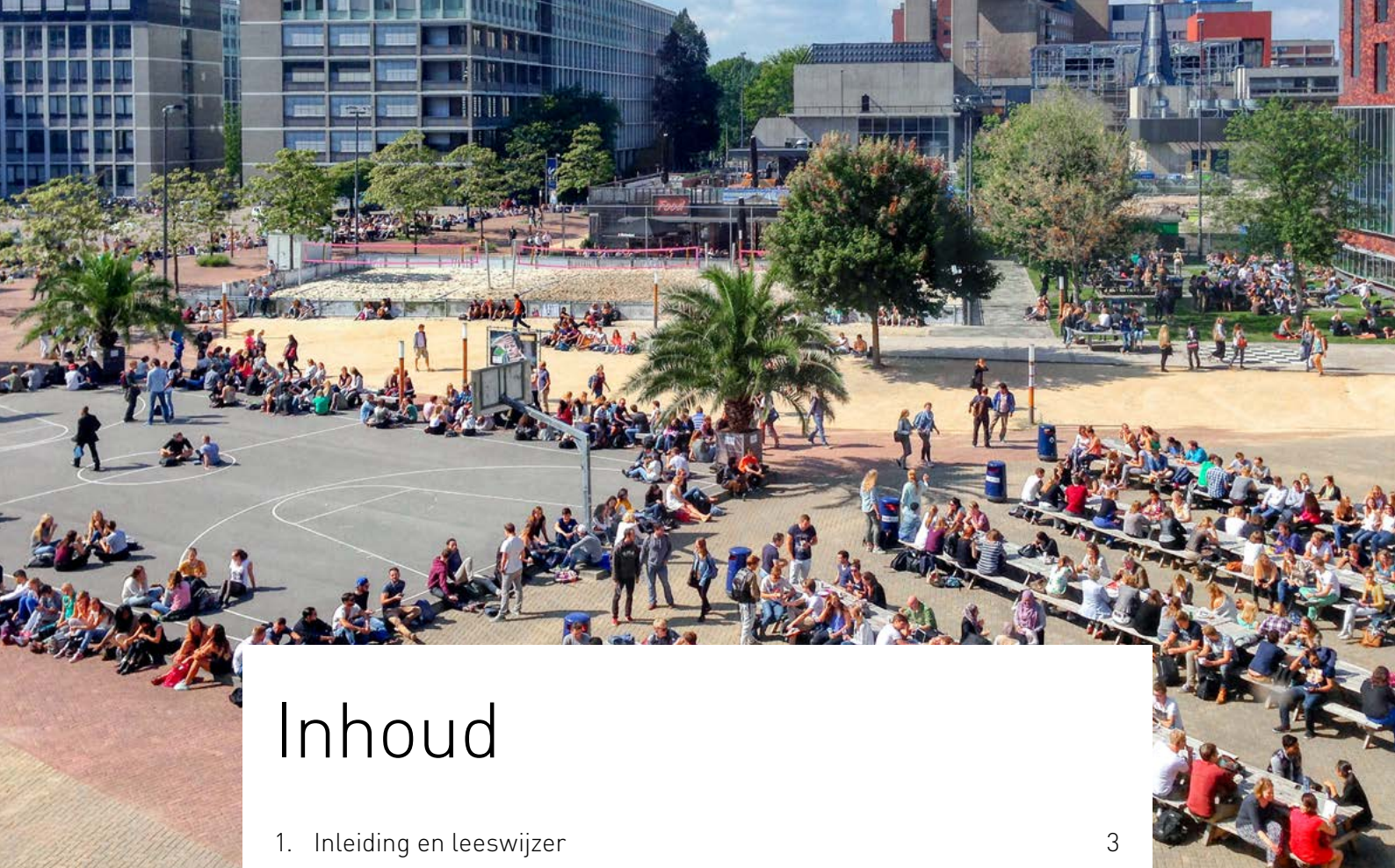


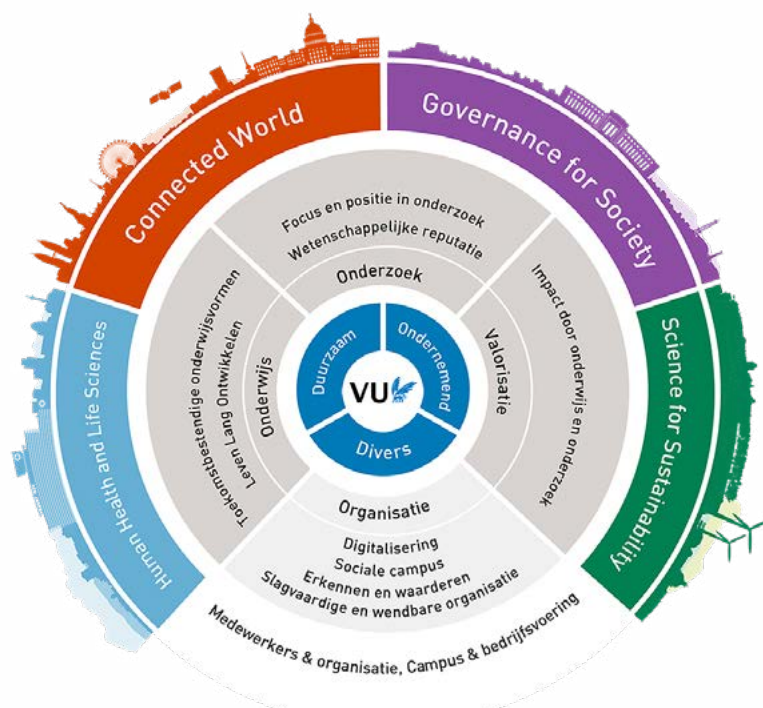
VU STRATEGIE 2020 – 2026

Midterm Review



Inhoud

1. Inleiding en leeswijzer	3
2. Samenvatting voortgang en overdracht	4
3. Naar een nieuw programmalandchap	8
4. Evaluatie van organisatie en aanpak	10
5. Overzicht behaalde resultaten en resterende doelen	15
6. Bijlagen: evaluaties van speerpunten en ambities	21



1. Inleiding

De implementatie van het vigerende strategische plan is bijna halverwege. De formele start vond plaats op 1 januari 2020; de looptijd van de strategie is 6 jaar. In dit document wordt een tussenbalans weergegeven. Het bevat een terugblik op de resultaten die in de afgelopen 3 jaren zijn geboekt en het bevat een vooruitblik op de 2^e helft van de implementatie, die per 1 januari 2023 start.

Op dit laatste aspect, de vooruitblik op de 2^e helft, is de midterm review ingehaald door de werkelijkheid. Er zijn in de afgelopen maanden verschillende keuzes gemaakt die hun onderbouwing vinden in deze tussenbalans, maar ondertussen al in uitvoering zijn genomen. Zo is tijdens de strategische conferentie in mei jongstleden al besloten dat de implementatie in de 2^e helft door de lijn zal worden overgenomen van de bestaande programmaorganisatie. Dit is voor elk van de speerpunten en ambities inmiddels uitgewerkt en gedeeltelijk ook al doorgevoerd.

Dit document heeft daarom meerdere functies:

- het is een *verantwoordingsdocument*; voor elk speerpunt en elke ambitie in de strategie wordt op een rij gezet wat er in de eerste helft van de implementatieperiode is gerealiseerd, in relatie tot wat in het strategisch plan is beoogd;
- het bevat een *evaluatie* van de belangrijkste keuzes die ten behoeve van de aanpak van de implementatie zijn gemaakt;
- het beschrijft op welke wijze de *overdracht* van de verdere implementatie naar de lijn zal plaatsvinden en wat dit betekent voor het programmalandschap;
- het is *prioriteit stellend* naar de 2^e helft toe; het geeft een overzicht van de belangrijkste inhoudelijke doelstellingen voor elk van de speerpunten en ambities.

Leeswijzer

Deze midterm review bestaat in totaal zo'n 60 pagina's. Een lijvig document, maar niet zonder reden. Onze strategie is veelomvattend, met 3 speerpunten, 9 ambities en circa 150 doelstellingen. We vinden het van belang om in deze review weliswaar beknopt te zijn, maar ook en vooral een volledig beeld te geven van de stand van zaken. Per speerpunt/ambitie is 4 pagina's ingeruimd voor een terugblik en een vooruitblik. Dit doet recht aan het werk dat in de voorbije 3 jaar door vele collega's is verricht ten behoeve van de strategie. Niet alleen door het strategieteam en de trekkers, maar ook door allerlei collega's in faculteiten en diensten. Een goede documentatie van de stand van zaken geeft ook de juiste basis aan degenen die na deze midterm een verantwoordelijkheid voor de implementatie van een speerpunt of ambitie overnemen. En het helpt de VU om leereffecten in deze implementatieperiode vast te houden en in te zetten bij het lanceren van een nieuwe strategie over enkele jaren.

Deze review start met een *samenvattend hoofdstuk*, waarin voor speerpunten en ambities kort is weergegeven wat er is bereikt en welke doelstellingen er nog zijn voor de 2^e helft. Tevens is in dit hoofdstuk weergegeven op welke wijze de overdracht naar de lijn zal plaatsvinden.

In hoofdstuk 3 wordt vervolgens toegelicht welke veranderingen er hierdoor zullen optreden in het programmalandschap rondom de strategie.

In hoofdstuk 4 worden de opzet, aanpak en kosten van de implementatie geëvalueerd, resulterend in een aantal adviezen voor de volgende strategieperiode.

In hoofdstuk 5 zijn in tabellen de belangrijkste behaalde resultaten opgesomd, alsmede de belangrijkste resterende doelstellingen voor de komende 3 jaar. Het biedt een schematisch overzicht van de implementatieagenda voor de 2^e helft van de strategieperiode.

In hoofdstuk 6 zijn vervolgens de afzonderlijke bijdragen van alle speerpunten en ambities op een rij gezet. Hierin vindt u een uitgebreide toelichting van elk van de kernteams op de stand van zaken van hun speerpunt of ambitie.

Voor het CvB wordt een aparte besluitenlijst opgesteld, ter opvolging van de verschillende adviezen en voorstellen in deze midterm review.

2. Samenvatting van de voortgang en de overdracht naar de lijn

In dit hoofdstuk wordt per speerpunt en ambitie kort omschreven wat de belangrijkste resultaten zijn, wat er nog moet gebeuren en hoe de overdracht naar de lijn vorm krijgt.

Hierbij moet worden benadrukt dat het NIET sec gaat om resultaten van het strategieteam of van kernteams en werkgroepen. Het gaat om resultaten die bijdragen aan onze strategie, ongeacht wie eraan heeft gewerkt. Er zijn veel collega's vanuit faculteiten en diensten betrokken geweest bij de implementatie van strategische doelstellingen, al of niet ondersteund door de programmaorganisatie.

In januari 2020 vond de eerste strategische conferentie plaats, waarin een aftrap van de implementatie werd gegeven. Een maand later brak de COVID-epidemie uit, die tot het voorjaar van 2022 de implementatie heeft gekleurd. De noodzaak om het werk online voort te zetten en de lijnorganisatie te ontzien vanwege de gestegen werkdruk, heeft tot andere prioriteitstellingen geleid en tot vertraging. Maar toch is de implementatie er overall minder door geraakt dan bij de uitbraak van de COVID-epidemie werd gevreesd.

In februari 2022 is voor het eerst tijdens een strategische conferentie aandacht besteed aan nieuwe strategische onderwerpen (leiderschap, open science, academische kern van de toekomst, instroom). Dit inspelend op de constatering dat onze strategie op hoofdlijnen robuust is, maar er gaandeweg toch nieuwe strategische vraagstukken opdoemen die om adressering vragen.

Binnen het spectrum van speerpunten en ambities zijn er logischerwijs verschillen waarneembaar in de voortgang. Twee ambities blijven daarbij duidelijk achter. Bij de ambitie Wetenschappelijke Reputatie zijn er zeker in de startperiode goede resultaten geboekt, maar is daarna, met name door bemensingsproblemen, de realisatie grotendeels stilgevallen. Bij de ambitie Slagvaardig en Wendbaar is er veel tijd gestoken in het verkennen en bespreken van verschillende problematieken in de organisatie, maar dat heeft nog niet geleid tot significante verbeteringen in het functioneren van de organisatie. Beide ambities krijgen een vervolg in het nieuwe programmalandchap na deze midterm, dat in het volgende hoofdstuk wordt beschreven.

1. Speerpunt Ondernemend en ambitie Impact

Vanwege de sterke verbinding tussen de doelstellingen van het speerpunt Ondernemend enerzijds en de ambitie Impact anderzijds, is bij de start besloten om deze met 1 kernteam en 1 trekker aan te vliegen. Er is in de eerste jaren met name gewerkt aan het versterken van de interne organisatie op het gebied van valorisatie en impact. Voorbeelden van resultaten zijn de start van de Chief Impact Officer, het overleg van portefeuillehouders valorisatie, de bouw van VU StartHub en de (her)nieuw(d)e diensten DURF en IXA-GO. Daarmee is een lijnorganisatie gecreëerd die de implementatie nu over kan nemen. Belangrijke doelstellingen in de 2^e helft zijn het ontwikkelen van het VU Center for Entrepreneurship en een goede borging van valorisatie & impact in de financiële stromen en het verdeelmodel van de VU. De Chief Impact Officer wordt de lijnverantwoordelijke voor de resterende doelstellingen.

De volledige midterm review van het speerpunt Ondernemend en de ambitie Impact vindt u [hier](#).

2. Speerpunt Duurzaam

De VU heeft in de afgelopen jaren de positie van duurzaamste universiteit van Nederland weten te behouden. Aansprekende resultaten zijn de tentoonstelling A Better World @ VU, de onderwijsworkshops 'SDG-scan', de SDG-bibliometrische analysetool, en het werk aan de talloze projecten op de 'roadmap sustainable campus'. Er is vanuit veel verschillende faculteiten en diensten aan deze resultaten bijgedragen. Voor de 2^e helft is een nog hoger ambitieniveau voorzien, vastgelegd in sustainability statements voor elk van de primaire processen en de bedrijfsvoering. Op de agenda staan onder andere het ontwikkelen van een jaarlijkse integrale duurzaamheidsrapportage, het inbedden van duurzaamheid in de academische kern en het werken aan een campusplan voor een CO₂-neutrale VU. Er is een apart voorstel in ontwikkeling om voor deze agenda een Sustainability Office (SO) in te richten, naar het model van het Diversity Office. De verantwoordelijkheid voor het SO zal daarbij in handen gelegd worden van de huidige decaan van het kernteam, die hiermee zal optreden als Chief Sustainability Officer van de VU.

De volledige midterm review van het speerpunt Duurzaam vindt u [hier](#).

3. Speerpunt Divers

Het Diversity Office is en blijft het orgaan dat zich ontfermt over de strategische doelstellingen die verbonden zijn aan het speerpunt Divers. Er is qua aanpak voor dit speerpunt weinig tot geen verschil tussen de 1^e en 2^e helft. De verantwoordelijkheid voor de verdere implementatie ligt in handen van de Chief Diversity Officer van de VU.

Het Diversity Office heeft in de 1^e helft onder andere gewerkt aan de ontwikkeling van het 'mixed classroom-model' en de integratie ervan in curricula, heeft een actieplan 'kleurrijke staf' opgesteld en is een dekolonisatieprogramma gestart. In de 2^e helft wil het Diversity Office aandacht besteden aan onder andere het uitrollen van diversiteitsscans voor curricula, aan netwerkvorming binnen de VU rondom het thema diversiteit en aan het begeleiden van faculteiten bij uitvoering van het actieplan 'kleurrijke staf'.

De volledige midterm review van het speerpunt Divers vindt u [hier](#).

4. Focus in onderzoek & profielthema's

In de 1^e helft stond bij deze ambitie een betere positionering van de profielthema's centraal. Aansprekende resultaten zijn de hernieuwde missies en visies van elk van de profielthema's, de lancering van het budget 'Strategische OnderzoeksMotor' (SOM) en het advies van de Intercie, dat recent aan de rector is gepresenteerd en waarin onder andere aandacht is besteed aan de relatie tussen profielthema's en IOZI's. Hiernaast zijn er vanuit deze ambitie meerdere dream teams gelanceerd en is het project VU Behavioral Lab gestart. Voor de 2^e helft staat onder meer op de agenda het versterken van de organisatie binnen profielthema's en van de communicatie over de profielthema's naar buiten toe. Daarnaast wordt het advies van de Intercie geïmplementeerd.

De verdere implementatie van doelstellingen rondom de profielthema's wordt in tweeën gesplitst. De doelstellingen die gericht zijn op de interne organisatie worden geïntegreerd in de nieuwe onderzoeksstrategie. De doelstellingen die gericht zijn op de communicatie naar buiten toe worden geïntegreerd in het nieuw te ontwikkelen programma 'Impact & Reputatie' [zie hiervoor hoofdstuk 3]. Hiernaast worden de dream teams van de VU structureel ingebed in het Demonstrator Lab en wordt het project VU Behavioral Lab voorzien van een aparte stuurgroep en projectgroep.

De volledige midterm review van de ambitie Focus in Onderzoek en Profielthema's vindt u [hier](#).

5. Wetenschappelijke Reputatie

In het 1^e jaar van de implementatie is een ranking monitor en een beleidskader voor rankings ontwikkeld. Daarna is gewerkt aan de eenduidige naamgeving van de VU naar buiten toe, aan het ontwikkelen van een nieuwe corporate communicatiestrategie en aan

het geautomatiseerd koppelen van VU-publicaties aan SDG's. Hoewel binnen elk van deze projecten goede (deel)resultaten zijn geboekt, is het bovenliggende doel nog niet bereikt. Hiervoor is een nieuwe, ambitieuze agenda nodig. Deze agenda wordt ondergebracht in het nieuw te ontwikkelen programma 'Impact & Reputatie', samen met enkele van de doelstellingen rondom de profielthema's (zie hoofdstuk 3).

De volledige midterm review van de ambitie Wetenschappelijke Reputatie vindt u [hier](#).

6. Toekomstbestendige onderwijsvormen

De ambitie Toekomstbestendige Onderwijsvormen heeft zich in de 1e helft op 3 onderwerpen gericht: a. ontwikkeling van het onderwijsconcept 'activerend blended onderwijs' (ABO), b. A Broader Mind (ABM, zowel de doorontwikkeling van 'Broader Mind Course' als ABM-eindtermen in alle bacheloropleidingen) en c. flexibilisering van onderwijs. Enkele aansprekende resultaten zijn de vastgestelde onderwijsvisie waarin ABO de kern vormt, de online toolbox 'onderwijs geven aan de VU' en de omvangrijke verbeteringen van de AV-faciliteiten in onderwijszalen. De 2e helft van de implementatie zal met name gericht zijn op de vorming van een Center for Teaching & Learning (CTL), dat de verdere integratie van eenheden die gericht zijn op docentprofessionalisering en onderwijsinnovatie ter hand neemt, het implementeren van de recent geformuleerde VU-visie op flexibel onderwijs en het borgen van Broader Mind Course en van de ondersteuning voor Community Service Learning (CSL). Na de midterm zal de huidige trekker van TOV optreden als projectleider bij de vorming van het CTL. Het onderwerp 'flexibel onderwijs' wordt belegd bij de beleidsstaf van SOZ. De BM-Course en ook de ondersteuning van CSL hebben weliswaar ieder een organiserend team, maar over het eigenaarschap in de komende jaren moet nog overleg plaatsvinden.

De volledige midterm review van de ambitie Toekomstbestendige onderwijsvormen vindt u [hier](#).

7. Leven Lang Ontwikkelen

De grootste opgave in de afgelopen jaren was het inventariseren, ordenen en organiseren van het in hoge mate versnipperde LLO-aanbod aan de VU, en te zorgen dat het ook in de toegang tot ondersteuning niet langer een buitenbeentje is. Belangrijke resultaten zijn de oprichting van een stuurgroep, regieteam en redactieteam voor het LLO-onderwijs, de lancering van de portal 'VU voor Professionals', een gezamenlijke awareness campagne en besluitvorming van het huisvestingsperspectief voor het LLO-onderwijs. In de 2^e helft staat centraal het clusteren van LLO-onderwijs in het NU-gebouw en de ontwikkeling van achtereenvolgens een visie op de inhoudelijke ontwikkeling van het LLO-portfolio van de VU, van een daarbij aansluitend financieel model en een organisatieperspectief voor de middellange termijn voor zowel het VU-brede als ook facultaire LLO-aanbod.

De huidige voorzitter van het kernteam zal worden gevraagd om als Chief LLO Officer op te treden en de verantwoordelijkheid voor de implementatie van de resterende doelstellingen op zich te nemen. De bestaande projectstructuur, met een trekker voor LLO, blijft vooralsnog bestaan. Op dit moment is nog niet duidelijk op welke wijze we de LLO-activiteiten van de VU en/of haar faculteiten blijvend in een lijnstructuur willen onderbrengen. Het ontwikkelen van een perspectief hierop is onderdeel van de agenda in de 2e helft van de implementatieperiode.

De volledige midterm review van de ambitie Leven lang ontwikkelen vindt u [hier](#).

8. Erkennen & Waarderen

Deze ambitie is gestart met het formuleren van een VU-visie op Erkennen & Waarderen. De implementatie hiervan behelst een cultuurverandering, die ondersteund wordt door aanpassing van veel bestaande HRM-kaders. Een omvangrijke opgave, waar nog meerdere jaren voor nodig zijn. In het kielzog van de visie op E&W is het 'raamwerk leidinggeven' ontwikkeld en is een start gemaakt met het ontwikkelen van meer differentiatiemogelijkheden in academische loopbaanpaden. In de komende jaren

wordt, parallel aan het landelijke traject rondom E&W waarin de VU participeert, het gedachtengoed rondom E&W verankerd in systemen en processen en in ons handelen. Er is in het verlengde van E&W ook een campagne ontwikkeld om de Art of Engagement (AoE) onder ieders aandacht te brengen. AoE is een belangrijke basis voor leiderschap en teamontwikkeling bij de VU en dat zijn cruciale aspecten bij de implementatie van E&W. In het komende jaar zal een groot aantal teams worden getraind in het hanteren van de Art of Engagement. De regie op en ondersteuning van de verdere implementatie van E&W-doelstellingen wordt belegd bij de dienst HRM. Er is inmiddels een stuurgroep en een projectteam ingericht die vorm en inhoud geven aan de verdere implementatie.

De volledige midterm review van de ambitie Erkennen en Waarderen vindt u [hier](#).

9. Ambitie Sociale Campus

Enkele belangrijke resultaten uit de 1^e helft zijn de start van Rialto en Griffioen op de campus, de start van de vergroening van het campusterrein, de introductie van de app Uni-life en de lancering van het student engagement team. In de tweede helft staat onder andere op de agenda de ontwikkeling van een Studium Generale, het creëren van een campusloket voor kleinschalige initiatieven en het aanbrengen van meer sportfaciliteiten en evenementenfaciliteiten op het campusterrein. Er dragen tal van diensten en eenheden bij aan het creëren van een sociale, dynamische en groene campus. Er moet nog worden beslist hoe het vervolg van de implementatie het beste vanuit de lijn kan worden ondersteund. Voorkeursoptie is een model waarin een dienstdirecteur of decaan de verantwoordelijkheid op zich neemt om verdere implementatie in de lijneenheden te stimuleren en te verbinden, daarbij gesteund door een parttime inzet van de huidige trekker. Het kernteam van Sociale Campus moet hier nog een voorstel voor ontwikkelen.

De volledige midterm review van de ambitie Sociale Campus vindt u [hier](#).

10. Digitalisering

De implementatie van de doelstellingen van de ambitie Digitalisering is sterk beïnvloed door enerzijds de COVID-epidemie en anderzijds (de zeer problematische livegang van) het programma M.A.R.S. De functie van kernteam voor Digitalisering zou worden ingevuld door de in 2020 opgerichte Program Board IT, maar dit orgaan heeft de beoogde rol nog niet kunnen invullen. Desalniettemin zijn er veel resultaten geboekt, met name in de driehoek IT, FCO en SOZ, zoals de uitrol van de nieuwe digitale werkplek (onderdeel van het programma digital@VU), de introductie van nieuwe digitale tools en faciliteiten voor blended onderwijs en thuiswerken, de uitbreiding van mogelijkheden voor digitaal toetsen en van verschillende nieuwe tools voor research data management. Het ambitieniveau blijft ook in de 2^e helft hoog, waarbij onder andere op de agenda staan het faciliteren van 'Bring Your Own Device' in het onderwijs, het investeren in business intelligence en data management, en het voortbouwen aan een veilige en robuuste digitale infrastructuur. De verantwoordelijkheid voor de implementatie van de resterende doelstelling blijft belegd bij de Program Board IT. Er wordt op dit moment gewerkt aan een betere positionering en werkwijze voor dit orgaan.

De volledige midterm review van de ambitie Digitalisering vindt u [hier](#).

Slagvaardig en wendbaar

Een slagvaardige en wendbare VU wordt gekenmerkt door heldere keuzes, snelle besluitvorming, korte lijnen, daadkracht, eigenaarschap en een efficiënte manier van werken. Het rapport dat Cap Gemini heeft geschreven over het programma M.A.R.S., heeft ons erop gewezen dat we hier nog niet zijn. Hoewel er bij de start van de implementatie ambitieus is begonnen aan deze doelstellingen, zijn er na 3 jaar nog weinig substantiële, waarneembare resultaten geboekt. Het Cap Gemini-rapport heeft het gevoel van urgentie vergroot. Inmiddels heeft het CvB een verandertraject aangekondigd, waarin onder begeleiding van een externe adviseur zal worden gewerkt aan bovengenoemde kenmerken. Dit programma, 'VUture' genaamd, wordt verder toegelicht in hoofdstuk 3.

3. Naar een nieuw programmalandenschap

Met de keuze om halverwege de strategieperiode de implementatie over te dragen van de programma-organisatie naar de lijnorganisatie, verandert het programmalandenschap rondom de strategie. De meeste ambities worden niet langer als programma's naast de lijn gepositioneerd, maar gaan er onderdeel van uitmaken. Het belang van de implementatie van resterende doelstellingen uit het strategisch plan neemt daarmee niet af. Maar de aansturing ervan verandert wel; deze doelstellingen worden vanaf nu meer projectmatig aangestuurd door een decaan of dienstdirecteur, in opdracht van het CvB. Het CvB komt hiermee op een wat grotere afstand te staan en de decaan of dienstdirecteur zal deze doelstellingen veelal in projecten vertalen en deze toevoegen aan de eigen projectportefeuille. Over de voortgang van de implementatie van deze projecten vindt overleg plaats tussen decaan/dienstdirecteur en diens portefeuillehouder in het CvB, of eventueel via een hiervoor ingestelde projectstructuur. Voor het bewaren van overzicht over alle projecten heen, voor de koppeling aan het strategisch plan en de organisatie van bijvoorbeeld strategische conferenties is een licht coördinatiepunt nodig, ondergebracht bij de dienst BZ (zie hiervoor hoofdstuk 4).

Decanen en dienstdirecteuren zijn in de 2^e helft dus verantwoordelijk voor de verdere implementatie van strategische doelstellingen. Er ontstaat dan op instellingsniveau ruimte om te bezien wat er overkoepelend nodig is om de implementatie van de strategie te versterken. Inmiddels hebben zich hier 2 grote resterende opgaven afgetekend:

1. Het programma 'VUture', dat in het verlengde ligt van de ambitie Slagvaardig en Wendbaar. Een verandertraject waarvan de definitieve scope en opgave nog moet worden bepaald. In essentie is dit traject gericht op het doorbreken van silo-denken en -handelen, het terugdringen van bureaucratie, het verduidelijken van rollen en mandaten en het stimuleren van samenwerking. De urgentie komt voort uit het rapport van Cap Gemini over het M.A.R.S.-programma. Inmiddels zijn 2 kwartiermakers aangesteld om de start voor te bereiden. Voor het traject wordt een programmaorganisatie ingericht en een externe adviseur geworven. De looptijd van dit programma is naar schatting bijna anderhalf jaar en de impact op de organisatie is naar verwachting fors.
2. Een programma dat nu als werktitel 'Impact & Reputatie' meekrijgt, waarin het hoofddoel is om structuren, processen en activiteiten rondom de thema's impact en reputatie op een effectieve en geordende manier aan elkaar te verbinden. In het kader van de strategie is er in de afgelopen jaren veel tijd en aandacht besteed aan het versterken van onze interface naar de buitenwereld toe; een nieuwe dienst DURF, een nieuwe afdeling IXA-GO, de VU StartHub, de Chief Impact Officer, het regieteam LLO, de ontwikkeling van de VU Holding, etc. Deze nieuwe structuren moeten afzonderlijk nog worden doorontwikkeld, moeten zich onderling tot elkaar verhouden en moeten zich ook tot al bestaande structuren en processen verhouden, en dit op een zodanige manier dat alles effectief gericht is op het gezamenlijke doel. We hebben nu een goede basis ingericht, bestaande uit allerlei losse onderdelen, maar hoe maken we er een sterk geheel van? Het gaat hierbij met name om het ontwikkelen van goede rol- en taakverdelingen, van overleg en afstemming, besluitvormingsroutes en financiële stromen.

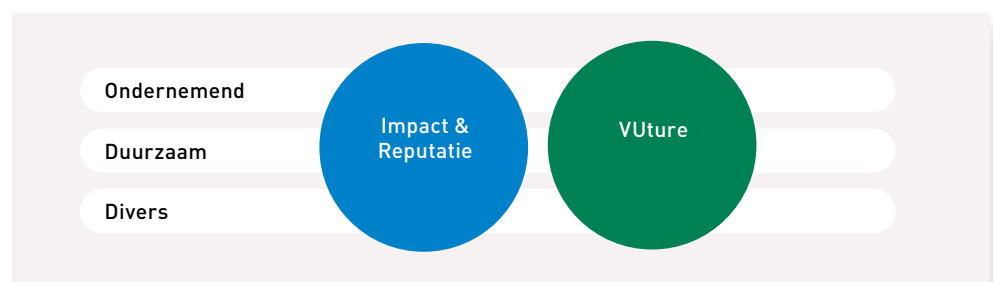
Naast deze interne organisatieontwikkeling ten behoeve van onze interface met de buitenwereld, wordt parallel binnen dit nieuwe programma ook gewerkt aan het versterken van onze profilering en reputatie. Dit kan gezien worden als het inhoudelijk laden van de interface. Ten dele gaat het daarbij om het implementeren van doelstellingen die al in het strategisch plan zijn opgenomen, maar het ambitieniveau reikt inmiddels verder dan dat.

De verdere invulling en aanpak van het nieuwe programma 'Impact & Reputatie' moet nog worden uitgewerkt. De Chief Impact Officer en de directeuren van de diensten C&M en DURF zijn de sleutelfiguren hierin. Zij ontwikkelen in de komende periode een voorstel voor de opzet, inhoud en aanpak.

Op het moment van schrijven van deze midterm review is nog lang niet alles rondom deze 2 nieuwe programma's al even duidelijk. Verdere verfijning van de inhoud en de organisatie ervan vindt in de komende weken en maanden plaats. Daarbij is ook de onderlinge relatie van belang. Impact & Reputatie is het extern georiënteerde programma en VUture het intern georiënteerde programma. Maar beide programma's staan natuurlijk niet geheel los van elkaar. Er is overlap en er zijn afhankelijkheden, die bij de verdere uitwerking aandacht behoeven.

Het programmalandchap wordt na de midterm dus niet langer gedomineerd wordt door de vele strategische ambities, maar door deze 2 nieuwe en brede programma's. De strategische ambities blijven belangrijk, maar worden vanuit de lijn verder geïmplementeerd. De speerpunten Divers, Duurzaam en Ondernemend behouden overigens dezelfde functie; zij geven richting aan ons handelen en dus aan de wijze waarop we de nieuwe programma's aanvliegen.

Het bekende strategische wiel, waarin speerpunten, ambities en profielthema's met elkaar in verband zijn gebracht, is daarmee niet langer een passende weergave van het programmalandchap. Een nieuwe weergave ziet er in z'n meest simpele vorm uit als een matrix waarin 2 programma's en 3 speerpunten worden onderscheiden.

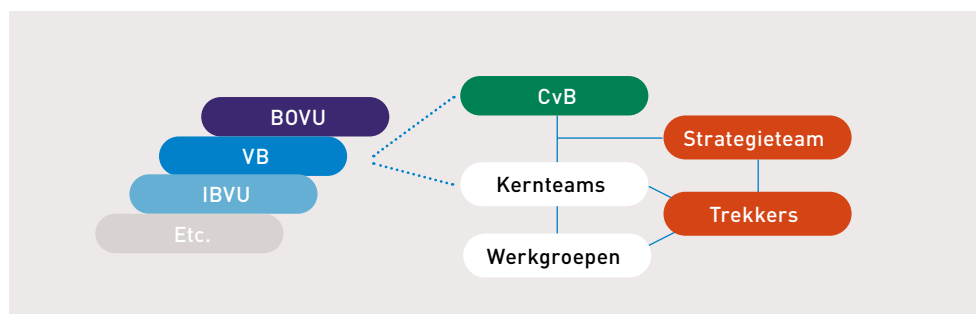


4. Evaluatie van organisatie en aanpak

In dit hoofdstuk worden opzet, aanpak en financiën van de implementatie geëvalueerd. Het eindigt in een serie adviezen die met name relevant zijn bij de voorbereidingen voor een volgende strategieperiode.

a. Organisatie

Voor de implementatie is een programma-organisatie ingericht, bestaande uit een strategieteam, kernteams, werkgroepen en een trekker voor elk speerpunt en elke ambitie. Veruit de meeste inzet in het programma is gepleegd door medewerkers die dit combineerden met een lijnfunctie. In het strategieteam zijn 3 medewerkers (2,4 fte) volledig en alleen voor de implementatie ingezet. Daarnaast zijn er 4 trekkers (vrijwel) fulltime werkzaam voor elk 1 van de speerpunten en ambities.



Het inrichten van een programmaorganisatie, met enkele medewerkers die al hun tijd en energie op de implementatie konden richten, heeft in deze eerste fase goed gewerkt. Het heeft bijgedragen aan:

- het opzetten en bewaken van een structuur en ritme, waardoor de implementatie binnen speerpunten en ambities op eenzelfde, herkenbare manier kon worden opgepakt;
- het behouden van een totaaloverzicht over de voortgang van de implementatie;
- het bewerkstelligen van synergie en verbinding tussen de verschillende speerpunten en ambities;
- het faciliteren van ondersteunende processen, zoals het organiseren van de strategische conferenties en het verzorgen van communicatie naar stakeholders over de voortgang.

Keerzijde van de keuze om met een programmaorganisatie te werken is de afstand die dit teweeg brengt tussen de implementatie en de lijnorganisatie. Het heeft onvermijdelijk als resultaat een verminderd gevoel van eigenaarschap bij de eindverantwoordelijken in de lijn en het bemoeilijkt de vertaling van strategie-implementatie in beleidskaders en -processen.

Sneller dan vooraf gedacht, heeft de lijn aangedrongen op het overdragen van de implementatieverantwoordelijkheden vanuit de programmaorganisatie. Niet vanwege een falende programmaorganisatie of achterblijvend implementatietempo, maar meer omdat veel strategische thema's er rijp voor waren; ver genoeg in de implementatie om verder meer beleidsmatig door diensten of faculteiten te worden getrokken. En ook omdat er vanuit de implementatie nieuwe lijnstructuren zijn opgezet die juist bedoeld zijn om

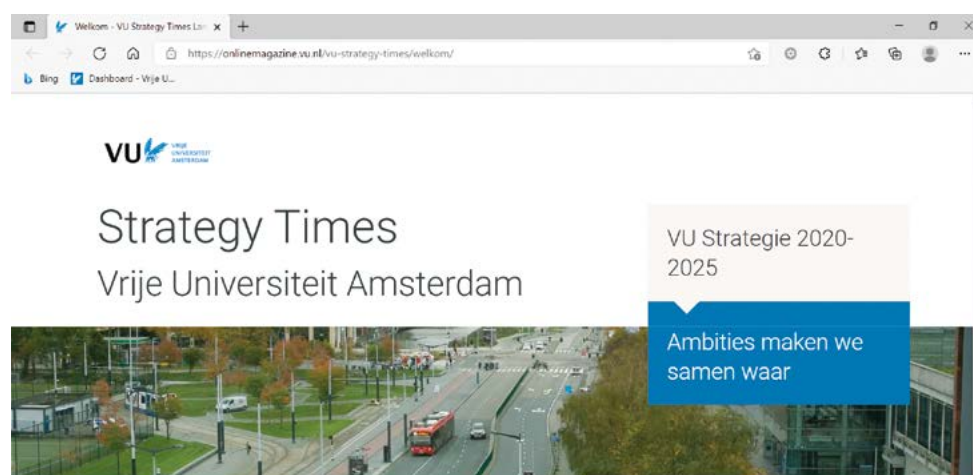
strategische onderwerpen vanuit de lijn op te pakken (zoals de nieuwe dienst DURF en de nieuwe Chief Impact Officer).

Deze wat onverwachte, maar in beginsel positieve ontwikkeling leidt tot het advies om ook bij het volgende strategische plan de implementatie op te starten vanuit een programmaorganisatie, met als perspectief om ongeveer halverwege de periode de implementatie voort te zetten vanuit de lijn.

b. Communicatie

De communicatie en afstemming over de implementatie van de strategie verloopt hoofdzakelijk via de volgende kanalen:

- halfjaarlijkse strategieconferenties met het CvB, de RvT, faculteitsbesturen, dienstdirecteuren en medezeggenschap;
- updates in de vergaderingen van de RvT, het CvB en de VB en incidenteel ook in het VUO, IBVU en OPO, vaak over specifieke ambities of speerpunten;
- halfjaarlijkse korte update over de belangrijkste resultaten in de VUzine;
- jaarlijkse uitgave van het online magazine *Strategy Times*.



Het online magazine *Strategy Times* heeft enerzijds tot doel medewerkers en studenten op een toegankelijke manier te laten zien wat de implementatie van de strategie behelst en welke voortgang is geboekt, maar dient anderzijds ook als verantwoordingsdocument. De optelling van deze uitgaven geeft een redelijk compleet beeld van hetgeen er in het kader van de strategie is geïnitieerd en gerealiseerd.

Naast het bovenstaande is er incidenteel in tal van andere gremia en netwerken een toelichting op de implementatie gegeven.

Wat goed heeft gewerkt, is het hanteren van een duidelijke structuur en een vast ritme voor de communicatie over de voortgang en het organiseren van strategische conferenties om de top van de organisatie aan de strategie te blijven verbinden. Wat ook goed heeft gewerkt, is om vanuit speerpunten en ambities werkgroepen te organiseren en kleinere events waarin medewerkers actief betrokken werden bij implementatieopgaven. Op deze wijze zijn honderden medewerkers op enigerlei wijze betrokken geweest bij een onderdeel van de strategie. Wat minder goed uit de verf is gekomen, is het betrekken van de VU-gemeenschap bij de strategie en implementatie ervan in bredere zin. Er zijn weinig momenten geweest waarop de VU-gemeenschap heeft kunnen meedenken over vraagstukken op het niveau van de gehele strategie. Er is ook veel intensiever over de resultaten van de implementatie gecommuniceerd dan over de implementatie zelf. Veel medewerkers en studenten weten bijvoorbeeld dat de VU in 2022 wederom is uitgeroepen tot de duurzaamste universiteit van Nederland, maar niet veel weten dat

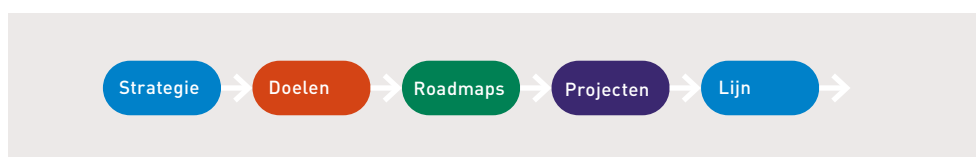
dit een doelstelling binnen de strategie was. Medewerkers zijn dus vooral betrokken bij onderdelen en er is vooral gecommuniceerd over (deel)resultaten, met als consequentie dat weinig medewerkers totaaloverzicht hadden en de strategie-implementatie als een VU-breed programma kenden. Hoewel er binnen het strategieteam discussie is over de vraag hoe belangrijk dit is voor het succes van de implementatie, is dit in een volgende strategieperiode een punt van aandacht.

Dit geldt evenzeer voor de laag van leidinggevenden onder decanen en directeuren. Daar is qua communicatie geen speciale aandacht aan besteed. Voor vrijwel alle ambities en speerpunten zijn er werkgroepen ingericht, soms meerdere. Daarin participeren veel niet-leidinggevende collega's. Hiertussen zit de laag van afdelingshoofden en MT-leden. Voor deze laag is er geen plek ingeruimd in de programma-organisatie. Zij worden ook niet uitgenodigd voor conferenties en zijn vaak al te zwaar belast om ook nog in een werkgroep plaats te nemen.

Dit is een gemiste kans, want juist deze collega's kunnen strategische plannen op een goede manier vertalen naar de praktijk en andersom zien zij als geen ander wat voor het uitvoerend niveau de prioriteiten zijn. En het is belemmerend voor de communicatie van het verhaal van de strategie; als ze niet betrokken zijn, kan ook niet worden verwacht dat ze dit verhaal op een enthousiaste manier overbrengen binnen hun afdeling of eenheid. Tenslotte onthouden we ze de kans om via de inzet voor de strategie hun blik te verbreden en zich op het bestuurlijk/strategische vlak te ontwikkelen.

c. Implementatiemethode

Vanaf de start is de DOT (Do One Thing)-methode gehanteerd voor de implementatie. Deze methode had als doel ons te behoeden voor de valkuil om te lang te blijven hangen in het maken van plannen en te weinig tijd te besteden aan het omzetten van plannen in concrete resultaten. De DOT-methode schrijft voor dat er korte, opeenvolgende implementatieperioden worden georganiseerd waarin de focus ligt op het realiseren van een beperkt aantal concrete resultaten, gebundeld in een roadmap. De implementatieperioden waren 6 maanden en werden telkens afgesloten met een strategische conferentie, waarin resultaten van de afgelopen periode werden gepresenteerd en afspraken werden gemaakt over de concrete projecten (DOTs) in de volgende periode.



De DOT-methode is nooit erg strikt gehanteerd; er is altijd aan meerdere doelstellingen tegelijk gewerkt en sommige strategische doelstellingen (zeker waar cultuuraspecten een rol spelen) lenen zich minder voor korte implementatieperioden. Maar overall heeft het geholpen om focus en ritme in de implementatie aan te brengen en zorgde het voor een voortdurende aandacht voor het beoogde resultaat, niet alleen voor het proces. Het advies is dan ook om ook in een volgende strategieperiode te werken met een soortgelijke methode.

d. Looptijd van de strategie

Oorspronkelijk had de strategie een looptijd van 5 jaar. Vanwege de impact van COVID is tussentijds besloten de looptijd met een jaar te verlengen. De reikwijdte van de strategie en het grote aantal doelstellingen rechtvaardigt een langere looptijd. Anderzijds staat de wereld om ons heen niet stil; er dienen zich verschillende nieuwe strategische thema's

aan die om aandacht vragen (bijvoorbeeld rondom de groei van de studentenpopulatie en rondom open science). Daarnaast raken de mantra's uit het strategisch plan in de loop der tijd onvermijdelijk wat sleets. Het verdient dan ook aanbeveling om in het vervolg voor kortere looptijden te kiezen, bijvoorbeeld in een 2+2 model: formuleer een strategie met een tijdsperspectief van 4 jaar, waarin de doelen voor de eerste 2 jaar concreet en de doelen voor de 2^e twee jaar globaal zijn geformuleerd.

Een bijkomend vraagstuk komt voort uit het feit dat verschillende deelstrategieën binnen de VU een afwijkende looptijd hebben. De digitaliseringsstrategie, de onderwijsagenda en de nieuwe onderzoeksstrategie hebben bijvoorbeeld een ander startpunt in de tijd en een andere looptijd. Dat bemoeilijkt een goede integratie met de overall strategie. Het is dan ook van belang om de looptijden van deelstrategieën in lijn te brengen met de VU-strategie. Zorg dat de VU-strategie als startpunt en kader kan werken voor strategieën voor de 3 primaire processen en voor 'enabling' strategieën zoals bijvoorbeeld digitalisering.

e. Financiën

Voor de implementatie van de strategie is 2,5 M€ per jaar gereserveerd.

Bij de toewijzing van middelen aan projecten zijn steeds de volgende criteria gehanteerd:

- het betreffende project moet zijn opgenomen op de roadmap van een speerpunt of ambitie;
- de middelen kunnen alleen worden aangewend voor eenmalige opstartkosten;
- alleen voor exploitatie-uitgaven, niet voor investeringen;
- er moet een perspectief zijn op structurele financiering voor de activiteit die wordt opgezet.

In het eerste jaar van de implementatie is 855 K€ uitgegeven. De programma-organisatie moest nog worden opgestart en was niet vanaf de start volledig bemenst. De eerste projecten waren quick wins, zonder de betrokkenheid van externe partijen, mede onder invloed van COVID.

In het tweede jaar is 2.119 K€ uitgegeven. Opnieuw een onderbesteding ten opzichte van het beschikbare budget van 2,5 M€. Met name door COVID en de gevraagde temporisering van de implementatie vanwege de hoge werkdruk, zijn enkele projecten met grotere uitgaven vooruit geschoven.

In dit jaar is de prognose, op basis van de uitgaven in de eerste 10 maanden, dat we op wellicht iets boven het budget van 2,5 M€ uitkomen.

In totaal is dan in de eerste helft van de implementatie 5.474 K€ uitgegeven, een onderbesteding van ruim 2 M€ ten opzichte van het beschikbare budget van 7,5 M€. Overigens is een aanzienlijk deel van de totale uitgaven weer als baten teruggevloeid naar faculteiten en diensten; ruim 2 M€ van de uitgaven betrof het inhuren van intern personeel en interne diensten.

Het beschikbare budget blijft ook in de komende jaren nodig om de implementatie voort te kunnen zetten. Het overdragen van de implementatie naar de lijn betekent niet dat de kosten van de implementatie binnen de bestaande lijnbudgetten kunnen worden opgevangen. Met de overdracht van de verantwoordelijkheid voor de implementatie moet er ook budget worden overgedragen waarmee die verantwoordelijkheid kan worden ingevuld. Met decanen en dienstdirecteuren vinden op dit moment overdrachtsgesprekken plaats, waarbij ook over het budget afspraken worden gemaakt. Het CvB ontvangt een besluitenlijst, waarin opvolging wordt geregeld voor alle adviezen in deze midterm review en waarin ook de voorgestelde verdeling van budgetten zal worden opgenomen.

f. Ondersteuning van de implementatie na de midterm review

De aanwezigheid van een programmaorganisatie en een strategieteam zorgt ervoor dat er continue aandacht is voor de strategie. Via de hierboven beschreven processen en instrumenten waren leidinggevend met een vaste regelmaat in gesprek over en betrokken bij de VU-strategie. Nu besloten is de programmaorganisatie en daarmee het strategieteam af te bouwen, is het aan de lijn om deze continue aandacht vast te houden, met als risico dat door de waan van alledag de gewenste aandacht voor de strategie verslapt. Te meer daar de implementatieverantwoordelijkheden per ambitie en speerpunt worden overgeheveld en een integrale blik op de voortgang daarna niet meer is geborgd.

Het advies is om ook in de 2^e helft een coördinatiepunt te organiseren voor de implementatie van de strategie. Lichter in opzet en omvang en zonder de verantwoordelijkheid voor de implementatie; vooral bedoeld om een deel van het ritme en de structuur van de implementatie blijvend te ondersteunen. De voorgestelde taken van dit coördinatiepunt zijn:

- zorgdragen voor de organisatie van de strategische conferenties en van de communicatie naar de organisatie (bijvoorbeeld VUzine en Strategy Times);
- behouden van zicht op de voortgang van het totaal en het opstellen van integrale overzichten;
- het ondersteunen van het netwerk van implementatieverantwoordelijken en (voormalige) trekkers.

Dit coördinatiepunt kan worden ingevuld door de afdeling BBO van de dienst BZ. De bemensing bestaat idealiter uit parttime inzet van een secretaresse, een communicatiemedewerker en een beleidsmedewerker annex projectleider.

Het bovenstaande impliceert dat de VU op elk moment in de tijd een projectmatige capaciteit zou moeten inrichten voor de implementatie van de vigerende strategie: zwaarder opgezet in de eerste helft van de implementatie, lichter in de tweede helft.

g. Overzicht van adviezen

Samengevat leidt de evaluatie van de aanpak en organisatie van de implementatie tot de volgende adviezen voor de volgende strategieperiode:

- a. Start met een stevige programma-organisatie en verken na circa 2 jaar hoe en in welk tempo de implementatieverantwoordelijkheden kunnen worden overgeheveld naar de lijn. Hou ook daarna een lichtere programma-organisatie in stand, gericht op het bieden van support en genereren van overzicht.
- b. Zorg in de implementatie voor structuur en ritme, voor herkenbaarheid in proces en aanpak.
- c. Kies hiertoe een implementatiemethode die elementen van agile werken bevat en waarbij in kleine teams kortcyclisch wordt gewerkt aan projecten, elk met een duidelijk eindresultaat.
- d. Zorg voor een programmastructuur waarin niet alleen de bovenste, maar ook tenminste de daar onderliggende managementlaag met een vaste regelmaat en werkwijze wordt betrokken.
- e. Ontwikkel een communicatiestrategie waarin de brede VU-community niet alleen informatie ontvangt, maar ook bij tijd en wijle wordt uitgenodigd om actief mee te denken over de strategie en de implementatie ervan.
- f. Kies voor kortere looptijden, bijvoorbeeld in een 2+2 model: formuleer een strategie met een tijdsperspectief van 4 jaar, waarin de doelen voor de eerste 2 jaar concreet en de doelen voor de 2^e twee jaar globaal zijn geformuleerd.
- g. Breng de looptijden van deelstrategieën in lijn met de VU-strategie. Zorg dat de VU-strategie als startpunt en kader kan werken voor strategieën voor de 3 primaire processen en voor 'enabling' strategieën voor bijvoorbeeld digitalisering.

5. Overzicht behaalde resultaten en resterende doelen

In hoofdstuk 6 wordt in meer detail geschreven over de stand van zaken van elk speerpunt en elke ambitie. Hierop vooruitlopend wordt in dit hoofdstuk eerst een zo concreet en handzaam mogelijk overzicht gegeven van behaalde resultaten en resterende doelstellingen. Een terugblik en vooruitblik in tabellen. Het sluit aan op het aggregatieniveau waarop in het strategisch plan de doelstellingen zijn geformuleerd.

De opsomming van alle resterende doelstellingen kan gezien worden als de implementatieagenda voor de 2^e helft van deze strategieperiode. Hierin zijn tal van keuzes gemaakt; niet alle doelstellingen uit het strategisch plan zijn meegenomen in deze agenda. Er is na de eerste 3 jaar voortschrijdend inzicht; er zijn doelstellingen uit het strategisch plan die niet meer actueel zijn, of waar geen draagvlak of momentum voor bleek te vinden. Enkele voorbeelden zijn: het werken aan het concept ABM4business, het stimuleren van academische werkplaatsen, het werken aan een normenkader voor artificiële intelligentie, het implementeren van DigiDoc, het vestigen van een international food court in de OZW-plint, het stimuleren van projectmatig werken.

Er zijn dus doelen waar we bewust van afzien, maar overall leidt het niet tot een substantiële koerswijziging in de strategie. Met de resterende doelen die hieronder zijn weergegeven, wordt nog steeds voldoende invulling gegeven aan wat in het strategisch plan is beoogd.

Ondernemend en Impact

Belangrijkste behaalde resultaten

Vestiging VU StartHub

Start Chief Impact Officer

Start DURF

Start IXA-GO

Start IBVU

Ontwikkeling innovatiecentrum LSH

Ontwikkeling (portfolio van) VU Holding

Belangrijkste resterende doelen

Impact verweven in financieel verdeelmodel

Impact in Erkennen & Waarderen

Impact versterken in corporate communicatie

Ondernemende houding medewerkers stimuleren

Leerstoel(en) Sociaal ondernemen

Uitbouwen Center for Entrepreneurship

Toekomstplan ACE en D-lab ontwikkelen

Duurzaam

Belangrijkste behaalde resultaten

SDG bibliometrische analysetool

Lezingenreeks SDG Academy

Start seed money programma ASI

Workshops SDG-scan voor docenten

SDG-onderwijsdashboard

Start Green Action Lab

SDG-rapportagetool voor start ups

Soft Launch Sapiens

Restaurants single use plastic-vrij

Duurzaam dienstreisbeleid

Targets afname energieverbruik gehaald

Erkenning vanuit hoge positie rankings

Tentoonstelling A Better World @ VU

Belangrijkste resterende doelen

Lancering Sustainability Office VU

Start Green Ambassadors programma

Bouw integrale duurzaamheidsrapportage VU

Duurzaamheid in opleidingsaanbod personeel

Duurzaamheid in academische kern

Start LEAF project voor verduurzaming labs

Versterking ASI met nieuwe leerstoel(en)

Ontwikkeling LLO-aanbod rondom duurzaamheid

Vegan restaurants @ VU-campus

CO₂-prijzen integreren in inkoopbeleid

Ontwikkelen ambitieus VU CO₂ positief campusplan

Speerpunt Divers

Belangrijkste behaalde resultaten

Ontwikkeling mixed classroom model

Integratie mixed classroom in curricula, interne opleidingen & trainingen

Ontwikkeling curriculumscan Diversiteit

Start dekolonisatieprogramma & expositie (de) constructing spaces over dekolonisatie

Ontwikkeling actieplan Kleurrijke Staf

'I belong@VU' survey en podcasts

Belangrijkste resterende doelen

Uitvoeren Culturele Barometer VU

Monitoring & stimulering decentrale implementatie plan Kleurrijke Staf

Creëren netwerk decentrale contactpersonen diversiteit

Creëren netwerk van bestaande diversiteits- en inclusie-initiatieven

Inventarisatie diversiteitsonderzoek VU

Start Decolonization Lab

Uitrol curriculumscans VU-breed

Focus in onderzoek en profielthema's

Belangrijkste behaalde resultaten

Missie-en visiestatements per profielthema
Herziening online presentatie en lading profielthema's

Start VU dream teams

Start jaarlijkse SOM-financiering profielthema's

Advies positionering & financiering profielthema's irt IOZI's

Start programma VU Behavioral Lab

Belangrijkste resterende doelen

Nieuwe titels & kernboodschappen profielthema's

Intensiveren en structureren communicatie over profielthema's (capaciteit & interface)

Versterken interne organisatie profielthema's via vorming stuurgroep en ondersteuning

SOM-financiering uitbreiden tbv consortiumvorming en verwerven externe middelen

Implementeren nieuwe positionering en financiering profielthema's irt IOZI's

Inbedden dreamteams bij Demonstrator Lab

Uitbouw VU Behavioral Lab tot gevestigde structuur

Wetenschappelijke Reputatie

Belangrijkste behaalde resultaten

Vastgestelde ranking monitor en -beleid

Activiteiten rondom eenduidige naamgeving VU

Ontwikkeling onderdelen nieuwe corporate communicatie strategie (kernboodschap, merkkompas, campagnehuis)

Livegang Profiling VU-research with SDG's in PURE

Belangrijkste resterende doelen

Afronden corporate communicatiestrategie met contentstrategie en nieuwe pay off

Afronding project Profiling VU-research with societal impact

Toekomstbestendige Onderwijsvormen

Belangrijkste behaalde resultaten

Vaststelling vernieuwde onderwijsvisie, met Activerend Blended Onderwijs als kern

Verbetering (AV-)faciliteiten onderwijszalen

Online toolbox 'onderwijs geven aan de VU'

1^e Show&Share event voor docenten

Eindtermen voor ABM in alle BSc-curricula

Gegroeid aantal deelnemers Broader Mind-course

CDKM-subsidie voor CSL

ABM4S verwerkt in docententrainingen en ondersteuning door Learn!Academy

CSL-vakken in alle faculteiten aangeboden

Pilots microcredentials en edubadges

Visie logistiek voor flexibel onderwijs vastgesteld

Belangrijkste resterende doelen

Standaardisering AV-faciliteiten onderwijszalen

Implementatie ABO in alle curricula

Implementatie eindtermen ABM in curricula

Ontwikkeling visie op flexibel onderwijs (bijna gereed)

Realisatie Center for Teaching & Learning

Uitbreiden gebruik open Onderwijsleermaterialen

Structurele inbedding ondersteuning CSL en ABM4S

Leven Lang Ontwikkelen

Belangrijkste behaalde resultaten

LLO portfolio analyse / inventarisatie

VU-onderwijsvisie voor LLO

Oprichting LLO-stuurgroep, -regieteam en -redactieteam

Lancering portal VU voor professionals

Landelijke brand awareness-campagne tbv naamsbekendheid VU als LLO-aanbieder

Beschikbaar maken van LLO-aanbod voor STAP-budget

Besluitvorming over het huisvestingsperspectief voor LLO-onderwijs

Belangrijkste resterende doelen

Implementeren huisvestingsbesluit over clustering LLO-onderwijs in NU-gebouw

Optimaliseren van geïntegreerde dienstverlening voor LLO-activiteiten

Ontwikkeling nieuw instellingsbreed LLO-portfolio vanuit VU-visie

Ontwikkeling gezamenlijk financieel model voor (facultaire en VU-brede) LLO-activiteiten

Ontwikkeling gezamenlijk organisatiemodel voor (facultaire en VU-brede) LLO-activiteiten

Plan- en coalitievorming ten behoeve van aanvragen voor en uitvoering van de 'nationale LLO-katalysator' (NGF)

Erkennen & Waarderen

Belangrijkste behaalde resultaten

Vastgestelde VU-visie op E&W

0-meting & analyse personeelsbeleid faculteiten vs E&W

Integratie E&W in bestuurlijke cyclus VU

Start Levend maken E&W (workshops, gesprekken met faculteit, online VU-portal)

Start afdeling Learning & Development

vastgesteld raamwerk leidinggeven

Art Of Engagement nulmeting, vindbaar maken, uitrollen (tour d'amour)

Belangrijkste resterende doelen

Ontwikkeling & implementatie academische loopbaanprofielen

Herziening hooglerarenbeleid & van tenure track naar career track beleid

Verdere ontwikkeling loopbaanbeleid, en loopbaanbegeleiding prom., PD's, docenten.

Erkennen & Waarderen voor OBP integreren

Teamontwikkeling en leiderschap verder vormgeven en implementeren

Update raamwerk Onderwijsprestaties

Sociale campus

Belangrijkste behaalde resultaten

Campus rookvrij

Rialto en Griffioen openen deuren

Introductie app Uni-life

Start Gilde van VU-programmakers

Ontwikkeling Campus online / VUniverse

IDFA @ VU-campus

Start project Omboeken

Start Student Engagement Team

Start Student Wellbeing Point

Belangrijkste resterende doelen

Meer sport- en eventfaciliteiten op de campus

Realiseren doelen Fietsmissie Hoger Onderwijs

Campusloket voor kleinschalige initiatieven

Studium Generale VU

Stimulering curriculum-gerelateerde activiteiten

Ontwikkelen taalgerelateerde campusactiviteiten

Digitalisering

Belangrijkste behaalde resultaten

Digitale tools & faciliteiten voor blended onderwijs en thuiswerken

Digitale interface voor samenwerkingen UvA en UT

Nieuwe applicaties voor onderwijsprocessen als plagiaatdetectie, evalueren, intekenen, ..

Start Netwerk Research Data Support (NeRDS)

Nieuwe RDM-tools Yoda, OSF, Research Drive

Online portal Research Data Management

Afronding project Digital@VU (MS365)

Awareness campagne cyber security

Belangrijkste resterende doelen

Ondersteuning docenten bij digitale tools voor activerend blended onderwijs

Investeren in learning analytics

Bring Your Own Device (BOYD) in het onderwijs faciliteren

Digitale studieplanner voor flexibel onderwijs

Afronding programma digitaal toetsen

Optimaliseren netwerktoegang en faciliteiten in onderwijszalen

Verkenning AI-toepassingen in onderzoek en bedrijfsvoering

Aanstelling functionaris voor datamanagement binnen VU

Investeren in business intelligence

Investeren in robuuste en veilige digitale infrastructuur



6. Bijlagen: Evaluaties van speerpunten en ambities

Inleiding

In dit hoofdstuk blikken de kernteams van alle speerpunten en ambities uitgebreid terug op wat tot nu toe is bereikt in relatie tot de doelstellingen in het strategisch plan. Tevens wordt vooruitgeblikt naar de doelstellingen die in de 2^e helft moeten worden opgepakt en de wijze waarop dat vanuit de lijn vorm moet krijgen.



1. Ondernemend en Impact in onderwijs en onderzoek

Tussenbalans

Nu het 'werken aan de VU-strategie' voor Ondernemend & Impact halverwege is maken we een tussenbalans op (de midterm review). Om te zien wat de VU al heeft bereikt, om te bepalen waar de VU-strategie (Ondernemend & Impact) zich nu op moet gaan richten, en om te zorgen voor inbedding van wat is bereikt in de staande organisatie (de exit).

Speerpunt en ambitie

Een van de drie speerpunten van de VU is 'Ondernemend', naast Duurzaam en Divers. Dit speerpunt gaat over een ondernemende houding van de VU, haar medewerkers en studenten. 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. Niet alleen onderwijs, onderzoek en valorisatie zijn bij deze ondernemende houding gebaat, maar ook onze interne organisatie en de ondersteuning van onze kerntaken.

Een van de negen ambities van de VU is 'Impact met onderwijs en onderzoek'. Daarbij definieert de VU impact (of valorisatie) als het creëren van economische én maatschappelijke waarde met wetenschappelijke kennis.

We hebben in het begin van de strategie-periode besloten het speerpunt en de ambitie in samenhang op te pakken: VU Ondernemend & Impact.

Vier doelen

Om de aanpak van speerpunt en ambitie enigszins te operationaliseren hebben we vier doelen geformuleerd:

1. Onderwijs, onderzoek en valorisatie zijn gelijkwaardige kerntaken en worden op hetzelfde niveau erkend en gewaardeerd.
2. Ondernemerschap en een ondernemende houding zijn vanzelfsprekend bij onze studenten en medewerkers.
3. De VU-campus is een innovatie hub in Kenniskwartier Zuidas, de Amsterdamse Metropoolregio en daarbuiten.
4. Valoriserende activiteiten worden effectief en adequaat ondersteund

Terugkijken

Als we terugkijken naar de periode 2020 t/m medio 2022 is er op de doelen 3 en 4 aanzienlijke vooruitgang geboekt.

Voor de **'VU-campus is een innovatie hub'** is het VU StartHub paviljoen gerealiseerd en staat het Innovatiecentrum Health & Life Sciences in de steigers. Voor de StartHub is er een investeringsbesluit genomen en een organisatie ingericht. Voor het Innovatiecentrum HLS is een subsidie (3,1M) van de stad beschikbaar, is de VU aandeelhouder van een exploitant (Matrix IC) en is een groep aan de slag programmering in het gebouw voor te bereiden. Onder de vlag "VU Smart campus/Living Lab" experimenteren we met pilots om te kijken hoe studenten kunnen bijdragen aan een slimmere, innovatieve VU-campus.

Voor **'Valoriserende activiteiten worden effectief en adequaat ondersteund'** is de ondersteunende organisatie aangepast en uitgebreid. Er is een Impact Board VU (IBVU), een nieuwe dienst Universitaire Relaties en Fondsenwerving (DURF), een VU KTO (IXA-GO), een 100% VU b.v. voor de exploitatie van de StartHub en (last but not least) heeft de VU een Chief Impact Officer.

Financiering van het Demonstrator Lab is met twee jaar verlengd. De VU participeert (samen met de UvA) in het studenten investeringsfonds (ASIF), Academic Angel Fund, en ACE Incubator. VU is deelnemer (aandeelhouder) geworden aan het Innovatiefonds Noord-Holland. En de VU Holding krijgt een actievere rol in ons ecosysteem voor ondernemerschap. Faculteiten maken eigen impactbeleid en stellen mensen aan voor de ondersteuning.

Vooruitkijken

Voor de doelen 1 en 2. is daarentegen nog veel te doen.

Voor **'Onderwijs, onderzoek en valorisatie zijn gelijkwaardige kerntaken en worden op hetzelfde niveau erkend en gewaardeerd'** geldt dat er al wel het een en ander in gang is gezet. Er is een Impact Board (IBVU, naast OPO en VUO), het nieuwe erkennen en waarderen beleid komt in de implementatiefase en Impact is duidelijker zichtbaar in onze communicatiekanalen (web, VUzine, etc.). Maar het doel is nog niet bereikt. Een financieel verdeelmodel dat recht doet aan de derde kerntaak, een concrete implementatie voor erkennen en waarderen van valorisatie, en impact als onderdeel van corporate communicatie vragen nog aandacht.

Voor **'Ondernemerschap en een ondernemende houding zijn vanzelfsprekend bij onze studenten en medewerkers'** is waarschijnlijk nog het meeste werk aan de winkel. Hebben we ondernemerschapsonderwijs beschikbaar voor alle studenten die dat willen volgen, zijn 'ondernemende vaardigheden' voldoende ingebed in het onderwijs, worden onze onderzoekers voldoende getraind en gestimuleerd om ondernemerschap te tonen, zijn onze diensten voldoende geëquipeerd om meer ondernemend te handelen? Allemaal vragen waarop het antwoord luid 'nog niet'.

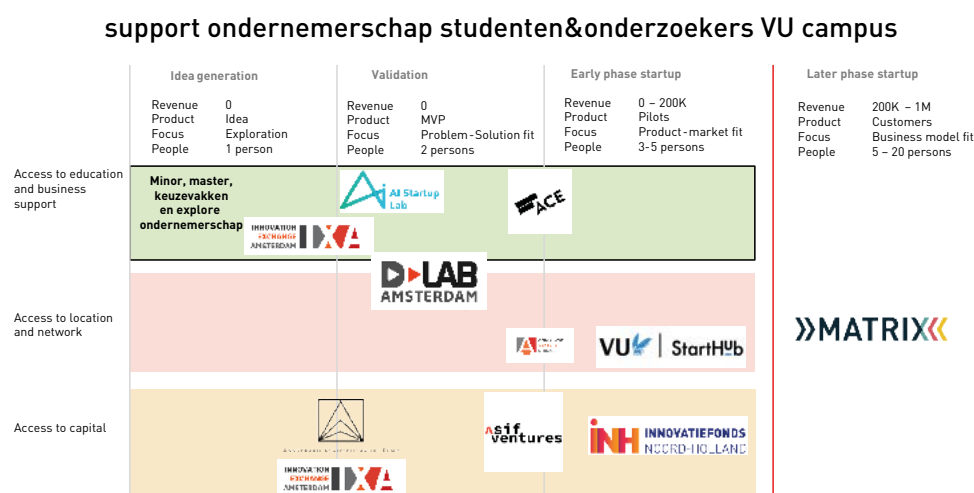
Exit strategie

Met exit strategie bedoelen we het inbedden van de resultaten in de staande organisatie. Soms kan dat betekenen 'onderbrengen in bestaande onderdelen' en soms 'oprichten van nieuwe onderdelen'. Waar staan we nu en wat is er nog te doen?

Voor **beleid en strategie** is de staande organisatie zo goed als ingericht. Faculteiten hebben portefeuillehouders 'impact' die elkaar ontmoeten, informeren en voorstellen voor beleid doen: Impact Board VU (IBVU). Vergelijkbaar met de bestaande overleggen voor onderwijs (OPO) en onderzoek (VUO). Ook is een Chief Impact Officer benoemd die verantwoordelijk is voor strategie en het aanjagen van nieuwe initiatieven. Hij is functioneel leidinggevende van het VU KTO (IXA-GO) dat per 1 januari jl. is opgericht. De Chief Impact Officer is gestart met een Impact Strategie Team (IST); in reactie daarop is al besloten het kernteam VU Ondernemend & Impact per 1 september 2022 op te heffen. Beleid en strategie op het gebied van Impact is dan in de staande organisatie geborgd. Er spelen nog twee onderwerpen die van belang zijn: impact als onderdeel van het nieuwe erkennen en waarderen; en impact in het financieel verdeelmodel. Het eerste punt wordt van vanuit erkennen en waarderen (o.l.v. Rector Magnificus) opgepakt en het tweede punt is een nog lopende discussie met de VUSAM-stuurgroep.

Voor **ondernemerschap support op campus** is de staande organisatie ook zo goed als ingericht. Er is een steeds duidelijk plaatje te maken van de verschillende vormen van support en hoe deze met elkaar samenhangen. Zo'n 'entrepreneurial pipeline' loopt vanuit het onderwijs (ondernemerschapsvakken) en onderzoek (IXA-GO) naar een proeftuin (het Demonstrator Lab), naar een accelerator programma (ACE), naar huisvesting (StartHub en Matrix IC). Op de verschillende stappen van de 'entrepreneurial pipeline' zijn er financieringsinstrumenten (Academic Angel Fund, ASIF, grant support, Innovatie Fonds NH).

Het plaatje ziet er als volgt uit:



Figuur 1. VU Startup support studenten en onderzoekers



2. Duurzaamheid

Wat zijn de belangrijkste resultaten van het speerpunt Duurzaamheid in de afgelopen jaren?

Onderzoek

De SDG bibliometrische analyse tool is ontwikkeld in samenwerking met Aurora partners. Deze tool maakt het mogelijk om de impact van wetenschappelijk onderzoek op de SDG's te laten zien. Sinds kort is deze tool ook geschikt voor Nederlandstalige artikelen. In september 2022 verschijnt een verbeterde analyse van alle VU-publicaties en hun relatie tot de SDG's. Ook zijn de SDG's gekoppeld aan de PURE profielen van VU wetenschappers. Daarnaast heeft het Green Office een nieuwe editie en website gemaakt van het Science for Sustainability Journal. Studenten kunnen hun papers en scripties door onderzoekers laten beoordelen en publiceren. Het Amsterdam Sustainability Institute (ASI) heeft een collegereeks over de Sustainable Development Goals (SDG's) ontwikkeld onder de naam SDG academy. Ook is het ASI seed money programma opgezet. Elk jaar doet het ASI een oproep voor startkapitaalprojecten om interdisciplinair onderzoek aan alle faculteiten van de VU mogelijk te maken. Tot nu toe zijn 24 projecten gefinancierd.

Onderwijs

De Sustainability Leadership Hub is opgericht. De hub organiseert workshops en programma's voor docenten over duurzaamheid in het onderwijs. De hub is gestart met een pilot van de SDG-scan voor docenten. In deze pilot evalueren docenten hun onderwijs over duurzaamheid. Daarnaast is een SDG-onderwijsdashboard ontwikkeld dat laat zien welke vakken aan welke SDG's koppelen. De afgelopen jaren zijn diverse nieuwe

vakken op het gebied van duurzaamheid opgezet. Voorbeelden hiervan zijn de VU- law clinic Klimaat en Duurzaamheidsrecht, Religie & Duurzame ontwikkeling en de SDG-scan cursus. In 2018 waren 195 cursussen gerelateerd aan het thema duurzaamheid. In de meest recente inventarisatie is dit aantal gegroeid naar 319. Daarnaast is de samenwerking met de Universiteit Twente uitgebreid met een aparte impact onderwijs focus op circulaire economie en klimaatadaptatie.

Valorisatie

Het Green Action Lab is opgezet. Het lab verzamelt duurzaamheidsonderzoeksvragen vanuit de VU en de omgeving. Vervolgens worden onderzoekers aan deze onderzoeksvragen gekoppeld. Daarna wordt een match gezocht met studenten die aan de duurzaamheidsvraag kunnen werken. Zo werken studenten en onderzoekers samen aan de verduurzaming van de VU. In samenwerking met Demonstrator Lab is de tool <SDG-rapportage voor startups> ontwikkeld. Dit geeft startups de kans om meer te leren over de SDG's, hen bewust te maken van de brede scope van duurzaamheid en ervaring op te doen met het rapporteren hierover. Sapiens is (soft) gelanceerd en is een samenwerking van VU, Naturalis en Inholland. Het thema van Sapiens is de Antropoceen. Sapiens fungeert als museum, debatcentrum en werkomgeving. Het ASI leverde de inhoudelijke input voor de werkplaats en organiseerde het programma voor de soft launch in oktober 2022.

Organisatie

De VU ondertekende het duurzame ambitiestatement van de Green Business Club Zuidas. Ook werd het ambitiestatement duurzaam inkopen van de Amsterdam Economic Board en het ambitiestatement van de Fietsmissie in het Hoger Onderwijs ondertekend. Daarnaast is binnen Aurora een duurzaamheidsplan opgesteld voor alle partneruniversiteiten. Ook is op initiatief van FCO een onderhoudsbeleid voor de gebouwen vastgesteld inclusief een duurzaam meerjarenonderhoudsplan. De meerjarenafspraken over het energieverbruik van de VU, waarin doelen zijn gesteld voor energiebesparing en energie-efficiëntie, zijn gerealiseerd. De restaurants zijn single-use plasticvrij gemaakt en het Energie Masterplan is onlangs geactualiseerd. Dit plan beschrijft de route naar een fossielvrije energievoorziening voor de campus in 2035. Ook zijn de nieuwe DRUPS van de elektriciteitscentrale in gebruik genomen, waardoor we de CO₂-uitstoot van noodstroom met 30% hebben verminderd. Ten slotte is een nieuw reisbeleid ontwikkeld om het aantal vliegreizen te verminderen en zakenreizen van VU-personeel duurzamer te maken. Het beleid is goedgekeurd door het CvB en zal in 2023 worden geëvalueerd.

VU Gemeenschap

We zijn toegelaten tot het International Sustainable Campus Network, een netwerk van universiteiten die elkaar stimuleren en ondersteunen bij duurzaamheidsinitiatieven. Het Green Office heeft een financiële impuls gekregen en is vernieuwd. Op het gebied van duurzaamheid doen we het goed in verschillende ranglijsten. Zo zijn we de hoogst genoteerde Nederlandse universiteit in de Times Higher Impact Ranking van 2021 en ook in de SustainaBul waren we de hoogst genoteerde universiteit in 2022. Op 24 mei 2022 vond de lancering plaats van A Better World@VU. Hierin wordt tweejaarlijks, deels online, getoond hoe de VU met projecten van medewerkers en studenten bijdraagt aan een betere wereld. Ook werden kleinschalige evenementen georganiseerd, zoals de Dag van de Duurzaamheid in 2021, en werd een duurzaamheidsplan opgesteld voor de verdere uitwerking van de algemene VU strategie 20-25.

Verwachte resultaten in 2025

We zijn ambitieus en meer nog, we moeten ambitieus zijn als we de klimaatdoelstellingen willen halen. Tijdens de Strategische conferentie in mei 2022 gaven de deelnemers aan: We willen 1# universiteit in duurzaamheid zijn. Een soortgelijke ambitie werd uitgesproken tijdens [de Midterm review sessie](#) waar deelnemers ook aangaven dat de VU een leidende universiteit in duurzaamheid moet zijn. Zie [hier](#) de visuele samenvatting van de midterm review.

Om duidelijk te profileren wat de duurzaamheidsambitie van de VU is zijn statements ontwikkeld. Deze statements zijn ambitieus, geven een bepaald doel aan, zijn kort, inspirerend en makkelijk te begrijpen. De statements zijn gecategoriseerd in VU-breed, Onderwijs, Onderzoek, Valorisatie en Organisatie.

Onder elk statement staan mogelijke doelen voor de korte en lange termijn. We zullen nog een actieplan opstellen met concrete doelen die ervoor zorgen dat we de ambitie die volgt uit de statements waarmaken. De hieronder genoemde doelstellingen moeten dan ook als voorbeelden worden gezien.

VU: Positive impact on people and the planet

- Voorbeelden van mogelijke doelstellingen voor de korte termijn:
 - Lancering van het Sustainability Office in december 2022
 - Starten met het Green Ambassadors programma
- Voorbeelden van potentiële lange termijn doelstellingen:
 - Starten met integrated duurzaamheidsrapportage
 - Organiseren van een groot duurzaamheidsevenement

Onderwijs: Educating changemakers for a sustainable future

- Voorbeelden van potentiële korte termijn doelstellingen:
 - Duurzaamheid in BKO, BKO+ en SKO
 - Fonds voor docenten voor onderwijs duurzaamheidsinnovaties
- Voorbeelden van potentiële lange termijn doelen:
 - Elk onderdeel van de "onderwijsketen" heeft een aansprekend aanbod van duurzaamheidsonderwijs
 - Duurzaamheid in de academische kern

Onderzoek: VU is leading in sustainability research

- Voorbeelden van potentiële korte termijn doelen:
 - Start LEAF-project voor duurzame labs
 - Seed money voor onderzoeksprojecten die onderzoekers verbinden met de campus
- Voorbeelden van potentiële lange termijn doelen:
 - Jaarlijkse duurzaamheids(team)prijs met seed money voor VU-onderzoekers
 - Investeren in uitbreiding ASI met (bijvoorbeeld) een nieuwe leerstoel met focus op duurzaamheid

Valorisatie: Actionable knowledge for transformative change and societal impact

- Voorbeelden van mogelijke doelstellingen op korte termijn:
 - Aannemen van een coördinator voor het Green Action Lab (VU sustainability living lab platform)
 - Ontwikkelen van een postacademisch programma over duurzaamheid
- Voorbeelden van potentiële lange termijn doelen:
 - VU stopt alle samenwerkingen met de fossiele industrie
 - Sapiens stimuleert collectieve acties voor duurzame impact in de regio en daarbuiten

Organisatie: Carbon-positive campus in 2030+ and all our operations are SDG aligned

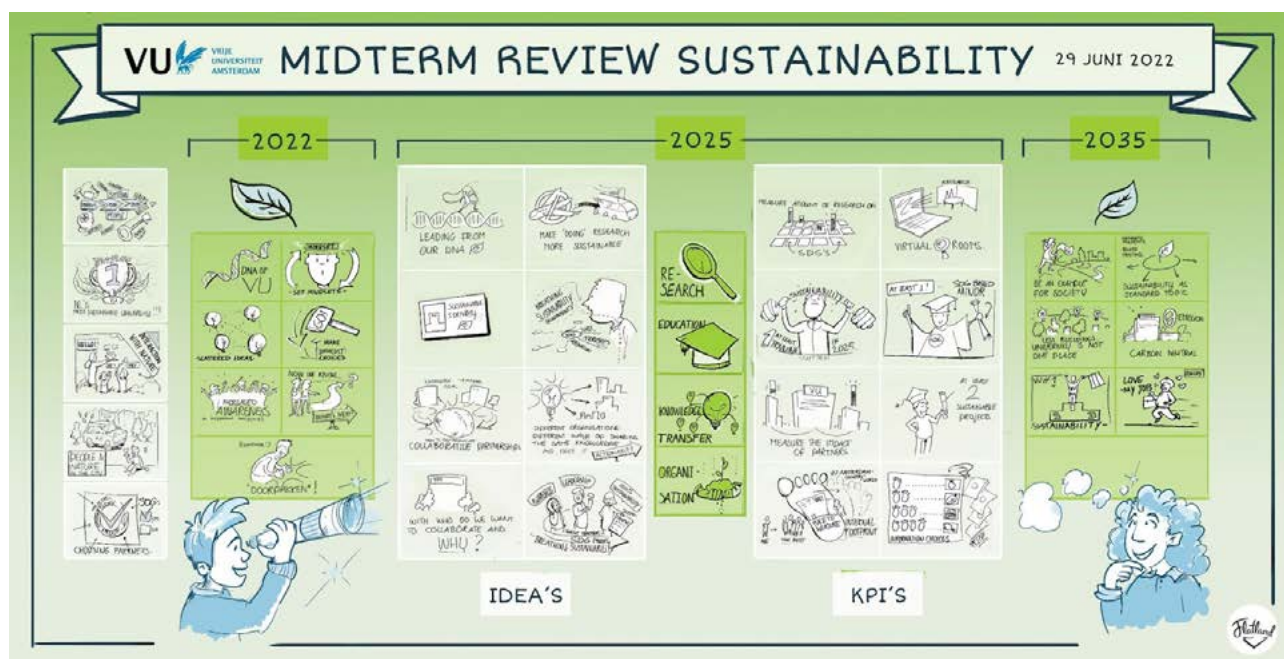
- Voorbeelden van mogelijke doelen op korte termijn:
 - VU maakt Fairphones de standaard mobiele telefoon
 - Zo snel mogelijk overstappen op een plantaardig restaurant
 - CO₂ prijzen integreren in nieuwe contracten en aankopen
- Voorbeelden van potentiële lange termijn doelen:
 - Ontwikkelen van een ambitieus VU CO₂ positief campusplan
 - Alle doelstellingen in het Duurzame Campus plan worden uitgevoerd.

Wat is er nodig om die resultaten te bereiken? En hoe kunnen deze acties naar de staande organisatie worden gebracht?

Voor het realiseren van bovenstaande doelstellingen is een forse programmatische inzet vereist, de op VU-niveau moet worden georganiseerd. Daarom is een voorstel gedaan om een Sustainability Office op te richten naar het voorbeeld van het bestaande Diversity Office. Dit is nodig omdat we duurzaamheid op een structurele manier willen verankeren in de VU. Het voorstel ligt in november ter besluitvorming bij het CvB. Zie het conceptvoorstel [hier](#).

Lessen uit de implementatie van de duurzaamheid strategie tot nu toe Hieronder volgt een samenvatting van de belangrijkste lessen:

- Duurzaamheid wordt gezien als een belangrijk en urgent onderwerp waarvoor men de noodzaak voelt om iets mee te doen. Dit maakt het gemakkelijk om mensen mee te krijgen in de ontwikkeling van nieuwe plannen. Van dit potentieel kan de komende jaren meer gebruik van worden gemaakt.
- Tegelijkertijd is er ook een grote groep mensen die we nog niet bereiken. Als we duurzaamheid echt in het DNA van de VU willen hebben, moeten we een manier vinden om deze groep te bereiken.
- We hebben gedurfde en grote stappen nodig om de ambitieuze internationale klimaatdoelstelling te halen. Dit zal niet gaan zonder offers en pijnlijke keuzes. Niet alleen in financiële zin, maar ook qua gedrag en houding van medewerkers. Er is in dit verband aandacht nodig voor het juiste leiderschap en het werken aan acceptatie bij medewerkers.
- Er zijn veel initiatieven voor duurzaamheid; we moeten ervoor zorgen dat het geheel overzichtelijk blijft en dat mensen niet verdwalen in het grote aantal initiatieven.
- Laaghangend fruit kan snel en effectief worden aangepakt, maar daarmee verander je een organisatie nog niet echt. Als we de VU duurzamer willen maken, moeten we de onderliggende structuren aanpakken en de cultuur van de organisatie raken. Deze veranderingen vergen tijd en langdurige inspanningen.





3. Speerpunt Divers

Terugblik

Is er voldoende vooruitgang geboekt? Wat zijn de knelpunten geweest?

In het algemeen kunnen we de conclusie trekken dat er progressie wordt geboekt binnen dit thema. Er is draagvlak bij besturen en er is sprake van momentum voor implementatie. Diversiteit aan de VU heeft een sterk imago; we hebben een integrale D&I-visie ontwikkeld, veel kennis intern opgebouwd, en successen geboekt (denk daarbij bijvoorbeeld aan Mixed Classroom model, Statement n.a.v. Black Lives Matter in 2020, het Actieplan Kleurrijke Staf en I belong@VU).

Inhoudelijk zijn er echter ook knelpunten geweest op het vlak van verdere, grootschalige implementatie en prioritering t.o.v. andere ambities. Welke (transparante) keuzes maken we op het moment dat verschillende ambities, thema's of belangen tegenover elkaar komen te staan? Te denken aan de verhouding tussen diversiteitsbeleid en ons juridisch beleid? Of onze woordvoeringslijn versus thematiek als dekolonisering? Welk risico zijn we bereid te nemen als VU? En kunnen we dat gesprek en de beslissingen hieromtrent transparant met de juiste stakeholders voeren? Hoe kunnen we daarnaast *iedere* eenheid betrekken bij het thema en niet enkel diegene die al intern hiermee aan de slag zijn gegaan?

Qua vooruitgang lijkt het erop dat we nu aan begin staan van de werkelijk grote veranderingen; er zijn eenheden waar al succesvolle pilots zijn gedraaid, de volgende stap is die in de gehele universiteit te implementeren. We lopen als VU zijnde in nationaal perspectief voorop in dit thema, maar vervolgstappen zijn nodig om deze positie ook te kunnen behouden.

Wat heeft over de afgelopen periode goed gewerkt en wat zijn lessons learned?

Wat goed heeft gewerkt, is dat er draagvlak is gecreëerd voor dit thema. Problematisch is echter dat dat het draagvlak en bekendheid met het beleid, voornamelijk geldt voor gremia of direct betrokkenen. Hoe maken we ons beleid, projecten en resultaten in bredere kringen zichtbaar? Directe samenwerking met bv Dienst Communicatie was vanaf het begin van de strategische periode nodig geweest, waar we nu pas veel intensiever in 2022 samen mee zijn gaan werken. Dit is noodzakelijk om de verandering door te laten dringen op de werkvloer; tussen collega's en in de collegezalen. Ook is teambuilding binnen ons office achtergebleven, doordat de aanstellingen van teamleden fragmentarisch waren (men werkte vaak op verschillende afdelingen) en de geleerde les is dat een aantal individuen bij elkaar niet per definitie een team is. Dit heeft het effect van ons werk wel kleiner gemaakt.

Ook moet de relatie tussen de Chief Diversity Office (CDO) en de Diversity Officers duidelijker gemaakt worden. De positionering van CDO als decaan leidt ertoe dat de aansturing in het team altijd onder tijdsdruk staat, evenals de boegbeeldfunctie. Het voordeel van een sterke bestuurlijke verankering weegt niet op tegen deze nadelen. Voor soortgelijke speerpunten zoals Duurzaam en Ondernemend zijn dit belangrijke lessen omdat zij in de toekomst mogelijk ook een Office zullen oprichten naar model van het DO.

Welke resultaten zijn sinds de start van de implementatie behaald?

Als Diversity Office hebben we het model van Mixed Classroom ontwikkeld. In de eerste fase lag de focus op de ontwikkeling en versteviging van het project (2020 - 2021) en in de fase daarna de verdere uitrol van het model (2021-2022). In 2020 is deze methode bestendigd met o.a: de ontwikkeling van Mixed Classroom materiaal, trainingen, workshops, en intervisiebijeenkomsten. Intussen is er ook een aanvulling op het model gemaakt met specifieke online context in het kader van de covid-19 pandemie, en is er een doorontwikkeling & pilot van studentgericht aanbod (Unpack your Study Abroad & Integration in the Master). Voor 2021 stond het trainen van docentopleiders en het project integreren in BKO, SKO, LOL op het programma. Ten slotte zijn we bezig met een Evaluatie & doorontwikkeling van het model en aanbod. Mixed Classroom is een zelfstandig VU breed project geworden waar LEARN de partner is. Verbinding binnen de Strategie is met de Ambitie Toekomstgerichte Onderwijsvormen.

Naast onderwijs in de praktijk bieden we bij het ontwerpen van het curriculum een tool. Daarom zijn wij gestart met het Projectplan Curriculumscans. Kern van het plan is het ontwikkelen van een curriculumscan-tool, om meer inzicht in de diversiteitsaspecten binnen curricula bij ontwikkeling of herziening van onderwijsprogramma's te krijgen. Medio 2020 zijn we begonnen met het samenstellen van een expert-groep om de mogelijkheden en de omvang van het initiatief curriculumscans te verkennen. In 2021 staat de ontwikkeling van de tool centraal (plus literatuurstudie en interview met experts), de eerste pilot en de verdere implementatie vindt plaats in 2022.

In het licht van initiële doelstelling m.b.t. Onderwijs (1. MC is onderdeel van al het onderwijs op de VU; 2. Verschillen articuleren en verbinden en onderdeel maken van onderwijs; 3. Studenten leren in diverse team te werken; 4. Kennis ontwikkelen en toepassen over diversiteit in het onderwijs) hebben we duidelijke mijlpalen bereikt.

Wij zijn daarnaast begonnen met het thema Dekolonisatie (van de VU). Hierbij moet men denken aan; onderzoek naar de eigen geschiedenis van VU Amsterdam, verkennen hoe mondiale gerechtigheid meespeelt in publicatiebeleid en Open Access (UB) en internationaliseringsbeleid (IO). Ook is het van belang om te weten op welke manier dit thema voor onze studenten en medewerkers speelt en of en hoe uitsluitingsmechanismen doorwerken. Daarnaast voeren we een inventarisatie uit van VU onderwijs en VU onderzoek dat raakvlakken heeft met thema dekolonisatie. Het doel hiervan is bewustzijn bevorderen over relatie VU met thema (de)kolonisatie en mondiale gerechtigheid en daarmee bijdragen aan kritisch-inclusieve cultuur. Belangrijk is het opzetten van een

klankbordgroep en verkennen van de thematiek (in 2020) en opbouwen van een netwerk van studenten en medewerkers met betrokkenheid bij thematiek (in 2021). Ten slotte heeft i.s.m. de UB de expositie (de)constructing spaces plaatsgevonden.

Inmiddels zijn alle gesprekken en input voor het Actieplan Kleurrijke Staf verwerkt tot een afgerond plan waar de faculteiten en diensten mee aan de slag kunnen en sommigen al zijn gegaan. Het plan is gericht op concrete maatregelen die te nemen zijn voor faculteiten en diensten voor het vergroten van de culturele diversiteit in elke fase van de "carrière-pijplijn". Kern van het plan is meer aandacht voor aannamebeleid, doorgroei en behoud van collega's met een migratieachtergrond. Een van de beoogde resultaten is het vergroten van het bewustzijn van in- en uitsluitingsmechanismen bij medewerkers en meer bewustwording en aandacht voor kracht van culturele diversiteit op de werkvloer zelf. Diverse diensten en faculteiten zijn reeds met dit actieplan aan de slag gegaan.

In het licht van initiële doelstelling m.b.t. bedrijfsvoering (9. DO ontwikkelt visie met concreet meetbare indicatoren om impact van beleid te monitoren en bij te stellen; 10. Ruimte creëren op de campus voor schurende en prikkelende onderwerpen; 11. Ontwikkelen inclusieve omgeving door o.a. mentor trajecten, buddy projecten en medewerkersnetwerken; 12. Inclusief personeelsbeleid om diversiteit in de staf te vergroten) zijn een groot deel van deze doelstellingen ondervangen door het Actieplan Kleurrijke staf. Punt 9 is iets waar wij de komende tijd sterk op gaan inzetten. Door het uitstellen van de Culturele Barometer heeft dit vertraging opgelopen.

In het kader van ons onderzoeksbeleid zijn er diverse projecten uitgevoerd. Het I belong@VU survey is gepubliceerd met drie podcasts over *belonging*. Ten slotte hebben we Factsheets opgesteld voor faculteiten met alle voor ons beschikbare gegevens. De implicaties van de uitkomsten worden momenteel met een aantal van de faculteiten nog besproken.

In het licht van initiële doelstelling m.b.t. Onderzoek (5. Inzetten van onze (onderzoeks) kennis over diversiteit (studiesucces, welbevinden, draagvlak) voor beleid en monitoring daarvan; 6. Uitbreiden en voortzetten onderzoek naar diversiteit en evaluatie van initiatieven (MC, ABM, Be Prepared); 7. Kennis ontwikkelen over internationale studenten) zijn we redelijk op weg. Vooral op punt 7 en 5 wordt de komende tijd sterker ingezet.

Vooruitblik

Aan welke DOT's/projecten wordt nu gewerkt en tot welke resultaten leidt dit op korte termijn?

Komende tijd wordt het van belang om het Actieplan Kleurrijke Staf breder te gaan implementeren. Het delen van good practices, ontwikkelen van leiderschapstrainingen en onderzoek naar exitgesprekken vormen hier een belangrijk onderdeel van.

In 2021 hebben we ons vast Contactpersonenoverleg verbreed en in 2022 zijn we begonnen met het vormen van decentrale werkgroepen en contactpersonen binnen een aantal diensten en faculteiten. Komende tijd wordt het van belang om in iedere eenheid een decentrale werkgroepen en/of contactpersonen aan te stellen. Op die manier is er meer eigenaarschap voor het diversiteitsbeleid dat we vanuit het Diversity Office ontwikkelen; en onze beleidsontwikkeling sluit op deze manier veel beter aan op de zaken die op de werkvloer spelen. Bijkomend voordeel is de wederkerigheid van kennis, draagvlak en inzet tussen centraal en decentrale niveau.

Het DO werkt al enige tijd samen met de verschillende D&I netwerken die de VU rijk is. Het is van belang om de netwerken een vaste plek aan te bieden zodat de verschillende thema's op de agenda blijven en een formele verbinding met het Diversity Office op te zetten. Het idee is om netwerken (deels) financiële zekerheid bieden zodat de al opgezette

activiteiten en connecties behouden blijven en worden verduurzaamd. Er is enige coördinatie vanuit het DO zodat we meer vruchtbare samenwerking kunnen opzetten en de onderlinge samenhang van thematiek breder aan kunnen vliegen.

We voeren een inventarisatie uit van al het onderzoek dat in de meest brede zin m.b.t diversiteit en inclusie aan VU Amsterdam gedaan wordt. In tweede instantie zullen we ook gaan kijken naar de samenstelling van de onderzoekteams. Naast het uitvoeren van diverse onderzoeken (2019 – nu) starten we nu met het ontwikkelen van onderzoeksbeleid (2022). Naast het monitoren van verschillende diversiteitskwesities binnen onze gemeenschap willen we een kader schetsen over de voorwaarden die met onderzoek gemoeid zijn. UB en IO zullen in ieder geval belangrijke partner zijn in het verkennen hiervan. Te denken aan thema's als: Open Access, samenwerkingsverbanden die we hebben en samenstelling van onderzoeksgroepen. Ook uitgebreidere monitoring en benchmarks van data zou in de toekomst een grotere rol moeten spelen.

Op de korte termijn zal in samenwerking met de UB en IO verder invulling gegeven worden aan het thema dekolonisatie in de praktijk. Diverse projecten i.s.m. de UB worden dit jaar nog uitgevoerd; in navolging van een Pride bibliotheek is de UB samen met het DO aan het bouwen aan het Decolonization LAB. Met IO gaat dit over het verkennen hoe mondiale gerechtigheid meespeelt in publicatiebeleid (bijvoorbeeld gelijke toegang productie en consumptie van kennis) en Open Access.

Het implementatieplan Curriculumscans krijgt langzaam vorm en er wordt verbinding aangegaan met de voorgestelde stakeholders. Verdere ontwikkeling van deze toolkit wordt ook deels met LEARN uitgevoerd. Uitzoeken binnen de faculteiten ligt bij opleidingsdirecteuren, docenten en facultaire besturen. Hierbij willen we de verbinding aangaan met andere thematische onderwijsvernieuwingen (dekolonisatie, duurzaamheidsscans). Opzetten van workshop en best practices document om stakeholders te begeleiden bij de implementatie van de scans.

Wat is het verwachte eindresultaat en wanneer is dit gerealiseerd?

Momenteel zijn we als office onze lange termijn doelen aan het herijken; wat willen we in 2030 bereikt hebben? In ieder geval naast onze lopende projecten meer aandacht voor toegankelijkheid en de internationale studenten en medewerkers. En we willen onze kennis valoriseren, ook naar externe partners, te denken aan trainingen, maar ook externe profilering. Dit sluit aan op onze initiële doelstelling vanuit het domein bedrijfsvoering: 8. Delen van kennis over diversiteit in onderwijs en vertalen van deze kennis naar initiatieven die diversiteit en inclusie bevorderen.

Uit de laatste strategische conferentie bleek echter dat onze plannen als ambitieus (genoeg) worden ervaren. Er hoeven dus niet per se "nieuwe" plannen of ambities bijgeschreven te worden want het zijn al plannen met de juiste richting. De energie moet gestoken worden om de situatie op de werkvloer en in de klaslokalen daadwerkelijk te veranderen en de plannen in de diepte uit te werken. Niet alleen tellen resultaten of het opleveren van plannen, maar bewustwording en dialoog zijn ook van belang. Daarvoor is echter meer ondersteuning, fte en middelen nodig.

Randvoorwaarden: wat is er nodig qua bemensing, aanpak, organisatie

In termen van organisatie hebben we de inzet van de diversiteitsnetwerken en decentrale offices nodig. Dit om wederkerigheid te creëren tussen centraal en decentraal. Prioriteit ligt immers bij de implementatie van de plannen en daarvoor is het heel belangrijk dat “de tentakels” goed werken en elkaar versterken. Voor de toekomst is het belangrijk om de functie van het Diversity Office als vliegwiel te bestendigen; diverse projecten liggen op diverse tafels (bv het actieplan ligt bij de directeuren en de curriculumscans bij opleidingsdirecteuren). Hoe is dit te verenigen? En; hoe voorkom je dat diverse mensen aan hetzelfde werken en men niet op de hoogte is van deze parallelle ontwikkelingen?

Qua bemensing is het wenselijk dat eenieder in het team primair bij het DO is aangesteld en de CDO zich volledig kan toeleggen op het coördineren van het DO. Deels is een groter team een verschuiving van al huidige functies die momenteel elders binnen de VU belegd zijn, maar dat zal op de korte termijn wel betekenen dat het team ook in absolute zin iets zal groeien.

Ook is het belangrijk dat het (bestuurlijke) draagvlak voldoende is. Hiermee wordt bedoeld om duidelijk te kiezen voor een ambitieus diversiteit- en inclusiviteitsbeleid en de gevolgen hiervan te dragen (want niet alle strategische ambities zijn convergent aan elkaar).

Organisatie en werkwijze na overheveling vanuit de strategie naar de lijn

Het Diversity Office zal na de overheveling van de VU strategie niet wezenlijk veranderen. Het heeft vanaf het begin van de strategische periode al als een zelfstandige eenheid geopereerd. Belang van het structureel inbedden via decentrale DO's en de diversiteitsnetwerken worden hiermee wel nog belangrijker. Omdat dit thema structurele aandacht vraagt is het denkbaar dat deze ambitie ook meegenomen wordt in de volgende strategische periode.

Wat zijn verder concrete aanbevelingen voor het vervolg van de strategie van de VU?

Het is belangrijk om duidelijke keuzes te maken wat betreft de ambities t.o.v. elkaar, en wellicht ook wat minder ambities te kiezen. Welke zaken hebben het podium van de VU strategie echt nodig? En welke worden bv al verwerkt in Onderwijs- en Onderzoeksagenda's?

Het is ook van belang om de randvoorwaarden (als bv veel inzet nodig is vanuit C&M) goed vooraf te regelen, en helder te maken hoeveel we (ondersteuning versus beleid) van elkaar mogen verwachten. Ten slotte is de vraag wat precies nodig is om het beleid succesvol te maken. Voor het DO is duidelijk dat er een scale up nodig is van de activiteiten en het team om ook werkelijk de haarvaten van de organisatie te bereiken.



4. Profielthema's

a. Wat zijn de (belangrijkste) concrete resultaten, mede in het licht van de initiële doelstellingen?

1. Vanuit de overkoepelende missie van de VU om bij te dragen aan een 'betere wereld' door versterking van de profielthema's, is de missie en visie van elk profielthema aangescherpt en zijn expliciete links gelegd met de Sustainable Development Goals (SDG'S). De uitkomsten hiervan zijn beschreven in de eerste editie van de Strategy Times en verwerkt in de teksten op de website van de VU ([Profielthema's - Meer over - Vrije Universiteit Amsterdam \(vu.nl\)](#)).

Kort en goed: de VU streeft naar een ideale wereld waarin iedereen meetelt, meedoet, zich gehoord en vertegenwoordigd voelt, waarin iedereen gelijke kansen heeft om 'in verbinding' te leven en te profiteren van globalisering en digitalisering, waarin iedereen een zo gezond en rijk mogelijk leven leidt, en waarin onze planeet leefbaar blijft voor al het leven.

2. Er is een traject ingezet met de diensten C&M en Durf! om voor elk profielthema aangescherpte kernboodschappen te formuleren waarop de communicatie kan worden geënt. Dit proces is afgerond voor de profielthema's Governance for Society en Science for Sustainability en het speerpunt Duurzaamheid. Connected World en Human Health and Life Sciences volgen in het laatste kwartaal van 2022.
3. In het academisch jaar 2021-2022 is een eerste editie van vier Dreamteams gestart, één voor elk profielthema, naast het reeds bestaande Dreamteam *Pulse Racing*. Elk Dreamteam richtte zich op een maatschappelijk uitdaging in de sfeer van het profielthema waar het bij hoorde: *Newcomer Entrepreneurship (GfS)*, *VU ProFit! (H2LS)*, *de Empathische robot (CW)*, en *Planeetvriendelijk eten- voor een duurzame toekomst (S4S)*. (<https://vu.nl/nl/over-de-vu/meer-over/dreamteams>).

4. In de periode 2022 tot en met 2025 is jaarlijks 672K beschikbaar ter stimulering van het onderzoek binnen de profielthema's, 168K per profielthema. In 2022 zijn deze middelen voor het eerst ingezet op basis van bestedingsregels en bestedingsvoorstellen voor elk profielthema. Dit heeft een belangrijke impuls gegeven aan de profielthema's.
5. Er is door de *Intercommissie (tussen het VUO enerzijds en het kernteam en de werkgroep voor de profielthema's anderzijds)* een advies opgesteld over de basisfinanciering van de iOZI's, de verhouding tussen de iOZI's en de profielthema's en de aanwending van centrale middelen voor de profielthema's. Dit advies is recent voorgelegd aan de rector als opdrachtgever.
6. Er is een VU Behavioural Lab opgericht om experimenteel gedragswetenschappelijk onderzoek te bevorderen, met name in faculteiten waarin de mogelijkheden hiervoor beperkt zijn (zoals FSW en SBE). De VU student pool voor proefpersonen is opgeleverd en wordt nu in het onderwijs van SBE uitgetoetst. Een payment module is in de maak. Er zijn nieuwe ruimtes voor dit initiatief gevonden in het Transitorium. Deze worden ingericht als labs en binnenkort in gebruik genomen. De aandacht verschuift nu naar het bouwen van een goede portal en het professionaliseren van het netwerk.
7. In de community-brede evenementen (o.a. OAJ, Dies, Déja VU Festival) zijn de profielthema's als uitgangspunt voor de programmering genomen en kregen de Dreamteams een podium. In de kennismakingslunch van de rector met nieuwe hoogleraren vormden de vier profielthema's de kapstok voor de gespreksrondes.

b. Wat is het verwachte eindresultaat en wanneer is dit gerealiseerd?

1. De profielthema's zijn meer dan een etalage; ze belichamen de missie en de visie van de VU. Naar binnen toe gaat er een verbindende, organiserende en inspirerende werking vanuit, terwijl ze naar buiten toe invulling geven aan het maatschappelijke engagement van de VU.
2. De stip op de horizon, te bereiken op het einde van de huidige strategieperiode in 2025, is dat de profielthema's van de VU zijn voorzien van aansprekende en herkenbare namen, dan wel aansprekende kernboodschappen voor communicatie, waaruit direct duidelijk wordt waar de VU zich op richt en hoe de VU bijdraagt aan een betere wereld. De kernboodschappen die zijn opgehaald in het traject met de diensten C&M en Durf! zijn hierbij behulpzaam. De nieuwe namen dan wel kernboodschappen zijn zorgvuldig gekozen en beproefd, ook in relatie tot de speerpunten en de nieuwe 'pay off' van de VU: *Unlock your potential*.
3. Profileren is communiceren. In onderkenning hiervan is een communicatiestrategie geformuleerd en is een bijbehorend apparaat bij C&M ingericht, dat ervoor zorgt dat de maatschappelijke belofte van de VU stelselmatig wordt onderbouwd met wapenfeiten. Profilerende activiteiten en geboekte resultaten worden actief opgehaald en via diverse kanalen gedeeld, ook via de socials. Profileren en reputatie zijn geen aparte onderwerpen, maar maken integraal deel uit van de strategie. In de communicatiestrategie is beschreven hoe communicatie over de profielthema's zich verhoudt tot communicatie over andere voor de VU relevante activiteiten, bijvoorbeeld over specifieke vakgebieden en disciplines.
4. Een interface die de samenspraak tussen de dienst C&M, Durf! en de vertegenwoordigers van de profielthema's ondersteunt, is zo vormgegeven dat in nauwe wisselwerking met de werkvloer gerichte keuzes gemaakt worden bij het laden van de 'maatschappelijke belofte' van de VU met activiteiten en resultaten.

5. De financiering vanuit de Strategische Onderzoekmotor (SOM) is uitgebreid met extra middelen om consortiavorming rond onderwerpen met grote maatschappelijke urgentie te stimuleren. Voor de vorming van deze consortia worden proposities ontwikkeld die duidelijk maken hoe het consortium inspeelt op financieringsmogelijkheden buiten de VU (Horizon Europe, Zwaartekracht, Groiefonds, Sectorplannen, Nationale Wetenschapsagenda, etc.)
6. Voor elk profielthema is een stuurgroep (zie hieronder) ingericht, is een coördinator of team van coördinatoren aangewezen en is een beleidsmedewerker aangesteld ter ondersteuning.

c. Wat is er nodig om dit resultaat te behalen, in termen van organisatie en bemensing?

1. Ten behoeve van de inzet van middelen wordt voor elk profielthema een stuurgroep samengesteld bestaande uit betrokken decanen, portefeuillehouders onderzoek en valorisatie en betrokken instituutdirecteuren. De coördinator of het team van coördinatoren wordt ondersteund door een beleidsmedewerker. De stuurgroep heeft de taak om kansrijke onderwerpen en lijnen voor onderzoek en valorisatie te identificeren, c.q. in wisselwerking met de onderzoeksinstituten en de diensten C&M en Durf! op te halen. Deze onderwerpen komen in aanmerking voor stimulering vanuit de SOM.
2. Om interdisciplinaire samenwerking onder de vlag van de profielthema's te organiseren en te stimuleren worden de middelen uit de SOM (nu: 672kEuro per jaar) ingezet voor coördinatie (een coördinator of een team), ondersteuning op beleidsniveau en zaaigeld voor onderzoek en valorisatie. Overweeg die SOM-middelen uit te breiden met extra middelen om consortiumvorming te faciliteren. Zo kan de VU ruimte bieden aan wetenschappers die het verschil willen maken op de profielthema's.

Over deze oproep om extra middelen ter stimulering van consortiumvorming bestaat overigens verschil van inzicht. Niet iedereen is voorstander van deze extra financiering. Met name bij GfS wordt gevreesd dat die inzet van extra middelen ten koste gaat van facultaire onderzoeksmiddelen en dat het meer 'gedoe' oplevert dan dat er concrete resultaten uitkomen. Bij de verdere uitwerking moet aandacht zijn voor deze zorg.

3. C&M stelt per profielthema een communicatieadviseur aan. We creëren een interface om de samenwerking tussen C&M, Durf! en (vertegenwoordigers van) de profielthema's te organiseren. Vanuit die samenwerking halen we actief content op bij de wetenschappers en zorgen we ervoor dat we de kennis binnen de VU, ook over communiceren, beter benutten.
4. Overweeg om metertijd subsidieadviseurs en business developers toe te wijzen aan de profielthema's. Hun ondersteuning is nodig bij consortiumvorming, ontwikkeling van samenwerking en proposities en advisering over externe financiering en impact.
5. Zet het beleid voort om de SOM-middelen *niet* in competitie te verdelen, maar vraag de stuurgroep van de profielthema's zelf om met bestedingsvoorstellen te maken en laat deze toetsen door het CvB. Dat is in 2022 de insteek geweest. De bestedingsregels hebben in die editie goed gewerkt: de bestedingen dragen bij aan versterking van de profielthema's.

6. Zet de Dreamteams voort in 2022-2025 en evalueer dan of dit een levensvatbaar concept is voor de VU. Drie ingrediënten zijn essentieel voor het welslagen van Dreamteams: een concrete maatschappelijke uitdaging, zodat het van meet af aan duidelijk is aan welk doel een Dreamteam werkt, en voldoende belangstelling bij studenten, tot uiting komend in kandidaten voor de Dreamteams, en een heldere procesbegeleiding. Voor het eerste ingrediënt dienen de vertegenwoordigers van de profielthema's te zorgen, het tweede moet blijken, en in het derde is voorzien door de Dreamteams onder te brengen bij het Demonstrator Lab. Daarnaast moet een ieders rol helder zijn belegd, waarbij intrinsieke motivatie voor de rol en het onderwerp de belangrijkste voorwaarde voor succes is.
7. De huidige structuur van kernteams en werkgroepen wordt opgeheven. De intern gericht vervolgdoelen krijgen een plek in de nieuwe onderzoekstrategie. De extern gericht vervolgdoelen worden in een nieuw programma samengevoegd met doel rondom wetenschappelijke reputatie. Beide programma's moeten nog worden bemenst. De werkgroep voor de profielthema's wil graag tot nader order overleg blijven voeren over de communicatie en profilering en de aanwending van de SOM, omdat met name over deze onderwerpen het overleg als nuttig en productief wordt ervaren.

d. Hoe kunnen de resultaten en/of resterende doelstellingen in de lijn worden bestendig? Wat is hiervoor een realistisch tijdpad? Welke randvoorwaarden spelen hierbij een rol? Welk overleg heeft hierover reeds plaatsgevonden?

- **De toewijzing van de middelen uit de SOM** voor profielthema's zijn toegezegd tot en met 2025 en worden met ingang van 2023 ingezet voor coördinatie, beleidsondersteuning en zaaigeld. De middelen zijn structureel, zodat duurzaam wordt geïnvesteerd in de basis van de profielthema's, ook als deze zouden wijzigen.
- **Communicatie:** het vormen van een capaciteitsteam per profielthema is nu in voorbereiding. In de eerste helft van 2023 worden de punten van de communicatiestrategie en het maken van een interface ontwikkeld.
- **Stuurgroepen:** De stuurgroepen voor de profielthema's moeten worden geformeerd en aan de slag met ingang van 2023. In ons beeld zijn de stuurgroepen structureel, maar de term suggereert dat het om een tijdelijk gremium gaat. We moeten nadenken over hoe we die structuur inrichten en actief houden.
- **Intercommissie:** Het advies van de Intercommissie wordt met een implementatieplan voorgelegd aan het CvB ter besluitvorming.
- **Onderzoekstrategie:** Met Bestuurszaken moet besproken worden hoe dit traject integraal onderdeel kan worden van de Onderzoekstrategie.
- **Dreamteams:** De Dreamteams van H2LS en het al bestaande Dreamteam zijn ondergebracht bij het Demonstrator Lab. De Dreamteams voor G4S, S4S en CW zijn on hold tot de jaarwisseling. Vanaf 1 januari 2023 starten die ook op en vallen dan ook onder het Demonstrator Lab. Daar ligt nog wel de uitdaging om goede onderwerpen en enthousiaste studenten te vinden. Daarvoor is nodig om actief studenten te werven. De aantrekkingskracht moet motivatie zijn en niet gezocht in financiële prikkels of EC.

e. Wat heeft over de afgelopen periode goed gewerkt en wat zijn lessons learned?

- De hierboven beschreven resultaten laten zien dat het bij elkaar brengen van iOZIs binnen de profielthema's heeft geleid tot intensievere samenwerking; er is enthousiasme en nieuwe energie ontstaan in de profielthema's, die geleid hebben tot nieuwe plannen en activiteiten.
- De diensten waren niet goed voorbereid op de implementatie van de VU Strategie en in veel gevallen niet goed in staat daarop adaptief in te spelen. Hetzelfde geldt tot op zekere hoogte ook voor de faculteiten en opleidingen (bijvoorbeeld in relatie tot de Dreamteams).

- De opdracht aan de strategische werkgroepen en de implicaties daarvan waren niet voor alle adviserende gremia duidelijk. Het VUO in het bijzonder vond dat de werkgroep Focus & Profielthema's een opdracht uitvoerde die thuishoorde bij het VUO. Andersom werd onderkend dat de opdracht aan de werkgroep Focus & Profielthema's om de onderzoeksinstituten te ordenen naar de profielthema's en de profielthema's te stimuleren met een substantieel deel van de centrale onderzoeksmiddelen niet zonder het VUO kon worden verricht. Om advies uit te brengen over deze onderwerpen werd een gezamenlijke commissie ingesteld (Intercommissie). Aan het VUO had duidelijker geschetst moeten worden welke rol de strategische werkgroep had en welke rol het VUO in dat proces wel, en welke het niet had.

De verbreding van het Dreamteam-concept voor de hele VU en alle profielthema's was een leerzaam traject. Het concept was voor veel faculteiten nieuw. Er waren vragen over de certificering en het (extra- of intra-curriculair) verwerven van EC's en over de status van Dreamteam-participatie als onderwijsactiviteit. De roldefinitie van de ambassadeurs, het team-around-the-team en de mate van autonomie voor de studenten was onduidelijk. De behoefte dat proces te begeleiden en controleren was in een aantal gevallen (te) groot. Voor het succesvol functioneren van Dreamteams is het noodzakelijk om bij de start een concrete, helder geoperationaliseerde uitdaging te formuleren, een cursus/workshop projectmanagement te volgen en een vorm van procesbegeleiding in te richten. Vanuit de werkgroep en de implementatie van de strategie is onderschat wat er zoal nodig was om dit proces goed te organiseren. De slotbijeenkomst op 5 juli 2022 liet overigens zien dat de Dreamteams toch het nodige voor elkaar hadden weten te boksen, de coronacrisis en de genoemde leerpunten ten spijt.



5. 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. Één van de doelstellingen in onze strategie is daarom de reputatie van de VU in binnen- en buitenland in overeenstemming te brengen met het hoge niveau van haar wetenschappelijk onderzoek.

Welke resultaten zijn sinds de start van de implementatie behaald?

Er zijn sinds de start van de implementatie, ruim 2,5 jaar geleden, 4 projecten opgezet. De stand van zaken per project is als volgt:

1. Beleid en monitoring rankings

In 2020 is een 'ranking monitor' ontwikkeld. Dit is een jaarlijkse standaardrapportage met een beschrijving van de belangrijkste internationale rankings (o.a. methodologie), de trends van de VU op deze rankings in grafieken, een overzicht van bestaande activiteiten van de VU op dit gebied en een communicatieparagraaf, over hoe we het onderzoek inhoudelijk willen uitlichten. De monitor is vastgesteld door het CvB, tezamen met enkele beleidskeuzen. Deze betroffen bovenal de keuze om in de communicatie over internationale rankings 1. de focus te richten op het VU-verhaal, niet op de daadwerkelijke positie in de rankings, 2. de meeste aandacht te schenken aan de THE Impact SDG ranking, gezien de VU-ambities ten aanzien van duurzaamheid, en 3. De deelname aan rankings verder te beperken tot THE world university ranking, THE impact ranking, Leiden en Shanghai ranking.

2. Eenduidige naamgeving VU

Te vaak wordt in communicatie over de VU een verkeerde schrijfwijze van de naam gehanteerd. Veel voorkomende fouten zijn 'Free University' en de 'VU Universiteit'. Dit kan bijvoorbeeld bepaalde searches op het internet negatief beïnvloeden. Het is in het belang van onze naamsbekendheid en reputatie dat zoveel mogelijk de juiste schrijfwijze wordt gebruikt. Daarom is een project gestart met de titel 'eenduidige naamgeving VU'. Binnen

dit project is veel gebeurd. Voorbeelden: de affiliatie "Vrije Universiteit Amsterdam" wordt door Google, DeepL en andere grote vertaalprogramma's automatisch "vertaald" naar bijvoorbeeld "VU University Amsterdam". Deze organisaties is gevraagd dit aan te passen. De grote uitgevers hebben inmiddels algoritmes die ervoor zorgen dat foute schrijfwijzen op ingediende publicaties automatisch worden aangepast. Met studentassistenten zijn foute schrijfwijzen op VU.nl opgezocht en verbeterd. In VUZine wordt periodiek aandacht gevraagd gevraagd voor de juiste schrijfwijze. C&M zal opnieuw een instructie communiceren naar alle C&M-medewerkers en webmasters. Een belangrijke laatste stap in dit project is onderzoeken of en hoe we geautomatiseerd foute schrijfwijzen in PURE kunnen detecteren en verbeteren. Hierbij is belangrijk op te merken dat dit project nooit af is: C&M zal dit met enige regelmaat opnieuw onder de aandacht moeten brengen en oog moeten houden voor foute schrijfwijzen en voor nieuwe manieren om dit geautomatiseerd te kunnen voorkomen.

3. Nieuwe communicatiestrategie

Om de VU sterker en eenduidig te kunnen profileren, is een nieuwe corporate communicatiestrategie ontwikkeld (CCS). De CCS is opgebouwd uit verschillende componenten, waarvan de belangrijkste inmiddels gereed of vrijwel gereed zijn. Het betreft nieuwe beschrijvingen van de kernboodschap van de VU, een VU-merkkompas, een nieuw VU-campagnehuis en het ontwikkelen van een contentstrategie (grotendeels gereed, verbijzondering naar alle profielthema's wordt eind '22 afgerond). Inhoudelijk zal alle communicatie worden geënt op een nieuwe pay off, die momenteel ter besluitvorming voor ligt, en wordt de communicatie met name opgehangen aan de VU-identiteit, de profielthema's, de speerpunten en *A Broader Mind*.

4. Profiling VU Research with SDG's and Societal Impact:

Dit is een project waarvan het eerste deel raakt aan het speerpunt 'Duurzaam' en het tweede deel aan de ambitie 'Wetenschappelijke Reputatie'. Met name rondom het eerste deel zijn al veel resultaten behaald. Er is in AURORA-verband een SDG-dashboard ontwikkeld dat gekoppeld is aan al ons onderzoek. Alle Engelstalige en Nederlandstalige publicaties in PURE kunnen nu via een algoritme aan SDG-labels worden verbonden. Rond half mei wordt deze functionaliteit 'aangezet'. Op persoonlijke pagina's of pagina's van afdelingen moeten wetenschappers de koppeling met SDG's handmatig tot stand brengen. Met deze tool kunnen wetenschappers volgens verschillende SDG labeling methodes bekijken welke SDG- suggesties het beste bij hun profiel zouden passen. Het tweede deel van dit project is erop gericht om uitingen van Societal Impact van onderzoekers, onderzoeksoutput en onderzoeksprojecten (automatisch) te verzamelen en te rapporteren en tonen in ons VU-onderzoeksportaal PURE. Hiertoe worden koppelingen aangebracht tussen PURE en diverse externe databronnen. Voorbeelden dergelijke bronnen zijn Altmetric (sociale media en beleidsdocumenten) en newsflo (mainstream media).

Wat is het verwachte eindresultaat en wanneer is dit gerealiseerd?

De projecten 1 en 2 worden als afgerond beschouwd en zijn in de lijn belegd bij respectievelijk de UB en C&M. De projecten 3 en 4 moeten nog worden afgerond; ook hiervoor staan respectievelijk C&M en de UB aan de lat.

Er zullen op korte termijn geen nieuwe activiteiten voor deze strategische ambitie worden opgepakt. Het ontbreekt sinds het vroege voorjaar aan een trekker en tijdens de conferentie in mei is geconstateerd dat de doelstellingen rondom Wetenschappelijke Reputatie in de 2^e helft zouden moeten worden samengevoegd met de meer extern gerichte doelstellingen van de ambitie 'Focus in onderzoek & profielthema's. Dit moet resulteren in een nieuw gecombineerd programma. Op dit moment is zijn de contouren voor dit nieuwe programma geschetst. De uitwerking en uitvoering wordt ter hand genomen door het nieuwe impactteam van de VU, specifiek door het trio CImO, directeur C&M en directeur DURF. De betrokkenheid van het strategieteam bij de ambitie Wetenschappelijke Reputatie is daarmee afgerond.



6. Toekomstbestendige Onderwijsvormen

Doelstelling Toekomstbestendige Onderwijsvormen (TOV) in Strategieplan 2020 - 2025

De VU wil studenten opleiden tot verantwoordelijke, kritische en geëngageerde academici. Deze ambitie geven we vorm in een dynamische context, waarin onze onderwijspraktijk onder meer door digitalisering, aan verandering onderhevig is. Dat vraagt om toekomstbestendige onderwijsvormen, waarmee voor alle VU studenten nu en in de toekomst de best mogelijke leerervaringen mogelijk worden gemaakt. In de strategie van de VU is de focus in dit verband op drie thema's gericht: Activerend Blended Onderwijs (ABO), A Broader Mind for Students (ABM4S) en Onderwijs op maat/flexibilisering. Met veel mensen in de VU-organisatie is de afgelopen jaren gewerkt aan de realisatie van de doelen.

De doelen in het Strategieplan zijn op abstract niveau geformuleerd. Ze zijn vertaald in meer concrete doelen:

- Bij Activerend Blended Onderwijs staan de studenten centraal, ze dragen zelf verantwoordelijkheid voor het leren. Het onderwijs zet hen daartoe aan en daagt hen uit, met de juiste blend van online en oncampus en de inzet van IT tools die helpen. De transitie van het onderwijs dient eind 2024 zover gevorderd te zijn dat daarna de normale verander- en vernieuwingscycli doorlopen kunnen worden. Verantwoordelijkheid voor het aansturen van de transitie ligt bij de faculteit/portefeuillehouder onderwijs, ook om ruimte te geven aan de domein-specifieke situatie. Innovatie en aanpassing blijft uiteraard ook na 2024 nodig. Eind 2024 zouden ook de onderwijsfaciliteiten voor activerend blended onderwijs op orde moeten zijn, zoals de IT infrastructuur en de AV voorzieningen in de onderwijszalen. En over beleidsdossiers die samenhangen met activerend

blended onderwijs, zoals bijvoorbeeld contacturen, onderwijsplanning, raamwerk onderwijsprestaties etc., zouden besluiten genomen en maatregelen geïmplementeerd moeten zijn.

- ABM4S is in eerste instantie gericht op de bachelor studenten. Academische verbreding, maatschappelijke oriëntatie en persoonlijke ontwikkeling zijn de drie kernbegrippen. Voor ABM4S is afgesproken dat aan het einde van de looptijd van het strategieplan (eind 2025) in alle bacheloropleidingen de eindtermen ABM zijn opgenomen. Dat wil zeggen dat ze zichtbaar zijn in de OER van de opleiding en vertaald zijn in het onderwijs en de toetsing. Op welke wijze en in welk tempo dit gerealiseerd wordt is aan de faculteit/portefeuillehouder onderwijs; er is regieruimte voor de domein-specifieke situatie. Voor Community Service Learning is het doel dat iedere student tijdens de opleiding een CSL-cursus kan kiezen en volgen, als onderdeel van het curriculum of extra-curriculair.
- Doel voor flexibilisering/onderwijs op maat zijn dat einde looptijd strategieplan er meer maatwerk en meer flexibel onderwijs mogelijk is. Op dat pad moeten stappen gezet zijn. Duidelijk is wat nodig is om flexibilisering mogelijk te maken en wat de visie is op de benodigde onderwijslogistiek. En bepaald moet zijn waarom de VU flexibilisering van onderwijs wil en wat daarmee bereikt moet worden.

Realisatie TOV doelen – terugkijken, waar staan we nu

Activerend Blended Onderwijs (ABO)

Er is door het harde werken van velen veel bereikt. In de wisselwerking tussen facultaire regie en centrale ondersteuning is veel gerealiseerd. Daarbij is de hoofdlijn dat centraal kennisdeling, ondersteuning, beschikbaar stellen van tools, informatievoorziening en allerlei vormen van faciliteren plaats vindt. De regie over hoe de transformatie wordt aangepakt ligt bij de faculteit. Kwaliteitsmiddelen zijn verdeeld over faculteiten om hen in staat te stellen binnen de eigen context al het onderwijs te transformeren naar ABO, ondersteund door de LEARN!Academy (LIA) en het VU Network for Teaching & Learning (NT&L). In 2021 is de vernieuwde Onderwijsvisie vastgesteld. Daarin staat Activerend Onderwijs centraal. De faciliteiten in de onderwijszalen zijn sterk verbeterd. Alle zalen waar bachelor- en masteronderwijs gegeven wordt zijn voorzien van apparatuur. Er zijn opname studio's met bijbehorende begeleiding gerealiseerd. En allerlei nieuwe voorzieningen (schermen voor formuleschrijven, 3D-printers, podcastvoorziening etc.) zijn in gebruik genomen. De informatievoorziening is sterk verbeterd met o.a. filmpjes, bij elkaar brengen op de website van alle informatie voor docenten (beleid, onderwijslogistiek, ondersteuning en inspiratie) onder de titel 'Onderwijs geven aan de VU' (vu.nl/onderwijs-geven). Dat wordt steeds aangevuld en vernieuwd en in de nieuws- en agendafunctie worden voor docenten relevante bijeenkomsten en nieuwe items vermeld. Kennisuitwisseling in bijeenkomsten, workshops en Show&Share bijeenkomst heeft volop plaatsgevonden.

Beoordeling stand van zaken ABO

Recent is door OPO de verwachting uitgesproken dat we eind 2024 het gestelde doel niet gehaald zullen hebben. Per faculteit verschildt de situatie, maar overal speelt werkdruk van docenten een rol. Hoeveel extra tijd en middelen nodig zijn is nog niet duidelijk. Ook is gebleken dat bij piekdruk de basisinfrastructuur weer aandacht nodig heeft en verder moet worden versterkt (denk specifiek aan belasting Wifi netwerk en uitgifte van accounts). Als dit veronachtzaamd wordt is dat frustrerend en knaagt aan het vertrouwen. Op dit moment is het, door leveringsproblemen, nog niet gelukt de AV voorzieningen in de onderwijszalen te standaardiseren. Voorzien wordt dat dit eerste helft 2023 wel het geval is. Aan de beleidsdossiers wordt gewerkt. Over contacturen is een besluit genomen. De problematiek van onderwijsplanning/-ruimtes is onderwerp van studie. Concrete maatregelen zijn nog niet uitgevoerd. Het toetsbeleid wordt komende tijd verder uitgewerkt.

A Broader Mind for Students (ABM4S)

Het OPO heeft in het kader van ABM4S vier eindtermen vastgesteld die in alle opleidingen (waar nodig in eigen formulering) opgenomen worden. De eindtermen zijn een nadere uitwerking van de kernbegrippen van ABM: onderzoeken van perspectieven, reflectie op verantwoordelijkheden, samenwerken en reflectie op (academische) ontwikkeling. Learn!Academy ondersteunt hierbij. In docentenopleidingen en trainingen krijgen ABM4S en mixed classroom steeds meer aandacht.

Broader Mind Course (BMC) kent meer deelnemers. Volgen van BMC is een mogelijkheid om, als onderdeel van het curriculum, te werken aan bereiken van de eindtermen ABM4S. De brede deelname van studenten uit alle faculteiten én de wijze waarop in BMC gewerkt wordt, maken deze uniek. Studenten waarderen dat zeer. Na Tandheelkunde stellen vanaf komend jaar ook Bestuurs- en Organisatiewetenschap en de minor Praktische Filosofie BMC verplicht.

Bijna alle faculteiten werken met het Mixed Classroom model, of hebben het voornemen dat te doen. Een aanpak voor online onderwijs is gepubliceerd, filmpje is gemaakt, vele workshops zijn verzorgd en verschillende opleidingen zijn begeleid bij curriculumontwerp. Voor internationale studenten is de module 'Unpack your Study abroad' onder een eerste cohort uitgezet.

Community Service Learning (CSL); onderwijs waarin de student kennis en vaardigheden opdoet én meerwaarde voor de maatschappelijke partner gecreëerd wordt. Alle faculteiten hebben inmiddels één of meer CSL-vakken. Het CSL-team ondersteunt docenten met verschillende activiteiten (matching, design workshops, learning labs, filmpjes, podcasts, instructiemateriaal etc.). Het aantal maatschappelijke partners is groter en voor de thema's eenzaamheid en duurzaamheid is een kennisalliantie ingericht. We weten steeds beter wat essentieel is in de samenwerking tussen maatschappelijke partners en docenten. Resultaten van actie onderzoek zorgen ervoor dat snel verbeteringen in aanpak kunnen worden doorgevoerd. Wetenschappelijke artikelen zijn gepubliceerd en het CSL team heeft (inter)nationale prijzen gewonnen. I.h.k.v. 'CityDealKennisMaken' (CDKM), wordt, samen met HvA, OBA, Vooruit en gemeente Amsterdam gewerkt aan een plan voor het opschalen van activiteiten (jan.'23).

In een PhD traject (afronding in 2025) worden studenten gevolgd om na te gaan of zij daadwerkelijk die bredere blik krijgen als ze aan de VU studeren.

Studentenwelzijn heeft veel aandacht gekregen. Tijdens corona stond het welzijn van studenten onder druk. SOZ heeft, onder andere samen met studentenraad en studentenorganisaties, op dit vlak veel initiatieven gerealiseerd. Denk aan het Student Wellbeing Point en de Health & Wellbeing Week. Met subsidie van VU Vereniging is 'Gezonde Boel' (tools en online hulp) beschikbaar gesteld voor studenten. Studentenwelzijn is onderdeel van de lijn en valt onder verantwoordelijkheid van SOZ.

Beoordeling stand van zaken ABM4S

De realisatie van de strategische doelen voor ABM4S is in overleg met OPO vanwege werkdruk en corona getemporeerd. Hierdoor is vertraging ontstaan. Uitdaging blijft om meer opleidingen te interesseren voor BMC. Faculteiten omarmen de broader mind gedachte en de eindtermen, maar willen dit het liefst op eigen wijze integreren in de eigen opleiding. Waar we op dit moment m.b.t. realisatie van de eindtermen precies staan, weten we niet. Voor CSL zijn de doelen op dit moment al behaald.

Onderwijs op maat/flexibilisering

Flexibilisering van het onderwijs is een hot topic in het Hoger Onderwijs. Vanuit TOV is, omdat het Studenten Informatie Systeem (SIS) snel vernieuwd moest worden, eerst de Visie voor Logistiek voor Flexibel Onderwijs ([Visie op flexibele onderwijslogistiek - Vrije Universiteit Amsterdam \(vu.nl\)](#)) opgesteld. Dit traject is vervolgd met een aantal pilots om ervaring op te doen: microcredentials voor het vastleggen van formeel/geaccrediteerd onderwijs (onderdeel van een landelijk traject), modularisering binnen ulo, studieplanner ulo en het gebruik van edubadges voor het vastleggen van studie gerelateerde vaardigheden. Recent werd duidelijk dat het SIS toch nog (veel) langer ondersteund wordt.

Daarmee kan meer tijd genomen worden om te bepalen wat nodig is en hoe en wanneer een omvangrijk traject als vernieuwing of vervanging SIS kan worden ingepast.

Gestart is ook met het ontwikkelen van een VU Visie op Flexibel Onderwijs. Wat willen we met flexibilisering van het onderwijs? Wat verstaan we eronder, welke doelgroep(en) willen we met flexibel onderwijs bedienen, wat betekent het voor docenten en onderwijsmanagement? De notitie, waaraan ook het LOL-team 21/22 heeft bijgedragen, is bijna gereed voor brede bespreking. Koers die voorgesteld wordt is om flexibilisering te zien als middel voor talentontwikkeling.

Landelijk is veel belangstelling voor wat we op de VU doen. O.a. is samen met het Versnellingsplan een artikel gepubliceerd, is meegewerkt aan een routekaart voor Studielink en SURF en is gesproken met UNL die een position paper over flexibilisering opstellen.

Voor het onderwijs is het gebruik van open leermaterialen aantrekkelijk, UB trekt hier aan. Er is steeds meer open onderwijsmateriaal van goede kwaliteit en ook de belangstelling om zelf materiaal te delen groeit. Een special interest groep is gestart, een stappenplan voor het maken van een open textbook is gepubliceerd, er zijn diverse workshops gegeven en er zijn een paar projecten bij faculteiten begeleid. UB is vanuit de lijn hiervoor verantwoordelijk. Open leermaterialen zijn onderdeel van het programma Open Science.

Beoordeling stand van zaken flexibilisering

Er is een Visie op Onderwijslogistiek voor Flexibel Onderwijs, er zijn bijna resultaten van pilots en de Visie op Flexibel Onderwijs is bijna gereed. Bij elkaar is dat een bevredigende stand van zaken om de volgende fase mee in te gaan.

Vooruitkijken

Activerend Blended Onderwijs (ABO)

Verwachte eindresultaat is over de hele breedte van het VU onderwijs nog steeds activerend onderwijs met een goede blend van on campus en online, met optimale inzet van tools. Duidelijk lijkt dat we dat doel niet eind 2024 zullen halen, mogelijk wel eind 2025.

Nodig om het einddoel te halen is inhoudelijke focus en inrichten van een toekomstbestendige organisatie. Inhoudelijk is leiderschap essentieel op alle niveaus. Op strategisch niveau om innovatie aan te sturen en ook voor docenten om toe te passen en studenten daarin mee te nemen. Curriculumontwerp, hoe dat te doen en toe te passen, is essentieel. Niet alleen in BKO, SKO, maar ook in de eigen omgeving van opleiding en faculteit. Werken als een team heeft daarbij grote meerwaarde. Studenten als partners is een beweging die gestimuleerd kan worden.

NT&L blijft werken aan de innovatiefunnel voor onderwijsapplicaties door experimenten met nieuwe gereedschappen en didactieken. Ideeën en voorstellen voor didactische aandachtspunten en mogelijke applicaties kunnen worden aangedragen door faculteiten. Op basis van een systematische cyclus van experimenteren, evalueren en beslissen wordt over voortzetting en opschaling besloten.

Voor een toekomstbestendige organisatie wordt een Center for Teaching and Learning (CTL) ingericht (streefdatum 2024). CvB heeft opdracht gegeven het traject verder uit te werken. CTL is een expertisecentrum voor docentprofessionalisering en onderwijsinnovatie voor het hoger onderwijs. Hierdoor zullen de sterke punten van L!A en NT&L nog beter zichtbaar worden voor de VU. Het CTL biedt ondersteuning aan docenten en faciliteert op allerlei manieren de innovatie. CTL biedt o.a. training in allerlei vormen, geeft hulp, ontsluit informatie, zorgt voor inspiratie, faciliteert kennisuitwisseling en geeft ondersteuning op maat. Dit met kennis van interne behoeftes en met het oog voor wat er uit de buitenwereld bijgedragen wordt. Als iedere faculteit zijn eigen CTL heeft is er een goede samenwerking mogelijk tussen centraal en decentraal.

Wat precies nodig is aan menskracht en financiering voor een CTL wordt de komende tijd uitgewerkt. Na besluitvorming en realisatie wordt het CTL onderdeel van de lijnorganisatie. We sluiten ook aan bij de 'Digitaliseringsimpuls onderwijs' (2^e ronde Groiefonds).

De randvoorwaarden en kaders voor ABO verdienen adequate uitwerking en besluitvorming. Onderwijsplanning, beschikbaarheid van onderwijsruimtes, toetsbeleid zijn urgent. SOZ zal voor einde looptijd zorgen voor uitwerking en besluitvorming.

Voor de IT infrastructuur is het noodzakelijk dat de basis duurzaam op orde komt. Beschikbaarheid van WIFI is onontbeerlijk. De Dienst IT moet hiervoor zorgen.

A Broader Mind for Students (ABM4S)

Broader Mind Course (BMC) blijft een jaarlijkse cursus voor een groeiende groep studenten. Voor doorontwikkeling, afhankelijk van het aantal (vrijwillige en verplichte) deelnemers, moet ruimte zijn. Zaken die daarbij spelen zijn bijvoorbeeld de ontwikkeling van nieuwe thema's, dubbele uitvoering in het jaar als het deelnemersaantal sterk groeit (>1000), omgaan met gemengde groepen van verplichte en vrijwillige deelname. De organisatie en verdere ontwikkeling van BMC zijn in goede handen bij het team dat dit op dit moment doet. Zij zijn onderdeel van FGW.

Community Service Learning is een belangrijk onderdeel van de Onderwijsvisie. De afgelopen jaren is veel ervaring opgedaan en is veel geleerd over wat nodig is om onderwijs met CSL vorm te geven. Geleerd is dat zonder ondersteuning het ingewikkeld is om op brede schaal onderwijs met CSL te realiseren. Belangrijk is dat de ondersteuningsstructuur gecontinueerd wordt.

De ontwikkeling van ABM in opleidingen wordt door de faculteiten zelf voortgezet. De ondersteuning daarbij wordt steeds meer geboden door L!A. Dit is integraal onderdeel van de ondersteuning die L!A op verzoek biedt bij vak- en curriculumontwikkeling. L!A is een ABMteam gestart waarin hun expertise gebundeld is en vernieuwd wordt. Naast docentenopleidingen en -workshops, dragen ook de broedplaats voor junior docenten en de groep van senior professionals uit verschillende faculteiten die zich bezig houden met onderzoekend innoveren, bij. In het CTL moeten voldoende mogelijkheden zijn dit voort te zetten.

Monitoring gaat helpen om de doelen te realiseren. Monitoring van de ontwikkeling van onze studenten als vervolg op het lopende onderzoekstraject. En monitoring van de realisatie van de ABM eindtermen in de faculteiten/opleidingen. Dit inrichten is aandachtspunt. Wat precies nodig is, moet uitgewerkt worden.

Onderwijs op maat/flexibilisering

Eind 2022 ligt de 'Visie op Flexibel Onderwijs' er. De concept versie is dan op verschillende tafels besproken. Eind voorjaar 2023 zijn de resultaten van de verschillende pilots samengevat. Samen met de 'Visie op Logistiek voor Flexibel Onderwijs' liggen er dan een aantal producten die overgedragen worden aan de lijn om een vervolg vorm te geven. Vooral SOZ en IT zijn de aangewezen diensten om op basis van de visies en de opgedane ervaringen verder beleid uit te werken. Overleg over eventuele (tijdelijke) financiering moet plaatsvinden.

Lessons learned

Nauwe samenwerking met mensen uit de lijn is vanaf het begin opgepakt en heeft goed gewerkt. Vanuit TOV is een coördinerende en aanjagende rol gespeeld. Samenwerking betekende dat verschillende lijnen rond onderwijs bij elkaar kwamen en maakt het ook makkelijker om zaken weer in de lijn te beleggen.

Een (opnieuw) geleerde les is dat veranderingen in het curriculum van opleidingen heel erg lastig zijn om af te dwingen door centraal niveau. Gezamenlijke visie wordt instellingsbreed vastgesteld. Regie (en verantwoordelijkheid) voor curriculumvernieuwing ligt op facultair/opleidingsniveau. Dat maakt het slagen van de implementatie van ABO en ABM4S afhankelijk van het leiderschap van het facultaire bestuur en de leiding van opleidingen. Zijn zij gemotiveerd de vernieuwing in te voeren, voelen zij zich capabel en lukt het hen van hun docentengroep een team te maken dat aan de slag wil, dan is er resultaat. Het vraagt daarom enerzijds stimulans op inhoudelijk vlak, en anderzijds om het empoweren van de docenten en onderwijsleiders. Want zij doen het werk. Een kans ligt in het betrekken van studenten. Zij zijn betrokken actoren in het onderwijsproces en kunnen helpen vernieuwing aan te jagen/een motivatiebron te vormen voor de opleiding.

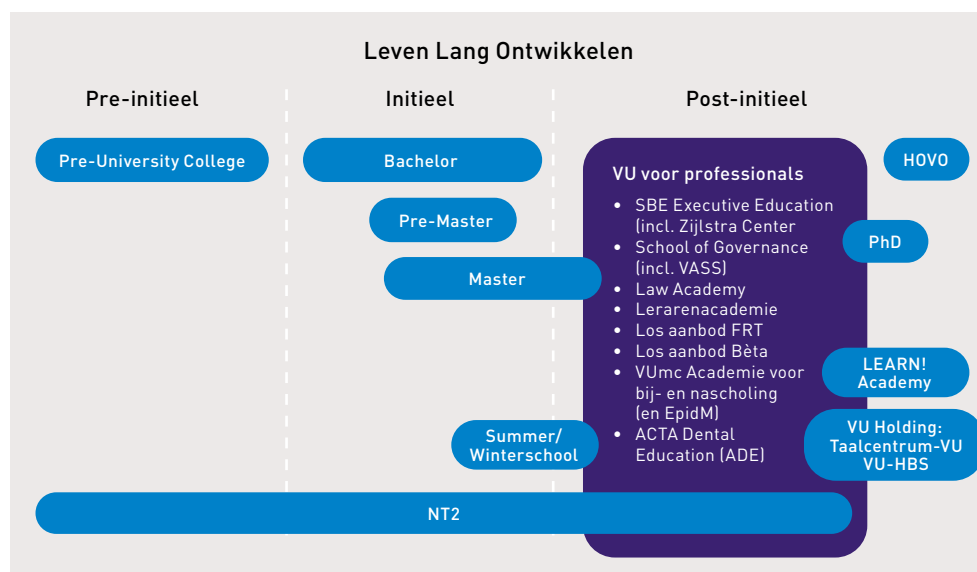
Al eerder gesignaleerd is ook dat de werkdruk in het onderwijs heel erg hoog is. Covid-19 en alle, ook steeds wisselende, maatregelen hebben daar aan bijgedragen. Enerzijds heeft de urgentie gemaakt dat veel wat eerder niet kon, mogelijk bleek. Maar de werkdruk in het onderwijs is enorm. Hoewel veel docenten zich tijdens het online onderwijs allerlei vaardigheden hebben eigen gemaakt, is op verschillende plekken de wens om terug te keren naar pre-corona groot. Doorontwikkelen en vernieuwen is noodzakelijk, ook omdat tijdens online onderwijs lang niet altijd sprake was van activerend onderwijs. Behouden van gevoel van urgentie en snelheid maken is in de huidige situatie lastig. De werkdruk is nog steeds hoog en ook vermoeidheid als gevolg van de achter ons liggende periode speelt een rol. Sociale steun bieden en leiderschap versterken kan hier helpen.

De omgeving en de faciliteiten zijn enorm belangrijk. De groei van het aantal studenten, het tekort aan onderwijsruimte en onvoldoende voorzieningen in de onderwijszalen zorgen voor druk bij besturen, opleidingsdirecteuren en docenten. WIFI netwerk op orde, voldoende gevarieerde onderwijsruimtes, goede gestandaardiseerde voorzieningen in de onderwijszalen en ondersteuning voor vraaggestuurd opstarten van experimenten en selectie zijn onontbeerlijk voor innovatie én voor werkplezier!



7. Leven Lang Ontwikkelen

Leven Lang Ontwikkelen (LLO) gaat over het gehele ontwikkelpad van een individu, maar de nadruk (van zowel het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, als ook van de VU in haar Strategie 2020-2025) ligt op (post-initieel) onderwijs aan professionals. In deze terug- en vooruitblik houden we deze focus ook aan, dus waar we spreken over LLO in deze tekst verwijzen we naar ons onderwijs voor professionals. Binnen de VU is dit postacademisch (PAO) onderwijs decentraal ontwikkeld en georganiseerd. Meerdere faculteiten hebben een eigen PAO-organisatie, dichtbij het onderzoek en het initieel bekostigd onderwijs van de faculteit. Dit wordt zichtbaar in figuur X hieronder.



NB: de termen (pre)initieel en post-initieel zijn neergezet vanuit de huidige opbouw van programma's, maar toenemende flexibilisering zal daar verandering in aanbrengen.

Terugblik: wat zijn de concrete resultaten voor de ambitie LLO in de afgelopen jaren?

De strategie 2020-2025 kent voor de ambitie Leven Lang Ontwikkelen (LLO) drie resultaatgebieden, waarlangs we de belangrijkste resultaten sinds de start van de implementatie weergeven.

Portfolio

- *Inzicht in het totale portfolio*

Bij aanvang van de implementatieperiode verzamelden we gegevens over de PAO-organisaties heen. Voor het eerst kregen we inzicht in het totale LLO portfolio, maar bijvoorbeeld ook het totaal aantal cursisten en de totale omzet. We ontwikkelden een database met alle opleidingen en cursussen, wat de basis vormde om deze gezamenlijk te kunnen ontsluiten naar de buitenwereld.
- *Uitbreiding van het portfolio*

Weliswaar niet direct aangestuurd vanuit de strategie, maar wel goed om te benoemen, is dat er bij de verschillende PAO-organisaties de afgelopen jaren ook interessant nieuw aanbod is ontwikkeld. Denk onder meer aan nieuwe MBA opleidingen vanuit SBE Executive Education, een leergang klimaatverandering en energietransitie vanuit de VU Law Academy en diverse leergangen vanuit de School of Governance. Ook verkennen we mogelijkheden van samenwerking op LLO met de Universiteit Twente.
- *Flexibilisering van het portfolio: deelname aan landelijke pilot microcredentials*

Met het oog op flexibilisering zijn kleinere gecertificeerde onderwijseenheden of modules interessant voor professionals. Zij hebben namelijk niet altijd behoefte aan een volledige opleiding met graad, maar wel aan de erkende kwaliteitswaarde ervan. Daarom doen we sinds het najaar 2021 mee aan de landelijke pilot microcredentials. Een microcredential is een digitaal certificaat voor een zelfstandig af te ronden onderwijseenheid en geeft daarmee herkenbare waarde aan het LLO aanbod. Microcredentials moeten dienen als landelijk kwaliteitszorgsysteem voor specifieke korte ongeaccrediteerde trajecten en zouden in de toekomst mogelijk kunnen worden gestapeld naar een geaccrediteerd meerjarige opleiding.

Profiel

- *Golden circle en LLO onderwijsvisie*

Om de VU als belangrijke speler op LLO meer bekendheid te geven, definieerden we ons LLO profiel in lijn met de VU identiteit. We ontwikkelden met de PAO-organisaties een gezamenlijke 'golden circle' waarin we onze 'waarom, hoe en wat' vastlegden. Ook schreven we een visie op het LLO onderwijs voor professionals, een afgeleide van de VU onderwijsvisie.
- *VU voor Professionals: online platform met een zoekmogelijkheid in ons totale LLO aanbod*

In februari 2021 lanceerden we een online platform en brachten ons LLO-aanbod onder één communicatieve paraplu naar buiten: [VU voor Professionals](#). We zijn overigens met ons LLO aanbod ook zichtbaar op het in oktober 2021 gelanceerde [landelijke platform](#) van de Universiteiten van Nederland (UNL).
- *Data gedreven marketing vanuit een 'outside in' benadering*

Het platform VU voor Professionals is meer dan een website die ons LLO aanbod ontsluit. Het is een katalysator voor een nieuwe werkwijze. We communiceren niet langer hoe we intern georganiseerd zijn, maar benaderen LLO van buiten naar binnen. Wat zoekt een professional die zich wil ontwikkelen en hoe zorgen wij ervoor dat deze elke keer dezelfde beleving krijgt bij de VU? We verkennen en optimaliseren in gezamenlijkheid dus ook de processen aan de achterkant. Er is nu een LLO redactieteam, dat bestaat uit marketing medewerkers vanuit de verschillende PAO-organisaties, C&M en DURF, dat voor veel tastbare resultaten zorgt. Een voorbeeld: LLO is nu een standaard onderdeel in de alumni nieuwsbrief. We werken ook steeds meer data gedreven. We richten het online platform technisch zodanig in dat we de resultaten van wat we doen optimaal kunnen meten.

- *Awareness campagne om de naamsbekendheid te vergroten*
Een belangrijk resultaat is de gezamenlijke awareness campagne die in maart 2022 is gelanceerd. Deze heeft als doel de naamsbekendheid van de VU als onderwijsaanbieder voor professionals te vergroten. Een nulmeting onder alumni in het najaar van 2021 liet namelijk zien dat slechts een derde op de hoogte is dat wij opleidingen en cursussen voor professionals aanbieden. De naamsbekendheid onder niet-alumni is nog lager. We waren gedurende drie maanden te zien met inspirerende animaties op meerdere social media kanalen (o.a. LinkedIn) en mediaplatforms (o.a. Volkskrant, FD, BNR). Op een campagnepagina geven we verdieping aan maatschappelijke thema's met een podcastserie, waarin VU academici in gesprek gaan met professionals uit het bedrijfsleven en de publieke sector. Een effectmeting voor de zomer liet zien dat de naamsbekendheid onder zowel onze alumni als niet-alumni aanzienlijk is verhoogd.

Organisatie

- *LLO organisatie*
Direct na aanvang van de implementatieperiode in 2020 vonden we het, gezien de ambities die er nu liggen, van meerwaarde om met de substantiële PAO-organisaties structureel samen op te trekken. Er kwam een LLO-regieteam en een LLO-stuurgroep met een bestuurlijk mandaat. Daarmee intensiverde de onderlinge samenwerking. Vanuit SOZ wordt deze organisatie sindsdien structureel beleidsmatig ondersteund. In juni 2022 is bovendien een nieuwe senior beleidsmedewerker LLO gestart, waardoor we nog beter kunnen aansluiten op de vele landelijke ontwikkelingen op het gebied van LLO.
- *STAP budget*
Eén van de landelijke ontwikkelingen betreft het STAP-budget (Stimulering Arbeidsmarkt Positie) dat de voormalige privé-aftrekpost voor studiekosten in de aangifte inkomstenbelasting vervangt. Werkenden en werkzoekenden kunnen een STAP-budget van maximaal €1.000 per jaar aanvragen voor scholing en ontwikkeling. Universiteiten ondervinden veel moeilijkheden om het LLO aanbod in het UWV STAP-portaal te krijgen, maar sinds juli 2022 is het de VU met (een deel van) ons aanbod gelukt.
- *LLO hub in het Nieuwe Universiteitsgebouw*
Het op de kaart zetten van de VU als serieuze speler op LLO gaat samen met daarbij passende fysieke, geclusterde ruimte en aanvullende dienstverlenende faciliteiten. In de concurrerende LLO-markt hebben we een plek nodig die ons bestaan markeert. We begonnen daarom met FCO in 2020 aan een haalbaarheidsstudie voor passende huisvesting en in maart 2022 stelde het College van Bestuur het LLO huisvestingsperspectief vast: een plek in de vernieuwbouw vanaf 2028, en tot die tijd een ingroeimodel in het Nieuwe Universiteitsgebouw. Vanaf februari 2023 starten we gefaseerd met het verplaatsen van het LLO onderwijs, dat nu verspreid over de campus plaatsvindt, naar in NU gebouw.
- *Nationale LLO-Katalysator (Nationaal Groeifonds)*
Een belangrijk resultaat dat het Leven Lang Ontwikkelen in Nederland, en daarmee ook aan de VU, een impuls gaat geven betreft de in april 2022 gehonoreerde Nationale Groeifonds aanvraag. In diverse (regionale) samenwerkingsverbanden verkennen we hoe we vanuit deze LLO-Katalysator de professionalisering van onze organisatie en ons portfolio (en profiel) een impuls kunnen geven, om samen met partners in de regio te kunnen bijdragen aan grote maatschappelijke transitie's.

Wat zijn de lessons learned uit de implementatie van de ambitie LLO tot nu toe?

Het gedachtegoed van een leven lang ontwikkelen was bij aanvang van de strategie implementatie niet nieuw voor de VU. We bieden al jarenlang opleidingen en cursussen die professionals naast de beroepsloopbaan, of als onderbreking daarvan, kunnen volgen. Er was echter geen inzicht in of coördinatie van dit onderwijs op VU-niveau. Bovendien werd dit onderwijs lange tijd als buitenbeentje beschouwd, zowel binnen faculteiten als in de toegang tot dienstverlening.

Dat hangt samen met de bijzondere context waarin we als universiteit onze verantwoordelijkheid (geacht worden te) nemen voor een leven lang ontwikkelen. Waar ons initieel onderwijs bekostigd wordt vanuit de eerste geldstroom, moet ons post-initieel onderwijs veelal worden gefinancierd vanuit een derde geldstroom en dus in een marktdynamiek worden aangeboden. Dat maakt ook dat faculteiten het binnen verschillende portefeuilles beleggen. Vanuit een doorlopend ontwikkelpad hoort het in de onderwijs portefeuille, maar het heeft ook elementen van valorisatie. Daarnaast verschillen de faculteiten sterk in de omvang en professionaliteit van (de organisatie van) hun post-initieel onderwijs.

Gezien deze context van LLO binnen de VU, is bij aanvang van de strategie implementatie een inventarisatie gedaan. Naast een aantal kerngegevens haalden we bij alle faculteiten op wat hen helpt én hindert om succesvol te zijn met post-initieel onderwijs. Naar aanleiding daarvan hebben we ons de afgelopen jaren ingezet om een aantal zaken pragmatisch vooruit te helpen. Dat deden we voornamelijk in afstemming met de 'early movers' op het gebied van LLO. Juist door concreet dingen met elkaar te doen en te experimenteren, zagen we de kansen die er liggen in het gezamenlijk optrekken, maar ook de hiaten die er nog zijn in de ondersteuning van LLO. Bovendien moeten we ook voor faculteiten die niet tot de 'early movers' behoren mogelijkheden vinden om bij de ontwikkelingen aan te haken.

Vooruitblik: wat willen we bereiken en hoe bestendigen we dit in de organisatie?

Vooralsnog hanteert elke faculteit eigen ambities, en de Strategie 2020-2025 voorziet niet in een sterke inhoudelijke richting. Daarmee missen we de kans om via LLO bij te dragen aan het oplossen van multidisciplinaire uitdagingen op maatschappelijk niveau. Daarnaast zijn er vooralsnog gemiste kansen door:

- een portfolio dat een verzameling is van alles dat de afgelopen jaren decentraal is ontwikkeld, maar geen resultaat is van weloverwogen instellingsbrede ambities;
- versnippering in de communicatie naar maatschappij en de markt;
- enige concurrentie tussen verschillende delen van de VU richting bepaalde doelgroepen;
- onnodig herhaalde startup kosten, welke beter ingezet kunnen worden voor het onderwijs;
- onduidelijkheid voor medewerkers hoe zij aan LLO kunnen bijdragen.

Als volgende stap is het allereerst belangrijk dat we de ambities op VU-niveau verder concretiseren. Deze moeten helpen om ons bij de ontwikkeling van nieuw LLO aanbod te focussen en ons extern een eigen gezicht geven in het drukke landschap van aanbieders. Tijdens de strategische conferentie in mei 2022 en een uitgebreide gespreksronde daarna langs alle faculteiten ontwikkelden zich iteratief een aantal uitgangspunten voor de ambities en voor een mogelijke ontwikkelingssnelheid. Deze ambities werken we de komende maanden verder uit met input van het OPO, de IBVU en externe input van individuen en organisaties.

Ook is (bijvoorbeeld voor duidelijkheid over de inzet van docenten) een helder instellingsbreed financieel model nodig voor LLO-activiteiten. Daaraan werken we momenteel samen met onze dienst Financiën, binnen de [beleidsregel](#) van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en gevoed door afstemming in UNL verband. Dit doen we door middel van een *position paper*, waarin we uitwerken hoe we met generieke en specifieke kosten omgaan. Hiermee willen we duidelijkheid creëren over wat wel en niet kan binnen de eerste en derde geldstroom. Het *position paper* zullen we met onze accountant en de onderwijsinspectie bespreken.

De gezamenlijke ambitierichting en het financieel model dienen als raamwerk om te bepalen hoe we ons het beste organiseren om de ambities te realiseren. Als faculteiten, maar ook in relatie tot de ondersteuning. Om ervoor te zorgen dat de (veelal) succesvolle decentrale eenheden aan gezamenlijke inhoudelijke ambities voor LLO aan de VU kunnen bijdragen moeten we een attractieve *opt-in* mogelijkheid op VU-niveau creëren. Deze moet a) het facultaire succes kunnen steunen en mogelijk uitbreiden (naar bijvoorbeeld de alumni van een andere faculteit), b) de mogelijkheid bieden voor faculteiten met nog weinig LLO-aanbod om zich laagdrempelig aan te sluiten, én c) faciliteren dat we nieuw, boven- en tussen-facultair LLO aanbod ontwikkelen.

Zie figuur X voor de processtappen. Tijdens dit proces worden bestaande LLO-projecten en activiteiten (zowel vanuit de strategie implementatie, als regulier binnen faculteiten en diensten) uitdrukkelijk niet gestaakt of vertraagd.



Processtappen voor LLO

We blijven naast deze processtappen in het kader van de strategie implementatie aan de volgende concrete projecten werken:

- In samenwerking met FCO en SOZ geven we de beperkte huisvestingsupgrade in het NU gebouw vorm en regelen de gefaseerde ingroei van het LLO onderwijs per februari 2023 (het lange termijn huisvestingsperspectief met LLO als toekomstige gewenste gebruiker in de vernieuwbouw wordt meegenomen in de actualisatie van het masterplan VU campus).
- We optimaliseren de awareness campagne op basis van de learnings uit de eerste drie maanden dat deze in het voorjaar gedraaid heeft, en geven daarna een vervolg aan deze campagne om de naamsbekendheid van ons onderwijs onder professionals verder te doen toenemen.
- We werken aan de randvoorwaarden voor goed relatiemanagement, waaronder aansluiting op een CRM systeem. Sinds mei 2022 is een nieuwe medewerker bij C&M die specifiek LLO (de PAO-organisaties) gaat helpen bij de aansluiting op één van de huidige CRM systemen en de LLO- behoeften inventariseert voor een mogelijke aanbesteding van één nieuw CRM systeem.

- We verkennen bij meerdere diensten hoe we LLO beter in hun dienstverlening kunnen integreren en op systemen kunnen aansluiten. Twee concrete voorbeelden: 1) op het snijvlak van C&M en LLO loopt momenteel een project om te inventariseren wat de huidige en gewenste situaties zijn in het kader van C&M dienstverlening aan LLO, en 2) voor het STAP budget willen we bij SOZ een coördinator aanstellen en IT werkt aan automatische ontsluiting naar het STAP register.
- We blijven actief inspelen op de landelijke ontwikkelingen. In het bijzonder zijn we, met partners in de regio en met de Universiteit Twente, aan de slag met een plan van aanpak dat moet leiden tot aanvragen die we kunnen indienen voor de Nationale LLO-Katalysator.

Gezien deze lopende projecten en de processtappen zoals weergegeven in bovenstaande figuur is het ook de komende jaren nog nodig om vanuit een programmaorganisatie aan de LLO ambities te blijven werken. Per 1 december 2022 wordt een decaan als Chief LLO Officer benoemd, waaraan de implementatieverantwoordelijkheid wordt overgedragen. Dit betekent echter niet dat de faculteit waar deze Chief LLO Officer huist een speciale verantwoordelijkheid krijgt, maar dat het programma daar praktisch wordt ondergebracht. Dat betekent concreet dat de strategisch trekker van LLO en het budget dat beschikbaar is voor de LLO ambities mee verhuizen, en dat het budgetbeheer van het LLO programma plaatsvindt binnen de faculteit van de Chief LLO Officer. Dit is de uitgangssituatie tot de benodigde organisatie voor LLO aan de VU nader is uitgewerkt.



8. Erkennen & Waarderen

Wetenschappers ervaren al enige tijd onvoldoende balans in het waarderen van en tussen de kerndomeinen. Daarnaast vragen de complexe wetenschappelijke en maatschappelijke uitdagingen van deze tijd om een ander beoordelingssysteem, dat zowel multidisciplinaire samenwerking als het unieke talent van een wetenschapper waardeert. Denk minder nadruk op kwantitatieve prestaties van onderzoek en toevoegen van kwalitatieve prestaties op de assen onderwijs, maatschappelijke impact, leiderschap.

Het landelijke programma Erkennen en Waarderen (E&W) heeft tot doel meer evenwicht te brengen en diversiteit van talenten beter te erkennen en waarderen. Belangrijk daarbij is om het idee dat iedereen overal even goed in moet zijn wordt genuanceerd.

De VU is vanaf het begin aangesloten op het landelijk programma en geeft daar invulling aan op de volgende wijze.

a. Wat zijn de belangrijkste concrete resultaten?

De eerste fase van de realisatie was gericht op het formuleren van een VU-visie op E&W. Deze visie is via een bottom-up proces met bijdragen van velen tot stand gekomen.

Medio 2021 is de tweede fase ingegaan. De tweede fase had als titel 'het vergroten van het voorstellingsvermogen' en omvatte verschillende dialoogsessies met faculteiten, workshops met HR-adviseurs en beleidsmedewerkers, de organisatie van een E&W-event vanuit het netwerk 'Young Science in Transition' en de VU-Postdocdag met als thema Erkennen en Waarderen. In het najaar van 2022 is een vervolg gegeven aan het voorstellingsvermogen vergroten binnen de VU door sessies te organiseren om van gedachten te wisselen zoals de gesprekken met Jeroen Geurts en het organiseren van thema tafel gesprekken.

Hiernaast zijn de volgende resultaten vermeldenswaardig:

- Er is een 0-meting verricht ten aanzien van het huidige personeelsbeleid, om inzicht te krijgen in hoe de diverse huidige beleidskaders zich verhouden tot de E&W-visie;
- E&W is als thema opgenomen in het format voor de jaarplannen van de faculteiten. Daarmee wordt E&W een vast onderdeel van de bestuurlijke overleggen tussen CvB en faculteiten.
- De jaarplannen van 2022 zijn op E&W thema's geanalyseerd. Hierin komt naar voren dat alle faculteiten zich bewust zijn van Erkennen & Waarderen en het onderwerp in hun jaarplannen hebben opgenomen. De mate waarin varieert nog sterk per faculteit. De analyse zal ook van de jaarplannen 2023 worden gedaan.
- De webinformatie is meer toegankelijk gemaakt (inclusief Engelstalig), voorbeelden zijn toegevoegd.

[Erkennen en Waarderen - Meer over - Vrije Universiteit Amsterdam \(vu.nl\)](#)

- De projectgroep is in april 2022 gestart met het ontwikkelen van academische loopbaanprofielen, waarin het gedachtegoed rondom E&W is geïntegreerd door mogelijkheden van differentiatie toe te voegen. Dit komt tot stand in afstemming met wetenschappers uit de klankbordgroep en input uit de diverse georganiseerde gesprekken binnen de VU; vergroten van voorstellingsvermogen. Dit zijn de uitgangspunten tot nu toe geformuleerd; <https://tinyurl.com/VUloopbaan>

Binnen de strategische ambitie Erkennen en Waarderen zijn tevens doelstellingen geformuleerd voor het thema leiderschap, voor de Art of Engagement principes van de VU en voor het inrichten van een leven lang ontwikkelen organisatie voor VU-medewerkers.

Voor het stimuleren en organiseren van LLO-mogelijkheden voor VU-medewerkers is binnen HRM de nieuwe afdeling Learning & Development opgericht. Voor deze afdeling is een coördinator geworven en een Learning Management System (LMS) aangeschaft.

Ook (academisch) leiderschap wordt via het nieuwe LMS ondersteund. Voor dit onderwerp zijn op het web verder aparte pagina's ingericht ([Leidinggeven - Vrije Universiteit Amsterdam \(vu.nl\)](#)). Daarnaast is het Raamwerk Leidinggeven VU ontwikkeld; een concrete uitwerking van de leidinggevende taken, de competenties en het leiderschap dat we als VU van een leidinggevende verwachten. Het raamwerk is ingedeeld naar vier leidinggevende niveaus. In afstemming met de afdeling Learning & Development wordt nu via het LMS, de aparte pagina's voor leidinggeven en het raamwerk een samenhangend opleidingshuis voor leidinggevendenden vormgegeven

The Art of Engagement is van het stof ontdaan en opnieuw uitgedragen (Art of Engagement - Vrije Universiteit Amsterdam). De Art of Engagement bestaat uit vier principes: draag bij aan het groter geheel, Toon moed in duidelijke keuzes, Wees transparant en duidelijk, Luister en geef ruimte voor groei. Ze geven aan hoe iedereen binnen de VU op een actieve manier bij kan dragen aan een prettig werkklimaat. Er is een tool box beschikbaar voor teams en er is een podcasts met VU-wetenschappers over de AOE-principes op Spotify. Eind 2022 is er een workshop 'Teamscan' gereed die aan alle leidinggevendenden van de VU wordt aangeboden.

Er heeft in 2022 een zogenaamde Tour d'Amour plaats gevonden waarin publiciteitsmaterialen voor Art of Engagement zijn uitgereikt aan alle decanen en directeuren

b. Het verwachte eindresultaat

Naast de realisatie van de visie op E&W en uitgangspunten en de Art Of Engagement en leiderschapsraamwerk zijn de verwachte resultaten;

- Eind 2022 een centraal kader van academische loopbaanprofielen worden aangeboden waarna loopbaanpaden met verschillende focus gebieden door de faculteiten geïmplementeerd kunnen worden in lijn met de strategische jaarplannen, strategische personeelsplanning en sectorafspraken van de betreffende faculteit.
- De VU ondertekent dit jaar het Agreement on Reforming Research Assessment

Nadat de verantwoordelijkheid voor de verdere ontwikkeling van E&W is overgedragen aan de dienst HRM, staan voor de 2^e helft van de implementatieperiode de volgende onderwerpen op de agenda:

- Herzien hooglerarenbeleid
- Loopbanen en perspectief docenten ontwikkelen en implementeren
- Teamscience stimuleren en , verder ontwikkelen
- Tenure track beleid omzetten naar Career trackbeleid
- E&W voor OBP vorm geven en verbinden aan teamscience

c. Wat is er nodig om dit resultaat te behalen, in termen van organisatie en bemensing?

Met de overgang naar de derde fase, waarin de implementatie van de VU-visie op Erkennen en Waarderen in de volle breedte wordt opgepakt, is de projectorganisatie E&W versterkt. De klankbordgroep is verbreed met startende academici en met een vertegenwoordiger van het Amsterdam UMC. De leden van de klankbordgroep hebben een ambassadeursrol voor het E&W programma in de organisatie en daarbuiten. Voor de coördinatie en organisatie is rondom de trekker een klein team van betrokken experts uit onze eigen organisatie ingericht.

d. Hoe kunnen de resultaten en/of resterende doelstellingen in de lijn worden bestendig?

Wat is hiervoor een realistisch tijdpad? Welke randvoorwaarden spelen hierbij een rol? Welk overleg heeft hierover reeds plaatsgevonden?

Proces

Om de voortgang goed te kunnen volgen, is het belangrijk dat E&W nu een vast onderdeel vormt van de bestuurlijke overleggen met de faculteiten. Voor het succes van E&W is het randvoorwaardelijk dat erkennen en waarderen binnen de faculteiten zichtbaar is en dat de ingezette koers op draagvlak kan rekenen. Hier is herhalende interactie met de faculteiten voor nodig. Vanaf september 2022 krijgt dat onder andere vorm door het voeren van gesprekken met alle faculteiten, waarbij opgehaald wordt waar de faculteiten mee bezig zijn als het gaat om E&W en beheersbaar houden van werkdruk. Met het kader van de academische loopbaanprofielen (gereed eind '22) kunnen de faculteiten hun loopbaanbeleid verder ontwikkelen en implementeren. Pas dan zal het voor de meeste medewerkers meer zichtbaar worden wat E&W voor hen daadwerkelijk betekent. Afstemming, delen van best practices en issues blijft gedurende het 2^e deel van de implementatiefase essentieel. De projectgroep zal dit blijven faciliteren.

De ambassadeursrol van de klankbordgroep, met daarin vertegenwoordigers van alle faculteiten, is daarbij van grote waarde. De leden van de klankbordgroep geven waardevolle feedback op de plannen en zijn daarmee een toets op en verbinding met dagelijkse praktijk.

Wijziging in de Projectorganisatie

De regie op de implementatieverantwoordelijkheid voor de ambitie Erkennen en Waarderen wordt per 1 oktober overgedragen door het Strategieteam aan de dienst HRM. Daarmee verschuift ook de invulling van het projectleiderschap naar HRM. Dit betekent niet dat HRM eindverantwoordelijk is voor het succes van E&W in de organisatie. HRM neemt de regiefunctie over en kan de benodigde randvoorwaarden invullen; hierna dient erkennen en waarderen binnen faculteiten daadwerkelijk vorm te krijgen. Het bestendigen van de resterende doelstellingen in de lijn heeft enige gevolgen voor de projectorganisatie.

Projectteam

Met de overgang van het strategieteam naar HRM gaat het projectleiderschap - en daarmee de verantwoordelijkheid voor het leggen van de verbindingen, het bewaken van de voortgang, het contact met de landelijke organisatie en allerhande organisatorische werkzaamheden - over naar HRM.

Het projectteam blijft bestaan uit een delegatie (nu 4 personen) van verschillende organisatie onderdelen binnen de VU.

Stuurgroep

Met de overdracht naar de dienst HRM zal het huidige kernteam met een enigszins gewijzigde samenstelling verdergaan als stuurgroep voor E&W.

Klankbordgroep

De klankbordgroep fungeert als sparringpartner vooraf en als toetsend orgaan achteraf. Voorlopig zal de klankbordgroep in dezelfde samenstelling worden voortgezet.

Overige randvoorwaarden

Voor het goed laten landen van E&W in de organisatie, het thema levend maken en het bestendigen van de resultaten, is naast het opschalen van de projectorganisatie inzet op het gebied van verandercommunicatie nodig. Concreet gaat het om de opzet van een communicatiestrategie en de uitvoering daarvan.

e. Wat heeft over de afgelopen periode goed gewerkt en wat zijn lessons learned?

De tijdelijke inzet van een externe projectleider uit de VU managementpool heeft ervoor gezorgd dat de inhoudelijk betrokken projectteamleden zich volledig konden focussen op de inhoud en er weer voldoende vaart in het project kwam na de coronaperiode. Deze rol wordt nu vanuit HRM verder opgepakt. Aansluiting op het landelijke programma met de andere universiteiten is waardevol en leerzaam.

De implementatie van E&W is begonnen, maar het is nog flink zoeken om concrete stappen te zetten en successen te realiseren. Hierin is de VU landelijk gezien geen uitzondering. Een succesvolle cultuurverandering gaat doorgaans niet snel maar heeft tegelijkertijd wél vaart nodig. Dat is paradoxaal, maar de realiteit. Het vergroten van het voorstellingsvermogen is van belang maar is niet genoeg.

Het verschil gaan we maken door vele (kleine) stappen te zetten vanuit verschillende richtingen, waarbij een centrale leidraad zorgt voor verbinding en synergie. We merken daarbij op dat verschillende groepen medewerkers om bijzondere aandacht vragen in het kader van E&W, zoals docenten, promovendi en post docs. Zij zijn bij het projectteam in scope, evenals het OBP. Daarvoor staat het maken van een centraal plan vanuit het projectteam voor de 2e helft van de implementatie periode op het programma.



9. Sociale Campus

Ten aanzien van de ontwikkeling die in dit plaatje is geschetst, heeft de VU-strategie (Ondernemend & Impact) nog op 3 punten een rol:

1. Een toekomstplan voor de onderdelen ACE en Demonstrator Lab. Deze onderdelen hebben een financiering van het College van Bestuur tot en met 2023. Voor de periode daarna is een toekomstplan nodig.
2. Het activeren van het VU center for entrepreneurship als VU-breed platform voor ondernemerschapsonderwijs.
3. Ontwikkeling VU Holding. Op basis van een extern advies wordt bekeken welke rol de VU Holding beste kan spelen.

Aan alle drie de onderwerpen wordt momenteel gewerkt. De punten 1 en 3 worden nog in 202 afgerond.

Naast **ondernemerschap** stimuleert de VU in haar strategie ook **ondernemendheid**. Ondernemerschap gaat over (oriëntatie op) een eigen onderneming; ondernemendheid over de (ontwikkeling van) ondernemend gedrag.

Voor **ondernemerschap** geldt dat er voor studenten en medewerkers verschillende routes beschikbaar zijn. Dit is inmiddels onderdeel van de VU website '[Ondernemen op de VU Campus](#)'

Voor **ondernemendheid** zijn er voor studenten tal van mogelijkheden in het onderwijs, via initiatieven zoals A Broader Mind, Community Service Learning, Dream Teams, Enactus, etc. En via career centres (loopbaanoriëntatie). Ook hier geldt dat de mogelijkheden en 'routing' beter gecommuniceerd kunnen worden. Voor het stimuleren van ondernemend gedrag van onze medewerkers geldt dat hier nog weinig aan is gedaan of ontwikkeld. Voor wetenschappelijk personeel ligt het voor de hand dit te beleggen bij Erkennen en

Waarderen. Ondersteunend personeel verdient wel apart aandacht, ofwel als onderdeel van het nieuwe veranderprogramma VUture Proof.

Ten slotte is in de VU Strategie veel aandacht voor het onderwerp **Sociaal ondernemen**, startend met de leerstoel sociaal ondernemen. Het Center for Business and Society, met een leerstoel voor sociaal ondernemerschap grote bedrijven (CSR) en een leerstoel voor sociaal ondernemerschap nieuw en kleine bedrijven (SE). Naast het verrichten van onderzoek dient het Center for Business and Society ook (VU brede) initiatieven te nemen op het gebied van onderwijs en outreach. Het werven van een hoogleraar CSR is intern al in gang gezet. Voorstel is om de hoogleraar SE ook te gaan werven met eigen middelen. En DURF te vragen een campagne te ontwikkelen voor de werving van externe middelen voor het centrum (outreach en onderwijs). Een ambitiedocument is in voorbereiding zodat het CvB hier een besluit over kan nemen.

Doelstelling

De VU is een echte campusuniversiteit. Onze campus biedt het ideale uitgangspunt om met studenten, medewerkers en partners van de VU een hechte gemeenschap te vormen. De ambitie is om een campus te ontwikkelen die een inclusief, open karakter heeft en een internationale aantrekkingskracht. We willen dat onze campus een gastvrije, groene en inspirerende omgeving biedt, waarin wetenschappelijk onderwijs, onderzoek en valorisatie excelleren, en waar mensen zich thuis voelen en verleid worden tot het actief deelnemen aan onze academische gemeenschap.

Realisatie

Met de ervaringen van de Covid-19-pandemie (her)kennen we nu meer dan ooit de waarde van de campus als ontmoetingsplek. De crisis heeft universiteiten laten inzien dat het bieden van een gemeenschap op een fysieke plek behoort tot de primaire taken van een universiteit. De strategische ambitie 'Sociale Campus' is daarmee nog relevanter dan voorheen.

De afgelopen twee en een half jaar hebben veel collega's zich enorm ingezet om de VU campus levendiger en bruisender te maken. Uiteraard is de komst van Griffioen en Rialto een van de meest zichtbare voorbeelden van dit streven, maar tegelijkertijd is er ook gewerkt aan de volgende initiatieven:

1. Uni-Life

Vorig jaar is de app Uni-Life voor alle VU-studenten geïntroduceerd en toegankelijk gemaakt. Deze app is in essentie een digitale evenementenkalender en wordt daarmee dé verzamelplek voor alle activiteiten die door en voor studenten worden georganiseerd op en rond de campus. Studenten, maar ook VU onderdelen, kunnen hun eigen evenementen uploaden en op die manier onder de aandacht brengen.

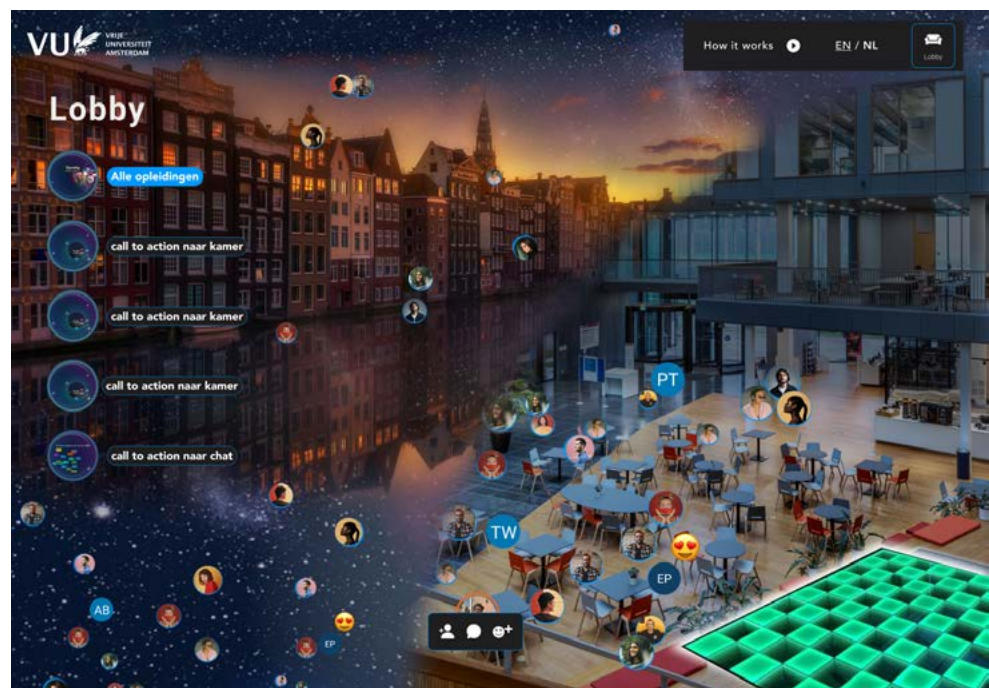
Studie- en studentenverenigingen kunnen zo beter hun doelgroep bereiken en daarnaast juist ook buiten hun reguliere ledenbestand studenten interesseren voor hun activiteiten. Verder biedt Uni-Life de mogelijkheid om studenten laagdrempelig contact met elkaar te laten maken en *communities* te vormen op specifieke interessegebieden. Inmiddels zijn op verzoek van studenten enkele functionaliteiten aan de app toegevoegd zodat studievereniging voor bepaalde activiteiten ook specifiek hun eigen leden kunnen bereiken. De volgende stap is om Uni-Life te koppelen aan de verschillende informatieschermen op de campus, de zogeheten *narrowcasting*. Toch zijn er ook aandachtspunten. Hierover meer onder 'lessons learned' later in dit document.

2. Collegium van VU-programmamakers

Op de VU wordt een veelheid aan inhoudelijke activiteiten georganiseerd. Een aanzienlijk deel hiervan wordt opgezet door programmamakers van diverse pluimage. Denk hierbij aan 3D, Griffioen, de curator en conservator, DURF en Rialto. Om kennisuitwisseling te stimuleren, gezamenlijke voorzieningen te delen en inhoudelijke samenwerking te verstevigen is een gilde van VU-programmamakers opgericht: het Collegium. Zo hoeft niet iedereen steeds opnieuw het wiel uit te vinden, maar kunnen we juist meevaren op elkaars inspanningen.

3. Campus Online

Vanuit C&M is het initiatief genomen om in aanvulling op de fysieke campus ook een digitale campus te ontwikkelen: Campus Online/VUuniverse. Het is voor de ambitie Sociale Campus belangrijk dat de campus toegankelijk is zonder enige belemmering, fysiek en sociaal. Dat is waar Campus Online een zeer belangrijke rol kan spelen. Door de ruimte tussen *online* en *on campus* te vullen, hopen we dat het voor studenten en medewerkers weer een stukje gemakkelijker wordt om deel te nemen aan de academische gemeenschap. Het is zowel een voorportaal als een verrijking van de sociale interactie in de VU-community. De komende tijd zullen we experimenteren met de verschillende mogelijke toepassingen van het digitale platform Campus Online/VUuniverse.



4. IDFA

In november 2021 heeft voor het eerst een deel van het jaarlijkse documentaire festival van IDFA (International Documentary Filmfestival Amsterdam) plaatsgevonden op de VU campus. Hierbij is nadrukkelijk de verbinding gelegd tussen film en onderwijs, met een mooie kruisbestuiving tussen documentaire en didactiek als resultaat. De betrokken partijen (IDFA, RIALTO en VU) hebben inmiddels uitgesproken de samenwerking graag voort te zetten en uit te breiden. We ondernemen momenteel de eerste stappen om dit te realiseren. Studenten zullen hierbij in de toekomst ook een verantwoordelijkheid toegewezen krijgen: bijvoorbeeld als *host* van een filmbespreking.

5. Campus rookvrij

Sinds 2020 is de campus rookvrij. In minder dan twee jaar tijd is deze situatie vanzelfsprekend geworden en daarmee is een succesvolle stap gezet op weg naar een gezondere campus. In navolging hiervan zal de VU ook haar beleid omtrent het gebruik van alcohol en middelen op de campus verder vormgeven.

6. Omboeken

Vanuit de UB is in samenwerking met de Sociale Campus een grootscheeps programma opgezet om een aanzienlijk deel van de boekencollectie van de VU een nieuwe bestemming te geven. Project Omboeken heeft als doel op innovatieve wijze om te gaan met de enorme hoeveelheid boeken die we bezitten, waarbij de boekencollectie op een verfrissende manier bijdraagt aan het campusleven en de academische gemeenschap. Vanuit dit programma is bijvoorbeeld de VU Pride Library gelanceerd, zijn er diverse sociale activiteiten georganiseerd (zoals een little free library, een blind book date en een open mic night) en is er een groot kunstwerk met boeken naast de Aula geplaatst dat dient om te prikkelen. In de loop van het project wordt meer kunst met boeken op de campus gecreëerd.

Een belangrijke nieuwe aanwinst van 'Omboeken' is de 'Mindful Library': een studie-, stilte- en meditatie-ruimte die zich richt op het bieden van innerlijke rust en ontwikkeling voor medewerkers en studenten. Deze *library* onderscheidt zich van de stillteruimte doordat het een niet-religieuze benadering van innerlijk beleving centraal staat en poogt om een zo breed mogelijk publiek met een positieve boodschap aan te spreken. Deze *library* zal geopend worden op de 14^e verdieping van het Hoofgebouw.

7. Griffioen en Rialto openen hun deuren

Er is jaren naartoe gewerkt en vorig jaar was het dan zover: Rialto en Griffioen hebben hun deuren geopend op de campus. Met hun aanwezigheid en aanbod vormen zij een impuls voor de levendigheid op de campus en zorgen ze voor een enorme verrijking van het cursus- en culturele aanbod op de campus. Vanuit Sociale Campus brengen we beide organisaties zoveel mogelijk in contact met interessante partijen binnen de VU en wordt via Uni-Life en (binnenkort) *narrowcasting* meer zichtbaarheid gecreëerd voor het aanbod van Griffioen en Rialto.

8. Student engagement team en desk

Studentbetrokkenheid is een onmisbare component voor de sociale campus. In dit kader is door SOZ het *Student Engagement team* opgericht. Eén van de eerste uitdagingen van dit team is het realiseren van de *Student Engagement Desk* dit is de plek waar iedereen die iets wil organiseren op de campus, of wil bijdragen aan de academische gemeenschap terecht kan met vragen over voorzieningen, subsidies, communicatievraagstukken, etc. Deels heeft deze desk een doorverwijsfunctie naar bestaande diensten (denk aan C&M, FCO Servicedesk), maar deels wordt hiermee ook een gat in de bestaande dienstverlening gevuld. Daarnaast zijn dit onze ogen en oren omtrent de behoeftes onder studenten op de campus.

9. Student wellbeing point

Op initiatief van SOZ en de USB is in 2021 het Student WellBeing Point opgericht. Vanuit Sociale Campus wordt nauw samengewerkt omdat er veel raakvlakken zitten tussen studentenwelzijn, het tegengaan van eenzaamheid en een levendige campus waar nieuwe contacten kunnen worden opgedaan. Hier zijn elke dag studentassistenten aanwezig die klaar zitten voor vragen van medestudenten. Ook kunnen zij doorverwijzen naar studentpsychologen indien nodig.

10. Meer sport en groen op de campus

Sinds 2020 wordt de buitenruimte op de campus opnieuw ingericht. Hierbij is vergroening een belangrijk aspect. De komende twee jaar zal ook het campusplein een metamorfose ondergaan waarbij er aanzienlijk meer groen zal worden aangelegd.

Tegelijkertijd zal sport haar prominente plek op de campus behouden - denk aan beachvolleybal en basketbal - maar er zullen ook nieuwe sportfaciliteiten worden toegevoegd zoals buitenfitness. In het ontwerp van het nieuwe campusplein zijn ook meer voorzieningen voor evenementen geïntegreerd waardoor het plein beter gebruikt kan worden voor grote en kleine activiteiten. De Sociale Campus werkt op dit terrein nauw samen met het team van Erik Scherder: VU in beweging!

11. Fietsen naar de campus

In samenwerking met het speerpunt Duurzaamheid, FCO en HRM wordt gewerkt aan het vergroten van het fietsgebruik in het verkeer naar de campus. Deze Fietsmissie Hoger Onderwijs is een initiatief van het Ministerie van Infrastructuur en Water Management. De concrete doelstelling is het fietsgebruik te laten toenemen met 10% ten opzichte van 2019. Daartoe is afgelopen voorjaar onderzocht of de voorzieningen op de campus voldoende zijn, maar ook hoeveel medewerkers en studenten binnen fietsafstand van de VU wonen en welk deel daarvan daadwerkelijk fietst. Uit dit onderzoek zullen op diverse vlakken maatregelen voortkomen die het fietsgebruik zullen stimuleren. Uit de eerste resultaten blijkt dat er qua afstand tussen woonadres en de VU meer mensen zouden kunnen fietsen dan dat nu feitelijk het geval is. Daar zit dus ruimte voor verbetering die we door middel van interventies moeten benutten.

Uitdagingen en lessons learned

De uitdaging voor deze ambitie ligt onder andere op het vlak van het laten beklijven van de diverse initiatieven. Eenmalige evenementen zijn goed en dragen bij aan de overall doelstellingen maar zijn beperkt in het lange termijn effect. Daarvoor is structurele commitment (en vaak ook middelen) nodig. Een paar voorbeelden verdienen nadere duiding.

- Uni-Life heeft op dit moment nog niet de gewenste impact, het gebruik is nog niet breed en frequent genoeg. Promotie-initiatieven hebben wel tijdelijk effect maar de structurele impact op het gebruik is beperkt. Hier is blijvende zichtbaarheid van belang. Om dit platform tot wasdom te laten komen is naar schatting minimaal nog wel één tot twee jaar nodig. Daarnaast is het van belang dat we goed naar onze doelgroep – de studenten – blijven luisteren wat betreft functionaliteit. Op deze aspecten zal de ambitie de komende tijd daarom meer inzetten. Tot slot dient nog worden opgemerkt dat Uni-Life nog geen ‘eigenaar’ in de lijnorganisatie heeft.
- Het Collegium bestaat nu een klein jaar. De meetings zijn productief en onderling versterkend voor degenen die deelnemen. Dit gezelschap is echter nog geen zichzelf in standhoudend gremium. Vanuit het strategieteam is de trekkende rol nog vereist om tot concrete initiatieven te komen. Het bewust opzoeken van samenwerking blijkt in drukke tijden soms wat lager op de prioriteitenlijst te staan.
- Vanuit HRM is de nadrukkelijke behoefte geuit om medewerkers meer de mogelijkheid te geven om buiten het werk om met elkaar in contact te komen. Zeker internationale medewerkers hebben de behoefte om een nieuw sociaal leven op te bouwen. Dit is een onderwerp dat in de kern zeer nauw verbonden is met de ambitie voor de sociale campus. De focus lag met name op het ontwikkelen van een online platform. Onze ervaringen met Uni-Life en de lange termijn inzet die daarvoor nodig is maakt ons enigszins terughoudend in het meegaan in deze oplossingsrichting. Enkel een app realiseren als oplossing voor een probleem is meestal niet het antwoord volgens ons. Wel verdient dit punt op een andere en/of aanvullende manier meer aandacht. De Sociale Campus is er niet alleen voor studenten, maar ook zeker voor medewerkers.
- De samenwerking met IDFA gaat haar tweede jaar in. Het eerste jaar was zeker succesvol. Daarin zijn we wel nog zoekend naar een vorm die ook zonder hulp van vanuit de Strategie kan blijven bestaan. De samenwerking draait nu nog teveel op specifieke personen (met veel liefde voor documentaire) zonder dat deze daar ook verantwoordelijk voor (zouden moeten) zijn. Het vinden van de juiste organisatievorm is daarbij dus belangrijk.
- De komst van Rialto en Griffioen is zoals eerder aangegeven een belangrijke impuls voor de sociale campus. Bekendheid en zichtbaarheid van het aanbod dat door beide organisaties wordt neergezet is wel een nadrukkelijk punt van aandacht. Vooral voor Rialto is de komst naar de VU Campus geen gemakkelijke opgave. Bezoekersaantallen liggen momenteel nog ver onder het gewenste niveau. De VU moet waar mogelijk bijdragen aan de bekendheid van wat Rialto en Griffioen organiseren om zo meer publiek te genereren.

- Een structureel punt van aandacht is dat het team Sociale Campus geen 'organisatiebureau' an sich is. Het is niet onze rol om vanuit de VU Strategie zelf hands-on activiteiten te organiseren. Toch wordt er regelmatig vanuit de organisatie wel zo naar het team gekeken. Het gaat er juist om anderen in staat te stellen om op een laagdrempelige wijze bij te dragen aan de sociale campus (door het organiseren én bezoeken van activiteiten) en daar ook erkenning en waardering voor de krijgen. Dat zorgt voor significant meer impact.

Hoofddoelen voor de komende periode

Met het in acht nemen van bovenstaande lessen worden er twee globale hoofddoelen of thema's zichtbaar voor de Sociale Campus:

1. Belang en stimulering van kleinschalige activiteiten die bijdragen aan de Sociale Campus
 Voor de Sociale Campus is het creëren van sociaal kapitaal van groot belang. Daarnaast gaat het om binding die medewerkers en studenten voelen met de fysieke plek van de campus dat bijdraagt aan een positief 'thuisgevoel' of 'sense of belonging'. Op VU breed niveau zijn er voldoende grote evenementen, denk aan Déjà VU, opening academisch jaar, MLK-lezing, etc. die bijdragen aan een gedeelde identiteit en deze sense of belonging. Sociaal kapitaal ontstaat echter vooral bij kleinschalige activiteiten die vaker plaatsvinden waarbij studenten en/of medewerkers daadwerkelijk in contact komen met elkaar (Waldring ea, 2019, Belonging@VU). Vooral contacten buiten de eigen 'groep' (religie, etniciteit, sociaal economische achtergrond, seksuele oriëntatie, etc) zijn daarbij van meerwaarde.

Het als VU mogelijk maken dat kleinschalige activiteiten worden georganiseerd, is een belangrijk focuspunt voor de Sociale Campus. Daarbij zijn studenteninitiatieven, en daarmee studentenorganisaties in de breedste zin van het woord, van groot belang. Concreet gaan we daarbij meer inzetten op ondersteuning aan volgende gebieden:

- Inhoudelijke ondersteuning (wat leuk dat je een activiteit wilt organiseren, we kunnen je helpen > door student engagement team / campusloket - SOZ)
- Ondersteuning met faciliteiten. Denk aan gedeelde voorzieningen voor evenementen (FCO).
- Ondersteuning met communicatiemiddelen en bereiken van de doelgroep. Denk bijvoorbeeld aan een verdere uitbouw van Uni-Life in combinatie met narrowcasting (C&M).
- Ondersteuning met financiële middelen. Naast de zeer impactvolle projectmatige subsidies van bijvoorbeeld de VU vereniging is soms ook langjarige financiële ondersteuning van kleine initiatieven nodig.

Sociale Campus zet de komende jaren graag in op bovenstaande punten om zo tot versterking te komen van de *civil society* die de academische gemeenschap is.

2. Voor een levendige campus is het van groot belang dat studenten gestimuleerd worden om ook buiten hun reguliere onderwijsprogramma activiteiten op de campus te ondernemen. In deze context wordt dit vaak geschetst als een tweedeling (curriculair vs extra-curriculair), maar in feite zou het gezien moeten worden als een continuüm waarbij activiteiten soms in meerdere en soms in mindere mate gelieerd zijn aan het onderwijscurriculum. Als we bewust sturen op dat 'blended' karakter wordt het laagdrempeliger en vanzelfsprekender voor studenten om zich breder te ontwikkelen en zich meer als actief deelnemer van de academische gemeenschap op te stellen. De VU ken al een aantal voorbeelden van zo'n mengvorm, denk aan *A Broader Mind*, de samenwerking tussen IDFA met een onderwijsprogramma van RCH, de *Dreamteams*, maar ook het recente initiatief van Geneeskunde: *Springlab*. Deze lijn zou in samenwerking met een andere strategische ambitie, te weten Toekomstige Onderwijsvormen (TOV),

verder kunnen worden uitgewerkt. Daar zou ook een bredere toepassing van EduBadges een bijdrage aan kunnen leveren.

Bovenstaande thema's zullen uitgewerkt worden in een aantal concrete deelprojecten. Daarnaast zijn er nog een aantal andere meer afgebakende opdrachten. Recent heeft het team de opdracht van het CvB gekregen een advies op te stellen over de mogelijkheden, toegevoegde waarde en vorm van een eventuele *Studium Generale*. Hiertoe zal er met diverse personen binnen de VU verkennende gesprekken worden gevoerd: welk aanbod is er al wat betreft (semi)openbare inhoudelijke activiteiten op de campus, waar zit de behoefte wat betreft extra aanbod, welke vorm zou daar goed bij passen en welke middelen zijn daarvoor nodig? Daarnaast wordt er als benchmark ook uitvoerig gekeken naar wat de andere Nederlandse universiteiten doen op dit gebied.

Tot slot is er nog onderwerp dat voor de sociale campus van belang is: taal. Er is een sterk verband tussen de Sociale Campus (sense of belonging, sociaal kapitaal) en taal(diversiteit) op de campus. In dat kader zal gekeken worden naar activiteiten die dat aspect benadrukken: een taalfestival als onderdeel van het project 'Omboeken', culturele programma's van Rialto en Griffioen en in de verschillende communicatiemiddelen van de VU. Dit wordt verder uitgewerkt in het nieuwe taalbeleid van de VU.

Organisatorische borging Sociale Campus

Dit onderwerp kent twee aspecten. Enerzijds is van belang hoe de reeds behaalde resultaten gecontinueerd kunnen worden in de lijnorganisatie. Denk bijvoorbeeld aan Uni-Life, de samenwerking met IDFA, voortzetting van het Collegium. Hier zal de komende maanden met verschillende diensten en decanen over worden gesproken. Anderzijds is borging van de nog te realiseren ambities en de organisatorische ophanging van het team Sociale Campus (één trekker en twee trainees, allen één dag per week) van belang. Een groot deel van de waarde van het team zit in de netwerkorganisatie. Het bij elkaar brengen van complementaire initiatieven en initiatiefnemers op weg helpen en een zetje in de rug geven. Deze VU-brede rol blijft van belang. Voorgesteld wordt dit team, onder leiding en verantwoordelijkheid van één van de dienstdirecteuren of decanen, ook in de komende jaren in stand te houden.



10. Digitalisering

In het Instellingsplan zijn zeven doelstellingen geformuleerd voor de ambitie Digitalisering ter realisatie in 2025. Over het algemeen is er veel bereikt in de eerste helft van de uitvoering van de ambitie, al is het digitale innovatievermogen van de VU nog niet op het gewenste niveau. De IT Programma Board (ITPB) moet hier door scherpere prioriteiten en keuzes verbetering in brengen.

We hebben per domein een evaluatie gedaan van deze doelstellingen en met kleurencodes aangegeven in hoeverre de doelstelling van 2025 is bereikt (groen = grotendeels bereikt, geel = on track om in 2025 te halen, oranje = loopt achter en wordt wellicht niet volledig gehaald, rood = niet aan gewerkt). Ook is aangegeven wat er is gepland voor de periode 2023 – 2026 en de lessons learned.

Onderwijs

In het onderwijsdomein is de afgelopen jaren, deels gedwongen door de Covid-pandemie, veel bereikt op het gebied van digitalisering (implementatie Zoom, online proctoring). Digitaal college geven is versimpeld en gemeengoed geworden, digitaal samenwerken in Canvas en Teams is breed geadopteerd en het gebruik van nieuwe digitale tools door docenten, online en in collegezalen, is toegenomen. Steeds meer onderwijsprocessen worden gedigitaliseerd, zoals digitaal evalueren, plagiaatdetectie, nieuwe studiekeuze-check, vernieuwing intekenen onderwijs of de digitalisering en automatisering van de aanvraag van verblijfsdocumenten voor internationale studenten en medewerkers. Over het algemeen zijn dit complexe trajecten die veel last hebben ondervonden van de nasleep van de grote (bedrijfsvoerings) projecten. Ook is een herbruikbare interface ontwikkeld voor het uitwisselen van studentengegevens in samenwerkingsverbanden zoals met de UTwente en de UvA.

Wat willen we in 2025 bereikt hebben?	Hoe gaan we dat doen?
Op de VU kun je op een veilige manier, plaats-, tijd- en apparaatonafhankelijk studeren en werken	<p>We investeren in voorzieningen voor blended learning en professionele digitalisering van ons onderwijs</p> <p>We trainen docenten in <i>blended learning</i>, werken cursusgewijs in een flipped/classroom en met blended onderwijs.</p>
Er wordt breed gebruikgemaakt van innovaties in het onderwijs.	<p>We richten een online leerplatform in voor zowel het initieel al post-graduate onderwijs.</p> <p>We innoveren het onderwijs door bijvoorbeeld verdergaande digitalisering van toetsing, online en open education en interactief en activerend onderwijs.</p> <p>We schalen succesvolle initiatieven van Network Teaching & Learning (NT&L) op.</p> <p>We benutten de mogelijkheden van bestaande systemen zoals het ecosysteem rondom CANVAS, onze online leeromgeving.</p> <p>We benutten de resultaten van de versnellingsagenda.</p>
We gebruiken een bedrijfsvoeringsplatform voor een wendbare digitale universiteit	We passen onze studentenadministratie aan aan de digitale ontwikkelingen.
Wetenschappers, docenten en medewerkers worden adequaat ondersteund op het gebied van kunstmatige intelligentie	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.	<p>We zetten in op de versnellingszone 'Veilig en betrouwbaar benutten van studiedata' uit het landelijke Versnellingsplan.</p> <p>We introduceren een analyticsplatform dat verschillende soorten formaten van (big) data ondersteunt.</p>

Daarnaast is aandacht besteed aan uitbreiding van de faciliteiten voor digitaal toetsen. De pilot toetsen met mobiele devices is succesvol afgerond en de capaciteit voor digitaal toetsen is uitgebreid.

Op het vlak van flexibilisering van onderwijs is via de inmiddels vastgestelde visie op flexibele onderwijslogistiek uitgewerkt wat flexibilisering vraagt aan digitale ondersteuning. Via de nog lopende pilots 'Microcredentials', 'Modularisering onderwijs' en 'Studieplanner' doen we ervaring die ons helpt om de betekenis van flexibilisering voor informatiehuishouding, systemen, (onderwijs)processen en rollen als docent of studiebegeleider te concretiseren.

Ambities: Gegeven de al gerealiseerde ambities en de veranderingen in de situatie, stellen wij voor de komende periode op de volgende zaken te sturen:

- Voor wat betreft het versterken van activerend blended onderwijs:
 - Adoptie & kennis van digitale tools en mogelijkheden vergroten, door meer focus op directe ondersteuning van docenten in vernieuwing van hun onderwijs
 - Studenten meer tools geven om regie te nemen op hun eigen leerproces, bijvoorbeeld door leerlijnen inzichtelijk te maken en hen betere informatie en begeleiding te bieden
 - Vergroten van inzicht in leerprocessen door investering in learning analytics
- Versoepelen flexibilisering, onder andere door het:
 - Aantrekkelijker maken van vernieuwing & flexibilisering van programma's
 - Onderzoeken welke barrières voor flexibilisering nog bestaan vanuit ondersteunende systemen, en waar nodig aanpassingen hierin doorvoeren

- Verbeteren van de digitale informatievoorziening aan en begeleiding van studenten, bijvoorbeeld door een digitale studieplanner inclusief advies over studeerbaarheid en samenhang in het curriculum
- Brede adoptie van innovaties in het onderwijs stimuleren door ondersteuning en informatievoorziening voor docenten en aandacht voor ICTO-innovatie te versterken, en gebruikersvriendelijkheid van tools voor docenten *en studenten* te verbeteren
- Doorzetten met digitalisering van onderwijsprocessen
- Verder mogelijk maken van Bring Your Own Device (BYOD)-beleid in het onderwijs door verdere uitrol en versterking van de nieuwe digitale werkplek, inclusief de virtuele desktop voor studenten.
- Het programma Digitaal Toetsen t.b.v. de verdere uitbreiding van digitale toetsplekken, het inrichten van een toetsloket, de ontwikkeling van een toetsapplicatie, fraudepreventie, flexibel toetsen, en de inzet van BYOD in toetsen.
- Onderzoeken & uitwerken van de rol van het Studenten Informatie Systeem (SIS) in flexibilisering en ondersteuning activerend blended onderwijs, onder andere op basis van de pilots flexibel onderwijs, en op basis hiervan waar relevant vernieuwingen in het SIS opstarten.
- Onderzoeken hoe digitalisering & Artificiële Intelligentie (AI) kan bijdragen aan verlichting werklast en opvangen groei in studentenaantallen.
- Verder werken aan de verbetering van dienstverlening aan studenten, op het gebied van gebruikersvriendelijkheid, begrijpelijkheid en bereikbaarheid, ook buiten werktijden.
- Goede netwerktoegang en goed uitgeruste zalen zijn randvoorwaardelijk voor goed blended onderwijs. Daarom investeren we over de komende 5 jaar in vernieuwing van onze fysieke netwerk-infrastructuur en pakken direct specifieke probleemlocaties aan.

Onderzoek

Sinds 2019 is geïnvesteerd in de versterking van de samenwerking tussen onderzoekers en ondersteuners in het Netwerk Research Data Support (NeRDS) en zijn nieuwe voorzieningen ingericht (zoals Yoda, Research Drive en OSF). Ook is veel aandacht uitgegaan naar informatievoorziening aan onderzoekers, zowel via toegankelijke kanalen zoals het RDM-portaal (<https://vu.nl/rds>), als via 'roadshows' en kennisdeling bij onderzoeksgroepen.

Het programma Research Data Support (RDS) heeft veel bereikt in het ondersteunen van onderzoekers, zowel met nieuwe digitale oplossingen alsook met een netwerk van data stewards en het NeRDS Netwerk, en gaat vervroegd over naar de lijn. Er moet nog wel meer concrete ervaring worden opgebouwd met een aantal van deze oplossingen.

Ambities: Gegeven de behaalde resultaten

- Doorlopende versterking / doorontwikkeling RDM-dienstverlening, inclusief data-archivering, en aanverwante diensten zoals HPC
- Versterken samenwerking in onderzoeksondersteuning – doorzetten op ontwikkeling van netwerk research data support
- Versoepelen omschakeling naar open science mindset doorontwikkeling van dienstverlening rondom datamanagement, samenwerking, software management.
- We zorgen voor adequate kennisdeling over en ondersteuning van onderzoekers die AI-technieken in hun onderzoek willen gebruiken

Wat willen we in 2025 bereikt hebben?	Hoe gaan we dat doen?
Op de VU wordt een robuuste en veilige digitale infrastructuur gebruikt voor onderzoek, onderwijs, valorisatie en in de bedrijfsvoering	We introduceren voorzieningen voor het management van researchdata
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.

Komende periode: De in de afgelopen jaren gerealiseerde verbetering in de ondersteuning van onderzoeks-datamanagement wordt doorgezet. Hoewel het tempo omlaag zal gaan, is verdere doorontwikkeling van de geboden ondersteuning noodzakelijk om bij te blijven met de veranderende eisen van onderzoekers en subsidieverstrekkingen. Daarnaast zullen we niet alleen kijken naar basisdiensten als data-opslag en -archivering, maar ook naar aanverwante diensten, zoals research software management of research computing. Ook de omschakeling naar een open science mindset zal waarschijnlijk nog doorontwikkeling van de onderzoeks-infrastructuur vragen.

Een belangrijke manier om deze doorontwikkeling vorm te geven is om door te pakken op de versterkte samenwerking in het Netwerk Research Data Support. IT en UB versterken samen de band met onderzoekers, zodat ze zowel beter passende ondersteuning kunnen bieden, als beter zicht houden op nieuwe en veranderende behoeftes bij onderzoekers.

Een laatste aandachtspunt hier is het toenemende gebruik van AI-methoden en technieken in het onderzoek, ook buiten traditioneel technische disciplines. Verdere ondersteuning – technisch en adviserend – om onderzoekers bij de adoptie hiervan te helpen kan waardevol zijn. Wel is het de vraag hoe zorg te dragen voor voldoende discipline-specifieke kennis om onderzoekers van dienst te kunnen zijn. Hiervoor is verder onderzoek nodig welke dienstverlening en kennis op welke manier kan worden geboden.

Wat willen we in 2025 bereikt hebben?	Hoe gaan we dat doen?
Op de VU kun je op een veilige manier, plaats-, tijd- en apparaatonaafhankelijk studeren en werken.	We voeren de nieuwe digitale werkplek Digital@VU in.
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>We investeren in onze digitale infrastructuur en veilige cloudoplossingen.</p> <p>We investeren in toegangsbeveiliging van informatiesystemen, informatiebeveiliging en monitoring van systemen.</p>
We gebruiken een bedrijfsvoeringsplatform voor een wendbare digitale universiteit.	<p>We selecteren een bedrijfsvoeringsplatform voor onder andere ons onderwijs en HRM en de financiële en facultaire processen</p> <p>We passen onze studentenadministratie aan aan de digitale ontwikkelingen.</p>
We gebruiken <i>data sciencediensten</i> voor bedrijfsvoering en wetenschappers.	<p>We zetten in op de versnellingszone 'Veilig en betrouwbaar benutten van studiedata' uit het landelijke Versnellingsplan.</p> <p>We introduceren een analyticsplatform dat verschillende soorten formaten van (big) data ondersteunt.</p> <p>We investeren in datamanagement in de ondersteunende processen.</p>
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.	We implementeren het langjarige digitaliseringsprogramma DigiDoc.

Zorg

Hoewel er voor de ambitie 'Digitalisering' geen specifieke doelen rondom zorg zijn gesteld, zijn er wel stappen gezet in digitalisering van het zorgdomein. Het programma 'Digital Oral Care' werkt aan de introductie van nieuwe zorgsystemen en -apparatuur en het verder digitaliseren van de tandheelkundige zorg. In de afgelopen jaren zijn nieuwe intra-oraalscanners geïmplementeerd, is gestart met de implementatie van Meamedica en is gewerkt aan de vervanging van het oude beeldmanagementsysteem Emago.

Wel moet gezegd worden dat het tempo van digitalisering door verschillende factoren laag is. De verandercapaciteit van ACTA is beperkt door de Covid-pandemie en de aandacht die MARS nodig had. Ook is er nog geen duidelijke koers gekozen met betrekking tot vernieuwing van het EPD, en blijkt aansluiting van zorgsystemen op VU-infrastructuur keer op keer veel tijd, overleg en compromis te vragen. Een duidelijke koers van zowel ACTA als VU IT is nodig om dit te doorbreken.

Bedrijfsvoering

De livegang van het nieuwe bedrijfsvoeringsplatform (MARS) en het bijbehorende Identity & Access Management (IAM-systeem) is niet goed verlopen. Nog steeds wordt er hard gewerkt aan het verbeteren van de bedrijfsvoeringssystemen en aan het opnieuw inrichten van het IAM-systeem. Hierdoor is een significante investering nodig om de doelstelling van een wendbare organisatie te realiseren.

De implementatie van Digital@VU verloopt wel voorspoedig. De laatste faculteit is inmiddels ook gemigreerd naar MS365. Met de migratie naar MS365 heeft iedereen binnen de VU de beschikking over de nieuwste MS365- producten zoals Word, Excel, SharePoint en Outlook Online, OneDrive en Teams. Het stelt medewerkers in staat om plaats-onafhankelijk en vanaf elk apparaat (BYOD) te werken met de modernste kantoortoeepassingen.

Ook zijn er bij de implementatie van het Cybersecurityprogramma goede stappen gemaakt. De phishing testen tonen een verbeterd bewustzijn aan bij medewerkers rondom digitale veiligheid. Dit is mede het resultaat van verschillende awareness-campagnes, onder andere in samenwerking met studieverenigingen en communicatiemedewerkers van faculteiten en diensten. Ook de vindbaarheid van de meest gezochte informatiebeveiligings-informatie is verbeterd.

Tot slot is het programma DigiDoc stopgezet. De invoering van de digitale werkomgeving heeft deels de vertraging bij het realiseren van de doelstellingen van Digidoc (VUbase) goed gemaakt – dit platform wordt nu als basis gebruikt voor de samenwerking aan en opslag van documenten, en binnen MS365 wordt nu informatiemanagement ingericht. Daarnaast is gestart met het uitwerken van informatiebeleid.

Ambities bedrijfsvoering

- Verhogen wendbaarheid en besluitvaardigheid organisatie op het gebied van digitalisering.
- Verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening aan medewerkers en studenten van de VU.
- Robuuste en veilige digitale infrastructuur door te blijven investeren in cybersecurity, toegangsbeveiliging en awareness van medewerkers en studenten.
- Veilige en prettige mogelijkheden voor plaats-, apparaat- en tijd-onafhankelijk werken breed in gebruik nemen en een BYOD-beleid VU-breed mogelijk maken.
- Digitalisering ondersteunende processen en de begeleidende data- & informatiestromen.
- Meer data-gestuurd werken in de verbetering van onze processen en diensten.

Om onze wendbaarheid op het gebied van digitalisering te vergroten stroomlijnen we de manier waarop we besluiten nemen en gaan we VU-breed meer *agile* werken. De kwaliteit van dienstverlening aan medewerkers en studenten verbeteren we door toe te werken naar een meer integrale benadering van dienstverlening, en het verbeteren van de vindbaarheid en gebruikersvriendelijkheid van onze dienstverlening en informatievoorziening. Dit bereiken we onder andere door onze medewerkers en studenten nauwer te betrekken in de totstandkoming van deze dienstverlening en informatievoorziening. Verdere digitalisering van ondersteunende processen, evenals de begeleidende data- en informatiestromen, richten we bovendien op verlichting van de werkdruk voor medewerkers.

We investeren in de verbetering van ondersteuning van business intelligence, met een nieuwe governance onder leiding van een Chief Data Officer en een geïntegreerd data warehouse waarin alle 'data-omgevingen' worden gebundeld en geïntegreerde rapporten voor de faculteiten worden ontwikkeld. We gaan de kwaliteit van onze bedrijfsvoeringsprocessen en -dienstverlening actief meten en verbeteren met behulp van data-analyse.

Speciale aandacht blijft ook nodig voor het bieden van een veilige en robuuste digitale infrastructuur, waarvoor we blijven investeren in soepele en veilige toegangsbeveiliging, maar ook in awareness bij onze medewerkers, studenten en partners.

Lessons learned

De voortgang van de afgelopen 2-3 jaar heeft ook aan het licht gebracht waar onze aanpak beter kan. De planning en budgettering van onze projecten is onbetrouwbaar gebleken, onder andere doordat inschattingen uit een vroege fase van een project niet worden aangescherpt wanneer we meer informatie hebben. Een meer stapsgewijze invulling van business case en planning – inclusief bijbehorende go/no-go beslissingen – kan dan ook de uitvoerbaarheid van ons portfolio verbeteren.

Dit is ook gerelateerd aan een ander issue: in digitaliseringsprojecten blijkt vaak dat processen binnen de VU niet zijn geharmoniseerd. Dit scheidt grotere complexiteit, en dus extra benodigde kosten en tijd. In projecten maken we daarom ruimte voor een fit-gap-analyse met alle gebruikersgroepen, via welke we een balans tussen procesharmonisatie en specifieke oplossingen kunnen afspreken.

Bovendien voelt ook de VU de krapte op de arbeidsmarkt, zeker voor het onderwerp digitalisering. Vacatures staan lange tijd open of kunnen alleen via externe inhuur worden ingevuld, wat de slagkracht verlaagt, kosten verhoogt en de borging van kennis in de eigen organisatie bemoeilijkt.

De evaluatie van MARS en IAM heeft verder naar voren gebracht dat belangrijke processen rondom testen en kwaliteitsborging niet goed zijn opgepakt. Quality Assurance zal daarom vroeger in projecten worden betrokken en expliciet in de planning van projecten worden meegenomen.

Tot slot is bij MARS duidelijk gebleken dat digitaliseringsprojecten geen pure IT-projecten zijn. Digitalisering verandert processen, rollen en manieren van werken, maar dit is binnen MARS onderbelicht geweest. Dit vraagt voor toekomstige projecten expliciet en voldoende aandacht en begeleiding voor verandermanagement en nauwe betrokkenheid van alle belanghebbenden.

