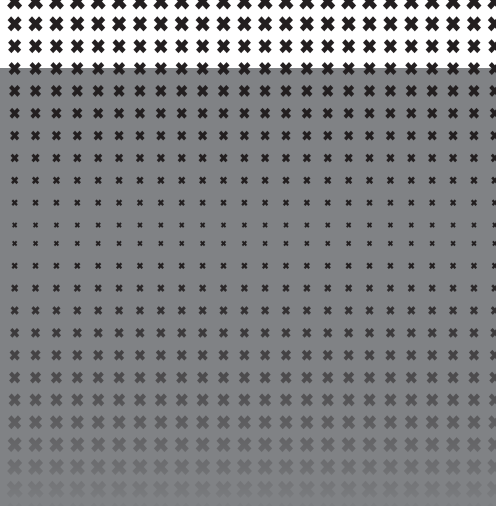


# Oog voor talent

Instellingsplan

2011-2014



## Colofon

### **Uitgave**

Universiteit van Amsterdam

### **Ontwerp en lay out**

[www.crasborn.nl](http://www.crasborn.nl)

# Inhoudsopgave

4	Inleiding
5	Toekomstvisie 2020
15	Preambule
16	Wat wil de UvA bereiken en hoe gaat ze dat doen?
17	doel 1   Onderzoek
19	doel 2   Onderwijs
22	doel 3   Maatschappelijke verantwoordelijkheid en innovatie
24	Hoe maakt de UvA het mogelijk?
25	1   Kwaliteit van mensen
27	2   Een uitstekende reputatie
29	3   Betrouwbare en duurzame dienstverlening
31	4   Doelgerichte campusinfrastructuur
33	5   Duurzaamheid
34	6   Financiën

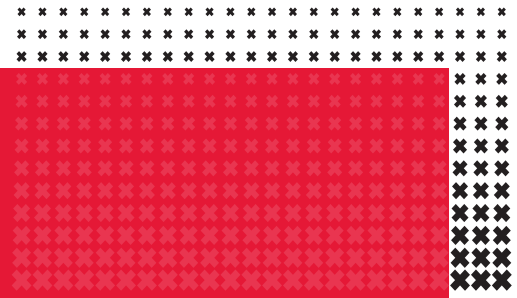
# Inleiding

Het verschijnen van toekomstvisie en instellingsplan, eens in de vier jaar, is hét moment om stil te staan bij ons functioneren in een altijd veranderende omgeving. Het is een moment waarbij we vaststellen hoe we de kwaliteit en de resultaten binnen onze instellingen kunnen verbeteren, hoe we onze eigenheid en authenticiteit vast kunnen houden en vorm kunnen geven in een wereld die zich steeds nadrukkelijker vermengt met de wereld van onderwijs en onderzoek.

Wat voor u ligt is de uitkomst van een intensieve periode van gesprekken voeren, denken, schrijven en discussiëren. Zowel studenten als medewerkers hebben bijgedragen aan het uiteindelijke resultaat. In de toekomstvisie wordt de blik een decennium vooruit gericht en wordt met grove penseelstreken een beeld geschetst van de toekomst. De instellingsplannen van UvA en HvA bestrijken een periode van vier jaar, bevatten concrete doelstellingen en bieden een kader waarbinnen respectievelijk faculteiten en domeinen hun eigen plannen en doelstellingen vorm kunnen geven. De medezeggenschaporganen van beide instellingen hebben ingestemd met de instellingsplannen.

Het lijkt er bij het lezen van zo'n toekomstgerichte tekst soms op alsof het uit het niets tevoorschijn komt. Maar dat ligt toch echt anders. 'Oog voor talent' bouwt nadrukkelijk voort op het vorige instellingsplan 'Leren Excelleren'. Terugkijkend op het vorige plan en de behaalde resultaten, hebben wij een aantal conclusies getrokken die van invloed zijn op de koers die we de komende jaren willen volgen. Zo blijven we nadrukkelijk kwaliteit centraal stellen. Niet de gemiddelde student of medewerker bepaalt bij ons de norm, maar de ambitieuze. Veel aandacht voor studiesucces heeft tot resultaten geleid, maar we zijn er nog lang niet. Ook de aandacht voor studiesucces blijft onverminderd van belang. De ingeslagen weg met onderzoekszwaartepunten aan de UvA zetten we intensief voort. Ook op het gebied van organisatie en bedrijfsvoering hebben we de nodige stappen gezet en ook daar kunnen we nog steeds verbeteren. Tevredenheid van studenten en medewerkers zijn hierbij leidend. In de vorige toekomstvisie gingen we nog uit van een fusie op termijn tussen HvA en UvA. Die doelstelling hebben we inmiddels achter ons gelaten. Wel streven we ernaar zoveel mogelijk samen te werken en af te stemmen. In onderwijs, in onderzoek en in bedrijfsvoering.

Als we één ding van de vorige instellingsplannen hebben geleerd is het dat te veel ambities stellen kan leiden tot versnippering van aandacht en inzet van middelen. In deze instellingsplannen zijn meer keuzes gemaakt zodat we de beperkte middelen gericht kunnen inzetten. En, met respect voor de weerbaarheid van de praktijk, zetten we onze kennis, inventiviteit en energie met kracht in om een volgende stap te kunnen zetten in de ontwikkeling van onze instellingen.



# Toekomstvisie 2020

## **Inleiding**

*De UvA is een brede, onderzoeksintensieve universiteit, voortgekomen uit de geschiedenis van Amsterdam, een internationaal georiënteerde academische gemeenschap die zich kan meten met de toonaangevende universiteiten in binnen- en buitenland. De UvA biedt academisch onderwijs aan op alle wetenschapsgebieden en staat open voor alle studenten en medewerkers – ongeacht afkomst, achtergrond of overtuiging – die met volle inzet van eigen talent werken aan de ontwikkeling en overdracht van wetenschappelijke kennis als bron van culturele rijkdom en als basis voor duurzame vooruitgang.*

### *Missie UvA*

*De HvA leidt vanuit een brede oriëntatie op het beroepenveld een grote variëteit aan studenten op die hun talenten maximaal ontplooiën om zelfstandig en op een hoog niveau hun professie uit te kunnen oefenen. Voorts is de HvA een kennisinstelling die via onderwijs en onderzoek bijdraagt aan de vernieuwing van de samenleving en de beroepspraktijk in en om een internationaal georiënteerd Amsterdam.*

### *Missie HvA*

Wie vandaag de koers voor morgen bepaalt, moet weten waar hij volgende week wil zijn. Zonder visie voor de langere termijn heeft een instellingsplan voor de korte termijn geen zin. Vandaar deze toekomstvisie.

In deze visie kijken we tien jaar vooruit. Hoe ziet het hoger onderwijs er dan uit? Welke ontwikkelingen zijn daarvoor van belang? Hoe staan de UvA en de HvA er dan voor? Wat is onze droom voor de hogeschool? En wat ons wensbeeld voor de universiteit?

Een toekomstvisie moet laveren tussen ambitie en realiteitszin. Er moet ruimte zijn voor dromen en bevlogenheid: we willen de toekomst immers niet afwachten maar zelf vormgeven, het heft in eigen hand nemen. Tegelijkertijd hebben we voldoende realiteitszin om te zien dat er (wereldwijde) ontwikkelingen zijn en dat we onderdeel zijn van een veel groter spel, waarvan niet alleen wij de regels en de uitkomst bepalen. Met welke ontwikkelingen moeten we rekening houden? Met wie werken we samen en met wie stemmen we af? Wat is het kader waarmee we de komende tien jaar te maken krijgen bij het verwezenlijken van onze dromen?

## Hoge verwachtingen

De maatschappelijke verwachtingen voor het hoger onderwijs zijn hooggespannen. In 2000 formuleerden de Europese regeringsleiders ambitieuze doelen voor

de Europese kenniseconomie. In Nederland zijn die Europese ambities vertaald in (onder meer) de doelstelling dat in 2020 de helft van alle Nederlanders hoger onderwijs moet hebben gevolgd. Begin 2010 deed de Tweede Kamer er nog een schepje bovenop. Nederland moet op termijn tot de top-5 van kenniseconomieën behoren. Voor de hogescholen en universiteiten betekent dat: veel mensen opleiden op hoog niveau, uitstekende wetenschap bieden en zorgen dat bedrijven en instellingen profiteren van die kennis.

De eisen van sterke groei en hoge kwaliteit hebben het hoger onderwijs flink onder druk gezet. De commissie Veerman bezon zich op de situatie en kwam in april 2010 met aanbevelingen.

Punt één: het hoger onderwijs moet de zeer diverse studentenpopulatie meer maatwerk bieden. Punt twee: de instellingen moeten zich nadrukkelijker profileren door keuzes te maken en zich te richten op specifieke kwaliteiten en onderdelen. Punt drie: zorg voor meer ruimte voor selectie bij de poort.

Als deze adviezen worden overgenomen, hebben UvA en HvA met de huidige samenwerking een prima startpositie voor dat differentiatiebeleid.

## Internationaal aan de top

Het hoger onderwijs wordt steeds internationaler en dat is een eerste

belangrijk punt dat bepaalt hoe dit hoger onderwijs er in 2020 uit ziet. De Nederlandse hogescholen en universiteiten worden meer en meer onderdeel van de Europese academische wereld. Het Bologna-proces leidt tot een uniforme structuur van de opleidingen, met een bachelor, master en PhD.

De internationalisering blijkt ook uit de opkomst van de rankings. Die zijn een niet meer weg te denken factor in het succes van universiteiten en hogescholen. Op toonaangevende rankings staan Nederlandse universiteiten in de top-200, tussen universiteiten uit alle continenten. De Shanghai Jiao Tong Academic Ranking of World Universities is voor de UvA de belangrijkste maatstaf voor haar internationale positie. Op deze ranking wil de UvA tot de top-75 behoren. Ambitieuze studenten kiezen steeds vaker op basis van die rankings voor een universiteit, zeker als het gaat om hun master en PhD. Wereldwijd strijden universiteiten om top-talent binnen te halen. Dat geldt voor medewerkers, maar minstens zozeer voor studenten en promovendi.

De internationalisering van het hoger onderwijs is een afspiegeling en tegelijkertijd een motor van de ontwikkeling die we kennen als 'globalisering'. Om studenten, zowel aan de HvA als aan de UvA, de beste uitgangspositie te geven voor een succesvolle professionele loopbaan in een internationale context, zul je

ze niet alleen een ijzersterke bachelor- en/of masteropleiding moeten bieden, maar ook de onmisbare internationale competenties moeten bijbrengen. Voor een hoogwaardige beroepspraktijk kijken studenten naar de onderwijsinstelling die nationaal en internationaal het hoogst scoort. De UvA en de HvA willen hun die hoge kwaliteit bieden.

De HvA en UvA hebben in de huidige samenwerking een unieke positie. De focus van de HvA op het professionele werkveld en het toegepaste onderzoek, vult de academische opleidingen en het wetenschappelijk onderzoek van de UvA aan. De samenwerking versterkt ook beider maatschappelijke impact. De UvA leidt de academici van de toekomst op. Binnen de HvA krijgen de professionals van straks die nieuwe en voor het werkveld toepasbare kennis bij hun opleiding mee of benutten deze direct voor praktijk-innovatie en bedrijvigheid. Dat betekent ook dat ambitieuze studenten uit binnen- en buitenland binnen deze samenwerking ruimschoots de gelegenheid krijgen hun diverse talenten te ontplooiën en te etaleren.

### **Nodig: een scherper onderzoeksprofiel**

De UvA wil op het wereldtoneel bij de eerste violen zitten en waar mogelijk een toonaangevende speler zijn. Dat kan alleen als het onderzoek op een aantal specifieke terreinen aantoonbaar tot

de mondiale top behoort. Deze ambitie heeft gevolgen voor het onderzoeksprofiel van de UvA in 2020. Dat moet scherper zijn dan het huidige profiel. De UvA is immers niet groot genoeg om op alle terreinen de top te halen. Daarom definieert de UvA een herkenbare, duidelijke set van onderzoekszwaartepunten waarin zo'n 50% van de onderzoeksmiddelen in de eerste geldstroom is ondergebracht.

We willen dat in 2020 het onderzoek van de UvA op drie tot vijf terreinen bij de mondiale top-5 hoort. Zulk toponderzoek vindt bijna per definitie plaats in consortia. Als *research university* neemt de UvA deel aan welgekozen consortia met meerdere universiteiten of onderzoeksinstituten. Het samenwerkingsverband van de League of European Research Universities waar de UvA deel van uitmaakt, speelt hierin een belangrijke rol, evenals het wereldwijde netwerk Universitas21.

De (*joint*) *degrees* en doctoraten die de Graduate Schools uitreiken, gelden als bewijs van de beste scholing op deze gebieden. Naast deze mondiale top-5 noteringen hoort de UvA anno 2020 op ongeveer tien onderzoeksgebieden tot de mondiale top-20.

Een aangescherpt onderzoeksprofiel moeten we bereiken terwijl het onderzoeksgeld door NWO en Brussel steeds meer thematisch en programmatisch wordt verdeeld. Daarom moeten we ons

onderzoek veel meer sturen in plaats van laten opbloeien. Tegelijkertijd wordt internationaal onderzoek grootschaliger en meer transdisciplinair. Om te kunnen sturen en gelijkwaardig met andere onderzoeksinstituten te kunnen participeren in dit soort onderzoek, moet de UvA meer slagkracht ontwikkelen door slim samen te werken. Een van de manieren om dat te realiseren is nauwe samenwerking met de andere Amsterdamse kennisinstellingen, zoals de KNAW en de NWO-instituten.

Samenwerking met de VU neemt hierbij een bijzondere positie in. Geografische nabijheid blijkt voor het succes van samenwerkingsverbanden in het hoger onderwijs telkens weer een factor van belang. De UvA en de VU zijn twee klassieke, brede universiteiten op een steenworp afstand van elkaar. Twee universiteiten met elk een eigen onderwijsprofiel en tegelijkertijd twee instituten die de mogelijkheid hebben elkaar in het internationaal georiënteerde onderzoeksveld aan te vullen en te versterken. Samenwerking tussen UvA en VU biedt een stevig platform voor deelname aan grootschalige, internationale onderzoeksprojecten. De samenwerking tussen de UvA en de VU moet er een zijn zonder al te veel drempels en formaliteiten.

De Amsterdamse troef lijkt vanzelfsprekend, maar we moeten voortdurend afwegen of samenwerking en afstemming meerwaarde oplevert voor het onder-



zoeksprofiel van de UvA. Met de VU als *preferred* partner kunnen we ons profiel versterken door het uitruilen van disciplines, afspraken te maken over (de verdeling van) zwaartepunten en gebruik te maken van elkaars dienstverlening. Het eerste geldstroom onderzoeksbudget is het aangewezen sturingsmiddel voor ons nieuwe profiel. Een klein deel ervan blijft gereserveerd voor de humuslaag van *research-based teaching* in brede zin.

De HvA zal, na een eerste succesvolle kwaliteitstoets van het onderzoek in de lectoraten, het komende decennium inzetten op een goede inbedding van het onderzoek in de professionele opleidingen. Daarnaast is een ontwikkeling gaande om de capaciteit en de zichtbaarheid van de lectoraten en het onderzoek te versterken door deze te bundelen in onderzoeksprogramma's, al dan niet domeinoverstijgend. Met deze onderzoeksprogramma's kan de HvA krachtiger inzetten op het verwerven van externe opdrachten en tweede en derde geldstroom. De zichtbaarheid maakt ook dat het werkveld eerder met hun vragen aanklopt bij de HvA. Het onderzoek van de HvA zal daarmee een ontwikkeling doormaken die de vanzelfsprekende positie van de HvA als kennisinstelling vergroot.

## Studeren in een wereldstad

Als de regionale, nationale en internationale positie succesfactoren zijn, hebben de HvA en de UvA een uitstekende uitgangspositie. Ze zijn gevestigd in een wereldstad, want hoewel Amsterdam qua omvang in het niet valt bij New York of Beijing, is het een van de meest kosmopolitische steden ter wereld. Het karakteristieke sociale en culturele klimaat oefent al eeuwen een grote aantrekkingskracht uit op buitenlanders. Daarvan kunnen de UvA en de HvA nog veel meer profiteren. Het aantal buitenlandse studenten aan beide instellingen – één van de graadmeters voor hun internationale positie – is relatief beperkt (UvA) tot zeer gering (HvA).

Om in 2020 een internationaal vooraanstaande plek in te nemen, moeten de UvA en de HvA stevig inzetten op verdere internationalisering van het curriculum. Dat betekent het scheppen van een leeromgeving met onderwijs- en onderzoekskwaliteit die alle studenten en docenten internationale en interculturele professionele en maatschappelijke competenties biedt voor hun verdere ontwikkeling. Het betekent ook het werven van buitenlands talent (vooral uit China en India), in combinatie met een beurzenprogramma en meer studentenwoningen. En bovendien een personeelsbeleid met actieve scouting naar topdocenten en toponderzoekers uit

binnen- en buitenland. Met de Amsterdamse kaart hebben we daarbij een belangrijke troef in handen. Internationalisering van UvA en HvA kan ook betekenen dat we de wereldstad Amsterdam 'exporteren' en nadrukkelijker samenwerken en uitwisseling zoeken met kennisinstellingen in andere landen.

## Academisch en professioneel

Vanuit internationaal oogpunt vraagt de samenwerking tussen universiteit en hogeschool om een nieuwe definiëring. Hoewel het Nederlandse binaire stelsel elders in de wereld nauwelijks voorkomt, is het onderscheid tussen de twee typen hoger onderwijs algemeen aanvaard. Daarbij doen zich twee op het oog tegengestelde bewegingen voor. Veel instellingen specialiseren zich in één van beide typen onderwijs, onder het motto 'specialisatie is de sleutel tot excellentie'. Andere instellingen benadrukken juist dat het verschil tussen academisch en professioneel onderwijs een verschil in oriëntatie is, niet absoluut. Diverse toonaangevende universiteiten hebben zowel graduate schools als professional schools.

De HvA en UvA kiezen voor die laatste weg. In 2020 zijn UvA en HvA twee instellingen, nauw verbonden maar elk met een eigen gezicht. Tegelijkertijd zijn veel studenten niet in het ene of het andere hokje te plaatsen: ze hebben aanleg en belangstelling voor

academische én professionele scholing. Die studenten zijn dus gebaat bij een intensieve samenwerking tussen universiteit en hogeschool, zodat zij elementen van beide kunnen combineren in hun studie, gelijktijdig of volgtijdelijk, of later in *life long learning*.

Om recht te kunnen doen aan verschillen in oriëntatie tussen studenten moeten we beseffen hoe de instellingen zich tot elkaar verhouden. De UvA-opleidingen onderscheiden zich door academische vorming in drie fasen (bachelor, master en PhD), terwijl de HvA opleidingen aanbiedt in twee fasen (bachelor en master) met een praktische beroepsoriëntatie. De alliantie tussen UvA en HvA biedt studenten grote voordelen als de twee instellingen erin slagen passende opleidingscombinaties te ontwerpen.

### Groei en diversiteit

Een tweede factor die, naast internationalisering bepaalt hoe het hoger onderwijs er in 2020 uitziet, is de ongekende groei van het aantal studenten en de daarmee gepaard gaande diversiteit. De vooropleiding en de culturele achtergrond van studenten in Amsterdam variëren sterk. Tussen 2000 en 2010 is de UvA gegroeid van 23.000 naar 30.000 studenten, en de HvA van 25.000 naar ruim 40.000. Volgens demografische prognoses zet deze groei zich tot 2020 onverminderd voort, om daarna licht te dalen en dan te stabiliseren. Die groei stelt ons

voor enkele nijpende vragen. De belangrijkste daarvan is waarschijnlijk: gaan de forse groei en toenemende diversiteit niet per definitie ten koste van de kwaliteit van het onderwijs?

De grote toestroom van studenten vereist een strategie van differentiatie van het onderwijsaanbod in niveau en vorm. Het gezamenlijk bestuur voor UvA en HvA biedt een unieke kans om dat goed aan te bieden en om bij beide organisaties een opleidingsaanbod te ontwikkelen die goed op elkaar aansluiten. In 2020 hebben we voor verschillende categorieën studenten ook verschillende onderwijsprogramma's. Daarbij is sprake van meer differentiatie naar oriëntatie van de opleiding én naar niveau. Voor de HvA ligt er de opdracht om zowel de kwaliteit als de differentiatie in de bachelorfase te vergroten.

Om dit gedifferentieerde aanbod betaalbaar te houden, zal de onderwijsorganisatie zich in 2020 kenmerken door een veel betere voorspelbaarheid van de onderwijsvraag en een veel efficiëntere organisatie van het onderwijsaanbod op een menselijke maat. De grote diversiteit in vooropleiding en culturele achtergrond van studenten vereist dat de HvA en de UvA zich blijven inspannen voor een goede aansluiting op het toeleverend onderwijs. Waar mogelijk krijgen studenten de gelegenheid deficiënties weg te werken, met ondersteuning van de instelling.

### Excellentieklassen voor toptalent

De UvA en HvA willen zich beide in de top van het hoger onderwijs nestelen. Dat betekent dat we excellentietrajecten moeten opzetten. We nemen nadrukkelijk de verantwoordelijkheid voor alle studenten die zich met de juiste kwalificaties bij ons melden. Echter: een universiteit of een hogeschool is niet beter dan hun beste studenten. Naast voldoende uitdaging in het programma voor alle studenten, moet er dus ook voldoende ruimte zijn voor de topstudent die wil excelleren. Hoe beter de allerbeste studenten presteren, des te sterker de prikkel voor hun medestudenten om ook boven zichzelf uit te stijgen.

Het onderscheid tussen universiteit en hbo ligt in de oriëntatie van de opleiding, maar de wettelijke toelatingseisen (vwo versus havo/mbo) impliceren een verschil in niveau. Juist in de samenwerking tussen UvA en HvA mag niveauverschil niet bepalend zijn, integendeel. De HvA biedt professionele opleidingen die niet alleen voldoende uitdagend zijn voor studenten met havo of mbo, maar ook voor vwo'ers die hun studiekeuze bewust afstemmen op een professioneel perspectief. De status die het hbo nu al heeft verworven in bijvoorbeeld de kunstenopleidingen, zal de HvA moeten bereiken in een veel breder scala van opleidingen. Excellentieklassen kunnen daarbij een goed middel blijken.

## Meerwaarde voor de samenleving

Bij de beoordeling van universiteit en hogeschool kijkt de samenleving steeds meer naar hun maatschappelijke en economische meerwaarde. De topinstellingen van de toekomst onderscheiden zich niet alleen door de kwaliteit van hun onderwijs en onderzoek, maar laten hun omgeving aantoonbaar mee profiteren. De kennisinstelling die ertoe doet draagt bij aan de economische en culturele welvaart van de regio. En vice versa: een topinstelling gedijt beter in een bloeiende sociaal-economische omgeving.

De OECD-review uit 2010 van de Amsterdamse regio als kennis-economie, maakt duidelijk dat de Amsterdamse kennisinstellingen uitstekende kaarten hebben, maar dat er in het spel met overheid en bedrijfsleven nog veel valt te winnen. Mede daardoor heeft de Amsterdamse regio moeite om bovenin de lijst met Europese topsteden te blijven. Alleen als we er de komende jaren, samen met VU en andere kennisinstellingen, in slagen innovatie in producten, dienstverlening en cultuur op een hoger plan te tillen, kunnen we meedoen in de Champions League.

## Kennis is winst

De derde taak van het hoger onderwijs, naast onderwijs en onderzoek, is valorisatie: het tot maatschappelijke waarde brengen

van kennis. Om deze taak in 2020 waar te maken zijn extra inspanningen nodig op het gebied van kennistransfer en cultureel-maatschappelijke interactie. Dat vraagt om samenwerking tussen alle Amsterdamse kennisinstellingen. De twee universiteiten en de hogescholen zullen meerjarenafspraken moeten maken met overheid en bedrijfsleven om gericht te investeren in een beperkt aantal speerpunten van (regionale) innovatie. Te denken valt daarbij aan de creatieve industrie (zoals design en gaming), e-science, life sciences, en niches in de markt van de financiële dienstverlening. De Amsterdam Economic Development Board is het platform waarin deze samenwerking gestalte gaat krijgen. Amsterdam Science Park en het Medical Business Park zijn over tien jaar verder ontwikkeld tot toplocaties waar onderwijs, onderzoek en bedrijfsleven in directe verbinding met elkaar tot bloei komen.

Het belangrijkste dat HvA en UvA te bieden hebben is kennis. Sommige kennis verouderd snel. Burgers die mee willen blijven draaien in de kenniseconomie moeten goed zijn opgeleid, maar ze moeten hun kennis ook goed onderhouden. Voor HvA en UvA is en blijft initieel onderwijs de kerntaak, maar we kunnen maatschappelijke meerwaarde creëren door contractonderwijs, cursussen en trainingen en postinitiële opleidingen zoals *advanced* of *executive masters*. Zo voorzien

we in de groeiende behoefte aan permanente educatie.

Met 70.000 studenten nu en 100.000 in 2020 zijn we in potentie een factor van formaat in het maatschappelijke leven van Amsterdam. Die kans kunnen we alleen verzilveren als leden van de onderwijscommunity daadwerkelijk deelnemen aan de Amsterdamse samenleving. Dat gebeurt al op veel manieren, maar we kunnen en moeten die deelname aanzienlijk vergroten en steviger in de Amsterdamse ondergrond verankeren. UvA en HvA hebben de blik naar buiten. Tussen de verschillende vestigingen van universiteit en hogeschool en hun omgeving is een intensief grensverkeer. De open stadcampus is in 2020 werkelijkheid geworden. We organiseren en nemen deel aan tal van maatschappelijke, culturele, en sportieve activiteiten in Amsterdam. Studenten leveren, vaak in het kader van een maatschappelijke stage, een onschatbare bijdrage aan welvaart en welzijn in de wijken van de stad. Deze ambitie vereist voldoende woonruimte voor studenten, vooral voor internationale masterstudenten en PhD-studenten.

Mede dankzij onze maatschappelijke rol hebben de UvA en de HvA elk een duidelijk gezicht in de buitenwereld. Het zijn allebei sterke merken. Onderscheiden, maar duidelijk familie, geteeld op hun kwaliteit, hun betrokkenheid en hun Amsterdamse profiel.

## Robuust en duurzaam

Om in 2020 te overleven als universiteit en hogeschool moeten de twee instellingen een robuuste en duurzame bedrijfsvoering hebben: financieel, materieel en in de menselijke ondersteuning van onderwijs, onderzoek en valorisatie.

Kijkend naar de financiering van het hoger onderwijs zien we dat de overheid zich steeds verder terugtrekt. In 2010 betaalt de Nederlandse overheid ruwweg 63% van de kosten van de universiteit en 72% van de hogeschool. Studenten kunnen rekenen op een gedeeltelijke studiefinanciering. Er zijn sterke signalen dat de politiek daarin verder gaat snijden. In 2020 zullen studenten een hogere eigen bijdrage moeten betalen voor hun opleiding. Universiteiten en hogescholen krijgen al jarenlang per student netto steeds minder.

De Haagse terugtocht betekent dat we meer middelen moeten halen bij andere overheden (Europa, provincie, stad) en private instellingen. Om daarin succesvol te zijn moeten we om te beginnen kwaliteit leveren. De relatie tussen prestatie en bekostiging is in 2020 veel directer en individueler dan voorheen, toen de instellingen hun meeste geld vanzelf wel van de staat kregen. Ook in onderwijs en onderzoek verdient kwaliteit zich altijd terug. Vooral het onderzoek zal, op basis van excellentie, middelen uit de tweede en derde geldstroom weten aan te trekken. In de

samenwerking met de regio zal kennisvalorisatie een groter aandeel leveren in de bekostiging. Via beurzenprogramma's zullen bedrijven en overheid getalenteerde studenten aan de regio en aan zichzelf proberen te binden.

Een terugtrekkende overheid verheft de noodzaak van een sterke band tussen enerzijds universiteit en hogeschool, en anderzijds studenten en alumni. In 2020 is de betekenis van de alumnicommunity voor universiteit en hogeschool gegroeid. Instellingen voor hoger onderwijs profileren zich sterker. Waar iemand heeft gestudeerd wordt een belangrijk onderdeel van de persoonlijke bagage. Ook de financiële betrokkenheid van de alumni bij de instelling waar de opleiding is gevolgd neemt toe.

Ook als het inderdaad lukt om meer private bekostiging te vinden, zullen we financieel scherp aan de wind moeten varen. Dit mede in verband met de ambities die beide instellingen hebben om te investeren in de huisvesting en ICT voor studenten en medewerkers. De bestuurlijke inrichting van HvA en UvA legt grote verantwoordelijkheden bij de decentrale eenheden (faculteiten, domeinen, diensten). Dat past ook bij instellingen die zich laten voorstaan op het stimuleren van menselijke creativiteit en onafhankelijkheid. Maar dit model stelt wel hoge eisen aan de kwaliteiten van de monitoring en control en aan de professionals die daarvoor verantwoordelijk zijn. Zo vinden

we het juiste midden tussen de beweging om initiatief en verantwoordelijkheid dicht bij de werkvloer te leggen, en de noodzaak voor de organisatie als geheel om *in control* te blijven.

Duurzaamheid is belangrijk bij alles wat we doen. Onze bedrijfsvoering is duurzaam, en duurzaamheid is steeds opnieuw een thema in onderwijs en onderzoek. Bovendien stimuleren we duurzaamheid als mentaliteit bij studenten en medewerkers.

De huisvesting van HvA en UvA weerspiegelt de inhoudelijke ambities van de hogeschool en universiteit. De Amstelcampus, het Science Park, het Roeters-eiland, het Binnengasthuisterrein/Oudemanshuispoort, de sportcampus in Ookmeer en het AMC bieden studenten en medewerkers uit binnen- en buitenland een aantrekkelijke broeikas voor ontplooiing in een bijzondere omgeving en nauw betrokken bij elkaar en bij de stad. De concentratie op enkele plekken in de stad, waar alle faciliteiten voor studenten en medewerkers gebundeld worden, werkt stimulerend op de resultaten. Onderzoekers kunnen vanzelfsprekender samen werken, met elkaar in debat gaan en kennis delen. Studenten ontmoeten elkaar makkelijker en zien elkaar werken. En zien werken doet werken. Daarmee draagt de huisvesting waar HvA en UvA voor kiezen bij aan zowel de kwaliteit van het onderzoek als het studiesucces

## Talent binnen halen, binden en ontwikkelen

De globalisering van het hoger onderwijs en vooral van de universiteit, staat niet op zichzelf. Economie en cultuur storen zich steeds minder aan landsgrenzen. Ontwikkelingen op het ene continent werken door op het andere. De *global village* is een dagelijkse realiteit. Via de digitale snelweg staan wij voortdurend in verbinding met elkaar en met de rest van de wereld. De markt voor producten, diensten en ideeën breidt zich uit naar alle uithoeken van de planeet.

Toch wordt het belang van je verblijfplaats niet minder, integendeel. De nieuwe wereldburgers zijn lid van allerlei virtuele communities, maar hebben nog steeds behoefte aan een fysieke ontmoetingsplek. Een arena voor het intellectuele debat, de geniale ingeving, het delen van kennis, de vernieuwende theorie. Deze paradox betekent dat de universiteit (*research* en *applied sciences*) van de 21e eeuw moet ambiëren een positie te verwerven als een van de intellectuele knooppunten van de wereld. Daarbij tellen niet alleen wetenschappelijke reputatie en arbeidsvoorwaarden, maar minstens evenzeer de maatschappelijke en culturele omgeving. UvA en HvA kunnen alleen zo'n ideeënknooppunt zijn, als Amsterdam in de wereld geldt als plek van sociaal-economische vernieuwing en culturele inspiratie. In dit opzicht zijn universiteit, hogeschool en

stad onlosmakelijk met elkaar verbonden: samen dingen ze naar een positie als *hotspot* van ideeën, cultuur, en gedachteuitwisseling.

Hogeschool en universiteit zijn van oudsher plekken die jonge mensen aantrekken. Ook in een tijd waarin scholing in toenemende mate een *formation permanente* is, blijft het hoger onderwijs primair gericht op mannen en vrouwen aan de vooravond van hun loopbaan. UvA en HvA bieden studenten een vormende ervaring waarin onderwijs gepaard gaat met deelname aan cultuur, sport, debat en maatschappelijke activiteiten. De studententijd is voor veel mensen een sleutelfase in hun leven. We spelen daarop in door een actief studentenleven binnen en buiten de collegezaal te stimuleren en te faciliteren.

Sport appelleert aan het gevoel van presteren en excelleren. Een sportieve hogeschool en universiteit zijn een aantrekkelijke hogeschool en universiteit voor medewerkers, studenten en omgeving. De HvA en UvA investeren zichtbaar in goede sportaccommodaties en begeleiding van sporttalenten. Met het actief participeren in de breedte- en topsport binnen Amsterdam en in de organisatie van belangrijke (inter)nationale sportevenementen, ondersteunen de HvA en de UvA de sportieve ambities van de stad Amsterdam en het Olympisch Plan. Het samen met TopSport Amsterdam verkennen van de mogelijkheid om de Universiade binnen te

halen past in die ambitie. Sport, onderwijs en wetenschap kunnen veel voor elkaar betekenen. De HvA en UvA hebben een substantiële topsportregeling voor hun studenten en faciliteren de sporters binnen het Amsterdams Centrum voor Topsport en Onderwijs (CTO).

Het besef dat kennisinstellingen wereldwijd met elkaar in competitie zijn, heeft grote gevolgen voor de werving, het behoud en de ontwikkeling van het menselijke talent waarvan universiteit en hogeschool het moeten hebben. En dat geldt niet alleen voor studenten, maar ook voor onderzoekers en docenten.

Hoger onderwijs met ambitie voor de top vereist daarop toegesneden hrm-beleid. Bij het aantrekken van talent laten we ons in 2020 niet leiden door specifieke vacatures, maar door de toptalenten die we scouten. De UvA en de HvA zijn zo sterk als het talent dat we aan ons weten te binden. Dat talent is uit alle delen van de wereld afkomstig. De bovengemiddelde medewerker komt af op een universiteit of hogeschool met een solide reputatie, goede voorzieningen en een personeelsbeleid dat talent stimuleert en beloont.

Bij een hrm-beleid dat uitgaat van talentontwikkeling in plaats van het formatiebeginsel past een flexibele inzet van personeel. Medewerkers moeten in staat worden gesteld datgene bij te dragen waarin zij het beste zijn, en zichzelf kunnen vernieuwen.

Zij kunnen ook onderwijs verzorgen op terreinen waarin zij zich niet als onderzoeker hebben gespecialiseerd. Een vaste verhouding tussen onderwijs- en onderzoekstijd bestaat in 2020 niet meer. Die verhouding zal afhankelijk zijn van de taak waarin de wetenschapper het meest productief is en kan ook gedurende de loopbaan veranderen.

Scholing en zelfontwikkeling zijn sleutelbegrippen in het hrm-beleid van de toekomst. De leidinggevende zal het traditionele jaargesprek op een creatieve manier inzetten. De voornaamste insteek van dat gesprek is de optimale ontplooiing en inzetbaarheid van het individu. Daarbij past een loopbaanbeleid dat kansen op promotie verbindt met afspraken over een carrièreverloop buiten de instelling bij het niet voldoen aan verwachtingen of het niet nakomen van afspraken.

Bij het beeld van de universiteit en hogeschool als intellectuele *hotspots* en overslagplaatsen van ideeën passen ook tijdelijke aanstellingen. De gedachte dat het hoger onderwijs *lifetime employment* biedt is achterhaald. In de 21e eeuw hebben universiteit en hogeschool behoefte aan bevlogen onderzoekers en aan docenten met een hart voor de wetenschap en de beroepspraktijk. Hun loyaliteit ligt primair bij hun vak. De instelling voor hoger onderwijs biedt hen een plek en een community waar zij een tijd lang hun

werk doen. Soms jarenlang, soms voor een paar maanden. De kracht van UvA en HvA schuilt voor een belangrijk deel in ons vermogen om voortdurend nieuw talent te spotten en aan te trekken. Binding is belangrijk; doorstroming evenzeer.

## Kort samengevat

De HvA en UvA gaan de toekomst vol vertrouwen tegemoet. Samen geven we vorm aan het Amsterdamse hoger onderwijs, in de geest en traditie van de stad Amsterdam. Dat doen we ieder met een eigen profiel en een eigen doel voor ogen.

De HvA als de betrouwbare, betrokken en ambitieuze hogeschool die een natuurlijke thuishaven en ontmoetingsplaats is voor bevlogen mensen die zichzelf, hun bedrijf of hun vak naar het hoogst mogelijke niveau willen brengen.

De UvA als universiteit die in binnen- en buitenland wordt herkend als baanbrekende, vastberaden en betrokken broedplaats voor academische vorming en ontwikkeling én voor maatschappelijk debat.

De toekomst is niet een lot dat ons onvermijdelijk overkomt, maar een werkelijkheid die we zelf vormgeven. UvA en HvA doen wat hoger onderwijs hoort te doen: vorm geven aan de toekomst.

# Preambule

*Hooggespannen verwachtingen kunnen alleen tot ontplooiing komen in een gezond klimaat. Een klimaat dat een intellectueel prikkelende, inspirerende en stimulerende omgeving om te studeren en te werken als vanzelfsprekend beschouwt. Het betekent dat studenten en medewerkers geïnspireerd worden zich persoonlijk in de volle breedte te ontwikkelen, dat ze geprikkeld worden tot maatschappelijk en cultureel engagement, dat ze gestimuleerd worden tot een ondernemende houding. Voor de UvA geldt ook dat een goed academisch klimaat wetenschappelijke onafhankelijkheid en integriteit garandeert, waarbij nieuwsgierigheid, authenticiteit en eigenzinnigheid als drijvende krachten worden beschouwd om te kunnen excelleren in (fundamenteel) onderzoek en onderwijs.*



# Wat wil de UvA bereiken en hoe gaat ze dat doen?



# DOEL I | Onderzoek

*De Universiteit van Amsterdam is een internationaal toonaangevende onderzoeksinstelling, die excellent onderzoek waardeert, bevordert en beloont. De UvA stelt wetenschappers in staat om baanbrekend onderzoek te doen. Zij combineert breedte in het onderzoekspalet met kwaliteit door selectief te investeren in onderzoekszwaartepunten.*

*Op basis van benchmarking wordt continu aan de verbetering van onderzoeksprestaties gewerkt. De prestaties van individuele onderzoekers waardeert de UvA aan de hand van internationale erkenning door prestigieuze subsidies, prijzen en toelating tot belangrijke academies van wetenschappen. De UvA investeert in fundamenteel onderzoek en innovaties die daaruit voortvloeien.*

## **Strategisch investeren in onderzoek**

Het onderzoeksbudget van de UvA is beperkt, hetgeen de ontwikkeling van excellentie over de volle breedte bemoeilijkt. Daarom is het onderzoeksprofiel van de universiteit gebaseerd op concentratie en selectiviteit. Op basis daarvan zijn onderzoekszwaartepunten geselecteerd en zijn excellente onderzoekers aangesteld op de onderzoeksterreinen waarmee de UvA zich internationaal wil profileren.

De universiteit gaat door met het ontwikkelen van deze onder-

zoekszwaartepunten, om zo de kracht van het universitaire onderzoek te bundelen en het schaarse onderzoeksgeld geconcentreerd in te zetten. Bovendien wil de Universiteit van Amsterdam haar zwaartepunten wereldwijd zichtbaar maken. Dat vergroot de aantrekkingskracht op internationale, eminente onderzoekers die op hun beurt fungeren als magneten voor belangrijke academische en private partners. Om dit te kunnen realiseren wil de UvA in afstemming met andere universiteiten in de Randstad en andere Amsterdamse kennisinstellingen een planmatig onderzoeks-

beleid formuleren.

Er is alleen extra budget beschikbaar vanuit de eerste geldstroom als ook extern geld verworven wordt bij NWO, overheden of semioverheidsinstellingen, Europese fondsen en de private sector.

Halverwege de looptijd van het instellingsplan evalueert de UvA de onderzoekszwaartepunten op hun effectiviteit. Binnen de onderzoekszwaartepunten wordt flexibel met tijdsinzet van wetenschappelijk personeel omgegaan in die zin, dat onderzoekstijd uitgebreid kan worden wanneer veel externe financiering wordt verworven.

## **Excellente wetenschappers als human capital**

Hoewel schaalvergroting, teamwork en interdisciplinariteit van groot belang zijn op veel onderzoeksterreinen, erkent de UvA dat onderzoeksprestaties en -reputatie het resultaat zijn van de excellentie van individuele wetenschappers. De UvA koestert daarom excellente wetenschappers, ook als hun onderzoek (nog) geen deel uitmaakt van de universitaire strategie om de onderzoekszwaartepunten verder in te vullen.

## **Additionele onderzoeksfinanciering verwerven**

De UvA wil uit meer bronnen inkomsten voor onderzoek verwerven en verwacht daarom van alle wetenschappelijke medewerkers dat zij extern acquireren. De groei in verwerving van tweede

geldstroomfinanciering blijft van belang, maar ook het vermogen om inkomsten te verwerven uit een bredere pool van publieke en private sectoren (met name uit Europese bron en de industrie) is een belangrijke indicator van succes. Voor de UvA is dat aanleiding om systematisch te streven naar samenwerking met belangrijke nationale en internationale bedrijven.

### **Excellente opleiding van promovendi**

De UvA trekt uitstekende promovendi aan en biedt hen een stimulerende onderzoeksomgeving. Excellent promotieonderzoek en training vormen de kern van een researchintensieve universiteit, zowel in de bijdrage aan het lopende onderzoek als in de vorm van een investering in de toekomst.

## Doelstellingen

Herkenbare, duidelijke set van onderzoeks- zwaartepunten waarin zo'n 50% van de onderzoeksmiddelen in de eerste geldstroom (mensen, faciliteiten, ondersteuning) is ondergebracht in 2014.

In (zwaartepunt)onderzoek groei in (i) publicaties in peer-reviewed A-journals en (ii) citaties; groei in publicaties in toptijdschriften.

Groei in vererving van aansprekende prijzen (Spinoza, KNAW-hoogleraarschappen) en inkomsten t.b.v. onderzoek in GS 2 (NWO, ERC-start/advanced; Veni Vidi Vici) en GS3.

## DOEL 2 | Onderwijs

*De Universiteit van Amsterdam heeft wetenschappelijk onderwijs even hoog in het vaandel staan als wetenschappelijk onderzoek. De universiteit neemt de verantwoordelijkheid om generaties ambitieuze studenten op te leiden tot internationaal georiënteerde professionals die bovendien verantwoordelijke wereldburgers zijn. Voor het bereiken van dit doel is de grote, heterogene studentenpopulatie een extra uitdaging.*

*Het onderwijs aan de UvA heeft het commitment van alle betrokkenen en vindt plaats in een optimaal academisch klimaat. Het biedt uitdaging en een stimulerende studieomgeving dankzij uitstekende docenten en faciliteiten, en dankzij de studenten zelf.*

*Als Amsterdamse universiteit heeft de UvA vanzelfsprekend een internationale oriëntatie. Studenten krijgen daar in hun studie vaak mee te maken: ze gaan naar het buitenland, komen uit het buitenland en volgen Engelstalig onderwijs. Ondertussen werkt de UvA samen met specifieke universiteiten in en buiten Europa.*

*De Universiteit van Amsterdam wil haar onderwijsambities realiseren vanuit een intensieve onderzoeksoriëntatie, een weloverwogen en gedifferentieerd opleidingsaanbod en een ambitieuze studiecultuur.*

### **Meer differentiatie voor maximale ontplooiing**

De Universiteit van Amsterdam kent een sterk groeiende en heterogene studentenpopulatie. De groei zal waarschijnlijk tot 2020 doorzetten. Om beter aan te kunnen sluiten bij de motivatie en het talent van al deze verschillende studenten, worden in het bacheloronderwijs andere dan de bestaande disciplinaire bacheloropleidingen ontwikkeld en is er aandacht voor niveaudifferentiatie, bijvoorbeeld door honourstrajecten en selectieve colleges in te richten. Naast de disciplinaire bacheloropleidingen zal de UvA meer interdisciplinaire en liberal arts bachelors aanbieden. In alle typen bacheloropleidingen staat academische vorming centraal.

Om de kwaliteit van de opleidingen te bewaken moet de groei gelijke tred houden met de capaciteit van de opleidingen. Dat kan bijvoorbeeld door waar nodig te selecteren, en door meer gebruik te maken van instrumenten voor verwijzing naar passend onderwijs, zoals intakegesprekken. De UvA is beter in staat om te verwijzen naar alternatieven als er een duidelijker onderscheid is tussen soorten bacheloronderwijs, die van elkaar verschillen qua inhoudelijke insteek en didactische aanpak.

Ook de relatie met de Hogeschool van Amsterdam is hierbij van groot belang. De intensieve samenwerking met de hogeschool biedt uitstekende mogelijkheden om

studenten naar een passende opleiding te verwijzen. UvA en HvA realiseren samen een uitgebreid en gedifferentieerd opleidingsaanbod.

### **Studiesucces en kwaliteit**

In de volle breedte gaan we door met het verder verbeteren van de kwaliteit van de opleidingen en het vergroten van studiesucces, onder meer door het stimuleren van meer planmatig studeren. Daarvoor is verbetering nodig van de begeleiding, toetsing en feedback als didactisch middel en ondersteuning van studenten bij hun leerproces.

Vooraf voor studentrijke opleidingen kan het, ten behoeve van kwaliteitsborging, uiteindelijk nodig zijn om in landelijk verband capaciteitsbeperkende maatregelen te treffen, zoals numerus fixus en decentrale selectie. Dat vergroot de stabiliteit van de onderwijsorganisatie en biedt daarmee een garantie voor de kwaliteit van de opleidingen in komende jaren. Het ontwikkelen van matchingsgesprekken, met name bij opleidingen met relatief veel uitval in het eerste bachelorjaar, is daarvoor een belangrijk instrument.

### **Aansluiting bij onderzoek en arbeidsmarkt**

Het aanbod aan masteropleidingen in de Graduate Schools is gevarieerd en omvat zowel opleidingen voor de arbeidsmarkt

als voor onderzoek. De eerstgenoemde opleidingen zijn academisch van aard, maar erkennen wel dat de studenten doorgaans aan de slag zullen gaan op de arbeidsmarkt buiten de wetenschap. De UvA investeert in de eerstegraads lerarenopleidingen. De educatieve minoren en masters worden verzorgd door de interfacultaire Lerarenopleiding in nauwe samenwerking met de betreffende faculteiten. De UvA wil universiteitsbreed vooral het aantal researchmasters uitbreiden en deze nieuwe programma's ontwikkelen in nauwe samenhang met de onderzoekszwaartepunten.

In alle typen masteropleidingen (doorstroommasters, selectieve masters en researchmasters) staat academische vorming centraal in een academisch klimaat met goed samenspel tussen studenten en docenten. Naast het masteronderwijs zijn de Graduate Schools verantwoordelijk voor de opleiding van promovendi. Omwille van schaalvoordelen kan de UvA hiervoor met andere universiteiten samenwerken in onderzoeksscholen, maar de eindverantwoordelijkheid ligt bij de Graduate Schools.

### **Een ambitieuze studiecultuur**

Het onderwijs aan de Universiteit van Amsterdam daagt alle studenten uit maximaal te presteren en streeft naar een betrokken en ambitieuze studiecultuur onder studenten en docenten. De UvA

verplicht zich te garanderen dat alle studenten zonder vertraging hun diploma kunnen behalen. Uitgangspunten daarvoor zijn een goede studieloopbaanbegeleiding en inspirerend programma dat niet alleen studeerbaar is, maar ook de student committeert aan de studie.

De opleidingen werken hieraan door kleinschaligheid te organiseren binnen de financiële mogelijkheden. Voor docenten betekent een ambitieuze studiecultuur dat ze niet alleen beschikken over uitstekende vakinhoudelijke kennis, maar ook over een breed scala aan didactische vaardigheden. Binnen opleidingen moet voldoende onderwijskundig leiderschap aanwezig zijn. De UvA investeert dan ook structureel in de professionalisering van haar docenten.

### **Verwevenheid van onderwijs en onderzoek**

In alle fasen van de opleiding gaat het om *research-based teaching and learning*. In de bachelorfase zijn docenten didactisch gekwalificeerd, gepromoveerd en aantoonbaar deskundig op het terrein van wetenschappelijk onderzoek, maar soms niet (of niet meer) tegelijkertijd actief in het onderzoek. Om het academische niveau te bewaken is het wel belangrijk dat ze hun vak kunnen bijhouden. Daarom hebben ze de mogelijkheid van een sabbatical. Dankzij de vrijstelling van onderwijs kunnen docenten gedurende een bepaalde periode deelnemen aan onderzoek.

Regelmatig herijkt de UvA haar opleidingsaanbod, om de koppeling met het wetenschappelijk onderzoek en de snel veranderende arbeidsmarkt te waarborgen. Kwaliteit staat daarbij voorop. Ook als de UvA keuzes moet maken, moet een breed en kwalitatief zeer sterk bachelor- en masteraanbod mogelijk blijven. Daarvoor is samenwerking en krachtenbundeling van belang, bijvoorbeeld in Amsterdam met de Vrije Universiteit en verder met de universiteiten in de Randstad en met partnerinstellingen in het buitenland.

### **Een internationale oriëntatie**

De UvA participeert in twee internationale netwerken, de League of European Research Universities (LERU) en Universitas21. Onze internationaliseringsstrategie heeft drie hoofdoelstellingen. Zo moeten studenten worden voorbereid op posities in een wereldwijde arbeidsmarkt. Verder wil de UvA wereldwijd de meest getalenteerde studenten aantrekken. Ook wil de UvA zich positioneren als een internationale universiteit die daarvan ook de consequenties doortrekt in het curriculum, het personeelsbeleid en de ondersteuning. Op deze manier wordt de UvA steeds internationaler, en dat past bij het profiel en de traditie van de universiteit en bij haar locatie in een internationaal georiënteerde regio als Amsterdam.

## Doelstellingen

In 2014 rondt meer dan 70% van de studenten de bachelor in vier jaar af.

Elke faculteit beschikt over differentiatie in programma's van zowel type (brede bachelors) als niveau (honours).

In 2014 is de instroom van masterstudenten uit het buitenland zowel in kwalitatieve als kwantitatieve zin substantieel toegenomen.

# DOEL 3 | Maatschappelijke verantwoordelijkheid en innovatie

*De Universiteit van Amsterdam ziet het als haar taak om vanuit onderwijs en onderzoek maatschappelijke en economische meerwaarde te creëren. De UvA stimuleert ondernemerschap onder studenten en wetenschappers en werkt aan de versterking van de kennis- en innovatieagenda van Amsterdam. Dat doet ze samen met het bedrijfsleven en andere maatschappelijke organisaties, waaronder culturele instellingen en de overheid.*

## **Netwerken binnen de metropool Amsterdam**

Samen met andere kennisinstellingen werkt de UvA eraan dat Amsterdam hét landelijke kenniscentrum wordt. De aanwezigheid van ongeveer twintig procent van alle studenten en universitaire medewerkers in Nederland en een researchinfrastructuur van topniveau maken de stad in dat opzicht uniek. Het uitbouwen van de samenwerking met andere instellingen is nodig voor het versterken van de (inter)nationale positie van het onderzoek van de UvA. De internationale reputatie van de stad Amsterdam, het voorzieningenniveau en het vestigingsklimaat bieden volop mogelijkheden voor innovatie.

Gemeente, bedrijfsleven en kennisinstellingen ontwikkelen een samenwerking waarmee optimaal van die mogelijkheden gebruikgemaakt wordt. Alle partijen

profiteren daarvan: regionaal, landelijk én internationaal. Zo bundelen UvA en VU bijvoorbeeld hun krachten met het regionale bedrijfsleven en lokale overheden in de Economic Development Board Amsterdam, ter verdere ontwikkeling van een aantal kennisintensieve economische sleutelgebieden, te weten ICT, Creatieve Industrie, Financieel Zakelijke Dienstverlening, Life Sciences, Handel & Logistiek, Flowers & Food en Toerisme & Congressen.

## **Studenten van en voor de stad**

De UvA neemt haar verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van stad en regio, met name door het bieden van kansen voor kinderen in het basis- en voortgezet onderwijs, door talentontwikkeling en door het scheppen van ruimte voor meer studenten uit het buitenland. De UvA biedt

onderwijs voor studenten van heel diverse pluimage, inclusief mensen die op latere leeftijd (weer) gaan leren.

## **Innovatie en kennisvalorisatie**

Valorisatie betekent voor de UvA vanuit haar onderzoek maatschappelijke en economische meerwaarde creëren voor de samenleving. De UvA draagt actief bij aan de versterking van het innovatiepotentieel van het bedrijfsleven. Daarbinnen vallen het aantrekken van subsidies en het exploiteren van onderzoeksresultaten, met als doel het financieren van verder onderzoek, het vertalen van kennis naar educatie en publicatie, en het bieden van maatschappelijke en economische meerwaarde. Dat geldt niet alleen voor het bètamedisch onderzoek, want de UvA wil valorisatie ook meer gestalte geven bij de alfa- en gamma-wetenschappen.

## **Ondernemerschap ontwikkelen**

De UvA zet zich in om onderzoeksresultaten geschikt en beschikbaar te maken voor de praktijk. Het is daarvoor belangrijk dat onderzoekers zich bewust worden van de mogelijkheden van ondernemerschap. Met initiatieven in onderwijs en onderzoek (in het bijzonder Amsterdam Centre for Entrepreneurship) en door ondersteuning bij het vermarkten van onderzoeksuitkomsten kan de UvA de ondernemerszin van

studenten en medewerkers verder ontwikkelen.

### Science Park en researchinfrastructuur

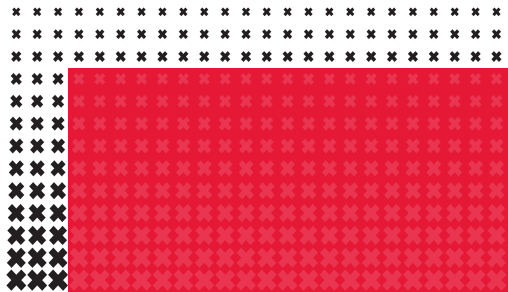
De ontwikkeling van het Science Park is een cruciale pijler in de samenwerking met de industrie. Er is een programma opgesteld dat ervoor moet zorgen dat het Science Park in 2020 hét wetenschaps- en bedrijvenpark van Nederland is, toonaangevend op het gebied van ICT en Life Sciences. Daarnaast zal bij het AMC het Medical Business Park tot wasdom komen voor de Life Sciences. Het Science Park en het Medical Business Park bieden de UvA de kans om de uitstekende uitgangspositie van de stad als huidige en toekomstige *knowledge hub* ten volle te benutten en internationale bedrijven en talent aan te trekken. Daarmee zal Amsterdam zich kunnen handhaven als Europese stad met groeipotentieel. Het Science Park is bovendien dé plaats voor het realiseren van delen van de nationale researchinfrastructuur, zoals de supercomputer.

## Doelstellingen

Vergroten van maatschappelijke impact (aantal spin-offs, octrooien, licentieovereenkomsten, vakpublicaties) o.b.v. NWO-beoordelingswijze (ERiC).

Groei van het aantal samenwerkingsafspraken met bedrijfsleven en overheid op alle zeven sleutelgebieden van de Metropoolregio Amsterdam t.o.v. 2010.

Eén geïntegreerde organisatie voor ondersteuning van kennistransfer in Amsterdam.



Hoe maakt  
de UvA het  
mogelijk?



# I | Kwaliteit van mensen

*De Universiteit van Amsterdam is een aantrekkelijke werkgever, dankzij de inhoud van het werk, de academische setting en de eigen verantwoordelijkheid en ontplooiingsmogelijkheden van de medewerkers. Veelkleurig, eigenzinnig, dynamisch, internationaal georiënteerd en ambitieus, zijn typische UvA-eigenschappen die een uitstekende voedingsbodem vormen voor excellent onderzoek en onderwijs op hoog niveau.*

*De universiteit heeft de prominente ambitie zich te profileren via haar onderzoekszwaartepunten. Dat betekent dat de UvA toptalent op deze terreinen herkent en werft, heldere loopbaanpaden ontwikkelt voor wetenschappelijk personeel en deze ondersteunt met scholing, en onderwijs-taken verder professionaliseert. Daarnaast werkt de UvA continu aan een brede inzetbaarheid en integrale taakopvatting van de ondersteunende staf. Er wordt een beoordelingsbeleid ontwikkeld dat appelleert aan de creativiteit en prestatiegerichtheid van leidinggevend en medewerkers. De Universiteit van Amsterdam wil een duurzame arbeidsorganisatie zijn, gekenmerkt door omgevingsbewustzijn, met respect voor de medewerker en continuïteit van de inzetbaarheid. Werkzekerheid in plaats van baan zekerheid is het credo.*

## **Flexibiliteit en zekerheid**

Grotere studentenaantallen en afnemende budgetten vragen om een flexibeler inzet van medewerkers. Dat betekent dat medewerkers in staat moeten zijn om over de grenzen van de eigen discipline heen te kijken en te switchen in onderwijs- en onderzoeksinzet. Het betekent ook een sterker accent op tijdelijke aanstellingen en benoemingen, voor alle posities in de organisatie. Maar flexibiliteit enerzijds vraagt om extra zekerheid anderzijds. Medewerkers moeten verzekerd zijn van ondersteuning bij hun ontwikkeling, loopbaanbegeleiding, heldere feedback over hun eigen functioneren, duidelijkheid over hun loopbaanperspectieven, een stimulerende werkomgeving en aandacht voor hun persoonlijke omstandigheden.

## **Diversiteit voor goede prestaties**

Een goed presterende universiteit vraagt om een divers samengesteld personeelsbestand met een breed palet aan talenten, competenties en vaardigheden. Dat stelt eisen aan de werving en selectie van medewerkers. Leidinggevend en medewerkers moeten duidelijk voor ogen hebben welke onderscheidende eigenschappen een kandidaat moet hebben en die eigenschappen kunnen onderkennen. Diversiteit stelt ook eisen aan de omgang met elkaar. Een cultuur van respect en gastvrijheid is zeker in het licht van de internationalisering van groot belang.

## Lifetime Employability

Een duurzame arbeidsrelatie en continuïteit in inzetbaarheid zijn niet hetzelfde als een baan voor het leven. Duurzaamheid staat voor evenwichtige arbeidsrelaties. Als werkgever heeft de UvA belang bij het mobiliseren van talenten van medewerkers. Vanzelfsprekend willen medewerkers ook graag hun talenten ontwikkelen en inzetten. Maar de aspiraties van werkgever en medewerker lopen niet altijd gelijk. De kunst is om in een dynamische omgeving voortdurend een balans te vinden en oog te hebben voor de continuïteit van de inzetbaarheid van mensen. Sluiten de kwaliteiten van een medewerker aan bij de ambities van de organisatie, haalt de medewerker voldoende rendement uit zijn werk, is hij voldoende in staat elders op de arbeidsmarkt emploti te vinden. Werkgever en medewerker hebben hierin een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Als goede werkgever zal de UvA medewerkers ondersteunen om de eisen van een veranderende omgeving te vertalen naar hun dagelijkse praktijk en persoonlijk functioneren. De UvA zal de prestaties en ontwikkelingen van medewerkers regelmatig met hen bespreken en een werkomgeving scheppen waarin zij hun talenten breed kunnen ontwikkelen en passende keuzes kunnen maken. Het is de verantwoordelijkheid van de medewerkers om met die kennis, inzichten en ondersteuning zorg te dragen voor de

invulling van hun eigen werkgelegenheid, ontwikkeling en loopbaan.

## Doelstellingen

In- en uitstroomcijfers personeel stijgen met 10% in 2014 en een flexschil\* van 25%, bij voorkeur verdeeld over de verschillende rangen en posities.

Percentage zittend personeel met BKO-certificaat stijgt naar 90% in 2014; SKO-trajecten in iedere faculteit aanwezig en vijf groepen Onderwijskundig Leiderschap gerealiseerd.

50% van staf- en ondersteunende medewerkers heeft in 2014 deelgenomen aan een professionaliseringsprogramma.

\* hierin worden geen aanstellingen zoals bedoeld in artikel 2.3 lid 10 CAO NU betrokken

## 2 | Een uitstekende reputatie

*De Universiteit van Amsterdam is een echte Amsterdamse universiteit. Een universiteit die een academische attitude paart aan typisch Amsterdamse eigenschappen. De UvA versterkt haar profiel in binnen- en buitenland door te laten zien wat 'typisch UvA' is: een kraamkamer van kennis, inzicht en opinie. Een kweekvijver van scherpe, onderzoekende geesten die vastberadenheid koppelen aan betrokkenheid. Een verzameling onafhankelijke en onconventionele denkers die (leren) reflecteren op hun vakgebied en hun omgeving. Academics die altijd op zoek zijn naar frisse invalshoeken, nieuwe ontwikkelingen en baanbrekende inzichten en oplossingen. Maar de UvA is óók een universiteit die betrokken is bij haar omgeving en die investeert in relaties met het Amsterdamse bedrijfsleven en andere netwerken. De alumni van de universiteit spelen daarbij in toenemende mate een belangrijke rol. Deze Amsterdamse universiteit neemt concrete vormen aan in de open stadscampus van de UvA.*

### **Gedeelde visie en doelen**

De reputatie van de UvA wordt krachtiger als medewerkers en studenten het 'verhaal' van de universiteit (her)kennen en uit willen en kunnen dragen. Dat verhaal zit

besloten in de missie, kernwaarden, meerjarendoelstellingen en strategieën van de UvA. De UvA telt meer dan 30.000 studenten, 5.000 medewerkers en een groot aantal gasten en partners uit binnen- en buitenland die korte of langere tijd deelnemen aan het

werk en leven van de UvA-gemeenschap. Er bestaan grote verschillen tussen al die mensen, maar de gedeelde liefde voor de wetenschap en de ambitie om zich verder te ontwikkelen maakt hen tot een groep die op veel manieren herkenbaar verbonden is met de stad Amsterdam. De UvA stimuleert de ontmoeting tussen mensen en disciplines en de communicatie over onderwerpen die de universiteit en de universitaire gemeenschap aangaan.

### **Een herkenbaar extern profiel**

De UvA maakt haar agenda zoveel mogelijk kenbaar en kweekt begrip voor haar belangen door actief en goed te communiceren met externe doelgroepen en belanghebbenden (bijvoorbeeld in bedrijfsleven en overheid) en met hen in gesprek te gaan. De UvA versterkt de herkenbaarheid van haar activiteiten en communicatie-uitingen, communiceert proactief en doelgericht en geeft een eerlijk en compleet beeld van het onderwijs, onderzoek en de bedrijfsvoering.

### **Een krachtig onderzoeksprofiel in het buitenland**

Versterking van het onderzoeksprofiel van de UvA dient meerdere doelen. Het vergroot de aantrekkingskracht van de instelling op excellente buitenlandse wetenschappers en wekt de belangstelling van goede studenten voor de masteropleidingen van de UvA.

Door de aandacht te vestigen op de kwaliteit en de resultaten van onderzoek, wil de UvA buitenlandse universiteiten en bedrijven interesseren in samenwerking. Inspanningen in het buitenland worden gericht op specifieke landen en doelgroepen, en geven daarbij prioriteit aan de onderzoekszwaartepunten van de universiteit.

### **Goede relaties met overheden en opinieleiders**

De UvA investeert systematisch in uitstekende relaties met relevante besluitvormers en opinieleiders die invloed hebben op de uitvoering van haar agenda en haar reputatie. Hierbij gaat het om stakeholders op gemeentelijk, provinciaal, nationaal en internationaal niveau. De UvA kiest daarbij specifieke, strategisch gekozen doelstellingen.

### **Een belangrijke rol voor alumni**

De UvA telt vele tienduizenden alumni in binnen- en buitenland, vaak op invloedrijke posities. Zij kennen de universiteit van binnen-uit en hebben in veel gevallen een goede binding met de instelling. Alumni kunnen bij uitstek de reputatie en de positie van de UvA verder versterken. Daarom investeert de UvA in een alumni-beleid waarbij deze potentiële ambassadeurs betrokken worden bij het realiseren van haar doelstellingen.

## Doelstellingen

Het aantal medewerkers en studenten dat zegt zich meer dan gemiddeld betrokken te voelen bij de UvA is substantieel toegenomen.

Relevante externe stakeholders in Nederland kennen de doelstellingen van de UvA en onderschrijven deze.

Alumni leveren een positieve bijdrage aan de beeldvorming van de UvA.

# 3 | Betrouwbare en duurzame dienstverlening

*De Universiteit van Amsterdam biedt een betrouwbare en duurzame dienstverlening, toegesneden op de brede variëteit in onderwijs en onderzoek, tegen zo laag mogelijke kosten en met een zo groot mogelijke effectiviteit. De ondersteunende diensten van de UvA zijn strategische partners van de faculteiten voor onderwijs, onderzoek en innovatie. Daarvoor moet de organisatiekwaliteit van de UvA als geheel verbeteren, evenals de dienstverlening aan studenten en medewerkers. Het betekent ook een verdere professionalisering van de UvA-medewerkers.*

## **Betere dienstverlening vraagt een kwaliteitsimpuls**

De kwaliteit van de dienstverlening aan studenten en medewerkers moet versterkt worden. Ook al is er de afgelopen jaren veel verbeterd in de interne dienstverlening binnen de UvA, er is nog steeds veel werk te verzetten. De betrokkenheid van de dienstverlenende onderdelen bij onderwijs en onderzoek moet verder toenemen en ook de betrouwbaarheid van de dienstverlening moet omhoog. Binnen de UvA moet gedisciplineerd gewerkt worden, teneinde de interne bureaucratie te verminderen.

De gemeenschappelijke diensten en de diensten van de faculteiten kunnen dat niet alleen. Het vereist steun vanuit het College van

Bestuur, de decanen, de directeuren en de staf. Het op een hoger niveau brengen van de ‘organisatiekwaliteit’ van de UvA is een harde voorwaarde om beter te presteren op het gebied van onderwijs, onderzoek en innovatie. Lukt dat niet, dan laat de UvA kansen liggen.

Om de UvA beter te laten functioneren is het belangrijk om de gegevensverzameling en informatieontsluiting verder te verbeteren. De komende jaren staan complexe projecten op stapel; zowel in de huisvesting als de ICT. De uitrol van het nieuwe studenteninformatiesysteem vraagt de komende jaren de volledige aandacht om het binnen tijd en budget te realiseren. Betere benutting van bestaande informatiesystemen gaat voor investering in nieuwe. Leidend

daarbij is de integratie en vereenvoudiging van processen.

## **Professionele ondersteuning**

Om de binding met studenten en collega’s te verbeteren, is het belangrijk dat binnen de UvA een sfeer van openheid en vertrouwen bestaat, waarbij de bedrijfsvoering zich in alles bewust is van de consequenties van het werk voor onderwijs, onderzoek en innovatie. De uitvoering van de dienstverlening vindt zoveel mogelijk op locatie plaats. Het tonen van leiderschap en gedrag dat is gericht op samenwerking zijn daarbij de sleutels tot succes. Het lerend vermogen van de organisatie moet versterkt worden. Dat vereist verdere professionalisering van de medewerkers. De UvA investeert in scholing en stimuleert het nemen van verantwoordelijkheid. Medewerkers moeten projectmatig kunnen werken en op processen kunnen sturen.

## **Vergroten van verantwoordelijkheid en verantwoording**

De Universiteit van Amsterdam heeft een verantwoordelijkheid tegenover interne en externe stakeholders. Intern en in de eerste plaats zijn dat de eigen studenten en medewerkers; extern zijn dat de overheid en de samenleving als geheel. De basis van de organisatie moet altijd op orde zijn. Dat wil zeggen: een solide financieel beleid, adequate

management control en rechtmatig in de wijze van opereren. Het optimaliseren van afstemming van de administratieve processen, het versterken van toezicht op naleving van de gestelde kaders en voldoende controle op de jaarplanningen zullen de UvA beter in staat stellen om tijdig bij te sturen. Verantwoording vraagt openheid en discipline van de leiding en medewerkers van de UvA.

### **Samenwerken met de HvA**

Samenwerking met de HvA zal de dienstverlening op onderdelen effectiever, efficiënter en beter maken. In de komende periode krijgt de samenwerking verder gestalte.

## Doelstellingen

Verhogen van tevredenheid van studenten over de onderwijsorganisatie met één punt t.o.v. 2010 in de NSE, tot gemiddeld 4 uit 5.

Verhogen van de tevredenheid van medewerkers over de dienstverlening over het geheel gemeten naar tenminste een cijfer 7 uit 10 (t.o.v. gemiddeld 6,2 in de UvA Medewerkersmonitor 2010).

Vergroten van de kwaliteit van dienstverlening en efficiency op langere termijn door samenwerking van ondersteunende diensten van UvA en HvA.

## 4 | Doelgerichte campusinfrastructuur

*De Universiteit van Amsterdam biedt studenten en medewerkers een optimaal studie- en onderzoeksklimaat. De UvA creëert om die reden vier open stadscampussen waar praktisch alle voorzieningen zijn geconcentreerd en waar straks alle activiteiten van de UvA plaatsvinden. De kwaliteit van de gebouwen doet recht aan het hoge niveau dat wij nastreven in onderwijs en onderzoek.*

### Verbondenheid met elkaar en de samenleving

Het huisvestingsplan van de UvA versterkt de verbondenheid van studenten, docenten en onderzoekers met elkaar en met de stad. In de open stadscampussen kunnen zij elkaar op een natuurlijke en gemakkelijke manier ontmoeten:

- Binnenstad, rondom het Binnengasthuisterrein. Hier worden de Faculteit der Geesteswetenschappen, de Universiteitsbibliotheek, de erfgoedcollecties en de aula ondergebracht.
- Binnenstad Oost, rondom het Roeterseilandcomplex. Deze campus biedt onderdak aan de faculteiten Maatschappij- en Gedragwetenschappen, Rechten, en Economie en Bedrijfskunde. Hier komt ook het cultureel (studenten)centrum van de UvA. In nauwe samenwerking met de HvA (die op de kop van de Wibautstraat de Amstelcampus ontwikkelt)

en de gemeente maakt de UvA van het gebied rond het Weesperplein een aantrekkelijk 'kenniskwartier' in het hart van Amsterdam.

- SciencePark, Watergraafsmeer. Biedt plaats aan de Faculteit der Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatica, het Amsterdam University College, sport, laboratoriumfaciliteiten voor spin-off bedrijven en de supercomputer (SARA).
- Het AMC ontwikkelt de vierde stadscampus en is verantwoordelijk voor de huisvesting van onder meer de Faculteit der Geneeskunde. De VU is verantwoordelijk voor de huisvesting van de Faculteit der Tandheelkunde (ACTA).

### Aansluiten bij de beleving van student en medewerker

Op ICT-gebied volgen de ontwikkelingen elkaar snel op. De UvA hecht eraan dat studenten en medewerkers altijd en overal kun-

nen beschikken over de hulpmiddelen die zij nodig hebben voor studie en onderzoek. Nadat de ICT-innovatie enkele jaren sterk op de bedrijfsvoering is gericht, komt nu de nadruk te liggen op onderwijs en onderzoek. Doel is informatie sneller en beter beschikbaar te maken. Want goede informatievoorziening vormt een belangrijke pijler voor het verhogen van studiesucces.

### Een kenniscentrum van de 21e eeuw

De verdergaande digitalisering van wetenschappelijke communicatie dwingt de UvA een nieuwe visie te ontwikkelen op haar bibliotheek. De omvang van de fysieke collectie zal kleiner worden. Er komen goed geoutilleerde studiecentra met veel verschillende faciliteiten en ruime openingstijden. Toegang tot wetenschappelijke informatie is van levensbelang voor onderzoekers, docenten en studenten. Het huidige niveau van beschikbaarheid van publicaties willen wij daarom handhaven; daarnaast streven wij naar verruiming van de wetenschappelijke communicatie door middel van Open Access.

### Goede woonegelegenheid voor studenten in Amsterdam

Amsterdam biedt te weinig woonruimte voor studenten. Dat is een bedreiging voor de internationale en nationale concurrentiepositie van zowel de stad Amsterdam, als

de UvA. Vanwege de noodzaak om de komende jaren meer internationale (master)studenten en PhD-studenten aan te trekken, is een voorwaarde voor het toekomstig succes van de UvA dat geïnvesteerd wordt in studentenhuizing. Deze investeringen zullen door woningcorporaties, vastgoedbeleggers en de gemeente moeten worden gedaan.

## Doelstellingen

Realiseren van bouwprojecten uit het Huisvestingsplan binnen gestelde tijd en budget en binnen exploitatie.

Ontwikkeling van campussen in nauwe samenspraak met de toekomstige gebruikers, waardoor (ICT) infrastructuur maximaal aansluit bij wensen van studenten en medewerkers.

Maximale inzet van de UvA om in de planperiode te bereiken dat 9000 studentenwoningen gerealiseerd worden, waarvan 3000 voor internationale studenten (gemeubileerde kamers) en 250 extra voor PhD-studenten.



# 5 | Duurzaamheid

*Een duurzame bedrijfsvoering staat bij de UvA hoog in het vaandel. De UvA laat zich benchmarken met de Green*

*Label Universities. Bovendien geeft de UvA duurzaamheid een prominente plaats in haar onderwijs- en onderzoeksprogramma's en zet ze deze ontwikkeling krachtig door.*

## Duurzame bedrijfsvoering

De UvA schept randvoorwaarden waarbinnen studenten en medewerkers duurzamer gedrag kunnen vertonen. Daarbij kunnen tegelijkertijd belangrijke (reductie) doelstellingen worden behaald. Er is een plan gemaakt met concrete doelstellingen voor thema's als bouw, gebouwbeheer, energiebeheer, vervoer, inkoop en verbruik. De Taskforce Duurzame Bedrijfsvoering UvA en HvA is verantwoordelijk voor de uitvoering. Samen met de lokale overheid en het bedrijfsleven voeren UvA en HvA oorspronkelijke en ambitieuze duurzaamheidsprojecten uit zoals de Amstelcampus van de HvA en het Science Park van de UvA, gemeente en NWO.

De Taskforce Duurzame Bedrijfsvoering UvA en HvA gaat verder aan de slag met duurzaamheid in de bedrijfsvoering. Deze taskforce richt het beleid in en maakt een veranderprogramma om medewerkers en studenten bewust te maken van het belang van duurzaamheid.

De UvA heeft zich aan de volgende duurzaamheidsdoelstellingen gecommitteerd:

- 30% energie-efficiency verbetering in 2020 t.o.v. 2005 in het kader van de meerjarenafspraken over energie-efficiency (MJA 3)
- 40% CO<sub>2</sub>-reductie in 2025 ten opzichte van 1990
- 50% duurzaam inkopen in 2012

## Ruime aandacht voor duurzaamheid in onderwijs

Milieurecht, sustainable management, globalisering en biodiversiteit, watermanagement en duurzame chemie: de faculteiten van de UvA geven onderwijs in uiteenlopende duurzaamheidsthema's. Future Planet Studies is een jonge, succesvolle afstudeerrichting en er zijn plannen voor nieuwe interdisciplinaire masteropleidingen op dit gebied. De UvA streeft naar meer betrokkenheid van studenten en medewerkers bij het onderwerp door het thema duurzaamheid geleidelijk een vanzelfsprekende plaats in te laten nemen in het onderwijs.

## Facilitering en profilering van onderzoek rondom duurzaamheid

De UvA kiest voor onderzoeksthema's zoals Duurzame steden, Duurzame chemie, Elektrische productie en transport, Duurzame ondernemen en regelgeving en Natuurwaarden. De initiatieven sluiten aan bij bestaande activiteiten binnen de faculteiten.

## Doelstellingen

Jaarlijkse reductie CO<sub>2</sub>-uitstoot van UvA-gebouwen met 3% per jaar (ijkjaar 2010).

Verminderen energiegebruik van alle UvA-gebouwen met 2% per jaar (ijkjaar 2005)

Bij 100% van alle inkoop (Europese aanbestedingen en meervoudige offertetrajecten) worden in 2014 de criteria van Senter Novem toegepast.

## 6 | Financiën

*De Universiteit van Amsterdam gaat de internationale competitie aan met andere researchuniversiteiten. Daarvoor is het noodzakelijk om de beschikbare financiële middelen te behouden of te vergroten. Middelen zijn voor een deel afkomstig van de overheid en studenten, voor een deel zijn het inkomsten uit contractonderzoek, participatie door bedrijfsleven en private fondsen. Het aandeel van lumpsum overheidsbekostiging zal dalen en de bijdragen van deelnemers en derden zullen toenemen. Dit betekent dat de UvA in de toekomst meer diverse inkomsten zal hebben en bovendien een veel directere relatie tussen inkomsten en prestaties dan tot nu toe. Vergroting van wendbaarheid en competitief vermogen zijn belangrijke pijlers.*

### **Gedecentraliseerde prijsstelling**

De UvA heeft geen ruimte meer om onderwijs te verzorgen waarvoor noch de student (of zijn werkgever) noch de staat wil betalen. Voor een groeiend deel van de opleidingen (contractonderwijs) wordt de prijsstelling vrijgegeven. Deze prijsstelling wordt binnen de instelling zoveel mogelijk gedecentraliseerd, omdat de opleidingen hun kosten en hun markt het best kennen. Zij kennen ook het best de niches in de onderwijsmarkt waarop de UvA haar kracht kan uitbuiten.

Randvoorwaarde is dat ten minste de marginale kosten uit de prijzen worden gedekt. Samenwerking met commerciële partners wordt hierbij niet uit de weg gegaan. Commerciële onderwijs- en onderzoeksactiviteiten worden zoveel mogelijk ondergebracht bij de UvA Holding.

### **Grootschaliger onderzoek, programmatische financiering**

Onderzoeksfinanciers (NWO, de EU-kaderprogramma's) benadrukken samenwerking en grootschaligheid in het onderzoek. Juist

in dat segment kan de UvA beter scoren. Met de nadruk op onderzoekszwaartepunten wordt onder meer geprobeerd om een groter aandeel in deze middelen te verwerven. Daarvoor versterkt de UvA haar samenwerking met zelfstandige onderzoeksinstituten in de regio (waaronder NWO Science Park en KNAW). Om uitholling van de infrastructuur te vermijden, is het noodzakelijk dat externe onderzoeksfinanciers een kostendekkende vergoeding betalen. Onder tweede geldstroom wordt niet meer alleen NWO/KNAW verstaan, maar alle Research Councils die publiek onderzoeksgeld verdelen in competitie tussen individuele projectaanvragen.

### **Interne bekostiging weerspiegelt de nieuwe agenda**

Om de relatie tussen onderzoek en onderwijs in stand te houden differentieert de UvA het toewijzen van onderwijsgeld per 2013 naar niveau en einddoel. De komende periode wordt beleid ontwikkeld om de studiepuntprijs te relateren aan de strategische beleidslijnen voor onderwijs en onderzoek. Door de tweede geldstroom als blijk van erkende onderzoekskwaliteit mee te wegen in de interne toewijzing wordt verder bereikt dat steeds voldoende matching aanwezig is, zo nodig ten koste van beleidsbudget.

## Aanboren van andere bronnen

Het primaire doel van kennisvalorisatie is de creatie van maatschappelijke en economische meerwaarde voor de samenleving vanuit het onderzoek en onderwijs. Maar daarnaast wil de UvA de komende tijd meer opbrengsten genereren uit licenties, octrooien en (de verkoop van aandelen in) spin-off bedrijven. UvA Holding is het instrument voor het beheer van die waarden. Tot nu toe ontvangt de UvA slechts weinig middelen uit fondsenwerving. Hoewel de bijdrage hieruit nooit Amerikaanse proporties kan bereiken, is voor de start van nieuw onderzoek een bescheiden bedrag vaak voldoende. Bovendien is fondsenwerving een krachtig middel om alumni, regionale stakeholders en het brede publiek bij de universiteit te betrekken. Daarom worden de inspanningen op dit gebied versterkt, en wordt een *fundraising committee* ingesteld onder leiding van de voorzitter van het College van Bestuur.

## Gedreven, redelijk en zakelijk

De UvA gaat verantwoord om met de haar toevertrouwde publieke en private middelen en tracht deze op een redelijke wijze optimaal in te zetten in overeenstemming met haar wettelijke taken. Middelen worden alleen uitgegeven op basis van zakelijke en realistische project- en business-

plannen waarbij duidelijke kwaliteitscriteria gehanteerd worden, ook bij de start van onderzoeksprogramma's en opleidingen. Aan de basis daarvan ligt een gedegen inzicht in de kostenstructuur en kostendekking van alle activiteiten.

## Solide financieel beleid

Het eigen vermogen van de UvA is niet beschikbaar voor de aanloopkosten van onderzoek- en onderwijsprogramma's. Tussen 2005 en 2020 renoveert de UvA namelijk bijna al haar gebouwencomplexen om een infrastructuur te creëren die past bij haar ambities. Hierbij wordt het ruimtebeslag tegelijk compacter en duurzamer gemaakt. Het aandeel van de kosten dat opgaat aan huisvesting (maximaal 12% van de jaarlijkse middelen) wordt nauwkeurig bewaakt in relatie tot sector benchmarking. Het huidige huisvestingsplan is betaalbaar en afgestemd op de groeiprognoses, maar als dit in het geplande tempo op een financieerbare manier uitgevoerd moet worden, moet het eigen vermogen van de universiteit op peil blijven (solvabiliteit minimaal 20%). Ook heeft de UvA in 2012 een sluitende exploitatiebegroting voor onderwijs en onderzoek, mits overeenstemming wordt bereikt over het reservebeleid.

## Doelstellingen

In 2014 is de UvA in control (niveau Management Control) en per 2012 is sprake van een sluitende meerjarige exploitatiebegroting voor onderwijs en onderzoek.

In 2014 is het financieel resultaat uit contractonderwijs en contractonderzoek verhoogd met 10% ten opzichte van 2010.

Verdubbeling van inkomsten voor het Universiteitsfonds gerealiseerd in 2014.

