

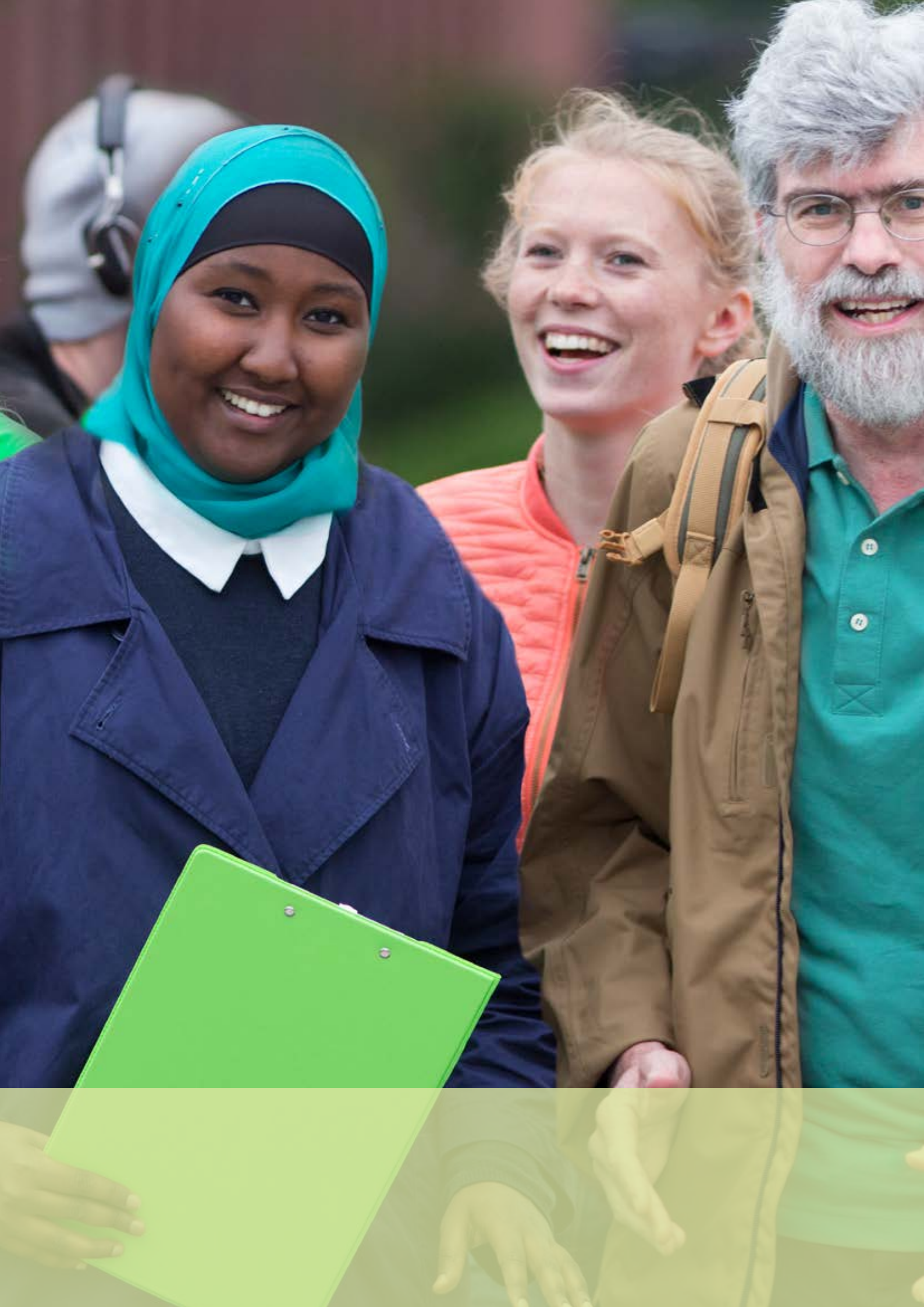
# JAAERVERSLAG 2015



**VU**  **VRIJE  
UNIVERSITEIT  
AMSTERDAM**

IS VERDER KIJKEN





# INHOUDSOPGAVE

|  |           |  |  |
|--|-----------|--|--|
| <b>BESTUURSVERSLAG</b>   |           |  |  |
| <b>KERNGEGEVENS</b>  | <b>5</b>  |  |  |
| <b>1. BERICHT VAN HET COLLEGE VAN BESTUUR</b>                                  | <b>7</b>  |  |  |
| 1.1 Inleiding  | 7         |  |  |
| 1.2 Realisatie instellingsplan   | 8         |  |  |
| 1.3 Profilerings thema's   | 9         |  |  |
| 1.4 Speerpunten  | 9         |  |  |
| 1.5 Instellingstoets en prestatieafspraken                                     | 11        |  |  |
| 1.6 Wetenschappelijke integriteit  | 12        |  |  |
| 1.7 Reorganisaties   | 12        |  |  |
| 1.8 Splitsing Stichting VU - VUmc  | 12        |  |  |
| 1.9 Campusontwikkeling   | 12        |  |  |
| 1.10 Samenwerkingsverbanden  | 13        |  |  |
| 1.11 Resultaat   | 14        |  |  |
| 1.12 Tot slot  | 14        |  |  |
| <b>2. BERICHT VAN DE RVT</b>   | <b>15</b> |  |  |
| <b>3. BESTUUR EN ORGANISATIE</b>   | <b>21</b> |  |  |
| 3.1 Juridische structuur   | 22        |  |  |
| 3.2 Splitsing Stichting VU-VUmc  | 22        |  |  |
| 3.3 Organisatie  | 23        |  |  |
| 3.4 Overzicht functies van de leden Raad van Toezicht van de Stichting VU-VUmc | 24        |  |  |
| 3.5 Overzicht toezichthoudende vergaderingen en aanwezigheid                   | 24        |  |  |
| 3.6 Overzicht nevenfuncties leden Raad van Toezicht Stichting VU-VUmc          | 25        |  |  |
| 3.7 Overzicht nevenfuncties leden Bestuur Stichting VU-VUmc                    | 26        |  |  |
| <b>4. ONDERWIJS</b>  | <b>27</b> |  |  |
| 4.1 Onderwijsvisie   | 28        |  |  |
| 4.2 Instellingstoets Kwaliteitszorg  | 28        |  |  |
| 4.2.1 Terugblik instellingstoets   | 28        |  |  |
| 4.2.2 Uitkomst toets   | 28        |  |  |
| 4.2.3 Uitvoering Plan van Aanpak Randvoorwaarden                               | 28        |  |  |
| 4.3 Prestatieafspraken OCW   | 30        |  |  |
| 4.3.1 Studiesucces   | 30        |  |  |
| 4.3.2 Kwaliteit en excellentie   | 33        |  |  |
| 4.3.3 Maatregelen  | 34        |  |  |
| 4.4 Profilering Onderwijs  | 34        |  |  |
| 4.4.1 Herordening onderwijsaanbod in de bachelor                               | 34        |  |  |
| 4.4.2 Differentiatie van het onderwijs   | 35        |  |  |
| 4.5 Voorinvesteringen kwaliteitsimpuls onderwijs                               | 36        |  |  |
| 4.6 Profileringsfonds  | 37        |  |  |
| <b>5. ONDERZOEK</b>  | <b>38</b> |  |  |
| 5.1 Wetenschapsagenda en topsectoren   | 39        |  |  |
| 5.2 Kwaliteit  | 39        |  |  |
| 5.3 Valorisatie  | 42        |  |  |
| 5.4 Promotiebeleid   | 43        |  |  |
| 5.5 Hooglerarenbeleid  | 43        |  |  |
| <b>6. VERANTWOORDING PROFILERINGS AFSPRAKEN</b>                                | <b>44</b> |  |  |
| 6.1 Profiel Vrije Universiteit Amsterdam                                       | 44        |  |  |
| 6.2 Excellent wetenschappelijk onderzoek en onderwijs in Amsterdam             | 46        |  |  |
| 6.3 Kwaliteit onderzoek  | 46        |  |  |
| 6.4 Valorisatie  | 47        |  |  |
| 6.5 Profilering en samenwerking in Amsterdam                                   | 50        |  |  |
| 6.6 Verantwoording van AAA-initiatieven  | 52        |  |  |
| <b>7. KWALITEIT VAN MENSEN</b>   | <b>57</b> |  |  |
| 7.1 Talentbeleid aan de VU   | 58        |  |  |
| 7.2 Diversiteit  | 59        |  |  |
| 7.3 Hoge prioriteit onderwijskwalificaties                                     | 60        |  |  |
| 7.4 Onderwijsprestaties scherper in beeld                                      | 60        |  |  |
| 7.5 Leiderschap  | 60        |  |  |
| 7.6 Opleidingen  | 61        |  |  |
| 7.7 Jaar- en beoordelingsgesprekken  | 62        |  |  |
| 7.8 Loopbaanbegeleiding en mobiliteit  | 62        |  |  |
| 7.9 Werkbelevingsonderzoek   | 63        |  |  |
| <b>8. ONDERSTEUNING PRIMAIR PROCES</b>   | <b>64</b> |  |  |
| 8.1 Reorganisatie Bedrijfsvoering  | 66        |  |  |
| 8.2 Studentondersteuning   | 66        |  |  |
| 8.3 Infrastructuur en ICT  | 69        |  |  |
| 8.4 Wetenschappelijke informatie   | 69        |  |  |
| 8.5 Campusontwikkeling   | 70        |  |  |
| <b>9. DUURZAAMHEID</b>   | <b>72</b> |  |  |
| 9.1 Duurzaamheid in het primaire proces  | 73        |  |  |
| 9.2 Duurzame Campus  | 74        |  |  |
| 9.3 Duurzaamheid in de bedrijfsvoering   | 74        |  |  |
| <b>10. RISICOMANAGEMENT</b>  | <b>76</b> |  |  |
| <b>11. FINANCIËN</b>   | <b>82</b> |  |  |
| 11.1 Financiële context  | 83        |  |  |
| 11.2 Resultaat 2015  | 83        |  |  |
| 11.3 Analyse baten en lasten   | 84        |  |  |
| 11.4 Treasury  | 87        |  |  |
| 11.5 Continuïteitsparagraaf  | 89        |  |  |
| 11.6 Helderheidsaspecten   | 97        |  |  |

|  |     |   |     |
|--|-----|---|-----|
| 12. FEITEN EN CIJFERS  | 99  | BIJLAGEN  | 145 |
| 12.1 Bekostigingsgegevens  | 100 | Bijlage 1: Toelichting besteding van de Rijksbijdrage werkplaatsfunctie | 146 |
| 12.2 Onderzoek   | 100 | Bijlage 2: Verantwoording prestatieafspraken                            | 148 |
| 12.3 Personeel   | 101 | 1. Inleiding  | 148 |
| 12.4 Bedrijfs hulpverlening  | 102 | 2. Prestatieafspraken VU - OCW inzake Onderwijs                         | 148 |
| JAARREKENING   | 104 | 2.1 Studiesucces  | 150 |
| Grondslagen voor waardering van activa en passiva en resultaatbepaling | 104 | 2.2 Kwaliteit en excellentie  | 151 |
| Balans per 31 december 2015 (inclusief verwerking resultaat)           | 111 | 2.3 Maatregelen   | 152 |
| Staat van baten en lasten  | 111 | 3. Profileringsafspraken VU-OCW inzake Onderwijs                        | 152 |
| Kasstroomoverzicht   | 112 | 3.1 Herordening onderwijsaanbod in de bachelor                          | 152 |
| Toelichting op de balans   | 113 | 3.2 Differentiatie van het onderwijs                                    | 152 |
| Toelichting op de staat van baten en lasten                            | 120 | 4. Profileringsafspraken VU-OCW inzake Onderzoek (incl. valorisatie)    | 154 |
| OVERIGE GEGEVENS   | 131 | 4.1 Inleiding   | 155 |
|  |     | 4.2 Profiel Vrije Universiteit Amsterdam                                | 155 |
|  |     | 4.3 Excellent wetenschappelijk onderwijs en onderzoek in Amsterdam      | 156 |
|  |     | 4.4 Kwaliteit onderzoek   | 156 |
|  |     | 4.5 Valorisatie   | 157 |
|  |     | 4.6 Profilering en samenwerking in Amsterdam                            | 160 |
|  |     | 4.7 Verantwoording van AAA-initiatieven                                 | 162 |

## KERNGEGEVENS

|                                 | 2013                   | 2014                   | 2015                   |
|---------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Aantal studenten                | 23.648                 | 23.686                 | 22.961                 |
| Aantal medewerkers ultimo jaar* | 4.849                  | 4.638                  | 4.558                  |
| Aantal fte ultimo jaar*         | 3.766                  | 3.673                  | 3.615                  |
| WP fte ultimo jaar*             | 2.299                  | 2.263                  | 2.196                  |
| OBP fte ultimo jaar*            | 1.467                  | 1.410                  | 1.419                  |
| Verhouding WP/OBP fte           | 1,57                   | 1,60                   | 1,55                   |
| Gemiddelde leeftijd WP          | 38                     | 38                     | 38                     |
| Gemiddelde leeftijd OBP         | 45                     | 46                     | 46                     |
| Verhouding M/V                  | 54% / 46%              | 54% / 46%              | 54% / 46%              |
| Aantal m2 BVO                   | 370.690 m <sup>2</sup> | 370.690 m <sup>2</sup> | 372.641 m <sup>2</sup> |
| Aantal faculteiten              | 12                     | 11                     | 10                     |

\*= VU inclusief verbonden partijen exclusief VUmc



# 01

## BERICHT VAN HET COLLEGE VAN BESTUUR

Prof. mr. dr. J.W. Winter, voorzitter  
Prof. dr. V Subramaniam, rector magnificus  
Mw. drs. M.H.T. Jansen, vice-voorzitter

## 1.1 INLEIDING

### 1.1.1 De VU- een bijzondere universiteit

Bijdragen aan een betere wereld, dat is waar het de VU om gaat. Een wereld waarin rechtvaardigheid, medemenselijkheid, en verantwoordelijkheid voor elkaar en voor de wereld centraal staan. Met haar onderwijs en onderzoek en door het zoeken naar oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken van vandaag en morgen, wil de VU een bijdrage leveren aan de samenleving. We onderkennen het belang van levensbeschouwing en zingeving daarbij.

De VU heeft een bijzonder karakter en heeft altijd middenin de samenleving gestaan. De wijze waarop deze maatschappelijke betrokkenheid tot uiting komt verandert van focus en vorm. In deze tijd richt deze zich met name op de thema's zoals academische vorming, community service, diversiteit, bruto academische waarde, maar ook rondom het actuele maatschappelijk vraagstuk van de vluchtelingen en de toegankelijkheid van hoger onderwijs ongeacht afkomst. Ook in deze tijd wil de VU vanwege haar bijzondere karakter een voorbeeld zijn voor anderen en jongeren inspireren hun bijdrage te leveren aan de inclusieve samenleving.

### 1.1.2 Academische vorming

De VU wil haar studenten opleiden tot verantwoordelijke academische burgers die een zinvolle positie in de maatschappij innemen. Academische Vorming speelt daarin een belangrijke rol. Iedere academicus moet op een wetenschappelijke manier kunnen kijken en denken, communiceren, samenwerken in een team en als individu op een verantwoorde manier keuzes kunnen maken en beslissingen nemen. Daarbij spelen aspecten als wetenschappelijke integriteit en ethiek, zingeving, wezensvragen en levensbeschouwing een belangrijke rol. Deze algemene academische vaardigheden dient iedere student gedurende zijn of haar studie te ontwikkelen en

Academische Vorming maakt daarom onderdeel uit van iedere VU bachelor opleiding.

Bij een universiteit die dienstbaar wil zijn aan de samenleving hoort dat er ruime mogelijkheden bestaan voor studenten om *community service* te doen. Dit leert studenten verschillende achtergronden en perspectieven te benutten bij de analyse van complexe maatschappelijke vraagstukken. Studenten doen daarbij bijvoorbeeld onderzoek naar vraagstukken van stakeholders uit de omgeving van de universiteit, zoals de gemeente, jeugdzorg of rechtshulp. Ook krijgen studenten de kans maatschappelijk en academisch relevant vrijwilligerswerk te doen. De mogelijkheden voor studenten om *community service* te doen zullen wij de komende jaren uitbreiden.

### 1.1.3 Democratisering, transparantie en bureaucratie

2015 was een roerig jaar voor de Nederlandse universiteiten. Studenten- en docentenprotesten hebben geleid tot een maatschappelijke en politieke discussie over de inrichting van het academische bestel. Ook binnen de VU vindt dit debat plaats dat mede richting heeft gegeven aan de veranderagenda van de VU met als belangrijkste onderwerpen: het vergroten van transparantie, democratisering en betrokkenheid en de reductie van onnodige bureaucratie.

Tijdens een openbaar debat op 30 maart 2015 is door studenten het idee gelanceerd om een raadpleging te houden onder medewerkers en studenten over de zorgen die leven in de academische gemeenschap. Deze suggestie werd door alle partijen – College, medezeggenschap en actiegroepen – omarmd. De online peiling wordt door alle partijen in gezamenlijkheid afgestemd en opgesteld en gaat over de thema's die ook landelijk nog steeds onderwerp van discussie zijn, zoals het rendementsdenken in onderwijs en onderzoek, medezeggenschap, en

democratisering en personeelsbeleid. De uitkomsten van het onderzoek bieden straks aanknopingspunten om het gesprek verder met elkaar te voeren. De peiling wordt in het voorjaar 2016 onder studenten en medewerkers uitgezet.

Parallel aan dit traject heeft de GV een commissie democratisering VU ingesteld.

In 2015 is tevens aandacht gevraagd voor het vergroten van vertrouwen en verantwoordelijkheid. De VU wil *soft controls*, (niet-tastbare) gedragsbeïnvloedende factoren die appelleren aan het persoonlijk functioneren van medewerkers, meer expliciteren en onderdeel te laten zijn van het kwaliteitszorgsysteem. In 2015 is op vier vlakken aan versterking en explicitering van *soft controls* gewerkt:

- Door HRM in leiderschapstrajecten voor decanen, directeuren en leidinggevende OBP'ers;
- Door het Onderwijscentrum VU in cursussen voor docenten en binnenkort door de VU-versie van de Leergang Onderwijskundig Leiderschap (LOL) voor opleidingsdirecteuren, onderwijsdirecteuren en portefeuillehouders onderwijs;
- Door BZ in de inspiratiesessies waarbij het CvB informele gesprekken voert met medewerkers die niet betrokken zijn bij trajecten vanuit HRM. Centrale thema's zijn het academisch klimaat, aanspreekbaarheid en de onderlinge dialoog over prestaties en risico's;
- Door het CvB door in de Periodieke Overleggen en Bestuurlijke Overleggen de communicatie en informele overleggen/contacten binnen eenheden te bespreken.

Naast het verbeteren van de dienstverlening wil de VU ook inzetten op het terugdringen van de interne bureaucratie. In 2015 is het initiatief gestart om te onderzoeken waar de kwaliteitszorg van het onderwijs lichter kan. Daarbij gaat de aandacht met name uit

naar het toetsbeleid, in het bijzonder de toetsdossiers en voor de midterms van opleidingen. Beide instrumenten worden als te bureaucratisch en veel werk ervaren, terwijl nut en noodzaak wel degelijk worden ingezien. Een groep van docenten buigt zich o.a. over de vragen hoe ervoor kan worden gezorgd dat midterms en het maken van toetsdossiers niet als een last maar als kans worden ervaren, hoe deze instrumenten kunnen worden ingezet ter verbetering van het onderwijs en minder als controle-instrument worden ervaren en hoe het proces handzamer en efficiënter kan worden ingericht.

Dit initiatief is een direct vervolg van één van de zogeheten inspiratiesessies. In 2015 heeft het CvB dergelijke sessies gehouden met groepen VU medewerkers met als doel om te bespreken wat de VU medewerkers inspireert en motiveert en wat niet.

Naast het reduceren van bureaucratie in het onderwijs is de 'Kafkaknop' geïmplementeerd. Met deze knop op VUnet kunnen medewerkers melding maken van in hun ogen overbodige bureaucratie of het onbedoeld tegen elkaar inwerken van regelgeving.

#### 1.1.4 Bruto Academische Waarde

Waar gaat het ons in de universiteit nu echt om? Hoe zien wij onze rol en verantwoordelijkheid? En hoe stellen we vast of we dat nu ook werkelijk leveren? Tijdens de Opening Academisch Jaar 2015 heeft Jaap Winter het concept van de 'Bruto Academische Waarde' geïntroduceerd. Aanleiding hiervoor was de brede verontrusting in de universiteit over hoe wij onze keuzes maken, hoofdzakelijk gebaseerd op kwantitatieve parameters zoals studentenaantallen en aantallen promoties en publicaties. Het zou ons in de universiteit om meer moeten gaan dan alleen de aantallen, maar ook om de kwaliteit en de betekenis van ons onderwijs en onderzoek voor de samenleving. Het bepalen van Bruto Academische Waarde als datgene wat

een universiteit aan de samenleving moet leveren beoogt een weerwoord te geven op de kwantitatieve universiteit, de leerfabriek die enkel of in hoofdzaak wordt geleid op basis van meetbare cijfers en output. In 2015 is een taakgroep ingesteld, bestaande uit studentenvertegenwoordigers, wetenschappers en andere medewerkers, die de opdracht heeft het concept van Bruto Academische Waarde voor de VU uit te werken en te voorzien van een aantal parameters die zicht geven of we die Bruto Academische Waarde ook leveren. De groep buigt zich vervolgens over de vraag of en hoe we in de sturing en beleidsbepaling van de universiteit meer rekening kunnen houden met deze Bruto Academische Waarde. Bij het begin van het nieuwe academisch jaar 2016 – 2017 moeten de contouren van het raamwerk er liggen.

#### 1.1.5 Ruimte voor vluchtelingen

De VU heeft het grootste aantal vluchtelingstudenten van alle Nederlandse universiteiten. Waar het gaat om aandacht en inzet voor vluchtelingen, heeft de VU een lange geschiedenis. De VU ziet hierin voor zichzelf een belangrijke rol en verantwoordelijkheid weggelegd vanuit de visie dat vluchtelingen ons land en onze universiteit rijker en sterker kunnen maken. Al vóór de huidige toestroom van vluchtelingen heeft de VU zich ingespannen voor academici in nood. Zo biedt de VU vluchtelingen de mogelijkheid om cursussen Nederlands als Tweede Taal te volgen, biedt zij een schakeljaar aan voor aankomende bachelor studenten of biedt zij de mogelijkheid aan academici om via het Academic Freedom project, enige tijd aan de VU door te brengen (in samenwerking met Scholars at Risk). Dit alles gaat in harmonische samenwerking met het UAF, de Stichting voor vluchteling-studenten. De universitaire studentenraad (USR) heeft samen met het VASVU, VU-NT2 en het UAF, een buddy project georganiseerd waarbij een vluchteling met een Nederlandse student wegwijs wordt gemaakt in de academische wereld om hen zich welkom te laten voelen op de VU.

Om de huidige toestroom van vluchtelingen goed op te vangen, werkt de VU nauw samen met lokale partners zoals de gemeente Amsterdam.

Samen zetten zij zich in voor een snelle, zorgvuldige en duurzame doorstroming van vluchtelingen naar leren, werk of ondernemen. Met VNO-NCW, Randstadgroep, ROC van Amsterdam, Projob, VU, TINK en UvA/HvA is met de gemeente Amsterdam gekomen tot een actieplan dat neerkomt op:

- Zo snel mogelijk aan de slag met taalonderwijs en erkenning van diploma's;
- Zo vroegtijdig mogelijk inzicht in de kwalificaties en talenten binnen de groep en inzicht in de vacatures op bedrijfsniveau. Hierdoor wordt de kans op snelle en passende match tussen statushouders en werkgevers vergroot;
- Ondernemerschap stimuleren met partners door inzet van een accelerator programma;
- Het Rijk vragen om experimenteer-ruimte.

In 2015 bracht minister Bussemaker een bezoek aan de VU om te zien hoe vluchtelingen aan onze universiteit het doen, de taal leren en integreren.

## 1.2 REALISATIE INSTELLINGSPLAN

Eind 2014 heeft de VU een nieuw Instellingsplan (IP) opgesteld voor de periode 2015 - 2020.

De uitwerking van het IP vindt grotendeels plaats binnen de faculteiten en diensten. In de zomer 2015 is aan alle eenheden gevraagd om in hun jaarplannen - vanuit hun eigen ambities, beleidsplannen en context - aan te geven op welke wijze zij bijdragen en invulling geven aan de VU-brede ambities. Daarbij gaat het zowel om de ambities en doelstellingen voor 2016 (jaarplan) als de ambities in doelstellingen voor 2020 (meerjarenperspectief).

De plannen van faculteiten en diensten zijn onderwerp van gesprek tijdens verschillende overleggen binnen de



VU. In oktober 2015 is een eerste strategische conferentie belegd om met College van Bestuur, decanen en directeurs diensten hierover te spreken. Tijdens deze conferentie zijn ook de trekkers voor de speerpunten Internationalisering en Talent benoemd.

Ook in 2016 (voor- en najaar) zullen dergelijke conferenties worden belegd, ingepast in de planning & control cyclus. Tijdens deze besprekingen staat de implementatie van het IP expliciet op de agenda. Daarnaast worden de individuele jaarplannen in het najaar afzonderlijk met de betreffende faculteit of dienst en het College van Bestuur besproken in het Bestuurlijke Overleg (BO's). Daarbij wordt ook gekeken naar de mate van afdekking door de individuele plannen van het gehele IP.

In 2015 is gewerkt aan de optimalisatie van de P&C-cyclus waarbij de financiële-, bestuurlijke- en onderwijscyclus beter op elkaar worden afgestemd. Hieruit volgt een integrale planning voor 2016. In deze planning wordt ook gekeken naar de momenten waarop monitoring en bijsturen plaatsvindt op de realisatie van het IP.

### 1.3 PROFILERINGSTHEMA'S

De wijze waarop de wetenschap zich verhoudt tot de maatschappij en andersom is aan verandering onderhevig. Hedendaagse maatschappelijke vraagstukken nemen toe in complexiteit en vragen om een aanpak vanuit meerdere disciplines. Toekomstige wetenschappers en professionals moeten over de grenzen van hun eigen domein kunnen samenwerken. De wetenschap wordt steeds meer uitgedaagd; steeds vaker moet de wetenschap haar maatschappelijke rol legitimeren. Als universiteit moeten we ons de vraag stellen hoe we met deze ontwikkeling omgaan. Hoe integreren we wetenschappelijke en technologische ontwikkelingen in onze cultuur en wat betekent dit voor mensen, hun waarden en hun identiteit? De komende

jaren besteedt de VU bijzondere aandacht aan het versterken van de band tussen wetenschap en de samenleving. In het doorgronden van maatschappelijke vraagstukken en de zoektocht naar oplossingen, profileert de VU zich met vier thema's zoals beschreven in het VU Instellingsplan 2015-2020 (IP): Governance for Society, Human Health & Life Sciences, Connected World en Science for Sustainability. Door onderwijs en onderzoek te richten via deze vier thema's, verduidelijkt de VU haar profiel voor studenten, onderzoekers, het bedrijfsleven, subsidieverstrekkers, overheden en andere (kennis)partners. De profilerings-thema's zijn mede tot stand gekomen op basis van de identiteit van de VU en haar kernwaarden. Met de profilerings-thema's vergroten we niet alleen onze herkenbaarheid, maar stimuleren we ook de samenwerking over de grenzen van de disciplines heen. In hoofdstuk 6 worden de profilerings-thema's verder uitgewerkt.

### 1.4 SPEERPUNTEN

Ook de drie speerpunten – diversiteit, talent en internationalisering – zijn in 2015 opgepakt. Met de aanstelling van prof. dr. Karen van Oudenhoven- van der Zee als Chief Diversity Officer is het speerpunt diversiteit goed op de kaart gezet. Om de overige speerpunten net zo stevig te verankeren zijn ook decanen voor de speerpunten internationalisering en talent aangezocht. Voor Talent is dat de decaan van de faculteit Rechtsgeleerdheid, prof. mr. dr. Willem Bouwens. Voor Internationalisering is dat prof. dr. Albert Feilzer.

#### 1.4.1 Diversiteit en inclusiviteit

De VU beoogt uit te groeien tot een gemeenschap die model staat voor een samenleving die verschillen met vertrouwen tegemoet treedt, waardeert en actief benut. Dat vormt de basis voor maatschappelijke stabiliteit en innovatie. We willen een inclusieve leer- en werkomgeving zijn die, juist door de aanwezigheid van verschil-

len, creativiteit en talentontwikkeling maximaal stimuleert.

Diversiteit vormt een belangrijk thema in het instellingsplan 2015-2020 van de VU. Uitgangspunt van de VU is dat elke student tijdens de opleiding in aanraking komt met diversiteitsaspecten van het eigen vakgebied. Daarnaast vinden we het belangrijk dat onze docenten goed toegerust zijn in het omgaan met diversiteit onder hun studenten. In het opleidingsaanbod voor onze wetenschappelijke staf besteden we daar aandacht aan en willen we dat verder doorontwikkelen.

De VU ontwikkelt activiteiten op het terrein van instroom, doorstroom en transitie naar de arbeidsmarkt. Achterblijvende arbeidsintegratie van hoogopgeleide jongeren met een migrantenachtergrond vormt een hardnekkig maatschappelijk probleem waar de VU een actieve rol wil spelen met werkgevers om deze achterstand te verkleinen. Vanuit drie universiteiten (VU, de Universiteit Leiden en de Erasmus Universiteit Rotterdam) is een Taskforce Diversiteit opgestart om in samenwerking met andere stakeholders (overheid, werkgevers, onderwijsinstellingen, expertisecentra) zich in te zetten voor het vergroten van de arbeidsintegratie van hoog opgeleide biculturele jongeren.

De ontwikkeling van een universiteitsbreed *Community Service* programma sluit aan bij het diversiteitsprogramma. Het *Community service* programma brengt studenten in contact met sociale en culturele omgevingen die nieuw voor hen zijn.

In het voorjaar 2015 is een diversiteits-scan uitgevoerd. Vraag was of het HR-beleid van de verschillende onderdelen van de VU gunstige voorwaarden schept voor bevordering van diversiteit onder staf en studenten. Uit de scan blijkt dat, hoewel de VU een duidelijke visie heeft op diversiteit en veel medewerkers onderschrijven dat diversiteit past bij waar de VU voor staat, op facultair en dienstenniveau niet altijd even helder is welke waarde diversiteit in concreto vertegenwoordigt. We hebben daar nog een weg te gaan.

Activiteiten 2015:

- Conferentie *Community Service* op 2 december 2015
- Multiculturele 'international fair' in het kader van de VU International Day op 26 november 2015
- Themamiddag Kwaliteit in Diversiteit op 15 december 2015

In december bezocht de *High Level Group (HLG) on Education and Training* van de Europese Unie de VU. Tijdens deze bijeenkomst van 70 (nationale) vertegenwoordigers uit de 28 lidstaten van de EU werd, voorafgaand aan het voorzitterschap van de EU per 1 januari 2016, de Europese agenda op het terrein van onderwijs doorgenomen en de prioriteiten besproken. Tijdens het bezoek werd het diversiteitsbeleid van de VU toegelicht. Het werkbezoek leverde input voor de inhoudelijke discussies van de HLG later in het programma waarin de Nederlandse agenda op het terrein van onderwijs werden doorgenomen en de prioriteiten voor het Nederlandse voorzitterschap besproken.

Ook in 2015 heeft de VU op gebied van diversiteit nauwe samenwerkingsrelaties onderhouden met de University of California, Los Angeles en verschillende universiteiten in Zuid-Afrika. We trekken samen op met ECHO, een expertisecentrum op het gebied van diversiteit in het (hoger) onderwijs en de arbeidsmarkt. Via onze verbinding met andere stakeholders in de samenleving ontplooiën we initiatieven om de doorstroom van allochtone studenten naar werk te bevorderen. Daarin zoeken we de samenwerking met organisaties uit onze omgeving, zoals de gemeente, de politie, gezondheidsinstellingen, het bedrijfsleven en de Stichting voor Vluchteling-Studenten UAF.

#### 1.4.2 Internationalisering

De VU is een vooraanstaande Nederlandse universiteit die haar internationaliseringsambitie vormgeeft door aantrekkelijk te zijn voor buitenlandse studenten en onze studenten

en medewerkers stimuleert om over grenzen te kijken. Haar internationale karakter en haar multiculturele signatuur dragen bij aan de kwaliteit van onderwijs en onderzoek en de betekenis van de VU voor haar directe en wijdere omgeving.

In lijn met de ambities op het gebied van diversiteit groeit de VU steeds verder naar een internationale cultuur en omgeving, waarin studenten en medewerkers zich thuis voelen en de interactie opzoeken. De campus is een ontmoetingsplaats voor mensen met een verscheidenheid aan culturen, nationaliteiten en achtergronden. Om voor alle studenten, docenten en wetenschappers over de hele wereld een aantrekkelijke universiteit te zijn, wil de VU haar internationale zichtbaarheid vergroten. Het internationale profiel van opleidingen wordt aangescherpt en de aantrekkingskracht van de opleidingen wordt ten volle benut. Daardoor biedt de VU ook Nederlandse studenten een internationale leeromgeving en profiteert de internationale en Nederlandse arbeidsmarkt van onze onderzoeks- en onderwijsexpertise.

Al decennialang draagt de VU bij aan kennisdeling met (ontwikkelings)landen. Zo onderhoudt de VU duurzame relaties met Zuid-Afrika en Indonesië die zich door de geschiedenis heen steeds aan nieuwe omstandigheden hebben aangepast. Met organisaties in deze landen gaat de VU institutionele relaties aan, onder meer via researchmasters die passen bij onze profileringsthema's.

De VU stimuleert haar wetenschappelijk medewerkers om zich aan te sluiten bij strategische samenwerkingsverbanden. Ook wordt de internationale mobiliteit van studenten, promovendi en andere medewerkers bevorderd. Internationale ervaring bereidt studenten voor op een internationale carrière en de kwaliteit van het VU-onderzoek heeft baat bij de intensieve internationale samenwerking.

De uitvoering van deze in het IP 2015-2020 neergelegde visie wordt onder leiding van de decaan internationalisering prof. dr. Albert Feilzer verder uitgewerkt. Daarbij spelen in ieder geval de volgende elementen een rol:

1. Het creëren van een internationale campus
2. Het aangaan van internationale samenwerkingsverbanden
3. Focuslandenbeleid
4. Stimuleren van internationale mobiliteit
5. Gebruik van de meerwaarde van het merk 'Amsterdam'

#### *De Internationale campus*

Internationalisering van de campus, de internationalisering van de gehele VU – van gebouw tot curriculum, het is de grootste uitdaging op het gebied van internationalisering. In 2015 is het projectplan hiervoor opgesteld met de volgende onderdelen:

- realisering van de "truly international classroom", het daadwerkelijk "gebruiken" van de internationale samenstelling van de cohorten en daarin bewegen van tolerantie t.a.v. internationale diversiteit naar het omarmen daarvan.
- Internationalisering van de curricula.
- Toename van het aantal Engelstalige programma's, zowel master's als bachelor's waar dit in het licht van het curriculum en toekomstige arbeidsveld van studenten geëigend is.
- Taal en communicatie.
- HRM.
- Internationale services.

#### *Internationale samenwerkingsverbanden*

Ook in 2015 heeft de VU gewerkt aan het vergroten van haar internationale zichtbaarheid door het aangaan van samenwerkingsverbanden met gereputeerde partijen en/of het verder uitbouwen daarvan. Dat is onder meer gebeurd met Beijing University of Technology, Renmin University of China en UCLA. Daarnaast is in 2015 een start gemaakt met de opzet van een Europees netwerk van sterke onderzoeksuniversiteiten die expliciet zijn gericht op diversiteit en inclusiviteit.

In 2015 startte de samenwerking met Beijing University of Technology in het kader van Smart Cities research. Ook werd op het terrein van Politicologie en Bedrijfskunde samenwerking gevonden met Renmin University in Beijing. Met UCLA werden banden aangehaald om kennis en ervaringen uit te wisselen op het terrein van diversiteit. Naast de vele samenwerkingen van faculteiten met internationale vakgenoten op onderwijs en onderzoek, werden de institutionele samenwerkingsverbanden gestart met Amrita University en University of East Anglia.

#### *Focuslanden*

Het aantal focuslanden is in 2015 beperkt tot twee, Zuid-Afrika en Indonesië. In Zuid-Afrika is het relatienetwerk sterk ontwikkeld en onderscheidend voor de VU. In Indonesië is sprake van een beginnend netwerk met potentie tot het uitgroeien van een volwaardig netwerk op het gebied van onderwijs en onderzoek.

#### *Internationale mobiliteit*

Bevordering van de internationale mobiliteit van studenten is primair een facultaire taak waarbij het VU international office voor alle faculteiten een cruciale rol vervult op het gebied van centrale ondersteuning van faculteiten en studenten. In 2015 nam de inkomende diplomabiliteit (eerstejaars, excl. herinschrijvingen) toe met ruim 30% van 585 studenten in 2014/2015 naar 779 studenten in 2015/2016 terwijl de uitgaande studiepuntmobiliteit (uitwisseling) toenam met ruim 40% van 413 studenten in 2014/2015 naar 582 studenten in 2015/2016. De steeds toenemende aanwezigheid van internationale studenten op de campus is een belangrijke "driver" voor verdere internationalisering.

#### *Amsterdam*

De vestiging van de VU als universiteit in Amsterdam wordt sterker uitgenut. Amsterdam heeft een sterke reputatie op het gebied van tolerantie, cultuur en arbeidsmarkt. Affiliatie met deze sterke reputatie kan voor de VU in haar voordeel werken. Dit geldt ook voor

de samenwerking met de UvA en dit meer te benadrukken. In 2015 is de "Amsterdam kaart" met name sterker uitgespeeld in de promotie van de summerschools. Het resultaat was een toename van het studentenaantal met meer dan 200%.

#### **1.4.3 Talent**

Wij dagen onze studenten uit hun talenten maximaal te ontwikkelen en hun grenzen te verleggen. Ons talentbeleid is niet alleen gericht op de kleine groep studenten die extra gemotiveerd is en uitmuntend presteert; we dagen alle studenten uit om maximaal te presteren.

In overleg met de UvA is het honoursprogramma voor excellente studenten verder ontwikkeld. Onder leiding van prof. mr. dr. Willem Bouwens zullen, in overleg met de faculteiten, meer instrumenten worden ontwikkeld om getalenteerde studenten voldoende ruimte en uitdaging te bieden. Daarbij wordt bijvoorbeeld gedacht aan het beter mogelijk maken van het afstuderen in twee studies en/of het combineren van studie met top (sport/muziek) prestaties. Tot slot is in 2015 de start van de kleinschalige en selectieve interdisciplinaire bachelor Philosophy, Politics and Economics voorbereid. Het programma start per september 2016 en is bedoeld voor getalenteerde, breed geïnteresseerde internationale studenten.

Voor talentbeleid gericht op medewerkers van de VU wordt verwezen naar hoofdstuk 7.

#### **1.5 INSTELLINGSTOETS EN PRESTATIEAFSPRAKEN**

In 2014 had de VU bij de instellingstoets het oordeel positief onder voorwaarden gekregen. De commissie Ritzen bezocht dinsdag 19 april 2016 namens de Nederlands- Vlaamse accreditatiecommissie (NVAO) de VU opnieuw om na te gaan of de VU aan de voorwaarden heeft voldaan. Aan het einde van

de dag liet de commissie weten tot een positief oordeel te zijn gekomen en de NVAO zal adviseren dit oordeel over te nemen.

De commissie vindt dat de VU de dynamiek die zij aantrof in 2014 goed heeft vastgehouden. Ze geeft de VU het predicaat van 'lerende universiteit' getuige de hernieuwde cultuur van openheid, transparantie en het delen van good practices. Er waren complimenten voor wat de afgelopen jaren is bereikt. Onder meer een goed systeem van midterm reviews en sturing daarop, een uitgebreid instrument van risicomangement en een geïmplementeerd besturingsmodel met duidelijke keuzes in de organisatiestructuur. Ook is de commissie positief over bottom-up initiatieven voor de verbetering van onderwijskwaliteit.

De VU heeft in 2012 met OCW prestatieafspraken gemaakt over de prestaties die de universiteit eind 2015 op het terrein van Studiesucces, Kwaliteit en Excellentie zal behalen en over een aantal ondersteunende maatregelen die de VU zal nemen. Afgelopen jaar heeft de VU opnieuw grote stappen gezet richting het realiseren van de afspraken, met name t.a.v. rendement en percentage docenten met een basis kwalificatie onderwijs (BKO). Het bachelor (BA) rendement steeg van 62,0% bij de nulmeting naar 77,6% in 2015; BKO nam toe van 24% in 2011 naar 61% in 2015. Alleen het resultaat op de indicator uitval verslechterde: van 18,0% naar 19,2%. In paragraaf 4.3 wordt op de voortgang van de prestaties ingegaan.

De prestatieafspraken met OCW bestaan uit zeven verplichte indicatoren (verplicht voor alle universiteiten), aangevuld met facultatieve afspraken per instelling. Aan de bereikte resultaten op de zeven verplichte indicatoren kunnen in het kader van de eindbeoordeling prestatieafspraken budgettaire consequenties worden verbonden voor het begrotingsjaar 2017. Dat geldt niet voor de bereikte resultaten op de facultatieve indicatoren.

TABEL 2: PRESTATIEAFSPRAKEN VU-OCW INZAKE DE 7 VERPLICHTE INDICATOREN;  
NULMETING 2011 EN RESULTAAT 2015

| Categorie                | Indicator             | Nulmeting 2011 | Resultaat 2015 | Met OCW afgesproken ambitie 2015 |
|--------------------------|-----------------------|----------------|----------------|----------------------------------|
| Studiesucces             | BA in 3 / 4 jaar      | 62,0%          | 77,6 %         | 75,0%                            |
|                          | Uitval                | 18,0%          | 19,2 %         | 15,0%                            |
|                          | Switch                | 7,0%           | 5,4 %          | 7,0%                             |
| Kwaliteit en excellentie | Excellentie           | 7,6%           | 10,0%          | 10%                              |
| Maatregelen              | Docentkwaliteit (BKO) | 24%            | 61%            | 60%                              |
|                          | Onderwijsintensiteit  | 16%            | 0%             | 0%                               |
|                          | Indirecte kosten      | 20,7 %         | 18,1%          | 19,7%                            |

In bovenstaande tabel is een overzicht opgenomen van de zeven verplichte indicatoren voor de VU. De bijbehorende definities en gegevensbronnen worden gespecificeerd in paragraaf 4.3, in tabel 3. Tabel 4 geeft een overzicht van de 2 facultatieve indicatoren waarover de VU afspraken heeft gemaakt met OCW.

## 1.6 WETENSCHAPPELIJKE INTEGRITEIT

In 2015 hebben VU en VUmc de klachtenregeling uit 2014 geëvalueerd en een aantal wijzigingen doorgevoerd, waaruit een nieuwe klachtenregeling is voortgekomen waarmee in december 2015 door de OR is ingestemd. In de nieuwe regeling is de functie van ombudsman komen te vervallen, in plaats van een ombudsman zijn vertrouwenspersonen wetenschappelijke integriteit aangesteld per cluster van faculteiten (alfa, bèta, gamma, medisch). Daarnaast is de vaste commissie wetenschappelijke integriteit VU-VUmc (CWI) uitgebreid van drie naar vijf leden. Er is een geheimhoudingsplicht voor klager en beklagde gedurende de procedure en er is rekening gehouden met de splitsing van VU en VUmc. Klachten kunnen voortaan alleen bij het CvB van de VU worden ingediend. Volledig anoniem klagen is niet meer mogelijk; een klager die anoniem wil blijven voor het CvB en de CWI moet ten minste

bekend zijn bij een van de vertrouwenspersonen.

Bij de CWI kwamen in 2015 tien zaken binnen, variërend in aard en omvang. In negen gevallen betrof het een zaak naar aanleiding van een klacht, in één geval ging het om een ad hoc onderzoek. Alle klacht-zaken die de CWI in 2015 bereikten, waren ontvankelijk in de zin dat ze aan de formele vereisten van de klachtenregeling voldeden. Een aantal zaken werd voor VU en VUmc ongegrond beoordeeld omdat deze niet bleken te vallen onder de academische verantwoordelijkheid van VU en/of VUmc. Van een aantal zaken loopt de behandeling nog door tot in 2016. De CWI brengt in de zomer van 2016 haar formele jaarverslag uit over de periode juli 2015 t/m juni 2016.

## 1.7 REORGANISATIES

In 2015 heeft de VU de meerjarige reorganisatie van haar bedrijfsvoering afgerond. Daarmee is een belangrijke verbeterslag gemaakt naar een kosten-efficiëntere dienstverlening aan medewerkers en studenten. De gewening aan het concept van self service, versobering en toenemende digitalisering van de dienstverlening zal nog in de komende jaren aandacht vragen. In 2015 is ook begonnen aan een gefaseerde evaluatie van de reorganisaties van de verschillende domeinen. Deze

domeinevaluaties zullen ook tot medio 2016 plaatsvinden. Op basis van deze evaluaties worden waar wenselijk en noodzakelijk verbetermaatregelen genomen.

## 1.8 SPLITSING STICHTING VU - VUMC

2015 stond ook in het teken van de splitsing van de Stichting VU-VUmc, een traject met grote impact. Na een intensieve periode van besluitvorming, voorbereidingen en maatregelen gaat de Vrije Universiteit per 1 januari 2016 door in de Stichting VU en VU medisch centrum in de nieuw opgerichte Stichting VUmc. Een nadere toelichting op de splitsing is in hoofdstuk 3 opgenomen.

## 1.9 CAMPUSONTWIKKELING

De VU campus wil een open, gastvrije en internationaal aantrekkelijke werken- en leefomgeving bieden waar studenten, docenten en onderzoekers kunnen excelleren. Op de campus ontmoeten mensen elkaar, de campus inspireert en nodigt uit tot samenwerken. De VU campus is een plek waar diversiteit wordt verwelkomd en talent tot ontwikkeling kan worden gebracht. Naast het bieden van moderne onderwijs- en onderzoeksfaciliteiten voor studenten en medewerkers wordt ook aandacht geschonken aan voldoende aantrek-

kelijke (publieks-) voorzieningen op de campus. Ook wordt aandacht geschonken aan de internationale uitstraling van de campus. De campus moet ook aantrekkelijker zijn voor onze internationale gasten, studenten en buitenlandse medewerkers. De VU geeft haar internationaliseringsambities op de campus vorm door onder andere toepassen van Engelstaligheid (way-finding) in gebouwen en bijbehorende beeldtaal, het creëren van voldoende aantrekkelijke publieksvoorzieningen, het accommoderen van woon/verblijfsfuncties op de campus, het continueren van de ruime openingstijden, creëren van voldoende ontmoetingsplekken op de campus. Wonen op Campus en in bijzonder studentenhuisvesting is onderdeel van het programma VU campus. Er is fysieke ruimte voor gereserveerd. VU zal zoals gepland vanaf fase 2 doen realiseren in samenwerking met geselecteerd partij(en). Eerst mogelijke locatie ligt aan het Campusplein. Bij de leef- en werkomgeving op de campus wordt ook ruimte geboden aan diversiteit waarbij rekening wordt gehouden met specifieke doelgroepen (een "open" campus). De verschillende ontmoetingsplekken op de campus moeten ook sociaal veilig zijn gedurende de gehele periode van openstelling.

### 1.10 SAMENWERKINGSVERBANDEN

De VU bundelt op verschillende terreinen de krachten met andere organisaties en (kennis)instellingen, waarmee de gezamenlijk wetenschappelijke resultaten, de aantrekkingskracht op (inter)nationaal talent en onze rol als partner voor bedrijfsleven en non-profitorganisaties, wordt versterkt.

#### **Amsterdam Academic Alliance**

In het kader van de Amsterdam Academic Alliance (AAA) werken de Universiteit van Amsterdam (UvA), de Vrije Universiteit Amsterdam (VU) en de Hogeschool van Amsterdam (HvA) samen. Deze samenwerking vindt plaats vanuit de inhoud en is ingegeven door de wensen van studenten en

medewerkers en de eisen die vandaag de dag worden gesteld aan goed onderwijs en onderzoek.

De VU heeft, net als de UvA, haar profileringsbudget ingezet ter bevordering van deze samenwerking. In hoofdstuk 6 wordt uitvoerig ingegaan op deze samenwerking en de bereikte resultaten.

#### **Regionale samenwerking**

Amsterdam is dé kennisstad bij uitstek, met twee universiteiten, twee academische ziekenhuizen, vier hogescholen en tientallen onderzoeksinstituten. De VU werkt nauw samen met regionale partners (lokale overheid, industrie en kennisinstellingen) o.a. bij het oplossen van grootstedelijke vraagstukken.

De VU vervult een belangrijke functie als regionaal opleidingsinstituut. Niet alleen in de klassieke vorm maar ook in de vorm van Leven Lang Leren, de aansluiting tussen het middelbaar en hoger onderwijs en de universiteit (Pre-university) en de universiteit en de arbeidsmarkt. Ook waar het gaat om het terug laten vloeien van wetenschappelijke kennis, om het bijdragen aan maatschappelijke ontwikkelingen (zoals 'Community Services') en versterking van de regionale economie (zoals de Amsterdam Economic Board), levert de VU een belangrijke stimulans aan de regio.

#### **Gemeenten Amsterdam en Amstelveen**

De VU werkt nauw samen met de gemeenten op thema's als vluchtelingen-aanpak, studentenhuisvesting, valorisatie en internationalisering. De VU participeert in de Amsterdam Economic Board (MRA), die als missie heeft om de welvaart en het welzijn in de metropoolregio Amsterdam duurzaam te versterken. In de Board werken bedrijfsleven, overheden en kennisinstellingen samen op gebied van innovatie en economische groei. In de Amsterdam Economic Board is de VU samen met de UvA/HvA, trekker van het thema Talent voor de Toekomst; twee derde van de kinderen die nu beginnen op de basisschool zal uiteindelijk banen hebben die nu nog

niet bestaan. Dit betekent dat de MRA zich steeds sneller moet kunnen aanpassen aan de veranderende arbeidsmarkt. Met de grootstedelijke uitdaging Talent voor de Toekomst, anticipeert de Board op de vierde industriële revolutie. De ambitie is om de MRA in tien jaar te transformeren tot meest adaptieve arbeidsmarkt van Europa. Jaap Winter is samen met Chris Heutink (Randstad) het boegbeeld van de uitdaging Talent voor de Toekomst.

#### **Gezamenlijke activiteiten**

Op 12 mei 2015 hebben VU, UvA/HvA het jaarlijkse Voorjaarsdiner georganiseerd met de colleges van beide universiteiten en het college van burgemeester en wethouders van Amsterdam. Er is gesproken over de impactanalyse van de universiteiten, de samenwerking in de Amsterdam Economic Board, en de internationale profilering van de Amsterdamse regio. Deze bijeenkomst heeft als katalysator gewerkt voor het opstellen van een gezamenlijk valorisatieplan.

Op 14 april 2015 heeft het Amsterdamse college een werkbezoek gebracht aan de VU hetgeen een goede gelegenheid bood om het college kennis te laten nemen van het hoogstaande onderzoek dat aan de VU wordt gedaan.

Ook dit jaar, op 9 oktober 2015, vond het symposium Kennis voor de Stad plaats, georganiseerd door de Gemeente Amsterdam in samenwerking met de VU, de Universiteit van Amsterdam en de Hogeschool van Amsterdam. Na eerdere succesvolle edities stond deze Kennis voor de Stad in het teken van vernieuwing in de aanpak van grootstedelijke vraagstukken.

Vernieuwingen op het gebied van gezondheid, mobiliteit, circulaire economie, duurzame data en robotisering en de impact die deze ontwikkelingen zullen hebben op de stad en haar bewoners, bedrijven en bezoekers.

In 2015 is de VU regelmatig op internationale missiereizen met de gemeente Amsterdam/Amstelveen mee geweest,

bijvoorbeeld naar India, China en Zuid-Afrika. Contacten gelegd en versterkt met o.a. Amrita University en Amity University.

Ook met de gemeente Amstelveen (college van burgemeester en wethouders) heeft de VU in 2015 de banden aangehaald. Op 13 januari 2015 bezochten de beide colleges elkaar. Onderwerpen van gesprek waren huisvesting van studenten, internationalisering, aantrekken van talent, en duurzaamheid.

#### **Samenwerking bedrijfsleven**

In 2016 wordt het nieuw OI2 gebouw geopend, een state of the art onderzoeksfaciliteit waarin verschillende onderzoeksgroepen gezamenlijk worden gehuisvest en samenwerken aan antwoorden op de grote medische vraagstukken van nu en morgen. Bijzonder is dat ook ruimte is vrijgemaakt voor Mylab, een concept waarbij ruimte beschikbaar gesteld wordt voor samenwerkingen met partners buiten de academie dus uit de industrie of bijvoorbeeld voor het huisvesten van spinoffs.

De samenwerking binnen ARCNL leidde in 2015 tot interessante nieuwe projecten, zoals de samenwerking met ASML en Tata Steel en het EUV Plasma Dynamics onderzoek onder leiding van onder andere Wim Ubachs naar het bestuderen van waterstofmoleculen met behulp van lasers. Voor dit onderzoeksproject ontving Ubachs in 2015 een ERC Advanced grant.

#### **Regionale impact**

In december 2014 heeft de VU met UvA een Impactanalyse laten uitvoeren. Uit deze analyse bleek dat de beide universiteiten VU en UvA, incl. de twee UMC's, een bruto toegevoegde waarde hebben van € 13 miljard. Voor elke geïnvesteerde euro, genereerde de universiteiten € 4.46. Daarnaast verschaffen zij 136.200 banen. Voor elke directe baan die de universiteiten verschaft, worden 5.94 indirecte banen gegenereerd in de Nederlandse economie. Daarnaast is gebleken dat

de beide universiteiten voor € 265 miljoen geïnvesteerd hebben in lokale projecten.

#### **1.11 RESULTAAT**

Het te publiceren resultaat bedraagt +/- M€ 7,3. Dat is M€ 4,7 beter dan het begrote verlies van +/- M€ 12,0 en M€ 11,5 beter dan in 2014. Dit resultaat is opgebouwd uit een regulier resultaat van M€ 0,7, uit een incidentele bate als gevolg van verkoop Kaupthing obligaties van M€ 2,5 en uit incidentele lasten als gevolg van de herstructurering in de bedrijfsvoering, aanvullende dotatie reorganisatievoorziening en eenmalige implementatiekosten van +/- M€ 10,5 totaal. Het genormaliseerde reguliere resultaat VU over 2015 is positief, nl: M€ 1,3. In hoofdstuk 11 wordt nader ingegaan op het resultaat.

#### **1.12 TOT SLOT**

De medewerkers en studenten maken onze universiteit. Het CvB dankt alle VU medewerkers voor de inzet die ze afgelopen jaar hebben getoond om bij te dragen aan het leveren van excellent onderwijs en onderzoek. Het College van bestuur is hiervoor alle medewerkers bijzonder erkentelijk.

Prof. mr. dr. J.W. (Jaap) Winter,  
voorzitter  
Prof. dr. V. (Vinod) Subramaniam,  
rector magnificus  
Drs. M. H. T. (Marjolein) Jansen,  
vice-voorzitter





# 02

## BERICHT VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

Introductiedagen

## INLEIDING

De Raad van Toezicht Stichting VU-VUmc heeft in 2015 toezicht gehouden op het College van Bestuur (CvB) van de Vrije Universiteit (VU) en de Raad van Bestuur (RvB) van het VU medisch centrum (VUmc). De Raad van Toezicht Stichting VU-VUmc hield tevens toezicht op het Bestuur van de Stichting VU-VUmc, dat bestaat uit de leden van de instellingsbesturen – het CvB en RvB – van respectievelijk VU en VUmc. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht het CvB en de RvB gevraagd én ongevraagd van advies voorzien. Met dit verslag legt de Raad van Toezicht verantwoording af over het uitgeoefende toezicht in 2015.

## TERUGBLIK 2015: SPLITSING STICHTING VU-VUMC

Het jaar 2015 was een belangrijk jaar gezien het besluit tot splitsing van de Stichting VU-VUmc. Hierdoor was 2015 tevens het laatste jaar waarin één Raad van Toezicht op beide instellingen en de gezamenlijke stichting toezicht hield. Vanaf 1 januari 2016 zijn er twee afzonderlijke Raden van Toezicht, één voor de Stichting VU en één voor de Stichting VUmc. Bestuur en Raad van Toezicht hebben primair besloten tot de splitsing omdat hierdoor voor VUmc de mogelijkheid bestaat voor een gewenste alliantie met het AMC in Amsterdam. Daarnaast kan hierdoor een overzichtelijker governance ontstaan. Ten aanzien van de governance was voor de RvT een belangrijke overweging dat toezicht op twee zulke - inmiddels - omvangrijke en complexe instellingen met de uitdagingen waarvoor zij ieder afzonderlijk staan, niet meer verantwoord werd gevonden. Beide instellingen hebben een eigen Raad van Toezicht nodig. De voortgang en besluitvorming rond, en de modaliteiten van, de splitsing en de alliantievorming VUmc-AMC zijn in 2015 in iedere RvT-vergadering aan de orde gekomen.

De Raad van Toezicht heeft voorts regelmatig inhoudelijke dossiers van de beide instellingen en de Stichting besproken. Daartoe behoren naast de bestuurlijke alliantie VUmc-AMC, de samenwerking van VUmc met Amstelland Ziekenhuis en Medisch Centrum Slotervaart, de samenwerking VU-UvA, ook de financiële en organisatorische situatie in beide instellingen en de genomen maatregelen en accreditaties op gebied van het onderwijs (NVAO) en zorg (NIAZ). Ook heeft de RvT zich nauwgezet laten informeren over de wateroverlast bij VUmc naar aanleiding van een gesprongen waterleiding op 8 september 2015.

De Raad van Toezicht is in 2015 maandelijks bijeengekomen, ook om concreet invulling te geven aan eigentijds toezicht. De Raad van Toezicht heeft in dat kader ook het eigen functioneren beoordeeld. Daarnaast is de gespreks-cyclus met de bestuurders en het overleg binnen de instellingen geïntensiveerd en heeft de RvT de eigen commissiestructuur aangepast. Iedere vergadering van de Raad van Toezicht wordt gehouden in aanwezigheid van de bestuurders; voorafgegaan door een vooroverleg in eigen kring.

## VRIJE UNIVERSITEIT

De Raad van Toezicht constateert met waardering dat de VU-studenten, medewerkers en CvB VU de dialoog zijn aangegaan over belangrijke thema's als de wijzigingen binnen het onderdeel bedrijfsvoering, het 'rendementsdenken', democratisering en bureaucrativering.

De VU streeft met de UvA naar samenwerking daar waar dat nuttig en wenselijk is, met nadrukkelijk ruimte voor behoud van eigen identiteit.

De Raad van Toezicht heeft het begrotingstraject van de VU nauwlettend gevolgd. De medezeggenschap had dit jaar voor het eerst instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de begroting.

De VU diende voor 2016 te komen tot een begroting met een klein positief resultaat, met behoud van de ambities uit het in 2015 vastgesteld Instellingsplan 2015-2020. Het verloop van dit proces en de uiteindelijke uitkomst zijn met de Raad van Toezicht besproken, waar bij de Raad van Toezicht het CvB met name heeft bevraagd op haalbaarheid van de gepresenteerde begroting en de financierbaarheid. De Audit- en Huisvestingscommissie speelde in dit traject een belangrijke adviserende rol richting de Raad van Toezicht.

Vanuit de Kwaliteitscommissie van de Raad van Toezicht is de voortgang gemonitord rond het verkrijgen van de Instellingstoets Kwaliteitszorg Onderwijs (van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie - NVAO), alsmede de uitvoering van de daarbij gestelde voorwaarden. Een belangrijk thema, ook in het overleg met de medezeggenschap, was daarbij het nieuwe interne besturingsmodel dat in 2015 door het CvB VU is vastgesteld.

In het voorjaar van 2015 is door de Raad van Toezicht de werving gestart voor de positie van rector magnificus, in verband met het vertrek van rector magnificus prof. dr. F.A. (Frank) van der Duijn Schouten. Op 1 september 2015 nam hij afscheid bij de opening van het academisch jaar 2015/2016 en droeg hij het rectoraat over aan de nieuwe rector magnificus prof. dr. V. (Vinod) Subramaniam. Ook heeft de Raad van Toezicht de werving van een nieuw lid CvB in gang gezet, in verband met het vertrek van drs. B.J.M. (Bernadette) Langius. Op 15 december 2015 trad het nieuwe lid CvB drs. M.H.T. (Marjolein) Jansen aan.

De Raad van Toezicht heeft zich, naast bovengenoemde zaken, beziggehouden met het toezicht op de financiële huishouding van de VU (waaronder goedkeuring begroting en jaarstukken), het functioneren van de interne organisatie, waaronder het werkbelevingsonderzoek bij de VU, lopende



dossiers inzake integriteit wetenschappelijk onderzoek, de media- en public affairs strategie en de toetsing van de integrale huisvestingslasten.

## STICHTING VU-VUMC

De Raad van Toezicht Stichting VU-VUmc hield in 2015 op stichtingsniveau toezicht op instellings-overstijgende zaken, die de Stichting als geheel aanging. In 2015 heeft de besluitvorming voor de beoogde splitsing van Stichting VU-VUmc de nodige tijd en aandacht gevraagd, met name de complexere onderwerpen in het kader van splitsing zoals de gezamenlijke infrastructuur van VU en VUmc, onderlinge BTW-afracht en verdeling van de (eenmalige) kosten van splitsing tussen beide instellingen. Daarbij heeft de Raad van Toezicht nadrukkelijk het behoud van de gezamenlijkheid tussen VU en VUmc na 2016 in het oog gehouden. Deze blijft bestaan in de vorm van de gedeelde identiteit onder VUvereniging, het bijzondere karakter van de instellingen, de verwevenheid van onderwijs en onderzoek en de gezamenlijke campusontwikkeling aan de Boelelaan.

In het najaar van 2015 is door de Raad van Toezicht ook besloten over de inrichting van de Raad van Toezicht Stichting VU én de Raad van Toezicht Stichting VUmc per 1 januari 2016. Tevens zijn de bijbehorende reglementen en profielschetsen vastgesteld.

Het besluit te gaan splitsen zoals door het stichtingsbestuur genomen, heeft de instemming van VUvereniging en de Raad van Toezicht; de Raad van Toezicht heeft op 11 december 2015 de splitsing definitief goedgekeurd en de daarvoor benodigde documenten getekend.

## IDENTITEIT

De Raad van Toezicht constateert met tevredenheid dat het thema identiteit en het bijzondere karakter van

de instellingen zeer leeft en in 2015 regelmatig onderwerp van gesprek is geweest, ook door initiatieven vanuit de Vereniging.

De Raad van Toezicht heeft het Bestuur van harte gesteund in de wens om in de Gemeenschappelijke Regeling VU-VUmc die vanaf 1 januari 2016 in werking is getreden, in de preambule een uitgebreide passage op te willen nemen die ingaat op het bijzondere karakter van de instellingen. In de GR is opgenomen dat VU en VUmc wat hun identiteit betreft herkenbaar zijn als een bijzondere instelling met bijbehorende governance, maatschappelijke impact en verantwoording, en de inspiratie die het dagelijks handelen bepaalt.

## GOVERNANCE EN COMPLIANCE

De Raad van Toezicht handelt in overeenstemming met de Code Goed Bestuur Universiteiten, zoals vastgesteld in 2013. Dit betekent onder andere dat in dit jaarverslag uitgebreid verantwoording wordt afgelegd en dat wordt aangegeven hoe de code is nageleefd. Sinds begin 2014 werkt de Raad van Toezicht met een eigen, functioneel onafhankelijke, secretaris. De bezoldiging van de nieuw aangetrokken bestuurders na 2013 is conform de bepalingen in de WNT.

In verband met de status van bijzondere instelling, en het daarmee samenhangende gegeven dat VU en VUmc samen deel uitmaken van één rechtspersoon, week de governance van VU en VUmc in 2015 in de volgende opzichten af van hetgeen krachtens de wet voor de openbare instellingen geldt:

- De Raad van Toezicht, die toezicht houdt op beide instellingen en de Stichting, omvat zeven leden;
- Benoeming en herbenoeming van de leden van de Raden van Toezicht geschiedt niet dan na voorafgaande goedkeuring door de Ledenraad van de VUvereniging;

- Vanwege de benoeming door de Ledenraad is met de medezeggenschap VU een aangepast proces overeengekomen tot benoeming van het lid van de Raad van Toezicht dat in het bijzonder het vertrouwen van de medezeggenschap geniet, waarbij Raad van Toezicht en medezeggenschap gezamenlijk optrekken om tot een voordracht aan de Ledenraad te komen.

VUmc onderschrijft de UMC Governance Code, een afgeleide van de zorgbrede governance code. De UMC Governance code is sinds 2008 van kracht en beschrijft de regels voor goed bestuur en toezicht voor zorginstellingen.

Vanaf 1 januari 2016, na de splitsing, hebben VU en VUmc als separate stichtingen ieder een eigen Raad van Toezicht. Deze nieuwe Raden van Toezicht tellen ieder vijf leden en zijn samengesteld uit de huidige leden RvT; drie van de leden hebben zitting in beide Raden van Toezicht.

## SAMENSTELLING RAAD VAN TOEZICHT STICHTING VU-VUMC

Het principe van onafhankelijkheid is door de Raad van Toezicht geëerbiedigd. De Raad van Toezicht was gedurende 2015 steeds zo samengesteld, dat de leden ervan ten opzichte van elkaar en ten opzichte van het College van Bestuur en de Raad van Bestuur onafhankelijk en kritisch konden opereren. De samenstelling van de Raad van Toezicht is stabiel geweest en is in 2015 niet gewijzigd. Drs. J.P. (Jacqueline) Rijdsdijk is per 1 januari 2016 herbenoemd voor een tweede termijn.

## COMMISSIES VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

**Audit- en huisvestingscommissie**  
De Audit- en Huisvestingscommissie heeft in 2015 aan de RvT geadviseerd

over de jaarrekeningen 2014 van de instellingen en Stichting en de begrotingen 2016 (inclusief risicoparagraaf en treasuryplannen) van VU en VUmc. Met de instellingen en de externe accountant is uitvoerig gesproken over de rapportages inzake de interimbevindingen 2015. Binnen VU en VUmc is hard gewerkt aan de control en het verbeteren van sturingsinformatie.

Tegelijkertijd is helder dat het gewenste ambitieniveau nog niet wordt gehaald. Naast de advisering over de documenten uit de planning- en controlcyclus is de Audit- en Huisvestingscommissie intensief betrokken geweest bij een aantal complexe dossiers op het gebied van financiën en huisvesting. Allereerst betrof dit de splitsing, waarbij de commissie de opgestelde financiële documentatie heeft beoordeeld die de basis vormden van het Voorstel tot Afsplitsing dat ter visie is gelegd. Tevens heeft de commissie een adviserende rol vervuld met betrekking tot het overleg dat werd gevoerd met de banken over de toekomstige financiering van de separate instellingen VU en VUmc.

In najaar 2015 zijn ook de financiële gevolgen van de wateroverlast bij VUmc en de dekking van de verschillende kosten uit hoofde van de bestaande verzekeringen in de Audit- en Huisvestingscommissie besproken. Ook de verslechterde economische uitgangspunten en de heroverweging van de scope van het Imaging Center zijn aan de orde geweest. De Audit- en Huisvestingscommissie heeft over dit dossier geadviseerd aan de Raad van Toezicht.

In elke vergadering van de Audit- en Huisvestingscommissie is de voortgang besproken rond het verbeteren van de governancestructuur, P&C-cyclus en risicomanagement binnen de Holding VU-VUmc. De commissie is tevreden over de stappen die de bestuurders van de Holding in 2015 hierin hebben gezet. De voortgang van de campusontwikkeling en de investeringen in de huisvesting zijn evenals

voorgaande jaren elk half jaar geagendeerd in de commissievergadering. In 2015 is met name de relatie tussen de investeringen en de benodigde bezuinigingen binnen de instellingen onderwerp van gesprek geweest; CvB VU en RvB VUmc hebben aangegeven bij elke investering nut, noodzaak en alternatieven af te wegen.

De Audit- en Huisvestingscommissie is in 2015 driemaal in vergadering bijeen gekomen en heeft daarnaast enkele malen aanvullend vergaderd door middel van conference calls. De notulen van deze overleggen zijn geagendeerd in de vergaderingen van de Raad van Toezicht.

#### **Kwaliteitscommissie**

De Kwaliteitscommissie heeft in 2015 geadviseerd over de kwaliteit en veiligheid van patiëntenzorg en over de kwaliteit van onderwijs en onderzoek.

Met betrekking tot de kwaliteit en veiligheid van patiëntenzorg heeft de commissie de invoering van het Elektronisch Patiëntendossier en de voorbereidingen hiervoor in VUmc gemonitord; de inhoudelijke en financiële implicaties van het uitstel van de GO Live datum zijn in de commissie doorgenomen en de Raad van Toezicht is hierover geadviseerd. Ook de bevindingen uit de NIAZ-audit (begin 2015) zijn aan de orde geweest en in elke vergadering is gesproken over de voortgang met betrekking tot de benodigde verbeteracties. Bevindingen uit verschillende inspecties van de IGZ zijn eveneens behandeld. Evenals in de Audit- en Huisvestingscommissie zijn ook in de Kwaliteitscommissie de gevolgen van de wateroverlast bij VUmc besproken, vooral uit het oogpunt van de patiëntenzorg.

Met betrekking tot de kwaliteit van onderwijs en onderzoek is in elke vergadering de voortgang doorgenomen van de opvolging van de randvoorwaarden en aanbevelingen, zoals voortkomend uit Instellingsaccreditatie VU in 2014 vanuit de NVAO.

De commissie, ingesteld door de NVAO, komt in het voorjaar van 2016 bij de VU op bezoek om te beoordelen of de VU heeft voldaan aan de voorwaarden die zijn gesteld in het kader van de Instellingstoets Kwaliteitszorg.

In de Kwaliteitscommissie is ook wetenschappelijke integriteit binnen de VU een belangrijk thema, waaronder de bespreking van concrete casus waar de wetenschappelijk integriteit in het geding lijkt. Deze worden na behandeling in de commissie ook altijd toegelicht en besproken in de vergadering van de Raad van Toezicht.

Voorts heeft de Kwaliteitscommissie positief geadviseerd over de ingezette evaluatie van het hooglerarenbeleid en het voornemen om te komen tot een meer gestructureerde aanpak met betrekking tot het instellen en beoordelen van bijzondere leerstoelen.

In 2015 is de Kwaliteitscommissie viermaal bijeen geweest. De notulen van deze overleggen zijn geagendeerd in de vergaderingen van de Raad van Toezicht.

#### **Remuneratiecommissie**

Sinds begin 2014 heeft de Raad van Toezicht een Remuneratiecommissie ingesteld. De commissie is samengesteld uit de leden Rijdsdijk (voorzitter), Kuijken (vicevoorzitter) en Dijkhuizen (lid).

De Remuneratiecommissie heeft zich in dit jaar beziggehouden met benoemingen en een aantal jaarlijks terugkerende onderwerpen, zoals het voeren van de jaargesprekken met de bestuurders. Daarnaast is een aantal regelingen vastgesteld of opnieuw tegen het licht gehouden, zoals de regeling Nevenfuncties en de regeling Onkosten Bestuurders.

De Remuneratiecommissie heeft zich voorts beziggehouden met een aantal zaken betreffende de arbeidsvoorwaarden van de zittende bestuurders.

Aan de zijde van de VU is afscheid genomen van rector magnificus prof. dr. F.A. (Frank) van der Duijn Schouten.

Hij is in mei 2013 aangetreden toen de vorige rector per direct zijn functie neerlegde. In de afgelopen twee jaar is de instellingsaudit succesvol doorlopen; ook is de onderwijsvisie vastgesteld en is aan innovaties in het onderwijs aandacht besteed. De Raad van Toezicht is Frank van der Duijn Schouten veel dank verschuldigd voor zijn bereidheid om in een hectische periode de VU bij te staan, en is tevreden over de behaalde resultaten.

Op 1 september 2015 droeg Frank van der Duijn Schouten het rectoraat over aan de nieuwe rector magnificus prof. dr. V. (Vinod) Subramaniam.

Ook heeft de VU per 15 december 2015 afscheid genomen van het lid CvB drs. B.J.M. (Bernadette) Langius. Zij heeft aangegeven niet voor herbenoeming in aanmerking te willen komen. De Raad van Toezicht dankt Bernadette Langius voor het vele werk dat zij voor de VU heeft gedaan met in het bijzonder de grote reorganisatie in de bedrijfsvoering.

Op 15 december 2015 trad het nieuwe lid CvB drs. M.H.T. (Marjolein) Jansen aan. Het CvB VU is hiermee weer compleet.

Bij de wervingsprocedures is veelvuldig afstemming geweest met de medezeggenschap VU, vanwege de wens tot grotere betrokkenheid. Gekozen is voor een model waarbij de Gezamenlijke Vergadering (Ondernehmensraad en Universitaire Studentenraad) met twee afgevaardigden deelnam in de selectiecommissie waar de keuze werd gemaakt van longlist van kandidaten naar shortlist. Voorts nam de GV deel in de selectieadviescommissie en was er adviesrecht bij de voorgenomen benoeming. Bij de benoeming van de rector is er een academische sessie geweest waar een ruime vertegenwoordiging vanuit alle faculteiten en van de studenten de gelegenheid kregen met de kandidaat rector kennis te maken en op zijn voordracht te reflecteren met de RvT. Dit is positief verlopen voor alle betrokkenen.

Bij de benoeming van de bestuurders en de arbeidsvoorwaarden is vanwege de complexe regelgeving in de WNT, aan een externe advocaat gevraagd de RvT te adviseren over de toepassing van de WNT.

Hoewel als bijzondere instellingen daartoe niet verplicht, zijn VU en VUmc in 2015 ingegaan op het WOB-verzoek van RTL Nederland om inzage te bieden in de bestuurlijke declaraties over 2013 en 2014. Het voornemen is om de transparantie op dit punt in 2016 nog verder te vergroten, onder andere via publicatie van informatie hierover op de websites van VU en VUmc.

Aan VU-zijde is in 2014 door de Inspectie voor het Onderwijs een onderzoek gestart naar de beëindigingsregelingen van de in 2013 vertrokken bestuurders drs. R.M. Smit en prof. dr. L.M. Bouter. De RvT heeft alle medewerking verleend aan het onderzoek. In 2015 is door de Inspectie aangegeven dat – na een kleine nabetaling – zich geen onrechtmatigheden hebben voorgedaan.

#### RADEN VAN TOEZICHT IN 2016

In 2016 bestaat er een Raad van Toezicht Stichting VU en een Raad van Toezicht Stichting VUmc. De Raden van Toezicht zijn als volgt samengesteld:

##### *Raad van Toezicht Stichting VU*

| Naam                                | Functie                                    |
|-------------------------------------|--|
| Drs. W.J. (Wim) Kuijken             | Voorzitter, lid Remuneratiecommissie       |
| H.J.J. (Herman) Dijkhuizen RA       | Voorzitter Audit- en Huisvestingscommissie |
| Prof. dr. E.C. (Eduard) Klasen      | Voorzitter Kwaliteitscommissie             |
| Mr. drs. J.L. (Jan Louis) Burggraaf | Lid Audit- en Huisvestingscommissie        |
| Prof. mr. A.T. (Annetje) Ottow      | Voorzitter Remuneratiecommissie            |

##### *Raad van Toezicht Stichting VUmc*

| Naam                                | Functie   |
|-------------------------------------|---|
| Drs. W. (Willem) Geerlings          | Voorzitter, lid Remuneratiecommissie, lid Kwaliteitscommissie |
| H.J.J. (Herman) Dijkhuizen RA       | Voorzitter Audit- en Huisvestingscommissie                    |
| Prof. dr. E.C. (Eduard) Klasen      | Voorzitter Kwaliteitscommissie                                |
| Mr. drs. J.L. (Jan Louis) Burggraaf | Lid Audit- en Huisvestingscommissie                           |
| Drs. J.P. (Jacqueline) Rijdsdijk    | Voorzitter Remuneratiecommissie                               |

De Raden van Toezicht beschikken ieder over een eigen, van het bestuur onafhankelijke, secretaris.

#### REMUNERATIE RADEN VAN TOEZICHT

De remuneratie van de Raden van Toezicht is lager dan de bedragen die de WNT hiervoor als maximum aangeeft.

#### CONTACTEN MET DE INSTELLINGEN VU EN VUMC

Leden van de Raad van Toezicht die in het bijzonder het vertrouwen genieten van de medezeggenschap, voorgedragen zijn door de Cliëntenraad of contactpersoon zijn, hebben op verschillende momenten formeel en informeel met (leden van) de medezeggenschapsorganen afgestemd en overleg gevoerd. Een aantal leden van de Raad van Toezicht is in de regel ook aanwezig bij de vergaderingen van de Ledenraad VU-vereniging, in 2015 was dat vier keer. Daarnaast hebben leden van de RvT individuele gesprekken met personen binnen de instellingen en met groepen, zoals decanen, directeuren, divisievoorzitters, stafconvent e.d., brengen zij werkbezoeken en zijn zij aanwezig op belangrijke momenten voor de instellingen zoals bij de opening academisch jaar en de Dies.

Leden van de Raad van Toezicht wonen daarnaast twee keer per jaar de vergaderingen bij van respectievelijk de voorzitters RvT van universiteiten en het Presidentenoverleg van de umc's.

## TOT SLOT

De Raad van Toezicht dankt de bestuurders en allen binnen de instellingen voor de inzet en prestaties van het afgelopen jaar. De Raad van Toezicht heeft veel respect voor de wijze waarop de kernprocessen onderwijs, onderzoek en patiëntenzorg met grote betrokkenheid zijn verricht.

In spannende periodes, zoals tijdens de studentenonrust bij de VU en de wateroverlast bij VUmc, is door de instellingen vakkundig en betrokken geacteerd.

Het was een jaar waarin daarnaast hard is gewerkt aan de splitsing van VU en VUmc, maar juist de uitstekende wijze waarop dit splitsingsproces door bestuurders en medewerkers is doorlopen geeft de bestaande en blijvende onderlinge betrokkenheid goed weer.

25 mei 2016

### Raad van Toezicht Stichting VU

Drs. W.J. (Wim) Kuijken, voorzitter  
H.H.J. (Herman) Dijkhuizen RA  
Prof. dr. E.C. (Eduard) Klasen  
Mr. drs. J.L. (Jan Louis) Burggraaf  
Prof. mr. A.T. (Annetje) Ottow





# 03

## BESTUUR EN ORGANISATIE

Dies Natalis

### 3.1 JURIDISCHE STRUCTUUR

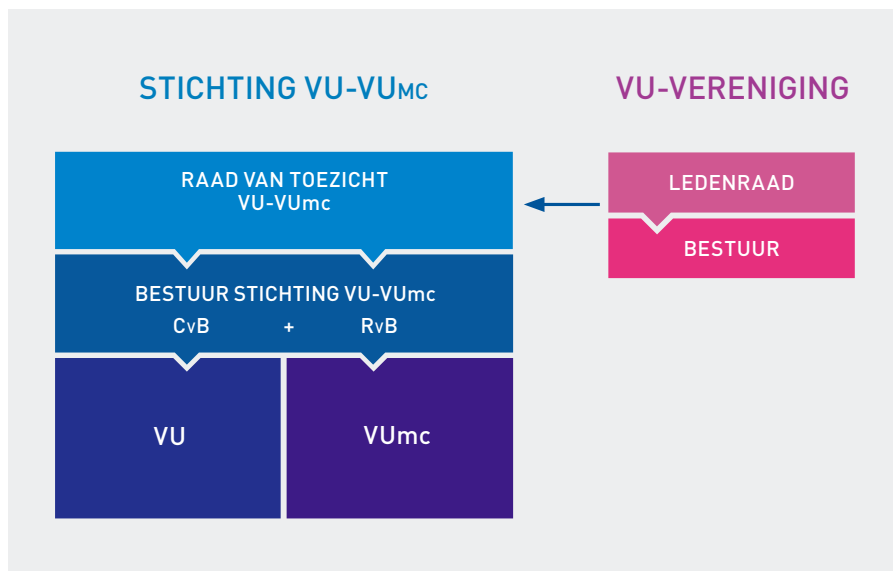
De Stichting VU-VUmc was in 2015 voor het laatste jaar de rechtspersoon waarbinnen de instellingen VU en VUmc samen opereerden. Het bestuur van de stichting bestond uit de leden van het College van Bestuur VU en de Raad van Bestuur VUmc. De Ledenraad van de VU-vereniging benoemde de leden van de RvT van de Stichting, die tevens optrad als RvT van elk van de instellingen. In de figuur hieronder is dit weergegeven. De Stichting VU-VUmc trad op als rechtspersoon voor o.a. externe financiers en de belastingdienst. De VU en het VUmc vormden daarmee een geheel binnen de stichting. Dit betekende tevens dat de risico's van beide instellingen hun weerslag hadden op de andere instelling en de stichting als geheel. De jaarrekeningen en jaarverslagen dienen daarom ook in samenhang te worden gelezen.

Onmiddellijk na afloop van het verslagjaar, per 1 januari 2016 is het VUmc van de Stichting VU-VUmc afgesplitst en in een eigen Stichting VUmc ondergebracht. De Stichting VU-VUmc is bij die gelegenheid voortgezet als Stichting VU.

### 3.2 SPLITSING STICHTING VU-VUMC

#### Achtergrond van de splitsing

Twee redenen lagen ten grondslag aan het besluit om de stichting VU-VUmc te splitsen: voor beide instellingen een betere governancestructuur en meer strategische flexibiliteit. Een juridische entiteit met twee verschillende typen instellingen en doeleinden veroorzaakten een te grote complexiteit om het interne toezicht op beide instellingen op een optimale wijze uit te kunnen oefenen. De beoogde vergrote strategische flexibiliteit is relevant bij samenwerkingverbanden van VU en VUmc met andere partijen. Een voorbeeld hiervan is de alliantie VUmc-AMC waarbij tijdens de verkenning door de Autoriteit Consument & Markt (ACM)



als voorwaarde werd gesteld dat VUmc in een eigen rechtspersoon werd ondergebracht.

Het uitgangspunt was om te splitsen 'as is'. Dit hield in dat er gesplitst moest worden zonder materiële activa- en passiva verschuivingen en organisatorische verschuivingen, dat de kernactiviteiten van VU en VUmc geen negatieve gevolgen ondervonden en dat er zo min mogelijk structurele meerkosten werden veroorzaakt door de splitsing. Er is in enkele gevallen afgeweken van het eerste uitgangspunt, namelijk bij de inrichting van de auditfunctie, de afdeling Arbo & Milieu en de exploitatie van het energiebedrijf, dat per 1 januari 2016 in een zelfstandige B.V. is ondergebracht.

#### Programma splitsing Stichting VU-VUmc

Voor de besluitvorming tot splitsing en de voorbereiding voor de daadwerkelijke splitsing is in 2015 een programma Splitsing Stichting VU-VUmc uitgevoerd, bestaande uit een vijftigtal deelprojecten, begeleid door een hiervoor opgericht projectteam. In het besluitvormingstraject zijn de medezeggenschapsorganen, de Ledenraad van de VUvereniging en de Raad van Toezicht intensief betrokken geweest, resulterend in positieve adviezen met enkele opmerkingen waar indien mogelijk gehoor aan is gegeven. Per 26 oktober werd het

Voorstel tot Afsplitsing dertig dagen ter visie gelegd bij de Kamer van Koophandel. Na deze periode heeft de rechtbank een verklaring van non-verzet afgegeven. Het Stichtingsbestuur heeft op 11 december het definitieve besluit tot afsplitsing genomen. Voor dit besluit is instemming van de betrokken banken verkregen, is een risico-inventarisatie uitgevoerd ten aanzien van de contracten en vergunningen en zijn de fiscale consequenties in beeld gebracht en zijn maatregelen genomen na toetsing door fiscale en juridische externe adviseurs. Per 1 januari 2016 is de splitsing van kracht gegaan, waardoor de Stichting VU-VUmc in naam veranderde en doorging als Stichting VU en de Stichting VUmc is opgericht. Naar de Stichting VUmc zijn de volgende bedrijfsactiviteiten en daarbij horende vermogensbestanddelen afgesplitst die daardoor niet duurzaam worden voortgezet in de Stichting VU: patiëntenzorg vanuit de WTZi, geneeskundig wetenschappelijk onderwijs, geneeskundige opleidingen en geneeskundig wetenschappelijk onderzoek. Deze afsplitsing van activiteiten is op 1 januari 2016 afgerond.

#### Aandacht voor blijvende gezamenlijkheid

Naast het besluitvormingstraject en de inhoudelijke maatregelen om te kunnen splitsen is er volop aandacht geweest voor de blijvende gezamenlijk-

heid tussen VU en VUmc na splitsing, zoals de Faculteit der Geneeskunde, de ontwikkeling van de campus en de medische bibliotheek.

VUvereniging is met ingang van 1 januari 2016 de rechtspersoon van wie zowel VU en VUmc als bijzondere instellingen uitgaan in de zin van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek. Deze verandering was formeel van aard en heeft geen wijziging gebracht in de feitelijke verhoudingen tussen VU vereniging en de beide instellingen. VU, VUmc en VUvereniging zijn daarnaast door diverse gezamenlijke activiteiten met elkaar verbonden.

Afspraken gericht op de samenwerking in onderwijs en onderzoek en de gezamenlijkheid tussen VU en VUmc zijn vastgelegd in een Gemeenschappelijke Regeling (GR). Tevens zijn er apart van de GR overeenkomsten gesloten tussen de Stichting VU en de Stichting VUmc over de uitwisseling van persoonsgegevens, de Subsidiodesk, IXA (valorisatiebureau), de valorisatie van intellectueel eigendom en is een Stralingsconvenant aangegaan voor de gehele campus (waarbij als derde de B.V. Cyclotron VU partij is), waarin afspraken staan over de vergunning in het kader van de kernenergiewet.

### 3.3 ORGANISATIE

In deze paragraaf worden de verschillende bestuurlijke lagen die gezamenlijk de organisatie van de VU uitmaken weergegeven. De VU kent tien faculteiten, inclusief geneeskunde (ondergebracht in het VUmc) en ACTA (samen met de UvA) en 8 diensten. In juni 2015 is het nieuwe Besturingsmodel van kracht gegaan. Hierin wordt helderheid gegeven over structuren, processen, rollen en verantwoordelijkheden van de diverse bestuurlijke lagen. De structuren en processen worden zo ingericht dat zij het nemen van verantwoordelijkheid in een open relatie tot de collega's ondersteu-

nen. Dat betekent onder andere dat bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie worden neergelegd en duidelijk worden omschreven. Er moet een balans zijn tussen sturing en regulering enerzijds en de ruimte voor het nemen en invullen van eigen verantwoordelijkheid anderzijds.

#### Raad van Toezicht

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

#### College van Bestuur

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

#### Faculteitsbestuur

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

#### College van Decanen

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

#### Directeur dienst en managementteam

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

#### Overleg met de medezeggenschap

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

In de USR zitten negen studenten. De USR organiseert op eigen initiatief presidium-overleg met de studentenverenigingen. De facultaire medezeggenschap wordt uitgeoefend in de onderdeelcommissie, de facultaire studentenraad en de gezamenlijke vergadering van beide organen. De diensten kennen ieder een onderdeelcommissie. De OR legt in de betreffende instellingsbesluiten vast welke bevoegdheden door de onderdeelcommissies worden uitgeoefend. In het kader van de uitoefening van de facultaire medezeggenschap wordt het faculteitsbestuur in gesprekken gewoonlijk ten minste vertegenwoordigd door de decaan en de relevante portefeuillehouder.

### 3.4 OVERZICHT FUNCTIES VAN DE LEDEN RAAD VAN TOEZICHT VAN DE STICHTING VU-VUMC

(status t/m 31.12.2015)

| Naam                         | Functie  | Aangetreden | Termijn |
|------------------------------|--|-------------|---------|
| Dhr. drs. W.J. Kuijken       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter</li> <li>• Lid Remuneratiecommissie</li> </ul>   | 01.01.2014  | 1       |
| Dhr. H.H.J. Dijkhuizen RA    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vicevoorzitter</li> <li>• Voorzitter Audit- en huisvestingscommissie</li> </ul>   | 01.03.2013  | 1       |
| Dhr. prof. dr. E.C. Klasen   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vicevoorzitter</li> <li>• Voorzitter kwaliteitscommissie</li> </ul>   | 06.09.2013  | 1       |
| Mw. drs. J.P. Rijsdijk       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter Remuneratiecommissie</li> <li>• Lid audit- en huisvestingscommissie</li> <li>• Aandachtsgebied VUmc</li> </ul> | 01.01.2012  | 2       |
| Dhr. mr. drs. J.L. Burggraaf | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Audit- en huisvestingscommissie</li> <li>• Aandachtsgebied VU</li> </ul>  | 06.09.2013  | 1       |
| Dhr. W. Geerlings            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid kwaliteitscommissie</li> <li>• Aandachtsgebied VUmc</li> <li>• Voorgedragen door de Cliëntenraad</li> </ul>           | 01.03.2013  | 1       |
| Mw. prof. dr. A.T. Ottow     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid kwaliteitscommissie</li> <li>• Aandachtsgebied VU</li> <li>• Voorgedragen door de GVVU</li> </ul>                     | 01.09.2013  | 1       |

### 3.5 OVERZICHT TOEZICHTHOUDENDE VERGADERINGEN EN AANWEZIGHEID

Periode: 1.1.2015 - 31.12.2015

#### Reguliere Raad van Toezicht Stichting VU-VUmc:

| Aantal vergaderingen                          | Aanwezige RvT-leden | % aanwezigheid afgerond |
|---|---------------------|-------------------------|
| 7 en 6 conference calls*                      | W.J. Kuijken        | 100                     |
|   | H.H.J. Dijkhuizen   | 92                      |
| *ter korte bespreking van een specifiek thema | E.C. Klasen         | 100                     |
|   | J.P. Rijsdijk       | 100                     |
|   | J.L. Burggraaf      | 92                      |
|   | W. Geerlings        | 100                     |
|   | A.T. Ottow          | 92                      |

#### Audit- en Huisvestingscommissie:

| Aantal vergaderingen                          | Aanwezige RvT-leden | % aanwezigheid afgerond |
|---|---------------------|-------------------------|
| 3 en 2 conference calls*                      | H.H.J. Dijkhuizen   | 100                     |
|   | J.P. Rijsdijk       | 100                     |
| *ter korte bespreking van een specifiek thema | J.L. Burggraaf      | 80                      |

#### Kwaliteitscommissie:

| Aantal vergaderingen | Aanwezige RvT-leden | % aanwezigheid afgerond |
|----------------------|---------------------|-------------------------|
| 4                    | E.C. Klasen         | 100                     |
|                      | W. Geerlings        | 100                     |
|                      | A.T. Ottow          | 75                      |

#### Remuneratiecommissie:

| Aantal vergaderingen                          | Aanwezige RvT-leden | % aanwezigheid afgerond |
|---|---------------------|-------------------------|
| 1 en 5 conference calls*                      | J. P. Rijsdijk      | 100                     |
|   | W. J. Kuijken       | 100                     |
| *ter korte bespreking van een specifiek thema | H.H.J. Dijkhuizen   | 100                     |

#### Overige overleggen:

| Overleg                 | Aantal |
|-------------------------|--------|
| RvT VU-VUmc met RvT AMC | 2      |



### 3.6 OVERZICHT NEVENFUNCTIES LEDEN RAAD VAN TOEZICHT STICHTING VU-VUMC

Status tot en met 31.12.2015

#### **Drs. W.J. (Wim) Kuijken (1952),**

voorzitter

**Hoofdfunctie:** Deltacommissaris.

**Nevenfuncties:** voorzitter Raad van Commissarissen De Nederlandse Bank N.V., lid Raad van Commissarissen woningbouwcorporatie Stadgenoot, lid Raad van Advies Stichting Het Nationale Park De Hoge Veluwe, voorzitter Evaluatiecommissie Politiewet, decaan Leernetwerk Ned. School voor Openbaar Bestuur en bestuurslid Stichting Klaartje Dormits - van den Berg.

#### **H.H.J. (Herman) Dijkhuizen RA (1960),**

vicevoorzitter & voorzitter Audit- en Huisvestingscommissie

**Hoofdfunctie:** Chief financial officer NIBC Bank N.V.

**Nevenfuncties:** lid Raad van Toezicht Unicef Nederland, lid bestuur Nationaal Fonds 4 en 5 mei en lid bestuur Stichting Steun Emma.

#### **Prof. dr. E.C. (Eduard) Klasen (1949),**

vicevoorzitter & voorzitter Kwaliteitscommissie

**Nevenfuncties:** adviseur Raad van Bestuur Leids Universitair Medisch Centrum, emeritus hoogleraar Management van Gezondheids- onderzoek bij de Universiteit Leiden, voorzitter Strategische Adviesraad TNO Gezond Leven, voorzitter commissie Systeemfalen ZonMw, voorzitter Raad van Toezicht Hartstichting, voorzitter Stuurgroep Medical Delta, voorzitter ZonMw commissie Personalized Medicine, voorzitter Raad van Toezicht NIVEL, voorzitter Raad van Toezicht Wilhelmina Ziekenhuis Assen en lid Raad van Toezicht Healthy Ageing Network Northern Netherlands.

#### **Drs. J.P. (Jacqueline) Rijdsijk (1956),**

voorzitter Remuneratiecommissie

**Functies:** voorzitter Raad van Toezicht Triodos Fair Share Fund, voorzitter Raad van Commissarissen Triodos Groen Fonds, lid Raad van Advies Airbus Defence and Space Netherlands, voorzitter Raad van Toezicht Veerstichting Leiden, extern lid auditcomité ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, lid Raad van Toezicht Royal Cosun en lid Raad van Commissarissen Deloitte Nederland.

#### **Mr. drs. J.L. (Jan Louis) Burggraaf (1964)**

**Hoofdfunctie:** Partner bij Allen & Overy LLP.

**Nevenfuncties:** non-executive lid van de board van De Persgroep S.A., lid Raad van Toezicht Christelijke Hogeschool Ede (CHE), Voorzitter Bestuur Stichting Save Cheruto (Get It Done).

#### **Drs. W. (Willem) Geerlings (1950)**

**Functies:** lid Raad van Toezicht NIVEL (Nederlands instituut voor onderzoek van de gezondheidszorg), lid Commissie evaluatie wetgeving ZonMW, voorzitter Bestuur Stichting Rijnmondnet, lid Raad van Bestuur (ad interim) Admiraal De Ruyter ziekenhuis.

#### **Prof. mr. A.T. (Annetje) Ottow (1965)**

**Hoofdfunctie:** Decaan faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie, Universiteit Utrecht.

**Nevenfuncties:** non-governmental advisor International Competition Network, redacteur Tijdschrift voor Toezicht, member of the scientific board of the Florence School of Regulation - European University Institute - Florence, non-executive director van de Britse mededingings- en consumentenautoriteit CMA (Competition and Markets Authority) en lid van de Raad van Toezicht van het Juridisch Loket.

### 3.7 OVERZICHT NEVENFUNCTIES LEDEN BESTUUR STICHTING VU-VUMC

Status tot en met 31.12.2015

| Naam  | Nevenfuncties   |
|---|---|
| Prof. mr. dr. J.W. (Jaap) Winter (1963)             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Commissaris Randstad Holding N.V.*</li> <li>• Commissaris Het Koninklijke Concertgebouw N.V.</li> <li>• Lid Amsterdam Economic Board (q.q.)</li> <li>• Hoogleraar Universiteit van Amsterdam</li> <li>• Lid Raad van Toezicht Van Gogh Museum</li> </ul> <p>*= de ontvangen inkomsten worden afgedragen aan het VU fonds tbv beurzen voor studenten</p>  |
| Drs. W.J. (Wouter) Bos (1963)                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter bestuur van de Giovanni van Bronckhorst Foundation</li> <li>• Voorzitter bestuur van de BOSK, vereniging van mensen met een lichamelijke handicap</li> <li>• Columnist dagblad De Volkskrant</li> </ul>   |
| Prof. dr. F.A. (Frank) van der Duyn Schouten (1949) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter Raad van Toezicht Fontys Hogescholen</li> <li>• Lid Raad van Commissarissen Jongbloed BV, Heerenveen</li> <li>• Voorzitter Raad van Toezicht scholengemeenschap Wartburg College, Rotterdam</li> <li>• Voorzitter Landelijk Curatorium Stichting Christelijke Filosofie</li> </ul> <p>Prof. dr. F.A. van der Duijn Schouten is per 1 september 2015 met emeritaat gegaan.</p>   |
| Prof. dr. V. (Vinod) Subramaniam (1967)             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoogleraar Universiteit Twente (tot augustus 2016)</li> <li>• Lid algemeen bestuur Nederlandse Natuurkunde Vereniging</li> <li>• Gasthoogleraar Universitaet Konstanz en senior fellow Zukunftskolleg (tot oktober 2016)</li> <li>• Lid Physics Advisory Board, Lorentz Center te Leiden (tot december 2015)</li> <li>• Lid FOM/v commissie- stimuleringsprogramma om meer vrouwelijke wetenschappers te behouden voor de Nederlandse fysica</li> <li>• Lid en secretaris bestuur NWO-Chemische Wetenschappen studiegroep Biomoleculaire Chemie (tot november 2015)</li> <li>• Programmaleider NanoNextNL programma "Nanoscale Biomolecular Interactions in Disease"</li> <li>• Programmaleider van FOM programma "A Single Molecule View on Protein Aggregation"</li> </ul> <p>Prof. dr. V. Subramaniam is per 1 september 2015 aangetreden als rector magnificus VU.</p> |
| Prof. dr. W.A.B. (Wim) Stalman (1951)               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter Raad van Commissarissen Amstelland Zorg BV</li> <li>• Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Beroepsopleiding tot Huisarts en specialist ouderengeneeskunde</li> <li>• Lid Raad van Toezicht Stichting Leidsche Rijn Julius Gezondheidscentra</li> <li>• Lid bestuur/penningmeester Stichting Elektronisch Zorg Dossier Amsterdam (q.q.)</li> <li>• Lid adviescommissie Hoofdbehandelaarschap GGZ</li> <li>• Lid bestuur Dutch Clinical Trial Foundation (q.q.)</li> <li>• Lid Raad van Toezicht Hospice Curia (q.q.)</li> <li>• Voorzitter bestuur Stichting Opleiding Ziekenhuis Geneeskunde (q.q.)</li> </ul> <p>Prof. dr. W.A.B. Stalman is per 1 maart 2015 met emeritaat gegaan; de q.q. nevenfuncties zijn daarmee per 1 maart 2015 vervallen.</p>   |
| Prof. dr. ir. J. (Hans) Brug (1963)                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vicevoorzitter beraadsgroep Voeding en voorzitter vaste commissie Voeding van de Gezondheidsraad</li> <li>• Lid Externe Adviescommissie "Gezond, Veilig en Duurzaam voedsel" van de RIVM</li> <li>• Lid Raad van Toezicht stichting Voedingscentrum</li> <li>• Lid redactie wetenschappelijke tijdschriften: American Journal of Health Promotion, OA Epidemiology, International Journal of Behavioral Nutrition &amp; Physical Activity</li> <li>• Lid consultatiegroep Horizon2020 Health, Demographic Change and Wellbeing program</li> <li>• Lid Adviesraad Leibniz-Institut für Präventionsforschung und Epidemiologie – BIPS GmbH</li> </ul> <p>Prof. dr. ir. J. Brug is per 1 januari 2015 aangetreden als lid RvB VUmc.</p>   |
| Drs. B.J.M. (Bernadette) Langius (1960)             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Raad van Toezicht Nationale Opera en Ballet</li> <li>• Lid Raad van Toezicht Plan Nederland</li> <li>• Lid Raad van Commissarissen Van Lanschot Bankiers</li> <li>• Lid Raad van Commissarissen IBM Nederland**</li> </ul> <p>**Per 1 oktober 2015</p> <p>Drs. B.J.M. Langius is per 15 december 2015 afgetreden als lid CvB VU.</p>   |
| Drs. M.H.T. (Marjolein) Jansen (1970)               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vicevoorzitter Stichting SAIL Amsterdam</li> </ul> <p>Drs. M.H.T. Jansen is per 15 december 2015 aangetreden als lid CvB VU</p>  |
| Prof. dr. C.H. (Chris) Polman (1958)                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Independent Data Monitoring Committee van een aantal internationale trials op het gebied van multipel sclerose</li> <li>• Lid Raad van Toezicht College Zorg Opleidingen (via NFU)</li> </ul>  |

De nevenfuncties van de bestuurders zijn goedgekeurd door de RvT. Goedkeuring wordt verleend, of afspraken worden gemaakt, op basis van een vastgesteld protocol.



# 04

## ONDERWIJS

Weekend van de Wetenschap

De VU heeft al haar verbeterplannen ten aanzien van onderwijs begin 2013 ondergebracht in één Onderwijsagenda. In die agenda zijn de algemene onderwijsdoelstellingen en beoogde resultaten geformuleerd en is aangegeven welke maatregelen worden genomen om die resultaten te bereiken. Jaarlijks wordt een update van de Onderwijsagenda opgesteld, met daarin de prioriteiten voor het komende kalenderjaar. Aan de onderwijsagenda is in totaal een budget van M€ 39 gekoppeld, dat grotendeels voor facultaire Onderwijsprestatieplannen is bestemd en deels voor VU/brede projecten. Bij de evaluatie van het instrument Onderwijsagenda najaar 2015 stelden we vast dat het instrument goed heeft gewerkt en dat zowel VU/breed als bij de afzonderlijke faculteiten de kwaliteit van het onderwijs en het studiesucces van studenten sterk zijn verbeterd. Een duidelijke graadmeter daarvoor is de NSE score studentenoordeel opleiding algemeen. Die steeg de afgelopen 3 jaar van 3,8 naar 4,0 en komt daarmee op de door de VU zelf geformuleerde streefwaarde.

#### 4.1 ONDERWIJSVISIE

Van oudsher hebben universiteiten de ambitie (vooral jonge) mensen op te leiden die leiding en sturing gaan geven aan de maatschappij van morgen. In die traditie wil de Vrije Universiteit staan. De onderwijsdoelstelling van de VU gaat daarom blijvend het niveau van het behalen van cijfermatige prestatie-indicatoren te boven en is en blijft onverkort: talent tot rijpheid te brengen door het opleiden van academische professionals die in staat zijn zelfstandig te denken en wetenschappelijk te redeneren, die problemen kunnen oplossen, wetenschappelijke kennis gewetensvol weten toe te passen, die het betoog van anderen kritisch kunnen analyseren, in staat zijn ongedachte verbanden te leggen, die zich bewust zijn van hun eigen vooronderstellingen en die van anderen, bereid

TABEL 1 NSE STUDENTOORDEEL OPLEIDING

|                           | 2013 | 2014 | 2015 |
|---------------------------|------|------|------|
|                           | Mean | Mean | Mean |
| Je studie in het algemeen | 3,8  | 3,9  | 4,0  |

zijn verantwoordelijkheid te nemen en af te leggen en in staat zijn leiding te geven binnen een maatschappij die zich kenmerkt door een hoge mate van dynamiek, diversiteit, complexiteit en internationalisering. Kortom: de VU wil mensen opleiden tot geëngageerde en gewetensvol opererende academici die voortdurend grenzen verkennen en weten te verleggen.

#### 4.2 INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG

##### 4.2.1 Terugblik instellingstoets

De VU heeft in 2014 de Instellingstoets Kwaliteitszorg onderwijs (ITK) onder voorwaarden behaald. In 2015 is er hard gewerkt om aan die voorwaarden te voldoen.

De instellingstoets omvat vijf standaarden. De eerste twee standaarden, de visie op onderwijs en de vertaling van deze visie naar beleid, zijn positief beoordeeld. Voor een positieve beoordeling op de overige drie standaarden (zicht op resultaten, verbeterbeleid en de organisatie- en beslissingsstructuur) heeft de commissie een aantal voorwaarden gegeven.

##### 4.2.2 Uitkomst toets

De NVAO verbond aan het behalen van de Instellingsaccreditatie drie randvoorwaarden en deed daarnaast een aantal aanbevelingen en gaf adviezen. De VU moet in voorjaar 2016 aantonen dat ze aan de randvoorwaarden heeft voldaan. Daartoe is een plan van aanpak opgesteld met betrekking tot de voorwaarden en de aanbevelingen die

de commissie heeft gesteld. Dit plan van aanpak is uitgevoerd binnen de Onderwijsagenda. De randvoorwaarden verbonden aan de ITK zijn:

- Uitvoeren curriculumevaluatie bij alle opleidingen en uitvoeren midterm review voor die opleidingen die halverwege de looptijd van de accreditatie zijn.
- Risicosignalering een duidelijke plek geven in het Handboek Onderwijskwaliteit, in het onderwijsbeleid en in de onderwijspraktijk.
- Organisatie- en beslissingsstructuur vaststellen en instellingsbreed invoeren.

De aanbevelingen van de NVAO zijn:

- Werk de onderwijsvisie nader uit en leg het bijstellen van de visie vast in een meer geformaliseerd proces.
- Blijf kritisch werken aan stroomlijning van de onderwijsplanning en de control cyclus.
- Expliciteer het gebruik van 'soft controls'.
- Realiseer een substantiële stijging van de personeelsbeoordelingen.

Tot slot gaf de NVAO twee adviezen:

- Verbeter de ondersteuning van studenten met een functiebeperking.
- Zorg dat het juiste management informatie op alle niveaus beschikbaar is.

##### 4.2.3 Uitvoering Plan van Aanpak Randvoorwaarden

Het plan van aanpak is uitgevoerd binnen de onderwijsagenda. In de onderwijsagenda 2015 zijn de volgende beoogde resultaten voor 2015 opgenomen:

- Alle opleidingen hebben eind 2015 curriculumevaluatie ingevoerd.
- Die opleidingen die vanaf september 2014 halverwege hun accreditatie zijn hebben een midterm uitgevoerd.
- Risicosignalering heeft een duidelijke plek gekregen in het Handboek Onderwijskwaliteit.
- De organisatie- en beslisstructuur van de VU is vastgesteld en er zijn afspraken gemaakt over VU-brede invoering per september 2015.
- Er is een formeel proces ingericht voor het periodiek reflecteren op en bijstellen van de Onderwijsvisie.
- De onderwijsplanning en de planning en controlcyclus zijn gestroomlijnd; de bureaucratische last ervan is verminderd.
- Het gebruik van soft-controls is expliciet onderdeel van het kwaliteitszorgsysteem.
- Het aantal personeelsbeoordelingen en de verslaglegging daarvan zijn substantieel gestegen.
- De ondersteuning van studenten met een functiebeperking is beter gestructureerd.
- Op elk niveau in de organisatie is de juiste managementinformatie beschikbaar.
- Rapport ITK randvoorwaarden en aanbevelingen voor commissie is gereed ter voorbereiding op bezoek in maart 2016.

In het najaar van 2015 is een interne audit uitgevoerd in opdracht van het College van Bestuur (CvB). Het doel van deze interne audit was drieledig:

- Beoordelen in welke mate wordt voldaan aan de voorwaarden van de NVAO.
- Input leveren voor een rapportage aan de NVAO over de voorwaarden.
- Een tussentijdse beoordeling (midterm) van de instellingstoets kwaliteitszorg.

De uitkomsten van deze interne audit geven inzicht in de behaalde resultaten in 2015. De digitale curriculumvragenlijst is beschikbaar en faculteiten gebruiken deze om hun curriculum te evalueren. Uit de interne audit blijkt

dat bijna alle opleidingen een curriculumevaluatie hebben uitgevoerd. Dat geldt alleen niet voor de bacheloropleiding Tandheelkunde.

Het invoeren van de midterm reviews ging gepaard met een aparte opzet. De eerste ronde midterms met 14 opleidingen is gestart in 2014 en afgerond in 2015. De tweede ronde midterms is begin 2015 gestart met 12 opleidingen en in september 2015 afgerond. In de zomer van 2015 is het instrument geëvalueerd met verschillende betrokkenen en is een herziene opzet vastgesteld door het CvB. Vanaf september 2015 wordt volgens deze herziene opzet gewerkt. Een nieuwe ronde van 13 opleidingen loopt op dit moment.

De notitie risicosignalering in het onderwijs is vastgesteld en opgenomen in het Handboek Onderwijskwaliteit, risicosignalering is vast onderdeel van de P&C cyclus geworden.

Het besturingsmodel is vastgesteld en ingevoerd. Een beperkt aantal faculteiten heeft voor onderdelen van het besturingsmodel van het CvB toestemming gekregen voor een overgangperiode.

Er is geen afzonderlijk proces ingericht voor het periodiek reflecteren op en bijstellen van de onderwijsvisie, dit loopt via het instellingsplan, waarvoor halverwege de looptijd een evaluatie is voorzien. Daarnaast verscheen in het voorjaar van 2015 een nadere concretisering van de onderwijsvisie. Een aantal (ex-) deelnemers aan de Leergang Onderwijskundig Leiderschap (LOL) heeft het initiatief genomen om op een praktische wijze invulling te geven aan een aantal belangrijke thema's die zijn afgeleid vanuit de kernwaarden van de VU en het meest recente instellingsplan. Deze geconcretiseerde Onderwijsvisie is in mei 2015 door het CvB vastgesteld. Streven is dat jaarlijks elke volgende lichting deelnemers aan de LOL de geconcretiseerde versie van de onderwijsvisie bespreekt en als nodig actualiseert.

Er is een eerste stap gezet in het beter stroomlijnen en beter op elkaar afstemmen van de P&C cyclus voor onderwijs en financiën. Begin 2015 heeft er een evaluatie plaatsgevonden die tot een aantal aanpassingen heeft geleid, bijvoorbeeld wat betreft de planning en voorbereiding van het bestuurlijk overleg tussen CvB en faculteiten en diensten. De voorbereiding van de BO's wordt nu meer geïntegreerd aangepakt en de formats van de diverse cycli zijn op elkaar afgestemd.

Op het gebied van soft controls zijn binnen de VU de eerste initiatieven gestart. Het CvB heeft een inventarisatie laten uitvoeren om te beoordelen wat faculteiten al doen op het gebied van soft controls. De uitkomsten daarvan zijn eind september 2015 besproken met de decanen.

In het BOVU hebben de decanen zich gecommitteerd aan de doelstelling om 80% procent gevoerde en geregistreerde jaargesprekken te bewerkstelligen en toegezegd hier actief op te zullen sturen. Het onderwerp is daarna ook geagendeerd bij het bestuurlijk overleg en er zijn op verschillende momenten metingen verricht. Het aantal gevoerde en geregistreerde jaargesprekken in 2015 is uiteindelijk naar 53% gestegen.

De ondersteuning van studenten met een functiebeperking is geëvalueerd, er zijn waar nodig met faculteiten afspraken gemaakt over het verbeteren van die ondersteuning.

Het beschikbaar stellen van de juiste managementinformatie is in 2015 een belangrijk aandachtspunt geweest, maar heeft nog niet het gewenste resultaat opgeleverd. MIVU bevat goede informatie om de meeste prestatieafspraken te volgen, zowel op het niveau van de instelling als op het niveau van faculteiten en opleidingen. Er worden echter in het instellingsplan ook andere indicatoren genoemd die nog niet regelmatig worden gemeten en die geen onderdeel uitmaken van MIVU. Het merendeel van de facultei-

ten erkent dat de informatievoorziening de laatste jaren is verbeterd, maar geeft daar gelijk bij aan nog niet helemaal tevreden te zijn.

Alle bovenstaande informatie is input voor de rapportage richting de NVAO ter voorbereiding op het bezoek van de commissie in april 2016. Deze rapportage moet op 15 maart 2016 gereed zijn.

### 4.3 PRESTATIEAFSPRAKEN OCW

De VU heeft in 2012 met OCW prestatieafspraken gemaakt over de prestaties die de universiteit eind 2015 op het terrein van Studiesucces, Kwaliteit en Excellentie zal behalen en over een aantal ondersteunende maatregelen die de VU zal nemen. Afgelopen jaar heeft de VU opnieuw grote stappen gezet richting het realiseren van de afspraken, met name t.a.v. studierendement en percentage docenten met een basis kwalificatie onderwijs (BKO). Het bachelor (BA) rendement steeg van 62,0% bij de nulmeting naar 77,6% in 2015; BKO nam toe van 24% in 2011 naar 61% in 2015. Alleen het resultaat op de indicator uitval verslechterde: van 18,0% naar 19,2%. In onderstaande paragrafen wordt op de voortgang van de prestaties ingegaan.

De prestatieafspraken met OCW bestaan uit zeven verplichte indicatoren (verplicht voor alle universiteiten), aangevuld met facultatieve afspraken per instelling. Aan de bereikte resultaten op de zeven verplichte indicatoren kunnen in het kader van de eindbeoordeling prestatieafspraken budgettaire consequenties worden verbonden voor het begrotingsjaar 2017. Dat geldt niet voor de bereikte resultaten op de facultatieve indicatoren.

In tabel 2 is een overzicht opgenomen van de zeven verplichte indicatoren voor de VU. De bijbehorende definities en gegevensbronnen worden gespecificeerd in tabel 3. Tabel 4 geeft een overzicht van de 2 facultatieve

indicatoren waarover de VU afspraken heeft gemaakt met OCW.

In tabel 3 worden de onderliggende definities van de afzonderlijke prestatieafspraken met het ministerie van OCW weergegeven.

Toelichting afspraak aantal bacheloropleidingen: Vermindering van het huidige bacheloraanbod met ten minste 10 opleidingen waarvoor (nieuwe) studenten zich per 1 oktober 2015 niet meer kunnen inschrijven. Vermindering te bereiken via planningsneutrale conversie bij de faculteiten Letteren, Exacte Wetenschappen en Sociale Wetenschappen.

#### 4.3.1 Studiesucces

De afgesproken prestaties voor rendement en uitval waren ambitieus. De VU heeft daarom vanaf 2012 stevig ingezet op het verbeteren van de prestaties. VU-breed is activerend onderwijs ingevoerd en worden studenten gestimuleerd snel en zelf aan te slag te gaan. Alle opleidingen bieden inmiddels ten minste 12 contacturen aan en in het eerste jaar 14 contacturen. Veel opleidingen hebben een tutorsysteem ingevoerd, waarbij docenten als tutor van een kleine groep studenten, een rol spelen in de begeleiding van die studenten. De faculteit Gedrags- en Bewegingswetenschappen heeft toestemming gekregen om de norm van het bindend studieadvies (BSA) te verhogen naar 48 EC om zo het rendement van het eerste BA jaar te verhogen. Daarnaast is bij vijf faculteiten (Geneeskunde, Rechten, Gedrag- en Bewegingswetenschappen, Sociale Wetenschappen en Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde) geëxperimenteerd met een andere opzet van de introductieperiode van eerstejaars, met als doel de overgang van middelbare school naar universiteit te versoepelen en studenten vanaf het begin van hun opleiding te helpen de juiste studiehouding te vinden.

Om meer inzicht te krijgen in factoren die studiesucces en uitval verklaren, is met behulp van externe deskundi-

gen een Student Analytics onderzoek gedaan. De uitkomsten ervan worden gebruikt om de hele keten van instroom, doorstroom en uitstroom van studenten beter op elkaar af te stemmen en om gerichte en proactieve begeleiding te kunnen bieden aan studenten die een groter risico lopen om uit te vallen. De betere begeleiding van studenten begint al voor de poort: met de oprichting van het Pre-University College, waarin de VU samenwerkt met 23 scholen uit de regio, worden studenten al op de middelbare school vanaf 4 VWO voorbereid op een goede overgang van school naar studie.

Dat al die inzet loont, blijkt uit de ontwikkeling van het studiesucces de afgelopen jaren (zie grafiek 5). Het aantal studenten dat binnen de instelling van opleiding switcht, schommelde de laatste jaren tussen 7% en 8% maar nam afgelopen jaar af tot 5,4%. Het bachelorrendement steeg spectaculair: van 54% in 2008 naar 77,6% in 2015. Dit is te danken aan intensievere programma's met meer nadruk op de eigen inzet en verantwoordelijkheid van studenten, samen met betere begeleiding van studenten. De dip in 2013 wordt verklaard door het afschaffen van de langstudeerdersmaatregel. Bij invoering ervan in 2012 nam het aantal bachelorstudenten dat tijdig afstudeerde sterk toe, om na het wegvallen van die prikkel weer af te nemen. Gelukkig bleef het eigen VU beleid constant en effectief en kon uiteindelijk een hoger rendement worden gerealiseerd dan destijds is afgesproken.

De uitval na 1 jaar nam het afgelopen jaar toe en komt niet op de afgesproken ambitie van 15%. Een eerste belangrijke verklaring is dat - wetende dat in 2015 de studiefinanciering zou vervallen - veel VU studenten van het cohort 2014 geen tussenjaar namen en waarschijnlijk te ondoordacht aan een universitaire opleiding begonnen. Wat dat betreft is de timing van het afschaffen van de studiefinanciering ongelukkig: was de studiefinanciering al in september 2014 afgeschaft dan zou de uitval uit het cohort 2014-2015 lager zijn geweest.

TABEL 2: PRESTATIEAFSPRAKEN VU-OCW INZAKE DE 7 VERPLICHTE INDICATOREN;  
NULMETING 2011 EN RESULTAAT 2015

| Categorie                 | Indicator                      | Nulmeting 2011 | Resultaat 2015 | Met OCW afgesproken ambitie 2015 |
|---------------------------|--------------------------------|----------------|----------------|----------------------------------|
| Studiesucces              | BA in 3 / 4 jaar               | 62,0%          | 77,6%          | 75,0%                            |
|                           | Uitval                         | 18,0%          | 19,2%          | 15,0%                            |
|                           | Switch                         | 7,0%           | 5,4%           | 7,0%                             |
| Kwaliteit en excellentie* | Excellentie totale cohort 2014 | 7,6%           | 10,0%          | 10%                              |
| Maatregelen               | Docentkwaliteit (BKO)          | 24%            | 61%            | 60%                              |
|                           | Onderwijsintensiteit           | 16%            | 0%             | 0%                               |
|                           | Indirecte kosten               | 20,7%          | 18,1%          | 19,7%                            |

\*De bij de nulmeting gehanteerde definitie is gebaseerd op het totaal aantal ingestroomde studenten van het betreffende cohort en sluit aan op de definitie die is vastgelegd in de prestatieafspraken tussen VU en OCW. Omdat het honourstraject aan de VU pas in het tweede jaar start, wordt intern op een andere definitie gestuurd: het aantal deelnemers van de herinschrijvers na 1 jaar. In het eerste geval is de nulmeting 7,6%, in het tweede geval 10,4%. Toegepast op het cohort 2014 wordt in het geval van de totale instroom de afgesproken 10,0% behaald en in het geval van de herinschrijvers na één jaar 13,3%. In beide gevallen een substantiële verbetering.

TABEL 3: DEFINITIES EN DATABRONNEN VOOR DE 7 VERPLICHTE INDICATOREN  
BINNEN DE PRESTATIEAFSPRAKEN TUSSEN VU EN OCW

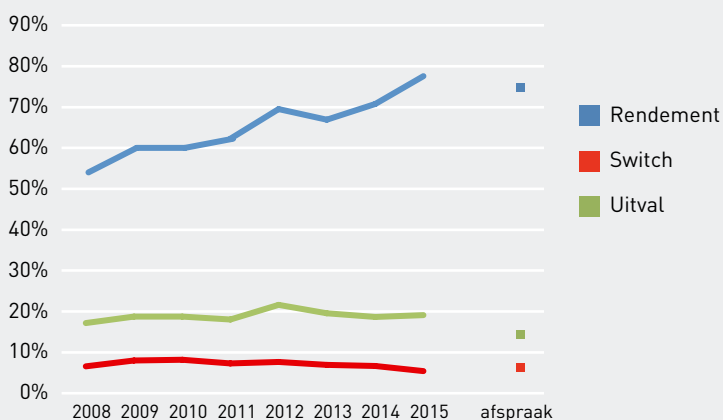
| Categorie                | Prestatie-indicatoren  |
|--------------------------|--|
| Studiesucces             | <p>Bachelorrendement:<br/>Het aandeel van de voltijd bachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij dezelfde instelling inschrijven (herinschrijvers) dat in de nominale studietijd + één jaar (C+1) bij dezelfde instelling het bachelors-diploma behaalt.<br/><i>Databron: 1 Cijfer HO</i></p>  |
|                          | <p>Bachelor uitval:<br/>Het aandeel van het t totaal aantal voltijds bachelorstudenten (eerstejaars HO) dat na één jaar studie niet meer bij dezelfde instelling in het hoger onderwijs staat ingeschreven.<br/><i>Databron: 1 Cijfer HO</i></p>   |
|                          | <p>Bachelor switch:<br/>Het aandeel van het totaal aantal voltijds bachelorstudenten (eerstejaars HO) dat na één jaar studie overstapt naar een andere studie bij dezelfde instelling.<br/><i>Databron: 1 Cijfer HO</i></p>  |
| Kwaliteit en excellentie | <p>Deelname excellentietrajecten:<br/>Aandeel studenten in excellentietrajecten (waaronder honoursprogramma's) van totaal aantal studenten. Hierbij wordt het VU aandeel (50%) van de 1e-jaars AUC studenten meegeteld met de jaarlijkse instroom in het honours (excellentie) programme.<br/><i>Databron: instellingsadministratie; 1 Cijfer HO</i></p>             |
| Maatregelen              | <p>Docentkwaliteit:<br/>Het aandeel docenten (WP) met een basiskwalificatie onderwijs in het totaal aantal docenten (WP). Dit heeft betrekking op al het onderwijsgevend wetenschappelijk personeel vanaf docent 2 met een vaste aanstelling of een aanstelling voor twee jaar of langer en die gelijk aan of groter is dan 0,4 fte.<br/><i>Databron: SAP-HR</i></p> |
|                          | <p>Onderwijsintensiteit:<br/>Het aandeel van de voltijd bachelor opleidingen met minder dan 12 geprogrammeerde contacturen en overige gestructureerde uren (klokuren per week) in het eerste jaar van voltijd bacheloropleidingen.<br/><i>Methode/databron: conform nadere omschrijving RCH00, uitgaande van 40 onderwijsweken en OER/studiegidsen als bron.</i></p> |
|                          | <p>Indirecte kosten:<br/>Generieke overheadformatie als percentage van de totale formatie. Hiervoor is de methode gehanteerd zoals in het rapport 'benchmark overhead Universiteiten en Hogescholen' van Berenschot 2011.<br/><i>Databron: SAP-HR</i></p>  |

TABEL 4: PRESTATIEAFSPRAKEN VU-OCW INZAKE 2 FACULTATIEVE INDICATOREN;  
NULMETING 2011 EN PROGNOSE 2015

| Categorie                | Indicator                  | Nulmeting 2011 | Prognose 2015 <sup>1</sup> | Met OCW afgesproken ambitie 2015 |
|--------------------------|----------------------------|----------------|----------------------------|----------------------------------|
| Kwaliteit en excellentie | Instellingsaudit           | -              | Instellingsaudit behaald   | Instellingsaudit behaald         |
| Maatregelen              | Aantal bacheloropleidingen | 50             | 44                         | 40                               |

<sup>1</sup> Commissie Ritzen heeft de VU in april 2016 bezocht en zal de NVAO positief adviseren. Het definitieve rapport NVAO wordt juni 2016 verwacht.

GRAFIEK 5: ONTWIKKELING STUDIESUCCEES 2008 - 2015



Een tweede hiermee samenhangende verklaring is dat de belangrijkste groep die aan de VU uitvalt, de studenten zijn die zich hadden gemeld voor een numerus fixus studie en - na een jaar een parkeerstudie te hebben gevolgd - alsnog worden ingeloot bij de studie naar keuze en vertrekken. Deze groep is vooral groot in het domein Gezondheid, waar de VU met 12 opleidingen is vertegenwoordigd en landelijk marktleider is. De instroom in deze opleidingen (exclusief de zwaar overtekende opleidingen geneeskunde en tandheelkunde<sup>2</sup>), maakt 24% uit van het totale VU cohort 2014 (zie tabel 6). Het aantal herinschrijvers van cohort 2014 was VU-breed 80,8%, uitval van dat cohort 19,2%. Het aantal herinschrijvers voor deze groep gezondheidsopleidingen

TABEL 6: UITVAL VU TOTAAL EN VU DOMEIN GEZONDHEID VAN COHORT 2014

|   | VU totaal | cohort 2014                        |                                |
|---|-----------|------------------------------------|--------------------------------|
|   |           | VU gezondheid (excl. ACTA en VUMC) | VU overig (incl. ACTA en VUMC) |
| Instroom 2014 KPI cohort (absoluut)             | 2590      | 618                                | 1972                           |
| aandeel Instroom VU                             | 100,0%    | 24,0%                              | 76,1%                          |
| percentage herinschrijvers bij VU 2015          | 80,8%     | 70,7%                              | 84,0%                          |
| percentage herinschrijvers andere instelling HO | 14,5%     | 26,1%                              | 10,9%                          |
| percentage uitval uit HO                        | 4,7%      | 3,2%                               | 5,1%                           |
| percentage uitval bij VU                        | 19,2%     | 29,3%                              | 16,0%                          |

TABEL 7: UITVAL UIT DE OPLEIDING EN SELECTIVITEIT 1E JAAR<sup>3</sup>

| Cohort | uitval na 1 jaar | uitval na 2 jaar | uitval na 3 jaar | selectiviteit 1e jaar |
|--------|------------------|------------------|------------------|-----------------------|
| 2007   | 24%              | 31%              | 33%              | 71%                   |
| 2008   | 27%              | 33%              | 34%              | 78%                   |
| 2009   | 27%              | 34%              | 36%              | 75%                   |
| 2010   | 25%              | 31%              | 33%              | 77%                   |
| 2011   | 29%              | 34%              | 34%              | 86%                   |
| 2012   | 27%              | 31%              | 32%              | 82%                   |
| 2013   | 25%              | 29%              |                  |                       |
| 2014   | 25%              |                  |                  |                       |

<sup>2</sup> dat zijn immers geen parkeerstudies

<sup>3</sup> totale uitval uit de opleiding, inclusief switch binnen de instelling



was veel lager: 70,7%, het aantal uitvallers bij de VU navenant hoger: 29,3%. Bij nadere analyse blijkt dat het merendeel van de uitvallers van deze specifieke groep opleidingen bij de VU zich na een jaar niet meer bij de VU inschreef, maar bij een andere instelling in het HO (26,1% van de instroom in deze opleidingen): ze vallen niet uit het HO maar switchen naar een andere instelling. Exclusief deze groep opleidingen viel maar 16% van het cohort 2014

bij de VU uit (wat de prestatieafpraak van 15% dicht nadert). Hoewel we via gerichte voorlichting en goede matching de groep studenten die eigenlijk geneeskunde of tandheelkunde wil gaan doen, goed op de consequenties van hun keuze én op mogelijke alternatieven proberen te wijzen, blijft het toch een groep waar we weinig vat op hebben. Het afschaffen van de studie-financiering zou voor dit probleem op termijn een oplossing kunnen zijn: een

parkeerstudie wordt te duur. Een positieve ontwikkeling is dat de selectieve functie van het eerste jaar toeneemt: door de intensievere begeleiding en strenge eisen (BSA) in het eerste jaar ontdekken studenten sneller of de opleiding echt bij hen past en maken ze - als nodig - de keuze om te stoppen met hun opleiding eerder dan vroeger. Waar de uitval uit een opleiding in het eerste jaar niet is afgenomen, is die dat in het 2e en 3e jaar wel (zie tabel 7). De selectiviteit van de propedeuse nam toe van 71% voor het cohort 2007 naar 82% voor het cohort 2012.

## DRAGONS DEN VOOR JONGE DUURZAME ONDERNEMERS

Jaarlijks nemen tussen de 40 en 50 MSc studenten deel aan de cursus Sustainable Energy Assessment in de MSc opleiding Environmental Resource Management (ERM). Een belangrijk leerdoel van de cursus is om studenten te laten inzien dat het voornamelijk ondernemers zijn die de transitie naar een duurzaam energie systeem moeten realiseren. De klassieke methode van hoorcollege's en wetenschappelijke literatuur is voor deze doelgroep inefficiënt. Een geschikte manier om de studenten een diep begrip voor duurzaam ondernemerschap bij te brengen en ze de context van deze ondernemers echt te laten doorgronden is door ze letterlijk in de schoenen te plaatsen van deze ondernemers. Daarbij komt dat de meeste studenten bekend zijn met het format van het TV-programma Dragons Den en ze deze competitieve vorm als uitdagend en leuk ervaren. Het kost dus relatief weinig moeite om studenten uiteindelijk naar het gewenste niveau te begeleiden omdat ze intrinsiek gemotiveerd zijn om die extra stap te doen. Uiteindelijk worden de business pitches voor echte ondernemers gepresenteerd in aanwezigheid van alle deelnemende studenten. De studenten zijn gemotiveerd om zich in positieve zin onderscheiden van hun collega's en worden daardoor gedwongen creatief en innovatief te zijn. De eerlijke Dragons dwingen de deelnemers als echte ondernemers te denken, hetgeen een zeer leerzame en onvergetelijke ervaring voor de studenten is. Het winnende team krijgt toegang tot ACE Business Incubator van de VU waar Prof. dr. Enno Masurel het team begeleidt in eventuele daadwerkelijke implementatie van het business plan.

De Dragons Den leidt op verschillende manieren tot een hoog rendement. De prestatie van de studenten voor het vak Sustainable Energy Assessment is na de invoering van de Dragons Den verbeterd. Ook constateren we een toegenomen waardering van de studenten voor het vak waarbij de Dragons Den vaak wordt aangehaald als het hoogtepunt in het ERM programma. Deze waardering blijkt ook uit de keuze van het scriptieonderwerp van ERM studenten waar ondernemerschap een populairder onderwerp is geworden. Een wenselijke bijkomstigheid van de Dragons Den dat in toenemende mate de Dragons het evenement gebruiken om talent te scouten voor hun eigen bedrijf. Inmiddels hebben zo'n 10 ERMers emplooi gevonden bij bedrijven of instellingen waar de Dragons eigenaar of adviseur voor zijn. Tenslotte, kan worden opgemerkt dat de deelnemende Dragons steeds enthousiaster worden over deze samenwerking tussen bedrijfsleven en de academische wereld en een sterke behoefte voelen om op deze manier hun lessen over te brengen op de volgende generatie.

### 4.3.2 Kwaliteit en excellentie

Met 10,0% van het totale cohort<sup>4</sup> dat instroomt in de excellentieprogramma's hebben we de beoogde groei in instroom in de programma's behaald<sup>5</sup>. In overleg met de UvA is het honoursprogramma voor excellente studenten verder ontwikkeld. Daarnaast is naar aanleiding van het Instellingsplan 2015-2020 een van decanen tot Dean of Talent benoemd die, in overleg met de faculteiten, meer instrumenten zal ontwikkelen om getalenteerde studenten voldoende ruimte en uitdaging te bieden. Daarbij wordt bijvoorbeeld gedacht aan het beter mogelijk maken van het afstuderen in twee studies en/of het combineren van studie met top (sport/muziek) prestaties. Tot slot is in 2015 de start van de kleinschalige en selectieve interdisciplinaire bachelor Philosophy, Politics and Economics voorbereid. Het programma start per september 2016 en is bedoeld voor getalenteerde, breed geïnteresseerde internationale studenten.

In paragraaf 4.2 is al uitgebreid op de Instellingsaudit en de daaruit voortvloeiende maatregelen ingegaan. Naast de in gang gezette maatregelen om aan de randvoorwaarden van die Instellingstoets te voldoen, zijn in 2015 meer maatregelen genomen om het systeem van kwaliteitszorg voor het onderwijs te versterken. Zo hebben naast de algemeen bestuurlijke overleggen tussen CvB en faculteits-

<sup>4</sup> en 13,3% van de herinschrijvers na één jaar  
<sup>5</sup> zie ook blz 31

besturen, de tweejaarlijkse portefeuille-lehouderoverleggen van de rector, als portefeuillehouder onderwijs in het CvB, en de faculteitsbesturen een structureel karakter gekregen. In die overleggen worden o.a. de facultaire onderwijsjaarverslagen en –plannen besproken. Daarnaast is er aandacht voor de stand van de opleidingsaccreditaties en de midterms aan de hand van het zogeheten accreditatieportret. Tot slot vormt de voortgang van de facultaire prestatieplannen een vast onderdeel van gesprek.

#### 4.3.3 Maatregelen

De VU investeert in de kwaliteit van haar docenten, niet alleen door de BKO maar ook door een SKO traject voor seniordocenten en door het aanbieden van de leergang onderwijskundig leiderschap (LOL) voor staf op leidinggevende posities in het onderwijs (zoals opleidingsdirecteuren, onderwijsdirecteuren en portefeuillehouders onderwijs). Inmiddels heeft 61% van de staf een BKO, 1% meer dan de afgesproken 60%, zijn 95 docenten SKO-gecertificeerd en hebben 33 docenten de LOL gehaald. Dat de VU onderwijs een essentieel element in de wetenschappelijke loopbaan van het WP vindt, blijkt uit het door het CvB in mei 2015 vastgestelde Raamwerk Onderwijsprestaties.

De VU hecht aan intensief onderwijs met voldoende contacturen. In de in november 2013 vastgestelde VU-brede Bachelor-master richtlijn is vastgelegd dat alle bacheloropleidingen van de VU ten minste 12 contacturen per week in het 2e en 3e studiejaar aanbieden en 14 uur contacturen per week in het 1e jaar. Deze richtlijnen zijn als algemeen deel in het format voor de onderwijs- en examenregelingen van alle opleidingen opgenomen.

De VU hecht eraan dat studenten breed en flexibel kunnen studeren. Een van de mogelijkheden daarvoor is het aanbieden van brede bachelor programma's. De afgesproken maatregel

om het via planningsneutrale conversie meer brede bachelors aan te bieden en tegelijk het aantal bachelorlabels terug te brengen te brengen van 50 naar 40, draagt hier aan bij (zie ook § 4.4.1). De VU heeft de afgelopen jaren een grootscheepse reorganisatie in haar bedrijfsvoering doorgevoerd. Behalve professionaliseren en waar mogelijk digitaliseren van de bedrijfsvoering was een derde achterliggend doel het terugdringen van het percentage indirecte kosten. Dat staat eind 2015 op 18.1% (aandeel aantal fte in generieke overheadfuncties<sup>6</sup> in totaal aantal fte VU ultimo 2015).

#### 4.4 PROFILERING ONDERWIJS

Naast prestatieafspraken, heeft de VU ook profileringsafspraken met OCW gemaakt. De profileringsafspraken rond onderwijs zijn:

- herordenen van het onderwijsaanbod in de bachelor;
- differentiatie van het onderwijs.

In 2014 vond een midterm review van de profileringsafspraken plaats door de review commissie o.l.v. Van Vught. De commissie stelde vast dat de VU voldoende voortgang had geboekt met het realiseren van haar ambities t.a.v. profilering van het onderwijs.

##### 4.4.1 Herordening onderwijsaanbod in de bachelor

De herordening van het onderwijsaanbod vindt langs twee wegen plaats:

- uniformeren van de structuur van de opleidingen;
- verbreden van de opleidingen mede via reductie van het aantal bachelorlabels bij Letteren, Exacte wetenschappen en Sociale wetenschappen.

Nadat het CvB eind 2013 de bachelor-richtlijn heeft vastgesteld, met daarin richtlijnen voor de structuur van opleidingen, hebben de faculteiten die structuur ingevoerd. Alle opleidingen hebben een academische kern van ten

minste 24 EC, alle opleidingen passen binnen de academische jaarkalender en zijn opgebouwd uit modules van 6 EC. Bij alle opleidingen is de major-minor structuur ingevoerd. Waar dat vakinhoudelijk noodzakelijk is, kan een faculteit een uitzondering op elementen van de richtlijn aanvragen. Het CvB heeft zowel in 2014 als in 2015 een beperkt aantal (gemotiveerde) uitzonderingen toegestaan. Zo mag bijvoorbeeld de opleiding Geneeskunde het onderwijs in de Academische kern zo programmeren dat het past in leerlijnen van het studieprogramma.

De VU brede invoering van deze structuur maakt het voor studenten mogelijk om flexibel te studeren en over de grenzen van hun opleiding/faculteit heen onderwijs te volgen.

Studenten kunnen ook breder studeren door de start van twee nieuwe brede bacheloropleidingen op het terrein van de geesteswetenschappen in 2013: Literatuur en Samenleving en Media, Kunst, Design en Architectuur. Deze twee opleidingen ontstonden door een planningsneutrale conversie, waarbij acht bestaande bachelor werden omgezet in twee nieuwe, brede bacheloropleidingen.

De herordening van het onderwijsaanbod in het kader van de VU-UvA samenwerking is in 2015 voortgezet. Dit zal in 2016 resulteren in de start van een aantal joint degrees opleidingen, zowel in de bachelor (Scheikunde, Natuur- en Sterrenkunde) als de masters (masters Chemistry, Computational Science, Computer Science en Physics & Astronomy) en op termijn naar unielocatie van die joint opleidingen op een van beide campussen (Science Park Watergraafsmeer of VU campus). Hoewel het tempo van het ontwikkelen van het gezamenlijk onderwijsaanbod na het (voorlopig) afketsen van de gezamenlijke Amsterdam Faculty of Science iets is vertraagd, wordt door de drie faculteiten in het bèta domein (Aard en

<sup>6</sup> Exclusief Onderwijs- en Onderzoekondersteuning

Levenswetenschappen en Exacte Wetenschappen van de VU en Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatica van de UvA) nog steeds actief aan het gezamenlijk aanbieden van het onderwijs gewerkt.

Een derde voorgenomen herordering: de planningsneutrale conversie van drie klassieke sociaal wetenschappelijke opleidingen (Culturele antropologie en ontwikkelingssociologie, Politicologie en Sociologie) tot de brede bachelor Maatschappijwetenschappen is niet gerealiseerd. De al bestaande afstudeerrichting maatschappijwetenschappen, bleek bij beoordeling door peers, te ver af te staan van de oorspronkelijke vakgebieden en vormde zo een mogelijk risico voor de accreditatie van de nieuw te vormen brede bachelor. De faculteit zoekt de verbreding nu via participatie in de brede bachelor Philosophy, Politics & Economics, die september 2016 start.

Doordat in het bètadomein voor joint-degrees in plaats van uitruil van bachelorlabels is gekozen en door het niet doorgaan van de brede bachelor Maatschappijwetenschappen, is het aantal aangeboden bacheloropleidingen niet afgenomen van 50 tot 40 opleidingen, maar tot 44.

#### 4.4.2 Differentiatie van het onderwijs

Als het studenten mogelijk wordt gemaakt flexibeler hun bachelor programma in te vullen, is het van belang dat ook de toegang tot de masteropleidingen wordt geflexibiliseerd. Afsproken is dat voor september 2017 faculteiten hun masterportfolio hebben herijkt en waar nodig hebben aangepast. Een van de opties daarbij is het flexibiliseren van de masterprogramma's zodat studenten met een baan in staat worden gesteld werk en studie te combineren. Hoewel de door de VU bij OCW ingediende pilot niet is gehonoreerd, zal een aantal faculteiten toch onderzoeken hoe ze op termijn hun masteronderwijs kunnen flexibiliseren.

### GFS: MAATSCHAPPELIJKE VRAAGSTUKKEN VRAGEN OM MULTIDISCIPLINAIR ONDERWIJS

De dialoog met de maatschappij leert dat bestuurders en directieniveau in alle sectoren van het publiek domein geraakt worden door een samenleving die complexer wordt, waarbij grenzen van organisaties vervagen, en bestaande instrumenten, systemen en governance structuren eerder belemmerend dan helpend werken. In die context vragen zij van de VU een 'vrijplaats' waar zij in een vrije ruimte met elkaar de onderliggende maatschappelijke stromen, vraagstukken en ontwikkelingen kunnen verkennen. Een 'vrijplaats' ook die hun uit de dagelijkse mal haalt en vanuit de wetenschap heldere analyses, overzichten en perspectieven biedt zodat zij ook andere perspectieven leren zien en hun handelingsrepertoire daarop kunnen verbreden.

Rondom dit thema ontwikkelen de postgraduate afdelingen van FEWEB, FSW en Rechten programma's die niet gericht zijn op het geven van antwoorden maar op het weerbaarder maken van de deelnemers zodat zij eigen antwoorden en strategieën kunnen ontwikkelen en beter in staat zijn tot meervoudige waardenafwegingen. Centraal daarbij staat het vinden van een synthese tussen het instrumentele en het menselijke. Nu is het eerste nog te vaak dominant over het tweede. Dit vraagt om programma's met een multidisciplinaire insteek. Voorbeelden daarvan zijn de door het Zijlstra center (FEWEB) opgezette en samen met FSW uitgebouwde Leadership Quest en Publiek Leiderschap programma.

Het *Leadership Quest programma* heeft als doel op een systematische wijze de ervaringen, kennis en inzichten die in de dagelijkse praktijk van organisaties en practioners verborgen zijn, te ontdekken, te ontsluiten en toegankelijk te maken. Daartoe worden deelnemers voor een periode van 3 jaar lid van een academische gemeenschap. In die periode wordt hun een academische context en infrastructuur geboden die hen in staat stelt door middel van systematisch praktijkgericht onderzoek nieuwe kennis en inzichten te creëren op het gebied van leiderschap en leiderschapsontwikkeling en deze toegankelijk en publiek te maken.

De maatschappij doet een zwaar beroep op leiderschap en dus staan leidinggevendenden van publieke en non-profitorganisaties meer en meer in de spotlights. Als samenleving verwachten wij dat zij publieke taken als zorg & welzijn, onderwijs, wonen en veiligheid op een duurzame wijze uitvoeren en tegelijkertijd publieke waarden creëren. En dit binnen een context van afnemende beschikbare middelen. De *postgraduate opleiding Publiek Leiderschap* is erop gericht dat deelnemers hun leiderschapskwaliteiten verder versterken. Na afloop voelen zij zich geïnspireerd en zijn beter in staat anderen te inspireren. Ze weten betekenis te geven aan het handelen van hun eigen organisatie, hun team en zichzelf. Ze gaan effectief om met complexe vraagstukken: ze zijn daarin weerbaar en hebben hun handelingsrepertoire uitgebreid. Bovendien is hun kennis op het gebied van financiën vergroot en weten zij deze beter te relateren aan de publieke waarde(n) die hun organisatie ambieert te creëren. Deelnemers beschouwen complexiteit en continue verandering als een gegeven.

In het kader van de voorbereiding van een nieuw Instellingsplan is de visie op het postgraduate onderwijs aangescherpt. Afgelopen jaar hebben kwartiermakers uit de faculteiten Economische en Bedrijfswetenschappen, Sociale Wetenschappen en Rechtsgeleerdheid onderzocht of het mogelijk is om op het terrein van het profileringsthema Governance for Society bestaand aanbod aan executive en overig postgraduate onderwijs te bundelen en of er een markt is voor nieuw te ontwikkelen aanbod. De conclusie was dat die markt overduidelijk bestaat. Begin 2016 wordt gestart met een vervolg project: de organisatorische inbedding van dat onderwijs, bij voorkeur in een VU Governance School.

#### 4.5 VOORINVESTERINGEN KWALITEITSIMPULS ONDERWIJS

Landelijk is afgesproken dat de HO-instellingen ten laste van de eigen middelen in de jaren 2015 t/m 2017 jaarlijks een bedrag van € 200 miljoen voorinvesteren in de maatregelen die leiden tot een verbetering van onderwijskwaliteit, vooruitlopend op de extra middelen die daarvoor vanaf 2018 beschikbaar zullen komen uit de opbrengsten van de studievoorschotten. Naar rato zou dit voor de VU een jaarlijkse investering betekenen van ongeveer € 7 miljoen. De feitelijke investeringen aan de VU liggen veel hoger dan het evenredige aandeel. In onderstaand overzicht is een overzicht opgenomen van de gerealiseerde voorinvesteringen in 2015.

##### Toelichting per onderdeel:

###### *Onderwijskwaliteit*

Dit betreft de inzet van middelen in het kader van de Onderwijsagenda VU. Faculteiten hebben de beschikbare middelen in 2015 met name besteed aan:

- Intensivering van het onderwijs en het beter begeleiden van studenten door het aanstellen van mentoren, tutores, juniordocenten.

#### VOORINVESTERINGEN VU KWALITEITSIMPULS 2015 -2016

| (bedragen in M€)                               | Realisatie<br>2015 | Begroting<br>2016 |
|--|--------------------|-------------------|
| <b>Onderwijskwaliteit</b>                      |                    |                   |
| Onderwijsagenda Faculteiten                    | 5,2                | 4,5               |
| Onderwijsagenda overige projecten              | 3,0                | 1,7               |
| Onderwijsagenda programmakosten                | 0,5                | 0,5               |
| <b>Subtotaal Onderwijskwaliteit</b>            | <b>8,7</b>         | <b>6,7</b>        |
| <b>Onderwijsgebonden onderzoek</b>             |                    |                   |
| Ophoging bekostiging masters VUSAM             | 6,5                | 6,5               |
| <b>Subtotaal owgebonden onderzoek</b>          | <b>6,5</b>         | <b>6,5</b>        |
| <b>Moderne infrastructuur / leeromgeving</b>   |                    |                   |
| <i>Onderdeel huisvesting</i>                   |                    |                   |
| <i>Investering NU.VU</i>                       | 20,3               | 52,7              |
| aandeel onderwijs (30%)                        | 6,1                | 15,8              |
| <i>Investering O2-gebouw</i>                   | 34,0               | 11,6              |
| aandeel onderwijs (0%)                         | 0,0                | 0,0               |
| <i>Continuering Hoofdgebouw</i>                | 14,0               | 4,0               |
| aandeel onderwijs (15%)                        | 2,1                | 0,6               |
| <i>Continuering MF-gebouw</i>                  | 1,7                | 14,0              |
| aandeel onderwijs (15%)                        | 0,3                | 2,1               |
| <i>Onderdeel investeringen OSD</i>             |                    |                   |
| Investeringen OSD-programma                    | 0,0                | 0,9               |
| <i>Onderdeel IT-investeringen</i>              |                    |                   |
| <i>IT-investeringen in NU.VU</i>               | 0,0                | 3,5               |
| Aandeel onderwijs (30%)                        | 0,0                | 1,1               |
| <i>Vervanging infrastructuur</i>               | 0,0                | 3,6               |
| aandeel onderwijs (15%)                        | 0,0                | 0,5               |
| <b>Subtotaal infrastructuur / leeromgeving</b> | <b>8,4</b>         | <b>21,0</b>       |
| <b>Totaal voorinvesteringen</b>                | <b>23,6</b>        | <b>34,2</b>       |

- Vernieuwing van bachelor- en masterprogramma's door betere programmering, invoeren van leerlijnen, invoeren van nieuw onderwijsconcept/nieuwe didactiek.
- Ondersteunen van die vernieuwing door uitbreiden van digitale ondersteuning onderwijs (weblectures, video in het onderwijs, herinrichten digitale leeromgeving, digitaal toetsen).
- Professionaliseren van docenten, zowel algemeen als gericht op nieuwe onderwijsmethoden en concepten.
- Verbeteren studiesucces door matching, decentrale selectie, betere begeleiding, beter toetsbeleid/betere toetsen, betere begeleiding in stage en scriptiefase, verbeteren struikelvakken.

Het (centrale) budget voor overige projecten is in 2015 besteed aan:

- a. Verbeteren aansluiting VWO-WO en betere begeleiding studenten
  - Samenwerking middelbare scholen in pre-university college
  - Uitbreiden pilot geïntegreerde introductie tot 9 faculteiten
  - Project studiesucces waarin voorlichting, matching, introductie en begeleiding van studenten beter op elkaar af worden gestemd, studenten sneller en persoonlijker begeleiding kunnen krijgen en samen met wetenschappers van de VU wordt geanalyseerd wat potentiële factoren voor studie-succes zijn en hoe we daar op in kunnen spelen.
  - Project arbeidsintegratie gericht op vergemakkelijken overgang studie arbeidsmarkt
- b. Vergroten maatschappelijke betrokkenheid studenten en opleidingen
  - Ontwikkelen van Community services die studenten – als onderdeel van hun opleiding – kunnen aanbieden
- c. Professionalisering docenten en studieadviseurs
  - Aanbieden trainingen BKO, SKO en de leergang onderwijskundig leiderschap voor docenten
  - Ondersteunen netwerk van docenten die training hebben gevolgd met als doel uitwisselen best practices
  - Onderwijsprijzen voor beste docenten en meest innovatieve onderwijsprojecten
  - Ontwikkelen en aanbieden professionaliseringstraject voor studieadviseurs
- d. Verbeteren ondersteuning onderwijs
  - Aanbesteding voor, implementatie van en ondersteuning van docenten in gebruik van nieuwe digitale leeromgeving
  - Vereenvoudigen, harmoniseren en beter ondersteunen onderwijs logistieke processen (roostering en zaaltoewijzing)

- Ontwikkelen onderwijsdossiers waarin alle relevante documenten voor kwaliteitszorg per opleiding in één document management systeem opgenomen kunnen worden

#### *Onderwijsgebonden onderzoek*

Bij de begroting 2015 is besloten om structureel M€ 6,5 vrij te maken als extra financiering ten behoeve van de masteropleidingen (via een verhoging van de bekostiging van masterdiploma's). Verbetering van de financiering van de masteropleidingen past binnen het instellingsbeleid om met name in de masteropleidingen de koppeling tussen onderwijs en onderzoek te versterken.

#### *Infrastructuur / leeromgeving*

Ten aanzien van de investeringen in infrastructuur (huisvesting en IT) in het NU.VU gebouw is de aanname van 30% aandeel onderwijs gebaseerd op de veronderstelling dat de investering voor 30% direct bijdraagt aan een gemoderniseerde onderwijsinfrastructuur en leeromgeving. Bij de investeringen in het hoofdgebouw en het MF gebouw is de veronderstelling dat de investering voor 15% direct bijdraagt aan een gemoderniseerde onderwijsinfrastructuur en leeromgeving. De specifieke investeringen in het OSD-programma (o.a. digitalisering van de leeromgeving en van de ondersteuning kwaliteitszorg) worden voor 100% aan onderwijs toegerekend.

## 4.6 PROFILERINGSFONDS

VU heeft een Profileringsfonds ingesteld op basis van artikel 7.51 WHW. In dit artikel worden de 'kwaliteiten' benoemd op grond waarvan een student in aanmerking kan komen voor financiële ondersteuning. De VU heeft daaraan geen andere categorieën toegevoegd. In de Regeling Profileringsfonds is neergelegd welke student onder welke omstandigheden in aanmerking komt voor financiële ondersteuning. Er is een commissie in het leven geroepen die aanvragen toetst aan de Regeling en vervolgens

het CvB adviseert al dan niet een vergoeding toe te kennen.

De omvang van het fonds is 1 miljoen euro. Dat bedrag is niet gerelateerd aan de eerste geldstroom, maar is gebaseerd op een meerjaarlijks gemiddelde van gebleken behoeften. Wordt het fonds in een bepaald jaar niet uitgeput, dan vloeien de resterende gelden terug in de algemene middelen.

Wettelijk heeft de medezeggenschap (USR) instemmingsrecht op het beleid dat ten grondslag ligt aan de regeling Profileringsfonds en daarop betrekking hebbende regels over de aanvang, de duur en de hoogte van financiële ondersteuning.



# 05

## ONDERZOEK

Lustrumconferentie  
Science for Sustainability



## 5.1 WETENSCHAPSAGENDA EN TOPSECTOREN

### Nationale Wetenschapsagenda

Op 27 november 2015 is de Nationale Wetenschapsagenda gepresenteerd, als uitwerking van de Wetenschapsvisie. Hieruit zijn verschillende routes voortgekomen die in 2016 verder zullen worden uitgewerkt. De vier profielen van de VU sluiten uitstekend aan op de routes die de NWA heeft gekozen. Met name de routes *Hersenen, cognitie en gedrag, Verantwoord gebruik van Big Data, Logistiek en Transport* en *Veerkrachtige en zinvolle samenlevingen* sluiten goed aan. De VU heeft op deze en andere terreinen onderzoekers voorgedragen om vorm te geven aan de verdere inhoudelijke ontwikkeling en uitwerking van de routes.

### Topsectoren

Ook in 2015 zijn weer verschillende projecten binnen de Topsectoren van

start gegaan. Zo werken wetenschappers van de NeuroscienceCampus mee aan onderzoek naar de effecten van een groene ziekenhuisomgeving op patiënten en ziekenhuisbezoekers en kreeg Johannes de Boer een STW aanvraag toegekend om in Topsector High Tech binnen LaserLab onderzoek te doen naar vroege diagnose van Alzheimer.

## 5.2 KWALITEIT

### Onderzoeksorganisatie

Kwalitatief hoogwaardig onderzoek vindt aan de Vrije Universiteit grotendeels plaats in interdisciplinaire onderzoeksinstituten. Vanuit zeer uiteenlopende disciplines wordt onderzoek gedaan om oplossingen te vinden voor maatschappelijke en wetenschappelijke problemen. In 2015 zijn er twee nieuwe onderzoeksinstituten bijgekomen, het Institute for Societal

## TOPONDERZOEK VU VERWERFT TWEE ZEER COMPETITIEVE NWO-GROOT SUBSIDIES

### Nederlands Tweelingen Register: onderzoek naar de wisselwerking tussen genoom en omgeving

Dorret Boomsma richtte het Nederlands Tweelingen Register (NTR) in 1987 op aan de VU. Het NTR is een buitengewoon waardevolle collectie gegevens over gedrag en gezondheid van meer dan 87.000 twee- en meerlingen en hun familieleden en heeft geleid tot honderden publicaties over het samenspel van erfelijkheid en omgevingsinvloeden bij complexe menselijke eigenschappen. Dankzij het tweelingenregister weten we bijvoorbeeld dat ADHD niet de "schuld" is van de ouders. Het werk van Boomsma en haar collega's heeft enorm veel kennis opgeleverd over zowel de bijdrage van erfelijkheid aan gezondheid en gedrag als meer recent ook wat de verantwoordelijke genen zijn. Door de toekenning van een NWO-Grootsubsidie wordt voortzetting van deze gegevenscollectie gewaarborgd en ontsloten voor de onderzoeksgemeenschap.

### PAN: Portable Antiquities of the Netherlands

Met metaaldetectoren speuren particulieren naar oudheidkundige voorwerpen van metaal, bijvoorbeeld op akkers en bouwplaatsen. Deze vondsten zijn zeer waardevol voor professionele archeologen, maar komen zelden bij hen terecht. Portable Antiquities of the Netherlands (PAN), waarvan VU-hoogleraar Nico Roymans projectleider is, gaat er met een toegekende NWO-Grootsubsidie voor zorgen dat deze vondsten via een online database beschikbaar komen voor wetenschappers, erfgoed-experts en planologen.

POSITIONERING NEDERLANDSE UNIVERSITEITEN IN 2015  
(ARWU, THES, QS, LEIDEN RANKING - BRON VSNU)\*

|                                    | ARWU<br>world<br>top 500<br>(2015) | THES<br>world top<br>800<br>(2015) | QS world<br>top 900<br>(2015) | Leiden top<br>750 PP<br>(top 10%)<br>(2014) |
|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|---|
| Utrecht University                 | 56                                 | 62                                 | 94                            | 77  |
| University of Groningen            | 75                                 | 74                                 | 100                           | 120   |
| Leiden University                  | 82                                 | 67                                 | 95                            | 53  |
| VU University Amsterdam            | 98                                 | 154                                | 176                           | 64  |
| Radboud University Nijmegen        | 101-150                            | 125                                | 177                           | 97  |
| University of Amsterdam            | 101-150                            | 58                                 | 55                            | 81  |
| Wageningen University              | 101-150                            | 47                                 | 135                           | 93  |
| Erasmus University Rotterdam       | 151-200                            | 71                                 | 126                           | 85  |
| Delft University of Technology     | 201-300                            | 65                                 | 64                            | 148   |
| Maastricht University              | 201-300                            | 88                                 | 169                           | 110   |
| Eindhoven University of Technology | 301-400                            | 176                                | 117                           | 94  |
| University of Twente               | 301-400                            | 149                                | 188                           | 102   |
| Tilburg University                 | *                                  | 201-250                            | 293                           | 252   |
| Open University                    | *                                  | *                                  | *                             | *   |

\* Sorted by position on the ARWU ranking and alphabetical order

POSITIONERING NEDERLANDSE UNIVERSITEITEN IN 2014  
(ARWU, THES, QS, LEIDEN RANKING - BRON VSNU)\*

|                                    | ARWU<br>world<br>top 500<br>(2014) | THES<br>world top<br>800<br>(2014) | QS world<br>top 900<br>(2014) | Leiden top<br>750 PP<br>(top 10%)<br>(2014) |
|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|---|
| Utrecht University                 | 57                                 | 79                                 | 80                            | 77  |
| Leiden University                  | 77                                 | 64                                 | 75                            | 53  |
| University of Groningen            | 82                                 | 117                                | 90                            | 120   |
| VU University Amsterdam            | 100                                | 136                                | 171                           | 64  |
| Radboud University Nijmegen        | 101-150                            | 140                                | 147                           | 97  |
| University of Amsterdam            | 101-150                            | 77                                 | 50                            | 81  |
| Wageningen University              | 101-150                            | 73                                 | 151                           | 93  |
| Erasmus University Rotterdam       | 151-200                            | 72                                 | 90                            | 85  |
| Delft University of Technology     | 201-300                            | 71                                 | 86                            | 148   |
| Maastricht University              | 201-300                            | 101                                | 118                           | 110   |
| Eindhoven University of Technology | 301-400                            | 144                                | 156                           | 94  |
| University of Twente               | 301-400                            | 200-225                            | 212                           | 102   |
| Tilburg University                 | 401-500                            | 276-300                            | 367                           | 252   |
| Open University                    | *                                  | *                                  | *                             | *   |

\* Sorted by position on the ARWU ranking

Resilience (ISR) en het Institute for Brain and Behavior Amsterdam (IBBA).

Onze onderzoekers werken ook buiten de VU samen, met andere kennisinstellingen en met publieke en private partners. Deze externe samenwerkingsverbanden versterken het onderzoek en dragen bij aan de kwaliteit ervan. Samen met maatschappelijke partners komen we tot de kern van wetenschappelijke en maatschappelijke problemen.

De Vrije Universiteit participeert ook in nationale onderzoekscholen. Daarin wordt vooral cursorisch onderwijs aangeboden aan promovendi.

#### Prijzen en onderscheidingen

In 2015 hebben 10 onderzoekers een Vernieuwingsimpuls toegewezen gekregen (5 Veni's, 3 Vidi's en 2 Vici's) en hebben 9 onderzoekers hun onderzoek met een ERC Grant gehonoreerd gezien (3 Starting Grants, 4 Consolidator Grants en 2 Advanced Grants).

Bijzonder is dat in 2015 in totaal 16 Marie Skłodowska Curie individual fellowships zijn toegewezen, in vergelijking met vorige jaren een opvallende toename. Uit de ronde Marie Curie Actions 2014 waren dat er 11 en uit de ronde 2015 zijn nog eens 5 individual fellowships toegekend.

De rector heeft in 2015 onderzoekers nadrukkelijk opgeroepen om te participeren in commissies die aanvragen beoordelen. Dit is een leerzame en nuttige academic service, maar ook een belangrijke bijdrage van wetenschappers aan de academische wereld binnen en buiten de VU.

#### Rankings

De VU scoorde in 2015 goed in de belangrijkste internationale rankings. Onderstaande tabel geeft de positionering van Vrije Universiteit Amsterdam weer in de ARWU/Shanghai ranking, THE ranking, QS ranking en Leiden ranking in het jaar 2015, gevolgd door een weergave in het jaar 2014 ter referentiekader.



In de rankings die relatief gezien de meeste waarde hechten aan kwantitatieve data scoort de Vrije Universiteit Amsterdam opvallend goed; in de rankings die percentueel veel gebruik maken van kwalitatieve data zoals tevredenheidsonderzoek onder random sample wetenschappers en medewerkers binnen de instelling staat de Vrije Universiteit lager gepositioneerd. Dit vergt dat de VU in 2016 meer aandacht aan haar externe profilering dient te geven. Het internationaal hanteren van de naam Vrije Universiteit Amsterdam moet hier ook aan bijdragen.

#### **VU steviger in de top 100 van Shanghai Ranking in het jaar 2015 - op positie vier in Nederland en 98 op wereldranglijst.**

De VU staat in 2015 op de vierde plaats in de ranglijst van beste Nederlandse universiteiten in de Academic Ranking of World Universities 2015 (ARWU), beter bekend als de Shanghai Ranking. In de ranking van universiteiten wereldwijd staat de VU op plaats 98. Nationaal gezien prolongeert de VU daarmee haar positie en internationaal stijgt de VU licht van positie 100 naar 98.

Omdat de VU momenteel geen Nobelprijs- of Field Medal winnaars binnen haar gelederen heeft, een belangrijke indicator in de Shanghai ranking, danken we de score vooral aan de prestaties van het zittend wetenschappelijk personeel.

#### *THE ranking*

VU daalt in 2015 met 18 plekken naar een positie 154ste positie in de Times Higher Education Ranking. Daarmee prolongeert de VU een positie binnen de top 200 internationale universiteiten.

Na de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland is Nederland het best vertegenwoordigde land in de prestigieuze Times Higher Education World University Ranking.

De ranglijst is gebaseerd op dertien prestatiegraadmeters. Deze graadmeters zijn verdeeld over vijf brede indicatoren met verschillende wegingsfactoren. Binnen de vijf indicatoren

scoort de VU opvallend goed op het gebied van citaties van wetenschappelijke publicaties. De indicatoren onderwijs en onderzoek worden gedeeltelijk gebaseerd op academische reputatie vragenlijsten, en daarnaast op data aangeleverd door universiteiten.

#### *QS ranking*

In het jaar 2015 daalt Vrije Universiteit Amsterdam 5 plaatsen in QS World University Rankings.

De VU staat op 176, vijf treden lager dan in 2014. In de subranking op verschillende vakgebieden scoort Psychologie opvallend hoog met een notering op positie 39 (versus positie 51-100 binnen andere vakgebieden binnen de VU).

De QS World University Rankings is een jaarlijkse ranglijst van (internationale) universiteiten, gerangschikt op onder meer de kwaliteit van het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek binnen de instellingen. Naast de meest invloedrijke ranglijsten Shanghai ranking (i.e. Academic Ranking of World Universities) en Times Higher Education World University Rankings, wordt ook aan de QS ranking aandacht gegeven binnen de

academische wereld. De QS-ranglijst is voor veertig procent gebaseerd op de reputatie van instellingen volgens 75 duizend wetenschappers. De andere indicatoren zijn de verhouding tussen aantal stafleden en studenten (20%), gemiddeld aantal citaties per staflid (20%), reputatie onder werkgevers (10%) en hoeveelheid buitenlandse stafleden en studenten (10%).

#### *Leiden ranking*

In het jaar 2015 staat de Vrije Universiteit van Amsterdam op een derde nationale positie na de universiteiten van Leiden en Utrecht (i.e. voorgaand jaar positie 2). In de periode 2010-2013 heeft de Vrije Universiteit 6587 publicaties gegenereerd (range nationaal 2141-8947) en 14.2 % van deze publicaties behoorden tot de top 10% publicaties.

#### *Visitaties*

In 2015 hebben zeven onderzoeksvisitaties plaatsgevonden, een aantal disciplinaire visitaties: (Technische) Wetenschap, Informatica, Economie, Bedrijfskunde, en een aantal visitaties van interfacultaire Onderzoeksinstituten: CLUE, OOA, MOVE en NCA.

### **ZWAARTEKRACHTGOLVEN WAARGENOMEN 100 JAAR NA EINSTEINS VOORSPELLING**

Zwaartekrachtgolven ontstaan na een extreem heftige gebeurtenis in het heelal. Deze eerste meting van zwaartekrachtgolven bevestigt een belangrijke voorspelling van Albert Einsteins algemene relativiteitstheorie uit 1915 en opent een nieuw venster op de kosmos. De zwaartekrachtgolven zijn op 14 september 2015 om 10.51 uur Nederlandse tijd waargenomen door beide Laser Interferometer Gravitational-wave Observatory (LIGO) detectoren, in Livingston (Louisiana) en Hanford (Washington) in de Verenigde Staten. Nederlandse wetenschappers zijn nauw betrokken bij deze baanbrekende ontdekking. Als leden van de 'LIGO Scientific Collaboration - Virgo Collaboration' (LVC) hebben natuurkundigen van het Nationaal instituut voor subatomaire fysica (Nikhef) en de VU, en sterrenkundigen van de Radboud Universiteit cruciale bijdragen geleverd aan de validatie van de meting, de data-analyse van deze zwaartekrachtgolven, en meegewerkt aan de astrofysische interpretatie. Jo van den Brand, hoogleraar Astro- en Deeltjesfysica VU: "Wat we hebben gemeten is fantastisch. Het opgevangen signaal is zó helder dat het met het blote oog in de ruwe data is te zien. Een verrassend aspect van deze ontdekking is dat de zwarte gaten die zijn samengesmolten veel zwaarder zijn dan de zwarte gaten die we kennen in dubbelsterren in onze Melkweg."

Behalve de visitatie van interfacultair Onderzoeksinstituut CLUE, zijn alle visitaties voorbereid volgens het nieuwe Standaard Evaluatie Protocol (SEP). CLUE heeft dat bewust niet gedaan om beter aan te sluiten bij de eerdere mid-term review van het instituut ACTA heeft de visitatie afgerond; de zelfevaluaties van Economie en Bedrijfskunde, Technische Wiskunde en Informatica en MOVE zijn voorgelegd aan visitatiecommissies. In het jaar 2016 volgen de definitieve rapportages van Economie en Bedrijfskunde, Technische Wiskunde en informatica, en MOVE. De ervaringen met het nieuwe SEP zijn positief.

De Universitaire Toetsingscommissie (UTC) heeft haar werkwijze ook aangepast aan het nieuwe SEP. De mid-term review is niet langer verplicht, met uitzondering van recent gestarte instituten of als het CvB op basis van een externe visitatie en op advies van de UTC besluit dat een mid-term review wenselijk is. Alle zelfevaluaties en adviesrapporten worden ter advisering aan de UTC voorgelegd. Daarmee heeft de UTC een belangrijke rol gekregen in het spiegelen van VU-onderzoek en de resultaten van de onderzoeksorganisatie als geheel. Ook geeft de UTC gevraagd en ongevraagd advies over organisatie, beleid en kwaliteit van het onderzoek aan de VU en het VUmc.

### 5.3 VALORISATIE

De VU heeft in 2014 gekozen voor een set indicatoren op basis van het VSNU Raamwerk Valorisatie-indicatoren. Over het jaar 2015 zal voor het eerst aan de VSNU worden gerapporteerd over de resultaten. De set indicatoren is gericht op kwantitatieve meting, maar de VU kiest er nadrukkelijk voor ook een kwalitatieve beschrijving te geven van de impact en maatschappelijke relevantie van onderzoeksresultaten. De keuze voor indicatoren is in nauw overleg met alle faculteiten tot stand gekomen en gebaseerd op de facultaire valorisatiestrategieën die in 2014 zijn ontwikkeld.

### EEN DRUPPEL BLOED STRAKS VOLDOENDE VOOR DIAGNOSTICEREN KANKER

Onderzoekers van het Cancer Center Amsterdam (CCA) van VUmc hebben een grensverleggende techniek ontwikkeld die kanker in een vroeg stadium kan opsporen in een druppel bloed. Onderzoeker prof. dr. Tom Würdinger: "Het is belangrijk om kanker zo vroeg mogelijk vast te stellen en te behandelen. De nieuwe techniek waarmee we kanker uit het bloed 'lezen' kan daar een grote rol bij spelen en kan hopelijk levens redden." De ontdekking is door de onderzoekers eind oktober 2015 gepubliceerd in het prestigieuze wetenschappelijke tijdschrift *Cancer Cell*.

Met de methode is het ook mogelijk te zien om welke type kanker het gaat en waar de tumor zit. De test die Würdinger heeft ontwikkeld met zijn team, noemt hij een 'pluis-of-niet-pluis-test'. Patiënten die in de toekomst door de huisarts worden doorverwezen, kunnen deze relatief goedkope test doen en hebben dan binnen een week de uitslag. Als de uitslag positief is, kan nader onderzoek gedaan worden om de uitkomst ervan te bevestigen. Würdinger verwacht binnen vijf jaar de test beschikbaar te hebben voor de eerste patiënten.

Würdinger verkocht onlangs zijn bedrijf ThromboDx aan de Amerikaanse beursgenoteerde onderneming Illumina, van waaruit hij doorwerkt aan de test. Deze moet nauwkeuriger, goedkoper en laagdrempelig worden, zodat het over een paar jaar op de markt kan komen en andere screeningstesten kan vervangen.

De VU vindt het belangrijk om studenten en medewerkers te trainen in ondernemerschap. Studenten en wetenschappers die ondernemen, leveren daarmee een maatschappelijke bijdrage. Daarbij kijken we of er stimuleringsbeleid voor de ontwikkeling van ondernemerschap is voor studenten en medewerkers en op welke wijze externe partijen betrokken worden bij de ontwikkeling en uitvoering van ondernemerschapsonderwijs. Zo is de NUON betrokken bij het ondernemerschapsonderwijs van Bedrijfskunde. Indicator is het aantal medewerkers en studenten dat een vak volgt in ondernemerschap. Aan de VU wordt ook postacademisch onderwijs van uitstekende kwaliteit aangeboden. Verschillende beroepsgroepen profiteren van actuele wetenschappelijke kennis. Het gaat om de wijze waarop kenniscirculatie tussen docenten en deelnemers plaatsvindt. Behalve een vorm van kennisdeling is het een bron van inkomsten.

Patenten en licenties zijn goede indicatoren van creativiteit en ondernemerschap van wetenschappelijk onderzoekers en studenten. Daarbij kijkt de VU naar de aantallen ingediende nieuwe patentaanvragen, maar ook naar de nieuwe licentieovereenkomsten, omdat die vooral iets zeggen over het daadwerkelijke gebruik van toegepaste kennis. Zo worden ook de gerealiseerde spin-offs geteld en het aantal innovaties, producten en diensten dat tot daadwerkelijk gebruik leidt. Daarbij valt te denken aan de ontwikkeling van technieken, apps, games, hulplijnen, online tools, protocollen en richtlijnen, therapieën en andere producten of diensten die worden ontwikkeld op basis van wetenschappelijke kennis.

De structurele samenwerking van academici met maatschappelijke organisaties in de vorm van lidmaatschappen en adviescommissies, relevante bestuursfuncties en lidmaatschappen van raden van toezicht, is een goede

indicator van samenwerking en kennisdeling van universiteit en samenleving.

Ook wordt gekeken naar de externe financiering van onderzoek waarbij door wetenschappers met maatschappelijke partners wordt samengewerkt, met name de derde-geldstroomprojecten en in de projecten in de tweede-geldstroom waarin wordt samengewerkt met maatschappelijke organisaties. Bijvoorbeeld STW-subsidies en Topsectoren. Als tweede indicator worden de pre-seed en proof-of-concept funds geteld. Dit zijn voorinvesteringen door valorisatiefondsen voor onderzoek naar de technische en commerciële haalbaarheid van producten.

Last but not least kiest de VU voor het meten van outputresultaten van maatschappelijke disseminatie, waaronder kennisverspreiding via interviews, optredens en artikelen in alle soorten media, blogs, websites, publicaties in vaktijdschriften, lezingen en bijeenkomsten voor een breed publiek, bijdragen aan tentoonstellingen. Niet alleen het beschikbaar stellen van resultaten van wetenschappelijk onderzoek in social media en op andere wijze voor een breed publiek, ook de mate waarin wetenschappelijke kennis toegankelijk is in Open Access vindt de VU van belang. Daarom kijken we naar de mate waarin tijdschriftartikelen beschikbaar zijn in Open Access. De VU zet zich actief in voor Open Access en gaat hierover in gesprek met uitgevers van wetenschappelijke tijdschriften om de artikelen in hun databases vrij toegankelijk te maken (gouden open access). Ook maakt de VU haar eigen wetenschappelijke publicaties zo veel mogelijk openbaar, onder andere via het online toegankelijke VU-DARE (groene open access).

#### 5.4 PROMOTIEBELEID

Op 1 april 2015 is het artikel van het nieuwe promotiereglement, waardoor alle promovendi van de VU het

recht hebben om een goede opleiding te volgen, in werking getreden. De opleiding is gericht op versterking van wetenschappelijke kennis en methoden, maar er is ook aandacht voor de zogenaamde transferrable skills, vaardigheden die ook van pas komen als de promovendus na afronding van het proefschrift kiest voor een maatschappelijke carrière.

In het nieuwe promotiereglement zijn ook de Joint en Double PhD degrees geregeld. Sinds 2010 is het bij Wet al mogelijk om samen met een andere instelling voor wetenschappelijk onderwijs in Nederland of in het buitenland een promovendus te begeleiden. Het is niet altijd eenvoudig om deze overeenkomsten te sluiten omdat er grote verschillen zijn wat betreft criteria, opleiding, promotieceremonie en diploma. De VU heeft modellen opgesteld voor verschillende soorten overeenkomsten waarbij het doel is gezamenlijk een of meerdere promovendi te begeleiden en die aan de VU en de partneruniversiteit te laten promoveren.

#### Graduate Schools

Om het opleidingsaanbod te kunnen coördineren en promovendi goed te kunnen ondersteunen bij het opstellen van het Opleidings- en Begeleidingsplan, zijn Graduate Schools ingericht. Het is in 2015 nog niet volledig gelukt om alle trainingen en cursussen die aan promovendi worden aangeboden binnen de verschillende faculteiten, te ontsluiten op een website. Dit wordt een belangrijk aandachtspunt voor 2016. Wel is een goede start gemaakt met de onderlinge samenwerking. Ook is een pilot gestart voor een online training Wetenschappelijk Integriteit.

#### Onderzoeksscholen

De nationale Onderzoeksscholen zijn belangrijk in het aanbieden van uitstekende opleidingen aan promovendi. Door samen met andere universiteiten binnen een bepaalde discipline een opleiding aan te bieden, kan gebruik gemaakt worden van een

breed en kwalitatief hoogwaardig aanbod.

De VU is penvoerder van vijf nationale Onderzoeksscholen: ONWAR, ICO, OOA, SIKS en SENSE. In 2014 ontstond discussie over de financiering van de Onderzoeksscholen door de penvoerende universiteiten. Inmiddels zijn met alle Onderzoeksscholen waar de VU penvoerder van is, goede afspraken gemaakt over de financiering.

#### 5.5 HOOGLERARENBELEID

Sinds 1 september 2015 besluit het College van Bestuur over de benoeming van hoogleraren, waar voorheen het Rectorium hiertoe gemandateerd was. Het strategische belang van de hoogleraren voor het onderzoek van de VU is groot en het is voor het College van Bestuur van groot belang daar in te kunnen sturen.

Eind 2015 is ook begonnen om het vigerende hooglerarenbeleid te evalueren. Voornemen is dit in het voorjaar van 2016 af te ronden. Aandachtspunten die onder andere in de herziening worden meegenomen betreffen bijvoorbeeld de minimale omvang van een aanstelling, de positie van de bijzondere hoogleraren, alsook de wenselijkheid dat iedere faculteit over een eigen hooglerarenplan beschikt.



# 06

## VERANTWOORDING PROFILERINGSAFSPRAKEN

In 2011 heeft de Vrije Universiteit Amsterdam prestatie- en profileringsafspraken gemaakt met het ministerie van OCW. De profileringsafspraken behelzen zwaartepuntvorming, de samenwerking tussen VU en UvA, kwaliteitsverbetering in het onderzoek en valorisatie. In dit hoofdstuk worden de profileringsafspraken en de behaalde resultaten sinds 2012 weergegeven.

## 6.1 Profiel Vrije Universiteit Amsterdam

### Gemaakte profileringsafpraak

Het profiel van de VU wordt bepaald door vier grote thema's

Het brede aanbod aan onderwijs en onderzoek van de VU sluit aan bij hedendaagse maatschappelijke vraagstukken. Om dit beter over het voetlicht te brengen, heeft de VU ervoor gekozen zich met vier herkenbare profilerings-thema's te profileren.

Implementatie van de profilerings-thema's vindt plaats langs de inhoudelijke lijn. De (interdisciplinaire) onderzoeksinstituten van de VU geven voor een belangrijk deel gestalte aan de profilerings-thema's. In 2015 is onder het trekkerschap van decanen gewerkt aan de profilerings-thema's. Omdat de inhoud leidend is, verschillen de accenten per thema. Binnen elk thema is gewerkt aan de voorbereiding van een lustrumconferentie.

### Human Health & Life Sciences

Met het thema Human Health & Life Sciences bundelt de VU fundamenteel, translationeel en toegepast onderzoek en werkt samen met (academische) partners in de stad en in sport en zorg sector om een unieke bijdrage te

leveren aan de (inter) nationale agenda rond gezondheid en leven en oplossingen te bieden voor actuele vragen rond de gezondheid. Er zijn zeven faculteiten bij dit thema betrokken en zeven onderzoeksinstituten. In 2015 is gewerkt aan uitbouw van multidisciplinaire en translationele onderwijs- en onderzoeksprogramma's en aan de verbreding, verdieping en verzwaring van de BA, MA curricula en honours programma's binnen dit thema. Waar mogelijk zijn de BA opleidingen verder geflexibiliseerd om doorstroom naar meerdere MA mogelijk te maken, studie uitval te verminderen en studierendement te vergroten.

### Connected World

Binnen Connected World bestuderen onderzoekers en studenten de effecten van globalisering en digitalisering op cultuur-historisch, economisch, sociaal, juridisch en levensbeschouwelijk vlak. Andersom gebruiken wetenschappers de technologie om het verleden en heden te bestuderen en te duiden vanuit diverse contexten. Er zijn vijf faculteiten betrokken. In 2015 is gewerkt aan de voorbereiding van de Lustrumconferentie Connected World, een Zwaartekrachtvoorstel en aan versterking van publiek-private samenwerking met IBM. Er is ook gewerkt aan multidisciplinaire onderwijsprogramma's, waaronder de nieuwe opleiding Philosophy, Politics and Economics (PPE) en de Minor Digital Humanities.

### Governance for Society

De ambitie van Governance for Society is om vanuit onze vrije en onafhankelijke academische positie, een verdiepende, fundamentele bijdrage te leveren aan maatschappelijke governance-

vraagstukken met het oog op een betere wereld. Er zijn zeven faculteiten bij dit thema betrokken. Afgelopen jaar hebben kwartiermakers uit de faculteiten Economische en Bedrijfswetenschappen, Sociale Wetenschappen en Rechtsgeleerdheid onderzocht of het mogelijk is om op het terrein van het profilerings-thema Governance for Society bestaand aanbod aan executive en overig postgraduate onderwijs te bundelen en of er een markt is voor nieuw te ontwikkelen aanbod. De conclusie was dat die markt overduidelijk bestaat. Begin 2016 wordt gestart met een vervolg project: de organisatorische inbedding van dat onderwijs, bij voorkeur in een VU Governance School.

### Science for Sustainability

Voor het langdurig veiligstellen van het welzijn van onze planeet, en daarmee van de mensen die erop leven, is het essentieel om duurzaam om te gaan met de natuurlijke bronnen en diensten die de aarde ons biedt en om deze omgang klimaatbestendig te maken. Daarnaast is het van groot belang om ons begrip te vergroten van hoe we noodzakelijke veranderingen in het menselijk gedrag en de maatschappij kunnen bewerkstelligen die bijdragen aan een duurzame samenleving. Binnen dit thema verbinden we fundamentele wetenschappelijke kennis inzake duurzaamheid met kennis over het doorvoeren van veranderingen in de samenleving. Daarmee richt Science for Sustainability zich op de gehele keten van fundamenteel onderzoek, toegepast onderzoek en concrete toepassing. Er zijn drie faculteiten bij dit thema betrokken. In 2015 vond een lustrumconferentie plaats over dit thema. Er is gewerkt aan de ontwikkeling van een universiteit brede minor Sustainability en aan de ontwikkeling van een master of minor Sustainability samen met UvA. Tevens worden mogelijkheden verkend voor Joint Degrees.

|                                      |                                      |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Connected World                      | Governance 4 Society                 |
| FGW, GGL, FSW, FEWEB, FEW            | GGL, FGW, FSW, FGB, FEWEB, RCH, FALW |
| Human Health & Life Sciences         | Science for Sustainability           |
| VUmc, ACTA, FGB, FALW, FEW, GGL, FGW | FEW, FALW, FEWEB                     |

## 6.2 EXCELLENT WETENSCHAPPELIJK ONDERZOEK EN ONDERWIJS IN AMSTERDAM

### Gemaakte profileringsafspraken

- De VU en de UvA [hebben] besloten hun samenwerking vastere vorm te geven. De inzet is het bewerkstelligen van een kwaliteitssprong, zowel vanuit wetenschappelijk perspectief als ten behoeve van het Nederlands economisch beleid en de Amsterdamse regio.
- Een belangrijk doel van het AAA-plan is het vergroten van de inkomsten uit externe financiering ten behoeve van het onderzoek
- In het kader van de AAA wordt onder meer de integratie van de twee bètafaculteiten onderzocht

De samenwerking tussen de Universiteit van Amsterdam (UvA), de Vrije Universiteit Amsterdam (VU) en de Hogeschool van Amsterdam (HvA), vindt plaats vanuit de inhoud en is ingegeven door de wensen vanuit de onderwijs- en onderzoeksgemeenschap zelf. Het gegeven is eenvoudig: studenten, docenten en onderzoekers willen zich niet laten beperken door organisatorische grenslijnen – zeker niet in de wetenschap.

In 2012 hebben de UvA en de VU besloten op een aantal wetenschapsgebieden samenwerkingsverbanden te vormen zodat ze op excellent niveau functioneren of toegroeien naar excellent niveau. In 2015 zijn 12 AAA-initiatieven gestart en 10 AAA-fellows aangesteld binnen deze initiatieven. Deze samenwerking is ondersteund met profileringsmiddelen.

De samenwerking tussen VU en UvA heeft geresulteerd in het verwerven van een groot aantal externe onderzoeksgrants en versterking van de samenwerking met het bedrijfsleven. Onderzoekers verbonden aan de AAA-initiatieven hebben 7 ERC Starting Grants, 2 ERC Consolidator Grants, 4 VENI's, 3 VIDI's en 1 VICI verworven. Onderzoekers verbonden aan de gezamenlijke AAA-initiatieven

Amsterdam Data Science en Amsterdam Centre for Contemporary European Studies (ACCESS) hebben samen meer dan 7 miljoen euro aan NWO-gelden verworven. De samenwerking UvA-VU is ook gericht op het versterken van de samenwerking met bedrijven en industrie. Een belangrijk resultaat is de oprichting van ARCNL in 2014 met chipfabrikant ASML, die jaarlijks 2,5 miljoen euro investeert in dit onderzoekscentrum. De onderzoekers van Amsterdam Data Science werken intensief samen met onder meer IQU, ORTEC, Qualcomm en Philips. Zie voor een uitgebreide beschrijving van de resultaten van de AAA-initiatieven en de samenwerking van de bètafaculteiten van VU en UvA paragraaf 6.5 en 6.6.

## 6.3 KWALITEIT ONDERZOEK

### Gemaakte profileringsafspraken

- Hogere notering in Leiden Ranking op impactscore dan positie in 2015
- Aantal publicaties houdt gelijke tred met internationale trend
- Aandeel onderzoeksvisitaties met score van 4 verhogen van 70 % naar 100%
- Aandeel onderzoeksvisitaties met score 4,7 verhogen van 14% naar 20%

De Vrije Universiteit Amsterdam behoort tot de beste universiteiten van de wereld. In de Academic Ranking of World Universities 2015 (ARWU), beter bekend als de Shanghai Ranking, bekleedt de VU plaats 98. Daarmee stijgt de VU twee plaatsen ten opzichte van plaats 100 in 2014. Omdat de VU momenteel geen Nobelprijs- of Field Medal winnaars binnen haar gelederen heeft, een belangrijke indicator in de Shanghai ranking, dankt de VU de score vooral aan de prestaties van de zittende onderzoekers.

De VU behoudt op de impactscore in de Leiden Ranking in 2015 wereldwijd positie 64, dezelfde positie als in 2010. In de periode 2010-2013 heeft de Vrije Universiteit 6.587 publicaties gegenereerd en behoort daarmee tot

de meest productieve Nederlandse universiteiten, waar het aantal publicaties uiteenloopt van 2.141 tot 8.947. 14,2% van deze publicaties behoorden tot de top 10% publicaties wereldwijd. Het aandeel van de VU in de output van publicaties van de Europese Unie is van 0,70% in 2010 toegenomen tot 0,77% in 2015.

De VU streeft naar excellent onderzoek, dat gestaafd wordt door visitaties. In 2015 hebben de eerste visitaties volgens het nieuwe SEP-protocol plaatsgevonden. In de in 2015 afgeronde evaluaties behaalt de VU een gemiddelde score van 1.9 op een schaal van 4-1 waarbij 1 de hoogste score is. Het nieuwe SEP-protocol 2015-2021 hanteert andere methoden voor visitaties dan het SEP-protocol van 2009-2015. De Likert schaal van 1-5 is vervangen door een omgekeerde schaal 4-1, waardoor de SEP-scores in 2010 en 2015 lastig te vergelijken zijn. Eveneens legt het nieuwe SEP-protocol 2015-2021 de nadruk op kwalitatieve omschrijvingen in plaats van kwantitatieve omschrijvingen.

In 2015 hebben de volgende onderzoek visitaties plaatsgevonden van disciplines: (Technische) Wiskunde, Informatica, Economie, Bedrijfskunde, en van interfacultaire Onderzoeksinstituten: CLUE+, OOA, MOVE en NCA. ACTA heeft de visitatie afgerond en de zelfevaluatie van Economie en Bedrijfskunde, Technische Wiskunde en Informatica en MOVE zijn voorgelegd aan visitatiecommissies. In het jaar 2016 volgen de definitieve rapportages van Economie en Bedrijfskunde, Technische Wiskunde en informatica, en MOVE. De ervaringen met het nieuwe SEP zijn positief.

## 6.4 VALORISATIE

### Gemaakte profileringsafspraken

- De VU heeft intern beleid ontwikkeld voor de vertaalslag van onderzoek naar innovatie
- In het personeelsbeleid van de VU zal meer aandacht worden besteed aan activiteiten en prestaties op het gebied van valorisatie
- Het inkomen uit postgraduate executive education groeit van €13 miljoen in 2010 naar €20 miljoen in 2015
- Het ondernemerschapsonderwijs wordt versterkt en uitgebreid via Amsterdam Centre for Entrepreneurship (ACE) een gezamenlijk initiatief van de VU met de UvA, de Hogeschool Amsterdam en Hogeschool InHolland.
- Open Access aandeel bij publicaties verhogen naar 40%
- De [pan-Amsterdamse] TTO is volledig operationeel

### Valorisatiebeleid

De VU heeft in 2014 gekozen voor een set indicatoren op basis van het VSNU Raamwerk Valorisatie-indicatoren. Over het jaar 2015 zal voor het eerst aan de VSNU worden gerapporteerd over de resultaten. De set indicatoren is gericht op kwantitatieve meting, maar de VU kiest er nadrukkelijk voor ook een kwalitatieve beschrijving te geven van de impact en maatschappelijke relevantie van onderzoeksresultaten. De keuze voor indicatoren is in nauw overleg met

alle faculteiten tot stand gekomen en gebaseerd op de facultaire valorisatiestrategieën die in 2014 zijn ontwikkeld, waarin de implementatie van facultaire valorisatiebeleid is vastgelegd. De voortgang daarvan wordt in het najaar getoetst in het bestuurlijk overleg over onderwijs en onderzoek van de rector met de faculteitsbesturen, aan de hand van het facultaire jaarplan. Valorisatie is al sinds april 2011 opgenomen in het formulier jaargesprek als onderdeel van het personeelsbeleid.

### Postacademisch onderwijs en nascholing

De VU biedt niet alleen onderwijs voor reguliere studenten aan, maar heeft ook een breed opleidingsaanbod voor professionals en andere belangstellenden. Door wetenschappelijke kennis te delen via postacademisch onderwijs en nascholing, en doordat professionals weer casuïstiek inbrengen uit de praktijk, draagt het postacademisch onderwijs van de VU niet alleen bij aan professionalisering van beroepsgroepen, maar ook aan kenniscirculatie. Kenmerk van het postacademisch onderwijs is dat het nauw verbonden is met onderzoek en het initiële onderwijs. Verschillende beroepsgroepen profiteren zo van actuele wetenschappelijke kennis en ook andere belangstellenden kunnen een leven lang leren aan de VU. De VU stelt hoge eisen aan de kwaliteit van het onderwijs, wij verbinden onze naam alleen aan onderwijs dat aan onze hoge criteria voldoet. Inkomsten uit postacademisch onderwijs en nascholing kunnen bovendien weer in onderzoek worden geïnvesteerd; het biedt faculteiten enige financiële speel-

TABEL: RAPPORTAGE VALORISATIE-INDICATOREN VU EN VUMC 2015<sup>7</sup>

| Categorie                | Meetwaarde  | 2015          |
|--------------------------|---|---------------|
| Licensering              | # ingediende nieuwe patentaanvragen                           | 6             |
|                          | # nieuwe licentieovereenkomsten                               | 12            |
|                          | # gerealiseerde spin-offs                                     | 4             |
| Ondernemerschap          | # verstrekte en verworven pre-seed en proof of concept funds  | 4             |
|                          | Omvang van preseed en PoC funds                               | € 375.000     |
|                          | # medewerkers/studenten dat een vak volgt in ondernemerschap. | 170           |
| Postacademisch onderwijs | Inkomsten in € uit bij- en nascholing                         | € 16.750.641  |
|                          | # deelnemers aan bij- en nascholing (excl. VULA)              | 19.453        |
| Samenwerking             | # samenwerkingsovereenkomsten (extern gefinancierd onderzoek) | 212           |
|                          | # lidmaatschappen van maatschappelijke adviescommissies       | 472           |
|                          | Omvang in € in tweede en derde geldstroom                     | € 154.361.723 |
| Disseminatie             | # outputresultaten van maatschappelijke disseminatie          | 2449          |
|                          | % tijdschriftartikelen in Open Access                         | 37%           |

<sup>7</sup> De rapportage valorisatie-indicatoren is gebaseerd op data van VU en VUmc samen. Waar in de tekst gerefereerd wordt aan meetwaarden ten behoeve van het Jaarverslag VU, betreffen die alleen de data van de VU, daarom kunnen deze afwijken van de data in de tabel.

ruimte om ondernemend te zijn. In de periode 2010-2015 is het inkomen uit postacademisch onderwijs en nascholing gegroeid van € 13 miljoen in 2010 naar € 16,46 miljoen in 2015.

### Ondernemerschapsonderwijs

De VU vindt het belangrijk om studenten en medewerkers te trainen in ondernemerschap. Studenten en wetenschappers die ondernemen, leveren daarmee een maatschappelijke bijdrage. Daarbij kijken we of er stimuleringsbeleid voor de ontwikkeling van ondernemerschap is voor studenten en medewerkers en op welke wijze externe partijen betrokken worden bij de ontwikkeling en uitvoering van ondernemerschapsonderwijs. Een mooi voorbeeld is de samenwerking met NUON die betrokken is bij het ondernemerschapsonderwijs van Bedrijfskunde. Indicator is het aantal medewerkers en studenten dat een vak volgt in ondernemerschap.

In 2008 startte de VU met CASE, een programma voor ondernemerschapsonderwijs. Sinds 2012 investeert de VU samen met de UvA in dit onder studenten populaire programma via het pan-Amsterdamse Amsterdam Centre for Entrepreneurship (ACE) in de uitbreiding van het aanbod van ondernemerschapsonderwijs. ACE is een samenwerkingsverband van de Universiteit van Amsterdam (UvA), de Vrije Universiteit (VU), de Hogeschool van Amsterdam (HvA) en de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten (AHK). Het ondernemerschapsonderwijs heeft een impuls gekregen op zowel bachelor- als masterniveau. Het aanbod is sinds 2012 uitgebreid met een gezamenlijke master Entrepreneurship (m.i.v. 2014/2015) en een minor 'Entrepreneurship 2.0' (m.i.v. 2016/2017). Daarnaast is in 2014 een International Summer School 'New Venture Creation and Entrepreneurship' van start

gegaan. Al sinds 2006 vinden elk jaar edities plaats van de Rabobank / ACE Summerschool 'Ondernemerschap'. In 2015 telde de master Entrepreneurship 80 studenten. Vorig studiejaar hebben 30 studenten aan de minor Entrepreneurship 2.0 deelgenomen. In 2015 trok de Summerschool Ondernemerschap 35 studenten en de International Summer School 'New Venture Creation and Entrepreneurship' 25 studenten.

### Patenten, licenties en spin-offs

Patenten en licenties zijn goede indicatoren van creativiteit en ondernemerschap van wetenschappelijke onderzoekers en studenten. Daarbij kijkt de VU naar de aantallen ingediende nieuwe patentaanvragen, maar ook naar de nieuwe licentieovereenkomsten en de gerealiseerde spin-offs, omdat die vooral iets zeggen over het daadwerkelijke gebruik van toegepaste kennis.

| Master   | Minor                             | Honoursprogramma's                            | Vakken  | Summer schools                              | Extracurriculair           |
|--|-----------------------------------|---|---|---|----------------------------|
| MSc Entrepreneurship (VU-UvA joint degree)                                   | Minor Entrepreneurship 2.0        | VU/ UvA Honours Programme Entrepreneurship    | Introduction Entrepreneurship   | New Venture Creation and Entrepreneurship   | ACE GRIT-weekend           |
| MSc Management, Policy Analysis & Entrepreneurship in Health & Life Sciences | Minor Entrepreneurship            | VU/UvA Honours Course Social entrepreneurship | Entrepreneurship in Health and Life Sciences  | Rabobank / ACE Summerschool Ondernemerschap | ACE Let's get started fair |
| Premaster Entrepreneurship   | Minor Technology Entrepreneurship |   | Entrepreneurship in Data Science and Analytics<br>Entrepreneurship in Human Movement Sciences<br>De Ondernemende Tandarts |   |                            |

|                      | 0-meting | Real. 2012 | Real. 2013 | Real. 2014 | Real. 2015 | Totaal |
|----------------------|----------|------------|------------|------------|------------|--------|
| Licenties            | 10       | 23         | 31         | 24         | 36         | 114    |
| Octrooiaanvragen     | 11       | 34         | 31         | 25         | 35         | 125    |
| Nieuwe ondernemingen | 2        | 3          | 5          | 8          | 11         | 27     |



In de periode 2012-2015 hebben de bij IXA aangesloten instellingen (AMC, UvA, HvA, VU en VUmc) 114 licenties afgesloten, 125 octrooien aangevraagd en zijn 27 nieuwe ondernemingen gestart. IXA is het pan-Amsterdamse Technology Transfer Office.

#### **Overige vormen van valorisatie**

De structurele samenwerking van academici met maatschappelijke organisaties in de vorm van lidmaatschappen van adviescommissies, relevante bestuursfuncties en lidmaatschappen van raden van toezicht, is een goede indicator van samenwerking en kennisdeling van universiteit en samenleving.

Ook wordt gekeken naar de externe financiering van onderzoek waarbij door wetenschappers met maatschappelijke partners wordt samengewerkt, met name de derde-geldstroomprojecten omdat daarin met publieke en private partners wordt samengewerkt, maar ook naar de projecten in de tweede-geldstroom waarin wordt samengewerkt met maatschappelijke organisaties. Als tweede indicator worden de pre-seed en proof-of-concept funds geteld. Dit zijn voorinvesteringen door valorisatiefondsen voor onderzoek naar de technische en commerciële haalbaarheid van producten.

Last but not least kiest de VU voor het meten van outputresultaten van maatschappelijke disseminatie, waaronder kennisverspreiding via interviews, optredens en artikelen in alle soorten media, blogs, websites, publicaties in vaktijdschriften, lezingen en bijeenkomsten voor een breed publiek, bijdragen aan tentoonstellingen. Niet alleen het beschikbaar stellen van resultaten van wetenschappelijk onderzoek in social media en op andere wijze voor een breed publiek, ook de mate waarin wetenschappelijke kennis toegankelijk is in Open Access vindt de VU van belang.

#### **Open Access**

De VU is overtuigd voorstander van het maximaal toegankelijk maken van onderzoeksoutput door te publiceren in Open Access. In 2015 hebben VU en VUmc een percentage Open Access publicaties behaald van 37%. Het beoogde doel van 40% is bijna behaald. De lange termijn prognose van 90% Open Access in 2025 blijft een reële doelstelling. Verdere groei in de toekomst wordt gerealiseerd via implementatie van een nieuw research informatiesysteem (CRIS) inclusief open access beleid, vergroting van bewustwording bij onderzoekers van het belang van Open Access, het maken van afspraken met uitgevers over stimulering van het publiceren in Open Access en het bevorderen van meer kleinschalige en innovatieve open access-initiatieven.

Vervanging van Metis, het huidige research informatiesysteem, wordt gerealiseerd via het project Nieuw Amsterdams CRIS van VU en VUmc samen met UvA, AMC en HvA dat in 2017 moet leiden tot een gebruiksvriendelijker systeem met een significant hoger percentage Open Access publicaties. Tegelijkertijd zijn in 2015 en begin 2016 met diverse uitgevers, waaronder Elsevier, Springer en Wiley, afspraken gemaakt om Open Access publiceren te stimuleren middels het afsluiten van integrale deals, waarbij abonnementskosten en article processing charges (APC) voor hybride tijdschriften in één overeenkomst aan elkaar worden gekoppeld. Hierbij werken universiteiten nauw samen in VSNU-verband. Deze impuls wordt de komende jaren gecontinueerd.

#### **Ondersteuning van valorisatie: IXA**

Het Pan-Amsterdamse Technology Transfer Office is in 2014 van start gegaan onder een nieuwe naam, Innovation Exchange Amsterdam, of IXA. Het is de missie van IXA om in partnerschap met onderzoekers samenwerkingen te initiëren, onderzoeksresultaten, kennis en technologieën beschikbaar en geschikt te maken voor innovatie met maatschappelijke impact, en middelen te genereren voor onderzoek en onderwijs. Deze nieuwe naam benadrukt het belang van het stimuleren van onderzoekssamenwerkingen tussen academische sector en externe partijen (industrie en publieke entiteiten).

## AAA-SAMENWERKINGEN EN -RESULTATEN

| #  | AAA-initiatief  | Hoofddomein                            |
|----|---|--|
| 1  | Samenwerking Amsterdamse bètafaculteiten                    | Natuurwetenschappen                    |
| 2  | Amsterdam Data Science                                      | Bèta, Economie en Geesteswetenschappen |
| 3  | Amsterdam Water Science                                     | Natuurwetenschappen                    |
| 4  | Solardam  | Natuurwetenschappen                    |
| 5  | Amsterdam Brain and Mind Project (ABMP)                     | Medische en Gedragwetenschappen        |
| 6  | Amsterdam Centre for Contemporary European Studies (ACCESS) | Sociale Wetenschappen                  |
| 7  | Amsterdam Universities Business School (AUBS)               | Economie                               |
| 8  | UMCA Alliantie PhD-fellows                                  | Medische wetenschappen                 |
| 9  | Health MBA  | Medische wetenschappen                 |
| 10 | Humanities  | Geesteswetenschappen                   |
| 11 | Market, Regulation & Behaviour                              | Rechtsgelerdheid                       |
| 12 | Sport & Bewegen   | Bewegings- en Gedragwetenschappen      |

## AAA-doelstellingen

## Resultaten

|  |   |
|--|---|
| 1. Getalenteerde studenten en wetenschappers uit de hele wereld aantrekken             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 AAA-fellows aangesteld, allen uit buitenland afkomstig</li> <li>• 4 ERC Starting Grant winnaars onder AAA-fellows</li> <li>• 47 Postdoc posities gecreëerd (nu 32 vervuld)</li> <li>• 33 PhD-posities gecreëerd (nu 32 vervuld)</li> </ul>  |
| 2. Meer competitieve fondsen uit Europa en andere externe bronnen werven               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 7 ERC Starting Grants, 2 ERC Consolidator Grants</li> <li>• 4 VENI's, 3 VIDI's, 1 VICI</li> <li>• Data Science: NWO Geesteswetenschappen en Exacte Wetenschappen</li> <li>• ARCNL: STW grant</li> <li>• AISS (Sport Science): ZonMw grant</li> <li>• ACCESS Europe: NWO, Horizon 2020: Erasmus +, Jean Monnet Centre of Excellence, Marie Curie</li> </ul> |
| 3. Sterkere kennisbasis voor de regio ten behoeve van zakelijke en creatieve industrie | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oprichting ARCNL met ASML</li> <li>• Samenwerking met IQU, ORTEC, Qualcomm en Philips (Data Science)</li> </ul>  |
| 4. Meer en beter gekwalificeerde afgestudeerden voor de regio afleveren.               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 joint degree opleidingen (Bachelor Scheikunde en Bachelor Natuur- &amp; Sterrenkunde)</li> <li>• 4 master tracks (Data Science + Big data Engineering + Law, Market, Behaviour + Sport Sciences &amp; Coaching)</li> <li>• 1 MSc-cursus (Biological Oceanography)</li> <li>• 2 minoren (Digital Humanities + Prestatiepsychologie)</li> </ul>            |

Binnen Nederland is de infrastructuur van kennis en wetenschap in Amsterdam uniek. Amsterdam heeft twee grote universiteiten, met twee grote universitair medische centra. Bovendien heeft Amsterdam de Hogeschool van Amsterdam en enkele andere hogescholen, en een groot aantal landelijke onderzoeksinstituten: instituten van NWO en KNAW maar ook

bijvoorbeeld Sanquin en het Nederlands Kanker Instituut (NKI). Samen hebben deze instellingen een wetenschappelijke staf van circa 7.500 fte, en bijna 10.000 fte als men het onderwijzend personeel van het hoger beroeps- en kunstonderwijs meetelt. Daardoor neemt Amsterdam een bijzondere plaats in wanneer het gaat over de profilering van de Nederlandse

universiteiten. Ook als een onderwerp slechts op enkele plaatsen in Nederland wordt bestudeerd en gedoceerd, dan zal Amsterdam daar vaak één van zijn. Dat schept veel mogelijkheden om profielkeuzes te maken en niettemin het brede scala van disciplines te bestrijken dat nodig is om aan grote internationale projecten deel te nemen, en snel in te spelen op wisse-

lingen in maatschappelijke vragen. Dit maakt de vorming, in 2012, van een Amsterdam Academic Alliance (AAA) ter versterking van de samenwerking tussen en rondom UvA en VU een logische stap. Tegelijk met de prestatieafspraken sloten UvA en VU een intentieverklaring tot intensivering van die samenwerking, waar beide academische ziekenhuizen dat in september 2011 al hadden gedaan. Het doel op ieder deelgebied is het bijeenbrengen van het beste van beide werelden. Als voornaamste doelen werden geformuleerd de gezamenlijke programmering van onderzoek op terreinen waarop beide instellingen elkaar kunnen aanvullen en versterken, de samenwerking in het masteronderwijs en de vorming van een geïntegreerde bètafaculteit.

Sindsdien hebben de UvA en de VU op verschillende wetenschapsgebieden samenwerkingsverbanden gevormd daar waar die meer dan de som der delen zijn of kunnen worden en de belofte van een excellent niveau in zich hebben. Tot nu toe 2015 zijn 12 AAA-initiatieven gestart.

De UvA en de VU hebben de zogenaamde selectieve middelen uit de profielafspraken bijeengebracht in het Amsterdam Academic Alliance (AAA)-fonds, met een omvang van 24 miljoen euro voor de jaren 2013-2016. Zij hebben de volgende hoofddoelstellingen onder het AAA-fonds gelegd:

1. Getalenteerde studenten en wetenschappers uit de hele wereld aantrekken.
2. Meer competitieve fondsen uit Europa en andere externe bronnen werven.

3. Sterkere kennisbasis voor de regio ten behoeve van zakelijke en creatieve industrie.
4. Meer en beter gekwalificeerde afgestudeerden voor de regio afleveren.

Vanaf 2013 zijn middelen uit dit profileringsfonds toegekend aan initiatieven van samenwerkende faculteiten en instituten die bijdragen aan deze doelstellingen. De toegekende middelen fungeren als startmiddelen (seed funding) voor activiteiten die daarna indalen in de reguliere begroting of eigen inkomsten genereren.

De tabel hieronder noemt deze samenwerkingen en vat de behaalde resultaten samen.

Als onderdeel van de samenwerking is het AAA-Fellowship Programme

#### INZET VAN M€ 24 AAN AAA-MIDDELEN

| Initiatief                       | Faculteiten UvA  | Faculteiten VU           | Andere partijen | 2013       | Toekenningen in k€ |             |            |               |            |
|----------------------------------|------------------|--------------------------|-----------------|------------|--------------------|-------------|------------|---------------|------------|
|                                  |                  |                          |                 |            | 2014               | 2015        | 2016       | 2017          | Totaal     |
| AAA-Fellowships                  | AMC/FEB/<br>FNWI | FALW/FEW/<br>FEWEB/-VUmc |                 |            | 875                | 1.749       | 1.749      | 438           | 4.811      |
| ABMP                             | FMG              | NCA                      |                 |            | 30                 | 1.000       | 1.000      | 1.000         | 3.030      |
| ACCESS                           | FMG              | FSW                      |                 | 500        | 500                | 500         | 500        |               | 2.000      |
| AUBS                             | FEB              | FEWEB                    |                 | 250        |                    |             |            |               | 250        |
| AWS - Amsterdam<br>Water Science | FNWI             | FALW                     |                 |            | 30                 | 475         | 495        |               | 1.000      |
| Data Science                     | FEB/FGw/<br>FNWI | FALW/FEW/<br>FEWEB/LET   |                 |            |                    | 1.023       | 1.023      | 1.023         | 3.069      |
| Humanities                       | FGw              | LET                      |                 | 234        | 548                | 399         |            |               | 1.181      |
| Rechtsgeleerdheid                | FdR              | RCH                      |                 | 320        |                    |             |            |               | 320        |
| Samenwerkende<br>bètafaculteiten | FNWI             | FALW/FEW                 |                 | 3.000      |                    |             |            |               | 3.000      |
| Solardam                         | FNWI             | FEW                      | AMOLF/ECN       |            |                    | 500         | 500        |               | 1.000      |
| Sport & Bewegen                  | FMG/AMC/HvA      | FBW/VUmc                 |                 | 117        | 117                | 117         |            |               | 351        |
| Summer schools                   | UvA              | VU                       |                 |            |                    | 78          |            |               | 78         |
| Tinbergen                        | FEB              | FEWEB                    |                 |            |                    | 400         |            |               | 400        |
| UMC MBA                          | AMC/FEB          | VUmc                     |                 | 285        | 535                | 285         |            |               | 1.105      |
| UMC PhD                          | AMC/FEB          | VUmc                     |                 | 416        | 416                | 416         | 416        |               | 1.664      |
| Totaal benodigd                  |                  |                          |                 | 5.122      | 3.051              | 6.942       | 5.683      | 2.461         | 23.259     |
| Totaal beschikbaar               |                  |                          |                 | 6.042      | 6.042              | 6.042       | 6.042      | 0             | 24.168     |
| <b>Restant</b>                   |                  |                          |                 | <b>920</b> | <b>2.991</b>       | <b>-900</b> | <b>359</b> | <b>-2.461</b> | <b>909</b> |

ingericht, bedoeld voor het extern werven van internationale topwetenschappers voor een periode van drie jaar, binnen één van de AAA-Fonds initiatieven. Na afloop van het fellowship worden de kandidaten opgenomen in de vaste wetenschappelijke staf en bekostigd door de betreffende faculteiten of uit zelf gegenereerde middelen.

Er zijn inmiddels 10 topwetenschappers uit het buitenland aangetrokken, waaronder 4 ERC Starting Grant winnaars. De 10 fellows vervullen de functie van verbindende schakel in de UvA-VU samenwerking. (zie de tekstkaders in de volgende paragraaf).

## 6.6 VERANTWOORDING VAN AAA-INITIATIEVEN

### 1. Samenwerking Amsterdamse bètafaculteiten

Sinds 1 januari 2014 zijn de gezamenlijke bètafaculteiten van UvA en VU onder één, uit het buitenland geworven, decaan geplaatst. Een volledige integratie van de faculteiten zoals aanvankelijk beoogd, kon niet de instemming van de medezeggenschapsorganen verwerven omdat de consequenties voor het onderwijs nog niet goed in beeld waren en omdat de

directe meerwaarde van de samenwerking niet voor alle deelgebieden even groot was. In de praktijk bleek de aanwezigheid van de gezamenlijke decaan voldoende katalysator voor de uitbouw van de samenwerking daar waar die meerwaarde wel werd gezien. Met ondersteuning van het AAA-fonds hebben de Amsterdamse bètafaculteiten geïnvesteerd in versterking van het Amsterdamse science landschap, gezamenlijke onderzoeksprioriteiten, externe samenwerkingsrelaties en integratie van onderwijs. Dit gebeurt vanuit vier gemeenschappelijke domeinen: Fundamentals of Science, Science for Sustainability, Human Life Science en Information Science. UvA en VU hebben besloten een aantal van hun opleidingen te integreren en als joint degree aan te bieden. Dankzij de integratie kunnen opleidingen worden geboden met een breedte en diepte die voor beide universiteiten afzonderlijk niet te handhaven of realiseren viel. Vanaf 2013 wordt de bacheloropleiding Scheikunde en vanaf 2014 Natuur- en Sterrenkunde als gezamenlijke opleiding aangeboden. Het aantal studenten bij Scheikunde is gegroeid van 160 in 2010 naar 200 in 2016. Het aantal studenten bij Natuur- en Sterrenkunde is gegroeid van 300 in 2010 naar 375 in 2016, tot de inmiddels grootste

opleiding van Nederland in zijn soort. De Masteropleiding Data Science gaat van start per september 2016 met naar verwachting in het eerste jaar 50 master studenten waarvan de helft internationale studenten. Daarnaast start de 2-jarige master track Big Data Engineering per september 2016. De bètasamenwerking heeft geresulteerd in een toegenomen samenwerking met het bedrijfsleven in de Amsterdamse regio. Een van de belangrijkste resultaten is de oprichting van het Advanced Research Centre for Nanolithography (ARCNL) met chipfabrikant ASML in 2014. ARCNL is een onderzoekconsortium met ASML en AMOLF. Het centrum verricht fundamenteel onderzoek op het gebied van de nanolithografie, in het bijzonder voor toepassing in de halfgeleiderindustrie. In eerste instantie richt het centrum zich op de fysische en chemische processen die cruciaal zijn voor lithografie met Extreem Ultraviolet (EUV) licht. Eind 2015 had ARCNL 6,3 fte senior onderzoekers (groepsleiders en tenure trackers), 18,7 fte promovendi en 4 fte postdocs in dienst. Het centrum is zelfstandig gehuisvest en beschikt over een eigen onderzoeksinfrastructuur. ARCNL heeft inmiddels een subsidie uit het FOM IPP-programma met het voorstel Physics

## AANGETROKKEN AAA-FELLOWS

| #  | AAA-Fellow           | Afkomstig van   | Onderzoeksgedebied                  |
|----|----------------------|---|-------------------------------------|
| 1  | Daniel Baumann       | University of Cambridge   | Astroparticle physics               |
| 2  | Reinier Boon         | Goethe-Universität, Frankfurt am Main                           | Hart- en Vaatziekten                |
| 3  | Jean-Michel Désert   | University of Colorado  | Exoplaneten                         |
| 4  | Jan Engelmann        | Universität Zürich  | Neuro-economics                     |
| 5  | Efstratios Gavves    | KU Leuven   | Computer vision by machine learning |
| 6  | Tom Grossman         | TU Dortmund   | Organic synthesis                   |
| 7  | Frank Kleibergen     | Brown University  | Econometrie                         |
| 8  | Edan Lerner          | New York University   | Soft matter                         |
| 9  | Sebastiaan Luyssaert | Laboratoire des Sciences du Climat et de l'Environnement (LSCE) | Sustainability                      |
| 10 | Bruno Reversade      | Institute of Medical Biology Singapore                          | Reproduction & Development          |

for Nanolithography gekregen, en ontvangt een TKI-toeslag. ARCNL heeft een opstartsubsidie gekregen van de gemeente Amsterdam en de provincie Noord-Holland omdat het centrum beschouwd wordt als een grote aanwinst voor de kenniseconomie van de regio. De bètafaculteiten hebben verder gewerkt aan clustering in elk van de vier domeinen Fundamentals of Science,

Science for Sustainability, Human Life Science en Information Science om meer kritische massa te realiseren aan zowel de UvA als de VU. VU, VUmc en UvA brengen hun human life science-onderzoek samen in het nieuwe OI2 gebouw aan de zuidas. Vanuit de UvA zullen in het eerste kwartaal van 2016 de onderzoeksgroepen op het gebied van Cell & Systems Biology verhuizen

van Science Park naar het OI2-gebouw. De AAA-financiering heeft daarnaast een belangrijke impuls aan de Chemical Biology Platform (CBP) gegeven. Dit Platform verbindt efficiënt chemie met biologie voor de identificatie van nieuwe chemisch-biologische instrumenten en nieuwe geneesmiddelen. In maart 2016 zal het CBP verhuizen naar het nieuwe OI2 gebouw.

De AAA-financiering heeft het mogelijk gemaakt twee buitenlandse topwetenschappers naar Amsterdam te halen, Garry Corthals en Michelle Camenzuli, en om een geavanceerde 'TripleTof' massaspectrometer aan te schaffen, hetgeen heeft bijgedragen aan het sluiten van allianties met wetenschappers uit de regio Amsterdam van AMC, NFI (CLCH), NICAS, Rijksmuseum en NKI.

#### **EDAN LERNER**

De natuurkundigen van VU en UvA hebben samen met AMOLF het Amsterdam Soft-Bio Initiative (ASBI) opgezet. De nauwe koppeling van enerzijds biofysica aan soft matter en anderzijds experiment aan theorie maakt het mogelijk om het collectieve gedrag van complexe biologische systemen op coherente wijze te onderzoeken. De expertise die Edan Lerner inbrengt vormt de verbindende schakel in de UvA-VU samenwerking, met name voor het valorisatie-potentieel.

#### **JEAN-MICHEL DÉSSERT**

Mede in het kader van de voorgenomen huisvesting van SRON op Amsterdam Science Park, is een samenwerking gestart tussen Aardwetenschappen (FALW), het Anton Pannekoek Instituut (FNWI) en SRON. Met Jean-Michel Désert is een expert op het gebied van exoplaneten aangetrokken die een cruciale schakel in de samenwerking vormt.

#### **TOM GROSSMAN**

Tom Grossman is per 1 januari 2016 gestart op de nieuwe leerstoel Biomimetic Synthese voor Moleculaire Complexiteit. Het onderzoek van Grossman richt zich op organische synthese van complexe moleculaire modellen. Zijn onderzoek kent een vliegende start met de recent verworven ERC starting grant. Met deze nieuwe leerstoel wordt een sterke brug gevormd vanuit de organische synthese naar moleculaire celbiologie, microbiologie en systeembioogie.

#### **SEBASTIAAN LUYSSAERT**

Sebastiaan Luysaert is een internationaal gerenommeerd onderzoeker op het gebied van de modellering van feedbacks tussen klimaat en bos-ecosystemen en duurzaam land- en bosbeheer. Met zijn profiel past hij uitstekend in het Sustainability cluster van de samenwerkende bètafaculteiten van VU en UvA. De systeembenadering van Luysaert omvat aandacht voor biogeochemische kringlopen in bodem, vegetatie en atmosfeer, waarmee hij bij uitstek verschillende leerstoelgroepen van VU en UvA verbindt.

#### **DANIEL BAUMANN**

Het wetenschappelijke werk van Daniel Baumann omvat alle aspecten van de kosmologie. Met dit profiel vervult Baumann een uitstekende brugfunctie tussen verschillende gerenommeerde onderzoeksgroepen: de String Theory groep van de UvA, de Donkere Materie groep binnen het UvA-zwaartepunt GRAPPA en het in Nikhef ingebedde onderzoeksprogramma 'Virgo' onder leiding van VU-hoogleraar Van den Brand. De ERC Starting Grant die Baumann vanuit Cambridge naar Amsterdam meenam geeft tevens aan dat zijn komst de wervingskracht van Amsterdam voor subsidies én talent op dit vakgebied kan verstevigen.

## **2. Amsterdam Data Science**

Het AAA-Data Science programma is een initiatief van de bètafaculteiten, faculteiten Economie en Bedrijfskunde en de faculteiten Geesteswetenschappen van UvA en VU, gericht op het intensiveren van de samenwerking tussen de universiteiten en met andere regionale kennisinstituten (HvA, CWI). In februari 2015 heeft het programma funding gekregen voor het gebruik van nieuwe modelleer- en analysemethoden om betekenis te brengen in de zee van data die ons omringt. Met de financiering uit het AAA-fonds zijn 16 posities gecreëerd: voor elf postdocs en vijf PhD-kandidaten. Zeven posities overspannen wetenschappelijke domeinen, en bij drie is de lokale industrie betrokken (IQU, ORTEC, Philips). In 2014 en 2015 zijn internationale kandidaten aangetrokken als universitair docent, postdoc, en binnen tenure track posities. Amsterdam Data Science onderzoekers zijn nauw betrokken geweest bij de ontwikkeling van het Data Science lesprogramma voor de gezamenlijke UvA-VU MSc Data Science track bij de master Information Studies die in september 2016 van start gaat.

Amsterdam Data Science heeft inmiddels M€ 1,2 aan externe financiering verworven. NWO heeft het project

## EFSTRATIOS GAVVES

Het Instituut voor Informatica heeft zich internationaal sterk geïmplementeerd op het gebied van Intelligent Systems. Onderzoek richt zich onder meer op taalverwerking, computer vision en autonome systemen/machine learning. Op de twee laatste gebieden zijn, onder de naam QUVA-lab, de UvA en Qualcomm een langjarige, omvangrijke onderzoekssamenwerking aangegaan. Van Gavves wordt verwacht dat hij binnen het AAA-initiatief Data Science leiding geeft aan het onderzoek en inhoudelijke contacten onderhoudt met Qualcomm en subsidiegevers alsmede relevante groepen bij de afdeling informatica van de VU.

## JAN ENGELMANN

Een tweede AAA-fellow binnen Data Science is aangezocht ter versterking van de samenwerking van UvA en VU binnen het domein neuro-economics. Jan Engelmann zal met name bijdragen aan de UvA-VU samenwerking binnen het Tinbergen Instituut, de gezamenlijke graduate school van de economische faculteiten van de UvA, VU en EUR, binnen de Behavioral and Experimental Economics Research Group.

Cognition samen. Op basis van een review-procedure met onafhankelijke, internationale reviewers, zijn er van 33 interne voorstellen tien geselecteerd, waarna in 2015 de internationale werving van de postdocs is gestart. De postdocs worden aan ofwel de UvA of de VU aangesteld en krijgen aan de andere instelling een gastaanstelling. Naast de sterke intensivering die het opzetten van dit programma met zich heeft meegebracht en het onderzoek dat nu gezamenlijk verricht wordt, heeft het geleid tot de indiening van een gezamenlijke Zwaartekracht-aanvraag met andere onderzoekscentra in de regio Amsterdam, en tot de ontwikkeling van gezamenlijke lezingenreeksen, summer schools en cursussen.

## 6. Amsterdam Centre for Contemporary European Studies (ACCESS EUROPE)

Het Amsterdam Centre for Contemporary European Studies (ACCESS EUROPE) is een samenwerkingsverband van 140 onderzoekers uit vijf UvA en VU faculteiten. Per 2015 zijn er negen postdocs aangesteld waarvan vier zijn doorgegroeid naar de positie van universitair docent. Ook zijn elf buitenlandse, toonaangevende visiting scholars aangevraagd die onderzoeksseminars en PhD-masterclasses verzorgden. Aan ACCESS Europe verbonden onderzoekers hebben in 2014 en 2015 twee ERC Starting Grants, twee ERC Consolidator Grants, vier veni's, drie vidi's en één vici verworven. Tevens is financiering uit de volgende Europese programma's verworven: Horizon 2020, Erasmus +, Marie Curie en Jean Monnet Centre of Excellence. Sinds de start in januari 2014 zijn er circa 60 academische evenementen en meer dan 50 publieke evenementen georganiseerd, waaronder twee projecten tijdens het Nederlandse voorzitterschap van de EU in de eerste helft van 2016.

## 7. Amsterdam Universities Business School (AUBS)

Met het samenwerkingsverband Amsterdam Universities Business

MediaNow gehonoreerd, een samenwerking tussen UvA, VU en het Instituut voor Beeld en Geluid (750k euro) en het project ReSearch, een samenwerking tussen UvA, VU en Elsevier (750k euro). Het belang van data science onderzoek wordt ook onderstreept door de recente toekenning van drie NWO-subsidies voor AAA-Data Science onderzoekers, te weten Maarten de Rijke (UvA), Frank van Harmelen (VU) en Rens Bod (UvA). Voor Amsterdam Data Science is de samenwerking met de lokale industrie en overheid belangrijk. Er zijn nieuwe projecten met de lokale industrie gestart, bijvoorbeeld met IQU en Philips, en er is een nauwe samenwerking met de stedelijke overheid tot stand gebracht zoals in het Data Lab, waarin toegang is verkregen tot data voor gebruik in experimenten en visualisaties.

## 3. Amsterdam Water Science

Amsterdam Water Science is een geïntegreerd UvA-VU kenniscentrum op het gebied van Water Science waarmee een kwaliteitssprong wordt gemaakt voor onderzoek, onderwijs en bedrijvigheid in de regio. Er zijn vier postdocs aangesteld; één ervan versterkt de samenwerking met het KNMI. Het onderwerp van onderzoek is het modelleren van extreme neerslag. Er zijn projecten in de regio geïnitieerd in nauwe samenwerking met

Deltares, Waternet, Waterschappen, Rijkswaterstaat en Staatsbosbeheer. Het onderzoek kent twee hoofdrichtingen: onderzoek naar interacties tussen sediment en water en de interactie tussen water en lucht. In het najaar 2016 gaat de nieuwe gezamenlijke MSc-cursus Biological Oceanography van start. Deze cursus wordt aangeboden aan zowel UvA - als VU-studenten.

## 4. Solardam

Het consortium Solardam is een samenwerkingsinitiatief van UvA, VU, AMOLF en ECN dat gericht is op onderzoek naar innovatief gebruik van zonne-energie. In totaal zijn acht postdoc-posities gecreëerd vanuit de AAA-financiering, waarvoor in 2015 gezamenlijk is geworven. Op deze vacatures hebben bijna 200 kandidaten vanuit de hele wereld gesolliciteerd. Vier postdocs zijn inmiddels aangesteld en alle postdocs hebben een gecombineerde supervisie van UvA-VU onderzoekers. Voor het programma Solardam wordt in 2016 een NWO Zwaartekracht aanvraag voorbereid.

## 5. Amsterdam Brain and Mind Project (ABMP)

In het Amsterdam Brain and Mind Project werken Neuroscience Campus Amsterdam (VU) en het UvA-zwaartepunt Amsterdam Brain and

## FRANK KLEIBERGEN

Om de samenwerking van de Amsterdamse business schools een impuls te geven is Frank Kleibergen aangetrokken, afkomstig van Brown University in Providence, als hoogleraar Econometrie. Hij werkt in het Tinbergen Instituut, de gezamenlijke graduate school van de economische faculteiten van de UvA, VU en de Erasmus Universiteit Rotterdam.

School (AUBS) hebben de UvA en VU vorm gegeven aan hun ambitie om in het (post-initiële) bedrijfskundige onderwijssegment tot verregaande samenwerking te komen. Vanwege het in technische deconfiture geraken van een derde partner, de Duisenberg School of Finance, is het niet tot een nieuw gezamenlijk onderwijsinstituut gekomen. In plaats daarvan is de samenwerking in het Tinbergen Instituut bestendigd en zijn er een aantal honours tracks ontwikkeld als onderdeel van reeds bestaande programma's.

### 8. UMC Alliantie Fellows

Sinds de intentieverklaring van september 2011 werken AMC en VUmc aan een diepgaande samenwerking tussen de beide Amsterdamse academische ziekenhuizen, waaraan zowel ontwikkelingen in de zorgsector als wetenschappelijke synergie ten grondslag liggen. Waarom zou Amsterdam twee gescheiden academische ziekenhuizen moeten hebben? Ook de lange-termijn huisvestingsontwikkeling van beide ziekenhuizen katalyseert de samenwerking. Het doel is om in ieder geval tot een personele unie van de besturen en de faculteitsdecanen te komen, als instrument om de samenwerking effectief te maken. De realisatie daarvan kost tijd. In de eerste plaats was nodig het VUmc juridisch te scheiden van de VU, deze scheiding is met ingang van 2016 geëffectueerd. In de tweede plaats dienden verschillende Autoriteiten, zoals de ACM en de NZa, met de samenwerking in te stemmen. Intussen vinden op de werkvloer van de ziekenhuizen al samenvoegingen en uitwisselingen van specialismen plaats. Ook vanuit de UvA en VU wordt de samenwerking gestimuleerd, onder andere uit het AAA-fonds.

Acht promovendi zijn geworven na een gezamenlijke call for proposals door AMC en VUmc in het kader van de oprichting van alliantie onderzoeksinstituten. De alliantiepromovendi slaan een brug tussen het AMC- en VUmc-onderzoek. Naast wetenschappelijke excellentie, zoals beoordeeld door externe referenten, was de mate waarin de onderzoeksvoorstellen de samenwerking in de alliantie konden versterken een beoordelingscriterium. Vier promovendi zijn aangesteld bij het AMC en vier bij het VUmc. Alle promovendi zijn werkzaam binnen gezamenlijke onderzoekslijnen die deel uit maken van de recent opgerichte alliantie onderzoeksinstituten.

### 9. Health MBA

Het Health MBA-programma betreft participatie van studenten en medewerkers van de faculteiten geneeskunde in een Special Track in Healthcare and Science Management uitgevoerd door de Amsterdam Business School die erop is gericht de samenwerking

tussen AMC en VUmc in de komende jaren te concretiseren. Bedrijfsmatig inzicht is niet een vast onderdeel van de opleiding van academische geneeskundige professionals. De MBA-health Care management opleiding voorziet in deze lacune en verschaft de deelnemers bovendien een sterke ontwikkelingsmogelijkheid op universitair masterniveau. Het twee jaar durende MBA programma van de Amsterdam Business School is aangepast aan de specifieke behoeften van de UMC's.

### 10. Humanities

De faculteiten Geesteswetenschappen van UvA en VU hebben op drie gebieden hun onderzoeks- en onderwijsaanpak sinds 2013 geïntensiveerd, namelijk in het Amsterdam Centre for Ancient Studies and Archaeology (ACASA), binnen Erfgoedstudies en op het gebied van de Digital Humanities. Wat ACASA betreft worden de masteropleidingen sinds 2012 gezamenlijk aangeboden. Vanaf 2013 is vervolgens gewerkt aan de samenvoeging van UvA- en VU-bacheloropleidingen. Met als gevolg dat vanaf het collegejaar 2016-2017 de opleidingen gemeenschappelijk worden aangeboden. De researchmaster Archaeology van de UvA is inhoudelijk aangepast en omgevormd tot een gezamenlijke master Archaeology and Heritage Studies en gaat van start in 2017. Vanaf 2013 is

## REINIER BOON

Per 1 januari 2016 is Reinier Boon aangesteld bij de afdeling Fysiologie van het VUmc. Op dit moment werkt hij in Frankfurt en in Amsterdam, zodat hij zijn groep op een goede manier naar Amsterdam kan overbrengen en met behoud van de goede samenwerking met de Duitse collegae. Twee promovendi zijn in 2015 gestart op Boons ERC-starting grant in Duitsland. In 2016 starten een post-doc en promovendus in Amsterdam. Vanaf 1 januari 2017 is zijn gehele groep in Amsterdam.

## BRUNO REVERSADE

Bruno Reversade wordt aangesteld bij het centrum voor Voortplantingsgeneeskunde van het AMC, omdat daar het zwaartepunt ligt van het alliantie onderzoeksinstituut Amsterdam Reproduction & Development. Reversade zal de eerste twee jaar een deelaanstelling behouden in zijn huidige instituut in Singapore, met het oog op bevordering van de directe samenwerking tussen Amsterdam en Singapore.

aan de samenwerking tussen beide faculteiten op het gebied van Digital Humanities vormgegeven door het stimuleren van gezamenlijk onderzoek en onderwijs en door medewerkers van beide faculteiten te professionaliseren. Hiervoor zijn online onderwijsvormen en de Minor Digital Humanities ontwikkeld. Een belangrijk initiatief in de samenwerking is het CHAT (Centre for Humanities and Technology), een publiek-privaat samenwerkingsverband van UvA, VU, KNAW en IBM voor de ontwikkeling van datatechnologie voor ongestructureerde data.

#### 11. Market, Regulation & Behaviour

De faculteiten Rechtsgeleerdheid van de UvA en de VU hebben een gezamenlijke masteropleiding Law, Markets and Behaviour opgezet. Dit is een selectieve Engelstalige masteropleiding die uitgaat van een multidisciplinaire benadering van de driehoek, markt, regulering en gedrag. De master speelt in op de behoefte aan ethisch en integer leiderschap na de ervaringen van de economische en bancaire crisis. Het opzetten en verzorgen van deze gezamenlijke master past binnen het streven van de faculteiten om intensief samen te werken op het terrein van post-initiële en initiële opleidingen gericht op de zakelijke dienstverlening in Amsterdam (advocatenkantoren, rechterlijke macht, financiële instellingen e.d.), en trekt op de complementaire focusgebieden binnen de faculteiten van beide universiteiten.

#### 12. Sport & Beweging

VU, UvA, VUmc, AMC en HVA hebben met het Amsterdam Institute of Sport Science (AISS) een netwerkinstituut gevormd dat op voordracht van het Topteam Sport door ZonMw is aangewezen als een van de drie leidende Sportinnovator Centra in Nederland. Bij het AMC is met VUmc en het Centrum voor Topsport & Onderwijs (een samenwerking van de gemeente Amsterdam, het ministerie van VWS en NOC\*NSF) een Amsterdamse sportpoli tot stand gebracht voor top- en talentsporters. Ook is er een nieuwe minor prestatiepsychologie ontwikkeld en een MSc Sport Science & Coaching. Verder is het ondernemerschapsonderwijs versterkt, onder meer via een nieuw venture lab en een bootcamp sport business & innovation voor studenten en onderzoekers. Tot slot zijn er drie bijzondere lectoraten ingesteld met onderwijs- en onderzoeksopdrachten die zijn toegesneden op doelstellingen van AISS en die de samenwerking tussen HBO en WO verder bevorderen.







07

KWALITEIT  
VAN MENSEN

Dies Natalis

## 7.1 TALENTBELEID AAN DE VU

Ook het afgelopen jaar heeft de VU geïnvesteerd in de ontwikkeling van de talenten van haar medewerkers. De aandacht is daarbij uitgegaan naar activiteiten ter verwezenlijking van de ambities uit het instellingsplan 2015-2020 en in het bijzonder naar maatregelen en ontwikkelingsactiviteiten die zich richten op verdere verbetering van docentenkwaliteit en professionalisering van medewerkers in de bedrijfsvoering. Ook de nieuwe CAO NU en de Wet Werk en Zekerheid hebben met name door de vermindering van de contractduur van tijdelijke contracten van zes jaar naar twee à vier jaar, impact op het talentbeleid gehad. Om het belang van talentbeleid voor medewerkers aan de VU te onderstrepen is in 2015 Willem Bouwens (decaan Faculteit der Rechtsgeleerdheid) als dean of talent benoemd. De volgende punten zijn gerealiseerd.

### Tenure track beleid

De VU kent tenure track en career afspraken in diverse faculteiten. In 2015 heeft de VU hier, mede ingegeven door de nieuwe CAO NU en in lijn met het nieuwe instellingsplan een verdere impuls aan willen geven door een kader voor tenure trackbeleid op te stellen. Dit is gebeurd onder leiding van de dean of talent. Dit kader vraagt van alle faculteiten aan de VU facultair tenure track beleid op te stellen, waarin minimaal een tenure track van UD2 naar UD1 in staat beschreven. Het kader biedt ruimte voor de eigenheid van de faculteit, bijvoorbeeld als het om de arbeidsmarktpositie gaat. Op deze wijze wil de VU wetenschappelijk talent aantrekken en een perspectief bieden voor een langdurige verbintenis met de VU. Het kader wordt nog nader afgestemd met de medezeggenschap.

### Stimuleringsmaatregelen voor talentvolle topwetenschappers

Het toptalentbeleid van de VU kent een aantal programma's dat in 2014 met succes gecontinueerd of ingezet is. Dit zijn de University Research Chair

(URC), Universiteitshoogleraren, het aanstellen van University Research Fellows (URF) en de benoeming van hoogleraren met een onderwijsgericht profiel.

Met de URC erkent de VU haar uitmuntende wetenschappers die worden beschouwd als (aankomend) leiders op hun vakgebied. Universiteitshoogleraren zijn uitzonderlijke hoogleraren die internationaal erkend en gerespecteerd worden als leider op hun onderzoeksgebied. Het programma University Research Fellow (URF) is bedoeld voor een selecte groep internationaal gerenommeerde VU-wetenschappers. Zij mogen een student belonen met een University Research Fellowship die de naam van de topwetenschapper draagt. Om de hoogste wetenschappelijke positie van hoogleraar ook open te stellen voor wetenschappers met focus en excellentie op gebied van onderwijs, is het programma "hoogleraar met een onderwijsgericht profiel" in 2014 gestart. In 2015 heeft de VU de volgende benoemingen gerealiseerd:

- Drie excellente jonge VU-wetenschappers met een URC-hooglerarschap.
- 11 University Research Fellowships van uitzonderlijke topwetenschappers en studenten die hen een jaar lang ondersteunen bij onderwijs en onderzoek
- In 2015 ontving één faculteit een financiële tegemoetkoming voor de benoeming van een hoogleraar die zich zichtbaar profileert op het gebied van onderwijs. Tezamen met de vier hoogleraren die in 2014 met dit profiel zijn voorgedragen brengt dit het totaal aantal eind 2015 op vijf.

### Begeleidingstrajecten voor wetenschappelijk talent

De VU heeft een intensief begeleidingstraject voor wetenschappers die onderzoeksvorstellen maken om persoonsgebonden beurzen binnen te halen.

De subsidiedesk biedt begeleidingstraject aan voor kandidaten van Nationale persoonsgebonden beurzen zoals:

- De vernieuwingsimpuls bestaande uit Veni, Vidi en Vici beurzen en de Rubicon beurzen, allen vanuit NWO geïnitieerd. In 2015 hebben 54 Veni kandidaten, 35 Vidi kandidaten, 12 Vici kandidaten en 8 Rubicon kandidaten het begeleidingstraject gevolgd.

Daarnaast biedt de subsidiedesk ook begeleidingstraject voor kandidaten van persoonsgebonden beurzen gefinancierd vanuit de Europese Commissie zoals:

- De ERC starting, consolidator en advanced grants. In 2015 hebben 15 ERC starting grant kandidaten, 2 ERC consolidator grant kandidaten en 10 ERC advanced grant kandidaten het begeleidingstraject gevolgd.
- De Marie Skłodowska-Curie Individual Fellowships (MSCA-IFs). In 2015 hebben 17 "MSCA-IFs" kandidaten het begeleidingstraject gevolgd.

### Strategische opleidingen voor wetenschappers

De Strategische adviesgroep "opleidingen voor wetenschappers" heeft als doel om het bestaande opleidingsaanbod te toetsen en waar nodig te wijzigen of aan te vullen op de behoefte van wetenschappers en de strategische doelstellingen van de VU. Aan de adviesgroep nemen deel, de voorzitter Karen van Oudenhoven van der Zee (decaan FSW), hoogleraren en beleidsmakers op het gebied van onderwijs, onderzoek en talentontwikkeling. In 2015 heeft deze adviesgroep een advies opgesteld, waarin zij aanbevelingen doet voor de ontwikkeling van nieuwe ontwikkelactiviteiten voor WP, die aansluiten bij de strategische doelen van de VU organisatie en voor de verbetering van de sturing op de kwaliteit en de samenhang van opleidingen.

### Professionalisering van medewerkers in de bedrijfsvoering

In de bedrijfsvoering van de VU hebben de afgelopen paar jaar grote veranderingen plaatsgevonden in de dienst-

verlening. Zo zijn en worden steeds meer processen geharmoniseerd en gedigitaliseerd en is de organisatiestructuur daar meer op aangepast. Dit betekent voor medewerkers dat van hen vaak nieuwe vaardigheden en kennis wordt gevraagd en dat ze werken in nieuwe samenwerkingsverbanden. Vier kerncompetenties zijn benoemd om focus aan te brengen waar de verbeteringen zich op kunnen richten, namelijk "verantwoordelijkheid nemen en geven", "focus en realisatiekracht", "leren en samenwerken" en "binden van mensen". De VU heeft het afgelopen jaar dan ook geïnvesteerd in de professionalisering van medewerkers door activiteiten te organiseren om samenwerking tussen diverse onderdelen te bevorderen. Zo hebben ruim 200 medewerkers deelgenomen aan de workshop "mijn VU verhaal", hebben rond de 90 teamleiders en coördinatoren een "workshop coachen op competenties gevolgd" en 30 afdelingshoofden uit de bedrijfsvoering een leerprogramma tactisch management gevolgd. Daarnaast hebben alle faculteiten en diensten binnen de eigen eenheid professionaliseringsprogramma's en activiteiten opgezet en uitgevoerd.

### **Effecten Nieuwe cao en wetwijzigingen arbeidsrecht op talentbeleid**

#### *Keten van tijdelijke contracten teruggebracht naar twee jaar*

Op 1 januari 2015 is de Wet werk en zekerheid van kracht geworden. Deze wet brengt gefaseerd wijzigingen aan in het arbeidsrecht. Per 1 januari 2016 treedt de Wet werk en zekerheid (WWZ) in werking, die striktere regels kent dan voorheen het geval was over de totale maximale duur en het aantal verlengingen van een dienstverband. De ketenbepalingen die per 1 januari 2015 in de cao in werking zijn getreden, houden al rekening met deze nieuwe wetgeving. Met name voor het wetenschappelijke personeel zijn deze wijzigingen ingrijpend in de wetenschappelijke loopbaan en daarmee voor het talentbeleid van de VU en het behoud van onze talenten. Zo kon

voorheen met WP een tijdelijk dienstverband, inclusief opeenvolgende dienstverbanden, voor maximaal 6 jaar worden aangegaan. De nieuwe wet beperkt deze zgn. 'keten' in principe tot 2 jaar en in de cao is dit voor enkele specifieke groepen WP uitgebreid tot 4 jaar. Het is wel mogelijk om eenmalig langere tijdelijke contracten aan te gaan, b.v. een zesjarig contract voor een tenure track.

#### *Terugdringing van tijdelijke contracten wetenschappelijke medewerkers*

Cao partijen hebben afgesproken voor eind 2016 het percentage tijdelijke contracten – korter of gelijk aan vier jaar – voor specifieke groepen wetenschappelijk personeel (hoogleraar, universitair hoofdocent, universitair docent en docent) terug te dringen tot 22%. Eind 2015 telt de VU 21% van dergelijke kortdurende tijdelijke contracten bij deze doelgroep. Met name bij de docent 4 functie en de UD 2 treffen we deze contracten aan. Inmiddels is een kader voor tenure track beleid voor de UD2 functie opgesteld. In 2016 wordt beleid opgesteld voor de tijdelijke docent 4 functie met als doel deze groep docenten meer te begeleiden, op te leiden en loopbaanadvies te geven tijdens hun docentschap aan de VU, waardoor het perspectief op de arbeidsmarkt toeneemt.

#### *Transitievergoeding*

Per 1 juli 2015 hebben medewerkers o.b.v. de WWZ bij ontslag recht gekregen op een financiële vergoeding (een transitievergoeding). De hoogte van de transitievergoeding is lager dan de voorheen op grond van de kantonrechtformule kon worden vastgesteld maar zal vaker uitgekeerd moeten worden. Dit recht kan ontstaan wanneer een medewerker 2 jaar of langer in dienst is geweest en het initiatief voor beëindiging (dus ook niet verlengen van een tijdelijk contract) bij de VU ligt. In 2015 heeft dit geleid tot onvoorziene kosten in begrotingen van projecten waarbij juist tijdelijke medewerkers worden ingezet. Maatregelen zijn genomen om de consequenties van deze

wijzigingen goed op te vangen, zoals goede voorlichting aan medewerkers en leidinggevend en het inregelen van werkwijze en systemen.

## **7.2 DIVERSITEIT**

### **Het percentage vrouwelijke hoogleraren groeit gestaag**

De in 2009 ingezette set maatregelen om de doorgroei van vrouwelijk wetenschappelijk talent naar hoogleraarposities te stimuleren heeft zijn vruchten afgeworpen. In 2015 kent de VU 20% vrouwelijke hoogleraren en daarmee heeft zij haar streefcijfer voor 2015 behaald. Het percentage is in absolute zin nog altijd gering. De VU heeft dan ook voor 2020 een streefcijfer afgegeven van 25% aan OCW. Om dit te behalen zet de VU haar stimuleringsbeleid voort, waarbij het Fenna Diemer Lindenboom leerstoelen programma voor vrouwelijk wetenschappelijk talent wordt afgebouwd en gekeken wordt of er een nieuw programma opgezet kan worden om toptalent vrouwen aan te trekken.

Voor het ondersteunend personeel geldt dat per 31 december 2015 54% in de top vrouw is.

### **Medewerkers met een arbeidsbeperking**

De Participatiewet (ingangsdatum 1 januari 2015) is een gevolg van het sociaal akkoord van 2013 en moet er voor zorgen dat er meer mensen met een arbeidsbeperking instromen op de reguliere arbeidsmarkt.

Het is de bedoeling dat de komende jaren 125.000 garantiebanen gerealiseerd worden, 100.000 in het bedrijfsleven en 25.000 bij de overheid en in het onderwijs. De VSNU heeft op landelijk niveau afgesproken dat er bij de gezamenlijke universiteiten jaarlijks 122 garantiebanen voor arbeidsgehandicapten bij komen gedurende de komende 10 jaar. Voor de VU betekent dit dat er de komende 10 jaar 104 garantiebanen voor mensen met een

arbeidsbeperking gerealiseerd dienen te worden.

Hoewel uit intern onderzoek aan de VU is gebleken dat het niet gemakkelijk zal zijn om dit te realiseren, wil zij vanuit het oogpunt van haar maatschappelijke betrokkenheid en het belang dat zij hecht aan een divers samengestelde staf, zich inspannen om dit doel te bereiken. Afgesproken is dan ook bij het aannemen van een arbeidsbeperkte medewerker in de diensten en faculteiten, in ieder geval de eerste jaren, de loonbekostiging van de garantiebanen centraal te regelen. In 2015 telde de VU 9,1 garantiebanen.

### 7.3 HOGE PRIORITEIT ONDERWIJS-KWALIFICATIES

Net als in 2013 en 2014 heeft de VU in 2015 hoge prioriteit gegeven aan het versterken van de onderwijskwaliteit en de onderwijskwaliteiten van universitair docenten. Hierover zijn in 2012 prestatieafspraken met het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) gemaakt, waaronder de afspraak 60% wetenschappers met een BKO in het najaar van 2015. Al in het voorjaar van 2015 heeft de VU deze prestatieafspraken gerealiseerd. Eind 2015 bedroeg het BKO percentage voor de VU 61%.

In 2015 is het programma voor het behalen van de Senior Kwalificatie Onderwijs (SKO) voortgezet. Het programma biedt docenten vanaf 2015 de mogelijkheid zich in twee richtingen verder te ontwikkelen: als onderwijskundig specialist of als onderwijskundig leider. Beide varianten resulteren in hetzelfde SKO-certificaat, maar de inhoudelijke focus verschilt. In 2015 behaalde 51 medewerkers een SKO kwalificatie. In 2015 slaagden tevens de 17 deelnemers aan de tweede VU Leergang onderwijskundig Leiderschap. Deze leergang is in 2013 aan de VU geïntroduceerd om wetenschappers, die een belangrijke bijdrage leveren op het terrein van verbetering van de

kwaliteit van onderwijs en onderwijs-innovatie, een opleiding en uitdagender loopbaanperspectief te bieden.

### 7.4 ONDERWIJSPRESTATIES SCHERPER IN BEELD

De kwaliteit van de docent bepaalt de kwaliteit van het onderwijs. De manieren om dit te realiseren zijn het goed scholen en faciliteren van docenten gedurende hun onderwijs carrière en het gelijkwaardig beoordelen van onderwijs en onderzoek. Om dit laatste mogelijk te maken heeft de adviesgroep Onderwijsprestaties zich in 2014 gericht op het beschrijven van onderwijsprestaties gedurende de wetenschappelijke loopbaan. Resultaat hiervan is het raamwerk onderwijsprestaties VU waarin onderwijs prestaties herkenbaar zijn beschreven op vier loopbaanniveaus: junior, medior, senior en expert inclusief vereiste opleidingen. Hiermee ondersteunt het raamwerk de professionele ontwikkeling van wetenschappers op het gebied van onderwijs. Het raamwerk onderwijsprestaties is in 2015 vastgesteld.

### 7.5 LEIDERSCHAP

VU-brede veranderingen zoals het nieuwe Besturingsmodel en reorganisaties in de bedrijfsvoering hebben

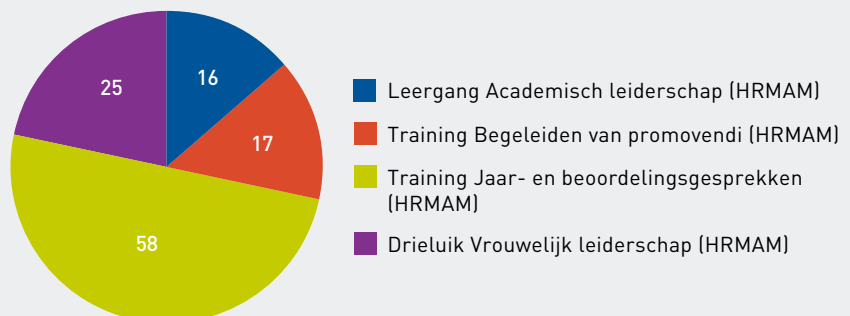
geleid tot een groter bewustzijn dat goed leiderschap voorwaardenscheppend is voor succes in onderwijs en onderzoek. Het afgelopen jaar was er veel aandacht voor dialoog en samenwerking, herziening benoemingsprocessen en kwaliteit van leidinggeven.

Wat betreft in-, door- en uitstroom op strategisch niveau zijn een aantal nieuwe leiders benoemd/ aangesteld: 2 decanen, 2 directeuren dienst en 3 directeuren bedrijfsvoering. Bij de aanstelling van directeuren is het geactualiseerde beloningsbeleid directeuren direct toegepast, met kaderstelling van de Wet Normering Topinkomens (WNT).

Ook is het afgelopen jaar het instrument vlootshouw verder ontwikkeld met een eenduidige werkwijze en bijbehorende tools. Hierdoor ontstaat een beter inzicht in de kwaliteit en kwantiteit van de personele bezetting en hoe deze zich verhoudt tot de veranderingen die men verwacht.

In het verlengde hiervan is een Meetlat Leidinggeven ontwikkeld, gebaseerd op UFO-profielen en het Leiderschapsprofiel VU. Dienstdirecteuren zijn gestart met het schouwen van hun tactisch management en het CVB schouwt elke jaar haar decanen en directeuren. Vlootshouwen vinden ook steeds vaker plaats binnen de diensten en faculteiten, echter stimulering daarvan blijft nodig.

LEIDERSCHAPSONTWIKKELING  
deelnemersaantallen per training



Verder is er geïnvesteerd in (maatwerk) programma's voor leiderschapsontwikkeling, zowel op strategisch als tactisch niveau. In het strategische programma stond de samenwerking over eenheden heen centraal, waarbij knellende situaties nu eerder en in gezamenlijkheid op tafel komen. In de komende periode is het de bedoeling dat decanen starten met facultaire leiderschapstrajecten in afstemming met MD.

Op tactisch managementniveau heeft de opleidingsinvestering geleid tot groter leiderschapsbewustzijn en VU-brede betrokkenheid; het levendige netwerk Persoonlijk Leiderschap is daar een goed voorbeeld van.

Wat betreft het reguliere opleidingsaanbod voor leiderschapsprogramma's, is gestart met herziening en uitbreiding van een aantal leiderschaps- en managementprogramma's. Doel is om meer samenhang aan te

brengen in het aanbod voor leidinggevendenden in de VU.

Hoewel er veel geïnvesteerd wordt in de top van de organisatie, slaagt de VU er nog niet altijd even goed in om de (wetenschappelijke) leidinggevendenden van afdelingen en teams te bereiken. Deze groep speelt een belangrijke rol bij het realiseren van de ambities van de VU voor de komende jaren. De komende jaren zal meer aandacht naar deze groep dienen uit te gaan.

## 7.6 OPLEIDINGEN

Ook in 2015 heeft de VU een groot aantal opleidingen en ontwikkelactiviteiten aangeboden aan de medewerkers van de VU. Deze trainingen worden in het algemeen goed bezocht en goed tot zeer goed gewaardeerd. Het gehele aanbod is gericht op thema's die aansluiten op strategisch

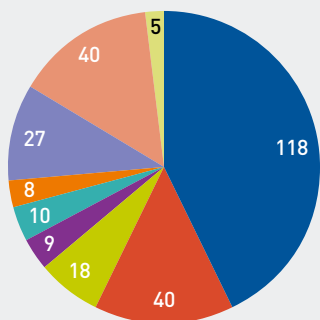
beleid op het gebied van internationalisering (Engelse taalvaardigheid), culturele diversiteit (opgenomen in de BUD), onderzoek en valorisatie, onderwijs en/of voortkomen uit trends zoals digitalisering van het onderwijs en de verantwoordelijkheid talent te begeleiden.

Zo is in 2015 het mentoraat, waarbij jong wetenschappelijk talent wordt gekoppeld aan senior wetenschappers, voor de derde keer in successie georganiseerd. Het betreft 41 koppels. In 5 sessies worden deze talenten bij hun vragen gecoacht.

Voor promovendi zijn speciaal een aantal ontwikkelactiviteiten georganiseerd, die bijdragen aan het succesvol kunnen promoveren.

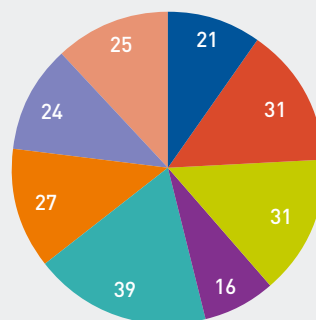
De afgelopen periode is er veel aandacht voor de docentkwaliteit. Een uitgebreid aanbod aan activiteiten biedt

ONDERWIJS  
deelnemersaantallen per training



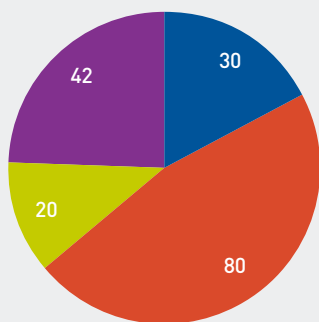
- BKO-verkort/BKO-individueel/BUD (UCGB)
- Senior Kwalificatie Onderwijs (SKO) UCGB
- University Teaching programme (TTP) (UCGB)
- Basiscursus Ontwerpen van Onderwijs (BUVO) (UCGB)
- Basiscursus Uitvoeren van Onderwijs (BUVO) (UCGB)
- Cursus Begeleiding en beoordeling van stages en scripties (UCGB)
- Basistraining Blackboard (SOZ)
- Training Video in het onderwijs (SOZ)
- Teaching in English (Taalcentrum-VU)

SUBSIDIE EN VALORISATIE  
deelnemersaantallen per training



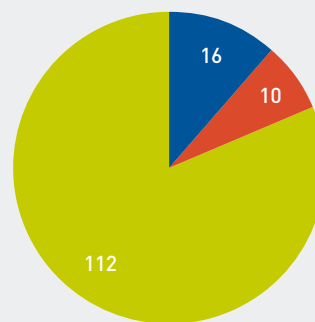
- Introduction in valorisation (IXA)
- How to valorise succesfully (IXA)
- The next step in valorisation (IXA)
- How to activate your network (IXA)
- How to collaborate with external partners (IXA)
- How to finance your idea (IXA)
- IP and Research Contract (IXA)
- Patent workshop (IXA)

## PROMOVENDI deelnemersaantallen per training



- Training PhD succes and personal efficacy (HRMAM)
- Training Writing a scientific article (Taalcentrum-VU)
- Presenting and pitching your research (Taalcentrum-VU)
- Training Wetenschappelijke integriteit - pilot (UB VU)

## PERSOONLIJKE VAARDIGHEDEN deelnemersaantallen per training



- Training Omgaan met de media (Taalcentrum-VU)
- Training Schrijven van beleidsteksten (Taalcentrum-VU)
- Training Informatie zoeken en ordenen (UB VU)

docenten de mogelijkheid zich verder te bekwamen. Een deel van het aanbod richt zich op het behalen van kwalificaties, zoals de BKO en de SKO.

Om "awareness" omtrent valorisatie te vergroten en de deskundigheid op dit terrein te verbeteren zijn er dit jaar voor het eerst breakfast workshops gehouden die door veel wetenschappers zijn bezocht.

### 7.7 JAAR- EN BEOORDELINGS- GESPREKKEN

De VU hecht veel waarde aan het voeren van Jaar- en Beoordelingsgesprekken. Een dergelijk gesprek biedt de mogelijkheid te reflecteren over de resultaten en werkzaamheden van het afgelopen jaar en afspraken te maken over de prestaties en ontwikkelbehoefte met de medewerker voor het komende jaar. In 2015 heeft de VU, ook naar aanleiding van het behaalde percentage van slechts 32% gevoerde en geregistreerde gesprekken, het daarom expliciet op de agenda gezet. Er zijn faciliteiten geboden zoals extra trainingen Jaargesprekken voor leidinggevend en ondersteuning

van leidinggevend en medewerkers bij het administratief afhandelen van het gesprek. In 2015 zijn er aanzienlijk meer gesprekken gevoerd en geregistreerd, wat heeft geleid tot een percentage van 53% gevoerde en geregistreerde Jaar- en Beoordelingsgesprekken, een goede vooruitgang maar aandacht blijft nodig. In 2016 streeft de VU naar 80%.

### 7.8 LOOPBAANBEGELEIDING EN MOBILITEIT

Het Expertise Centrum voor Ontwikkeling van de VU ondersteunt medewerkers op het gebied van loopbaanontwikkeling, mobiliteit en duurzame inzetbaarheid, gericht op de interne en externe arbeidsmarkt. Het betreft een drietal activiteiten.

#### Werk naar werk begeleiding

De VU heeft een werkgeversverplichting om zoveel mogelijk onvrijwillige werkloosheid te voorkomen en begeleiding te bieden, ook aan medewerkers van wie het tijdelijk dienstverband van rechtswege afloopt. In 2015 is gestart met een pilot waarin alle medewerkers met een aflopend contract op deze

begeleiding gewezen worden. De Transitieorganisatie organiseert en verzorgt deze begeleiding. Zo biedt zij een aantal workshops en heeft zij toegang tot alle vacatures vanuit het samenwerkingsverband met andere werkgevers binnen Amsterdam. In totaal hebben 48 medewerkers (19 OBP en 29 WP) met een aflopend contract gebruik gemaakt van het workshop-aanbod.

#### Regie op loopbaanbegeleiding

Medewerkers met een loopbaanvraag kunnen binnen de VU terecht bij de loopbaancoördinator. Na een intakegesprek, waarin de loopbaanvraag onderzocht wordt, wordt eventueel doorverwezen naar een geschikte externe loopbaanadviseur. De VU maakt gebruik van 10 externe partijen met wie een raamovereenkomst is afgesloten. Gevolgde trajecten zijn door de deelnemers alle goed geëvalueerd. In 2015 zijn in totaal 105 medewerkers bij de loopbaancoördinator geweest, hiervan zijn 55 medewerkers doorverwezen naar een externe loopbaanadviseur. Naast de reguliere loopbaantrajecten zijn tevens 8 medewerkers begeleid in verband met re-integratie na ziekte. Resultaat: 3 medewerkers vertrokken bij de VU,

voor 5 medewerkers werd een re-integratieplek gevonden buiten de eigen werkomgeving, waarvan 1 buiten VU).

#### **Loopbaanoriëntatie voor promovendi**

In 2015 is een pilot Loopbaanoriëntatie voor 12 promovendi van alle graduate schools gestart. Na evaluatie zal worden besloten of dit structureel zal worden aangeboden.

van de uitkomsten van het onderzoek is aan een aantal thema's extra aandacht besteed waaronder het bestuursklimaat van de universiteit, sociale veiligheid, ervaring met digitale werkprocessen en de flexibele werkomgeving. Het werkbelevingsonderzoek wordt binnen de VU periodiek herhaald.

## **7.9 WERKBELEVINGSONDERZOEK**

Begin 2015 heeft de tweede meting van de werkbeleving van de medewerkers van de Vrije Universiteit plaatsgevonden. Een eerdere meting vond plaats in 2012. Evenals bij voorgaande meting was het doel van de meting het op systematische wijze meten van de ervaringen, verwachtingen en oordelen van de medewerkers over het werken op de Vrije Universiteit. In het werkbelevingsonderzoek 2015 is specifiek aandacht geweest voor de ervaring van medewerkers met reorganisaties en mantelzorg. Alle medewerkers van de universiteit zijn uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek. De response bedroeg ruim 57%.

Medewerkers van de Vrije Universiteit zijn over het algemeen positief over de inhoud van hun werk, het arbeidsklimaat en de arbeidsvoorwaarden. Uitzonderingen hierop zijn de leidinggevende taken en de loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden. Hierover zijn de medewerkers gematigd positief. Met betrekking tot de arbeidsomstandigheden zijn de medewerkers positief over diversiteit en gematigd positief over de medezeggenschap en internationalisering. Zij zijn echter positief noch negatief over de informatievoorziening en het bestuursklimaat van de faculteit/dienst en gematigd negatief over het universitair bestuursklimaat, de reorganisatie van de Vrije Universiteit (alleen OBP) en de flexibele werkomgeving. Qua werkbeleving zijn de medewerkers tevreden, vitaal en betrokken, maar ervaren ze wel een wat hoge werkdruk. Naar aanleiding



08

ONDERSTEUNING  
PRIMAIR PROCES

Dies Natalis, Studentprijzen



## 8.1 REORGANISATIE BEDRIJFSVOERING

### Transitieorganisatie

In het kader van het Sociaal Plan Nieuwe Bedrijfsvoering heeft de VU een Transitieorganisatie (TO) ingericht (2013). Het doel van de TO is het begeleiden van met ontslag bedreigde medewerkers naar nieuw werk binnen of buiten de VU en het zoveel mogelijk voorkomen van (onvrijwillige) werkloosheid. In 2015 zijn vanuit de gereorganiseerde diensten 23 met ontslag bedreigde medewerkers overgeplaatst naar de TO. 9 van deze medewerkers zijn in 2015 door de TO bemiddeld naar een andere functie binnen of buiten de VU of hebben gekozen voor een regeling. Vanaf het begin van de reorganisatie (1-5-2013) zijn 145 met ontslag bedreigde medewerkers overgeplaatst naar de TO. Ultimo 2015 zijn 98 medewerkers door de TO bemiddeld naar een andere functie binnen of buiten de VU of hebben gekozen voor een individuele vertrekregeling op basis van het Sociaal plan.

### Studentgerichte ondersteuning

Het jaar 2015 stond in het teken van het toewerken naar de reorganisatie van het domein Studentgerichte Ondersteuning (SO); de laatste reorganisatie bedrijfsvoering. Het Reorganisatieplan en bijbehorende personeelsplannen zijn eind 2014 vastgesteld, de reorganisatiedatum is 1.1.2016. De voorbereidingen zijn in de vorm van werkpakketten om naar een andere organisatie toe te werken, en in projecten in het programma Ondersteunen Studeren en Doceren (OSD) om digitaliseringsproducten op te leveren, opgepakt. Resultaten van beide zijn noodzakelijk om per 1.1.2016 verbetering in de kwaliteit van de dienstverlening te realiseren en dat met minder fte in de ondersteunende organisatie te doen. In de volgende paragraaf staan de resultaten van OSD vermeld. Resultaten van de werkpakketten worden hierna kort toegelicht.

### *Overlegstructuur onderwijs- ondersteuning*

Op basis van het vastgesteld bestuursmodel is een uitwerking gegeven aan de overleggen rond de onderwijs- ondersteuning. Deze uitwerking is vastgesteld door het CvB.

### *Gemeenschappelijke balie voor studenten*

Conform het reorganisatieplan SO, zijn de facultaire balies voor studenten per 1.1.2016 opgeheven. Er blijft één gemeenschappelijke balie voor studenten in de hal van het hoofdgebouw. De studentendienstverlening wordt, naast de fysieke balie, vooral ingevuld door verbeterde informatie op VUnet en digitale verwerking van vragen en verzoeken van studenten. Er is één frontoffice en een nauwe samenwerking (ook in de workflow) met backoffices bij de faculteiten en de dienst SOZ. Deze overgang is in 2015 stapsgewijs gemaakt; de planning aangepast op de opleveringen van het project Digitaal Informatieloket.

### *Studentbegeleiding*

Vanuit het werkpakket Studentbegeleiding is de keten van begeleidingsactiviteiten (facultair en VU breed) in kaart gebracht en is gezamenlijk vastgesteld welke activiteiten na de reorganisatie gecontinueerd worden, op een andere wijze worden aangeboden of komen te vervallen. Dit heeft veel inzicht gegeven in de overeenkomsten, maar ook wel verschillen in het begeleidingsaanbod van faculteiten en de overlap tussen activiteiten van studieadviseurs en studentendecanen. Eind 2015 is gestart met in kaart brengen van de taken van studieadviseurs en van studentendecanen en worden heldere werkafspraken gemaakt.

### *Inrichting examenbureau*

In de loop van 2015 is gebleken dat het niet mogelijk was de vernieuwing van de ondersteuning van afstuderen en diplomeren zo te organiseren dat het per 1.1.2016 mogelijk zou zijn het examenbureau bij SOZ, zoals voorzien in het reorganisatieplan, in te richten. Dit onderdeel van het reorganisatie-

plan is derhalve, na een positief advies van de OR, door het CvB, uit het reorganisatieplan gehaald. Streven is wel om in de loop van de tijd verbeteringen in het proces aan te brengen.

#### *Procesmanagement*

Teneinde de werkprocessen en de gemaakte afspraken over werkwijzen in stand te kunnen houden en stapsgewijs te kunnen verbeteren, is procesmanagement voor het domein onderwijs-ondersteuning uitgewerkt. Eind 2015 ligt er een uitgewerkte opzet waar in 2016 uitwerking aan wordt gegeven.

## 8.2 STUDENTONDERSTEUNING

### **Ondersteunen Studeren en Doceren**

De voorzieningen genoemd in het programma Ondersteunen Studeren en Doceren (OSD) zijn opgeleverd en door de studenten en medewerkers in gebruik genomen. Samen met de vernieuwde werkwijzen dragen ze bij aan een verbetering van de dienstverlening. Voor Matching, Digitaal Evalueren, Studenten met een functiebeperking, Intekenen onderwijs, Gespreksnotities, zijn nieuwe voorzieningen in gebruik genomen. Video in het onderwijs maakt een grootschaliger inzet van video mogelijk. VUnet is vernieuwd, met de ingebruikname eind 2015 van VUnet 3.0 is informatie en zijn voorzieningen overzichtelijk weergegeven. Het project Digitaal Informatie Loket heeft voor de belangrijkste processen waar studenten gebruik van maken, vernieuwde werkwijzen en informatiepagina's opgeleverd. Ook met het oog op internationalisering zijn voor nationale en internationale studenten processen verbeterd en nieuwe voorzieningen opgeleverd: de offerletter waarmee inkomende internationale studenten kunnen aangeven van welke services (denk aan visa, huisvesting) zij gebruik willen maken en aanvragen van beurzen voor inkomende en uitgaande studenten. Voor de uitvraag van de academische structuur is UAS in gebruik genomen.

Brede implementatie zal in 2016 plaatsvinden.

Met al deze zaken is de studentendienstverlening ingrijpend verbeterd. Op de achtergrond draaien daarvoor inmiddels ook Topdesk om vragen en verzoeken op te vangen en door te geleiden en Confluence, als kennisstelsysteem voor de medewerkers.

Voor alle voorzieningen geldt dat deze tot stand zijn gekomen met grote betrokkenheid van veel medewerkers. Ook studenten hebben deelgenomen aan verschillende projecten en de voorzieningen getest. Alle projecten hebben een pilot gekend en een nazorgperiode was ingebouwd na de live-gang. Dit neemt niet weg dat de implementatie van een aantal voorzieningen met de nodige hick ups gepaard is gegaan.

Op verschillende onderdelen zijn de processen die door de voorzieningen ondersteund worden geüniformeerd. VU-brede afspraken zijn gemaakt om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren, de ondersteuning efficiënter in te richten of het beheer te vereenvoudigen. In 2016 zal deze lijn voortgezet worden, zowel rondom de nog op te leveren voorzieningen als voor verdergaande vernieuwingen vanuit de lijnorganisatie.

#### *Project DL021*

In dit project is de voorbereiding voor de aanbesteding van een nieuw Leermanagement Systeem (LMS) opgepakt. Een visie is ontwikkeld en vastgesteld door de portefeuillehouders onderwijs. Samenwerking is gezocht met de UvA, teneinde gezamenlijk de voorbereiding voor de aanbesteding op te pakken. In 2016 wordt dit project vervolgd.

#### *Project Onderwijslogistiek*

Het proces van de planning van het onderwijs vernieuwen en verbeteren en de aanbesteding van een nieuwe roosterapplicatie voorbereiden, zijn de doelen van dit project. Instelling brede uitgangspunten zijn uitgewerkt en door de portefeuillehouders

onderwijs bekrachtigd. Een programma van eisen voor de aanbesteding is opgesteld. Eind 2015 is geconstateerd dat, vanwege een voorzien gebrek aan resources (zowel financieel als fte), de aanbesteding pas in 2017 zal gebeuren. Het jaar 2016 zal benut worden om verbeteringen in de organisatie en het planningsproces te bereiken.

#### *Studeren met een functiebeperking*

Er zijn digitale voorzieningen opgeleverd (zie hiervoor) om aanvragen sneller en eenvoudiger af te handelen. Daarnaast zijn eind 2014 de faculteiten bezocht in verband met een monitoring van het beleid op het gebied van studeren met een functiebeperking. De resultaten van de monitoring zijn in een rapport opgenomen. Hierin zijn adviezen opgenomen, die door het Overleg van Portefeuillehouders Onderwijs zijn overgenomen. Geconcludeerd kon worden dat het beleid grotendeels is geïmplementeerd. Nog resterende zaken worden met name door C&M en IT opgepakt. In 2016 vindt opnieuw een monitoring plaats. Daarna gaat het beleid deel uitmaken van de kwaliteitszorgcyclus van de VU.

### **Uitbreiding/optimalisatie interface VU-UvA**

Diensten van VU en UvA hebben de interface voor de uitwisseling van gegevens van studenten die deelnemen aan gezamenlijke opleidingen uitgebreid. De eerste voorbereidingen zijn getroffen voor het uitwisselen van gegevens van de nieuwe joint degrees van de Bèta faculteiten. De interface werkt beide kanten op en zorgt er voor dat studenten die volledig staan ingeschreven toegang krijgen tot de VU en UvA voorzieningen die belangrijk zijn voor hun studie.

### **VU Introductiedagen**

In 2015 is de pilot 'Geïntegreerde introductie' voortgezet met de faculteiten FSW, FEWEB, FGB, RCH en GNK. De geïntegreerde introductie bestaat uit een divers programma met een combinatie van inhoudelijke en sociale activiteiten. Daarnaast is sprake van

een mix van facultaire en centrale activiteiten. Het doel is dat deelnemers zich snel thuis voelen bij hun opleiding en de VU, én goed voorbereid zijn op de start van hun studie. Het programma werd samengesteld in samenwerking met de pilotfaculteiten, studenten, studieverenigingen en andere diensten. Deelnemers en faculteiten waren enthousiast over het programma. Het percentage deelnemers nam toe, evenals het aandeel eerste generatiestudenten. In 2016 wordt de nieuwe opzet van de introductieperiode aan alle deelnemers aangeboden.

### **Vorbereidend Jaar Anderstalige Studenten VU (VASVU)**

Het VASVU biedt een onderwijsjaar aan aankomende studenten die in het buitenland een vooropleiding tot een universiteit hebben gevolgd, maar daarmee niet direct toelaatbaar zijn tot een Nederlandse universitaire opleiding. De Vrije Universiteit is de enige Nederlandse universiteit die dergelijk onderwijs aanbiedt. Jaarlijks nemen rond de 50 cursisten, waarvan meer dan de helft vluchteling (50% uit Syrië), deel. In het academisch jaar 2014-2015 hebben 51 cursisten met een buitenlandse vooropleiding zich voorbereid op de toelatingsexamens van de opleidingen. Veel VASVU studenten opteren voor een biomedische, exacte opleiding of economische opleiding. Naast vakspecifiek onderwijs, is er veel aandacht voor studievervaardigheden, oriëntatie op de samenleving, computervervaardigheden en praktische zaken rond de toelating (inschrijving, decentrale toelating, matching e.d.). Op 27 maart 2015 was Simone Kukenheim, wethouder Onderwijs van de gemeente Amsterdam, op bezoek. Op 14 oktober bezocht Jet Bussemaker, minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, het VASVU. Bij beide bijeenkomsten speelden de cursisten een belangrijke rol in het programma.

### **Honoursprogramma**

In 2015 zijn 276 (in 2014 239) tweedeaarsstudenten gestart met het Honoursprogramma. In totaal werden

34 (18 VU, 16 UvA) interdisciplinaire vakken aangeboden. Verder konden studenten uit 17 AUC vakken kiezen. Het aanbod van de VU is in 2015 uitgebreid met twee vakken: Letters of Mercy: The Dutch Maritime Empire of the 17th and 18th Century (FGW, GGL in samenwerking met het Scheepvaartmuseum); en Robot Law (RCH en FEW i.s.m. diverse instituten en advocaten). In 2015 zijn 56 docenten van de VU betrokken geweest bij het verzorgen van de interdisciplinaire vakken. Belangrijke Honours evenementen waren de Try Out Classes, Graduation Event en de Extensus Spring Seminars. Ook de masterclass van Jan Rotmans, getiteld Entrepreneurship and entrepreneurs in times of transition, werd druk bezocht door de Honours community.

In 2015 is geëxperimenteerd met het aanbieden van vakken aan eerstejaarsstudenten die met goede cijfers van het VWO waren gekomen. Slechts enkele studenten hebben hier gebruik van gemaakt. Dit leidt tot een andere aanpak: eerstejaarsstudenten kunnen in hun tweede semester alvast 6 studiepunten voor het Honoursprogramma behalen en hebben daarbij keuze uit 3 UvA en 3 VU vakken.

De samenwerking tussen de Honoursprogramma van VU, UvA en AUC verliep uitstekend. De VU-UvA Honourscommissie kwam in 2015 zes keer bijeen om de kwaliteit van het Honoursprogramma te evalueren en nieuwe vakken te initiëren. Ook op administratief gebied vindt regelmatig overleg plaats en worden procedures ten aanzien van vak inschrijvingen, Blackboard en cijferregistratie gestroomlijnd.

Extensus, de studievereniging van (oud) Honours studenten telde in 2015 rond de 500 leden en biedt VU, UvA en AUC Honours studenten een levendige community en organiseert tal van inhoudelijke en sociale activiteiten. Daarnaast zorgt de Honours Student Council ervoor dat ieder jaar een enquête wordt gehouden onder alle Honoursstudenten met vragen over de

kwaliteit van de vakken en behartigen zij de belangen van Honoursstudenten o.m. in de VU-UvA Honourscommissie. Hier kunnen zij meepraten over nieuwe vakken en over vak evaluaties.

### **Studentbegeleiding**

2015 heeft vooral in het teken gestaan van de reorganisatie van het domein studentgerichte ondersteuning. Trainingen die door de opleiders en studieloopbaanadviseurs werden verzorgd en in het open aanbod en op aanvraag van faculteiten voor studenten beschikbaar waren, zijn, omdat ze na de reorganisatie niet meer worden aangeboden, met ingang van cursusjaar 2015-2016 niet meer aangeboden. Het team studieloopbaanadviseurs heeft, gesteund door het OPO, een digitaal begeleidingsaanbod voor de studenten van de VU gekozen. Via het VU online Career Centre kunnen studenten in alle fasen van de studie zich oriënteren op hun toekomstige loopbaan en hun employability skills versterken. Vanaf eind 2015 wordt dit instrument aan alle studenten aangeboden en wordt samen met een aantal pilotfaculteiten nagegaan of het een bruikbaar instrument is voor integratie in het onderwijs.

### **Internationalisering**

De VU behoort wereldwijd tot de 200 beste onderzoeksuniversiteiten. Ofschoon veel valt af te dingen op de diverse internationale rankings, geven deze wel een indicatie van de kwaliteit en reputatie van de VU. De VU had in 2015 een opnieuw hogere positie (98) op de Shanghai Jiao Tong ranking en scoorde ook hoog op de rankings die meer op reputatie gebaseerd zijn, zoals de Times Higher Education ranking (154) en de QS ranking (176). Traditioneel is de positie van de VU veel hoger op rankings die gebaseerd zijn op onderzoeksprestaties (Jiao Tong en CWTS) dan die gebaseerd zijn op reputatie. Behalve dat deze positie ook internationaal verplicht, omarmt de VU de gevolgen van globalisering en haar steeds belangrijker wordende positie in de wereld.

### *International Student Barometer*

De mening van internationale studenten is het onderwerp van de jaarlijkse ISB benchmark, de International Student Barometer. De VU deed het ook in 2015 weer uitstekend op de kwaliteit van de docenten (inclusief hun Engelse taalbeheersing!) en de onderwijsprogramma's. In toenemende mate geven studenten aan de VU actief aan te bevelen. Zorgpunten zijn huisvesting, campus en career services.

### *Studentenmobiliteit*

Op het gebied van studenten mobiliteit was 2015 een uitstekend jaar. Dat moge blijken uit de volgende cijfers:

- Eerstejaars inschrijvingen in Engelstalige programma's: 33% gestegen naar 779
- Uitgaande uitwisselingsstudenten: 41% omhoog naar 620
- Betalende semester studenten: 23% omhoog naar 127
- Inkomende exchange studenten: omhoog naar 601
- Summerschool deelnemers: 215% omhoog naar 205
- Immigratie procedures: 24% omhoog naar 839
- Huisvestingsbemiddelingen: 7% omhoog naar 1097
- Verstrekte beurzen: 54% omhoog naar 1180

Om het verblijf van internationale studenten ook buiten de opleiding tot een succes te maken organiseert IO de introductie voor internationale studenten, stimuleert en onderhoudt sociale netwerken, leidt "ambassadeurs" op en organiseert kennismakingen met het bedrijfsleven en andere career services.

### *Bestuurlijke missies*

Gedurende het jaar vonden drie bestuurlijke missies plaats, te weten naar India (22-27 maart), Canada (27-29 mei) en Zuid Afrika (5-9 oktober). Diverse delegaties uit het buitenland werden op de VU ontvangen, waaronder de universiteiten van Beijing (Technische Universiteit), Tampere, Vilnius, Amrita, en bredere delegaties uit Indonesië, China, Bhutan, en Ethiopië.

### *Internationale projecten*

De VU voert een behoorlijk aantal internationale projecten uit die gedurende langere tijd doorlopen. In 2015 werd een tiental international cooperation projects uitgevoerd op het gebied van professionalisering en capaciteitsopbouw in Indonesië, Bhutan, Burkina Fasso, Zimbabwe, Mali, Kenia en Zuid-Afrika. Aan Chinese universiteiten werd een cursus onderzoeksinternationalisering aangeboden. Met een aantal Europese universiteiten leidt de VU het project Mastermind dat zich richt op een andere manier van toelaten voor academische programma's. Sinds 2014 biedt de VU een summerschoolprogramma aan. In 2015 werden meer dan 200 deelnemers aangetrokken en de belangstelling neemt zowel aan de kant van de docenten als aan de kant van de studenten sterk toe. Een laatste project is het semester abroad programma, een vorm van contractonderwijs voor buitenlandse studenten. Ook dit programma is erg populair bij internationale studenten.

### *Internationale Campus*

In het kader van de implementatie van het VU Instellingsplan 2015-2020 werkt IO, samen met faculteiten, aan het projectplan voor de Internationale Campus. Binnen dit project wordt gewerkt aan een integrale benadering van verdere internationalisering van de VU in vier deelprojecten, te weten international teaching and learning, Language and communication, HRM en International services.

### *Structuring PhD tracks*

Ten slotte werd in 2015 een start gemaakt met het project Structuring PhD tracks, met het oog op een veel sterkere structurering en profilering van de VU promotietrajecten in het buitenland, zodat de instroom van talent in de PhD trajecten wordt gestimuleerd.

### **Sport**

Het Sportcentrum van de VU organiseerde in 2015 meer dan 25 sporten voor studenten, medewerkers van de VU en omwonenden. Zowel sport-

technisch als wetenschappelijk wordt samengewerkt met de faculteit Gedrags- en Bewegingswetenschappen (voorheen Faculteit Bewegingswetenschappen). In 2015 werden 6500 studenten, 1300 medewerkers en ongeveer 2000 buurtbewoners bij het sportcentrum geregistreerd. Het onderzoek naar de mogelijkheid om het sportcentrum te verzelfstandigen is in 2015 afgerond. Op basis van het onderzoek is door het CvB besloten de verzelfstandiging niet door te zetten. Het sportcentrum blijft daarmee een onderdeel van SOZ. Er is een start gemaakt met de grote verbouwing van het Sportcentrum (oplevering zomer 2016).

### **Cultuur**

Het cultuurcentrum Griffioen organiseerde onder meer vele theatervoorstellingen, verzorgde vele cursussen en faciliteerde de repetities van de VU muziekgezelschappen. Het aantal bezoekers en deelnemers is licht toegenomen, de tevredenheid is gestegen. De voorstellingen voor medewerkers (georganiseerd met behulp van de arbeidsvoorwaarden gelden) trekken onverminderd veel belangstelling en worden goed gewaardeerd.

Het onderzoek naar de mogelijkheid om het cultuurcentrum te verzelfstandigen is afgerond. Geconcludeerd is dat op dit moment onvoldoende zekerheid bestaat over de consequenties van de toekomstige situatie op de campus, om hier een verantwoord besluit over te nemen. Dit komt mogelijk op een later moment terug. Het onderzoek heeft wel aangetoond dat er op de campus veel potentie is voor vergroting van het aantal culturele activiteiten en het trekken van bezoekers. Daarnaast is een rapportage verschenen over de randvoorwaarden in de horeca die noodzakelijk zijn om een succesvolle uitgaansgelegenheid te creëren voor VU medewerkers en studenten en andere belangstellenden. Met het oog op de verhuizing van Cultuurcentrum Griffioen naar multifunctionele ruimten in het Nieuwe

Universiteitsgebouw (medio 2018) is in samenwerking met FCO en beoogd filmpartner Rialto, vastgesteld welke functionele eisen het Nieuwe Universiteitsgebouw moeten worden gesteld teneinde de cultuurfunctie goed te kunnen accommoderen. Verdere uitwerking en realisatie vindt plaats in de komende jaren.

### 8.3 INFRASTRUCTUUR EN ICT

#### Vernieuwing

ICT is randvoorwaardelijk voor veel gewenste veranderingen vanuit het instellingsplan. In 2015 was een groot gedeelte van de projectenagenda gevuld met de afronding van projecten in het kader van de reorganisatie bedrijfsvoering. Daarnaast zijn een aantal grote projecten van de onderwijsagenda gerealiseerd binnen het programma Onderwijs Studeren en Doceren, waaronder de vernieuwing van VUnet. IT heeft zeer intensief samengewerkt met FCO om in het nieuwe OI2 gebouw samenwerking tussen VU, VUmc en UvA te kunnen faciliteren.

#### Consolidatie

Voor het primaire proces is een betrouwbare levering van IT-diensten nodig. IT heeft in 2015 een start gemaakt met het uitfaseren van verouderde infrastructuur. Daarnaast is een verbetering gemaakt met een aantal IT processen die zijn gericht op het gecontroleerd uitvoeren van wijzigingen, het afhandelen van meldingen en aanvragen, beheersing op het gebied van projectmatig werken, bestellingen via de VU-brede werkwijze en kennisoverdracht van zaken die in beheer zijn.

#### Veiligheid

Afgelopen jaren is de wet- en regelgeving op het gebied van informatiebeveiliging enorm aangescherpt. Onderzoekers krijgen alsmaar meer te maken met dat de VU schriftelijk dient aan te geven dat de ICT omgeving adequaat is beveiligd. Ook de nieuwe privacy wetgeving eist een adequaat beveiligde ICT omgeving, waarbij

datalekken, naast de reputatieschade, grote boetes kunnen worden opgelegd. IT is begin 2015 daarom gestart met het Security Operation Center. Vanuit hier wordt zaken opgepakt zoals informatiebeveiligingsbeleid, testen op beveiligingslekken en reviews van projecten, afdelingen en systemen.

#### Start van drie programma's

Voorsortend op het jaarplan 2016 zijn na de zomer in 2015 een drietal programma's geïnitieerd binnen IT. Het programma 'IT voor een moderne campus' richt zich op het ontwikkelen van nieuwe dienstverlening zoals het neerzetten van het nieuwe digitale werkplekconcept. Het programma 'Moderne IT-infrastructuur' zal de blauwdruk van de nieuwe infrastructuur realiseren. Het derde programma zal zorgen voor een herijking van de organisatie en processen van IT onder de noemer 'Professionalisering IT-organisatie.'

### 8.4 WETENSCHAPPELIJKE INFORMATIE

#### Onmisbare grondstof

Wetenschappelijke informatie is onmisbare input voor onderwijs en onderzoek. Onder invloed van internet verandert er veel in de wetenschappelijke communicatie, met aanzienlijke tempoverschillen tussen de verschillende vakgebieden. Als gevolg daarvan heeft de rol van de Universiteitsbibliotheek zich ook in 2015 verder verbreed. Kerntaak blijft het voorzien van onderwijs en onderzoek van toegang tot alle benodigde wetenschappelijke content: boeken, tijdschriften, databases en ander materiaal, niet uitsluitend, maar wel voor het overgrote deel in digitale vorm.

Om onderzoekers, docenten en studenten optimaal toegang te geven tot alle relevante wetenschappelijke content is Google maar een deel van het antwoord. Voor de niet vrij op internet beschikbare content is meer nodig, ook veel meer dan met de klassieke bibliotheekcatalogus gerealiseerd

kan worden. De voorbereidingen voor een in 2016 in gebruik te nemen nieuw systeem, aangepast aan de eisen van het internettijdperk, zijn in volle gang. Na een Europese aanbesteding is de keuze gevallen op het Worldshare Management System (WMS) van OCLC. Daarmee wordt op een geïntegreerde wijze niet alleen vindbaar wat de Universiteitsbibliotheek van de VU bezit en waarvoor toegangsrechten tot digitale bestanden zijn gekocht, maar wordt óók wetenschappelijke content wereldwijd ontsloten. De ingebruikname van WMS is gepland in het voorjaar van 2016.

#### De bijdrage aan wetenschap en maatschappij

Wetenschappelijke informatie vormt, naast wetenschappelijk opgeleide mensen, de output bij uitstek van de VU. Om de beoogde bijdrage aan wetenschap en maatschappij te kunnen leveren, dienen wetenschappelijke publicaties, in toenemende mate inclusief bijbehorende researchdata, maximaal toegankelijk te zijn. Uitgevers en bibliotheken spelen daarbij van oudsher een belangrijke rol, maar de panelen zijn aan het verschuiven.

De systemen waarmee de Universiteitsbibliotheek de onderzoeksoutput tot op heden registreert (Metis) en full text opslaat en toegankelijk maakt (VU-DARE) zijn verouderd. Steeds meer onderzoek is niet alleen interdisciplinair, maar ook instellingsoverstijgend. Dit vraagt om bijpassende rapportagemogelijkheden. Samen met de VUmc, UvA, AMC en HvA is in 2015 gewerkt aan de voorbereiding voor een nieuw Amsterdams Research Information System, waarvoor na Europese aanbesteding gezamenlijk gekozen is voor het *Pure*-systeem (Elsevier). *Pure* zal eind 2016 door alle vijf partners in gebruik genomen zijn, wat naast grote voordelen wat gebruikersgemak betreft, ook rapportages mogelijk maakt: zowel per instelling als instellingsoverstijgend. De Amsterdamse samenwerking op dit terrein is een belangrijke stap vooruit. Voor de VU

betekent dit ook een aanzienlijke kwaliteitsslag voor het instellingsrepository VU-DARE welke stevig zal bijdragen aan een optimale zichtbaarheid en vindbaarheid van onze onderzoeksoutput en daarmee aan de ambitie van de VU om onderzoekers te faciliteren in open access te publiceren.

### Content-gerelateerde producten en diensten

Het enorm toegenomen volume van wetenschappelijke informatie en onderzoeksdata, het belang van wetenschappelijke integriteit en nieuwe regelgeving van zowel overheden als subsidieverstrekkingen zorgen voor een toenemende behoefte aan ondersteuning op gebied van creatie, evaluatie en disseminatie van wetenschappelijke kennis (*scholarly communication*). We constateren een fors groeiende vraag naar producten en diensten van de Universiteitsbibliotheek. Dat betreft de klassieke informatievaardigheidencursussen zoals *Zoeken en vinden van literatuur* en *Reference manager*, maar ook ondersteuning bij Research Data Management (RDM), advies over auteursrechten en open access, cursussen wetenschappelijke integriteit, ondersteuning bij geografische datatoepassingen, medisch literatuuronderzoek en impactanalyses. De eind 2014 doorgevoerde reorganisatie stelde de Universiteitsbibliotheek in 2015 in staat adequaat op deze veranderende vraag in te spelen.

### Library as a place

Overall op de campus zijn plekken waar gewerkt kan worden, individueel of in groepjes, maar alleen in de Universiteitsbibliotheek (UB) vinden studenten een *dedicated* omgeving om bezig te zijn met wetenschappelijke informatie. De Universiteitsbibliotheek als preferente studieomgeving verheugt zich in een onverminderde populariteit bij onze studenten, zowel de UB in het hoofdgebouw, als de Medische Bibliotheek in het VUmc.

Door de eis een doorgang te creëren van het VUmc naar het nieuw te

bouwen Imaging Centre, onderging de Medische Bibliotheek in 2015 een totale metamorfose, waarbij tevens het aantal studieplaatsen met ruim 50 werd uitgebreid. De bezettingsgraad van de studieomgeving is in tentamenperiodes gestegen tot bijna 100%.

In de UB in het hoofdgebouw wordt systematisch verder gewerkt aan het terugbrengen van het aantal balies, waardoor het mogelijk wordt de openingstijden aanzienlijk uit te breiden. Ook de zichtbaarheid van de UB is een belangrijk aandachtspunt. Eind december 2015 sloot de balie op de 9e verdieping, waardoor het aantal balies tot twee gereduceerd is. De recent opgeknapte Humaniora-studiezaal op de 9e en 10e verdieping blijft open, maar met extra aandacht voor toegangscontrole ter beveiliging van de open opgestelde collecties. In 2016 zal de UB alle face-to-face dienstverlening in het hoofdgebouw op één plek concentreren, tijdelijk op de 1e verdieping direct boven de centrale hal. Een meer definitieve en representatieve plek voor de UB ligt in een wat verder verschiet.

## 8.5 CAMPUSONTWIKKELING

### Vernieuwing VU Campus

De vernieuwing van de Campus heeft in 2015 enkele belangrijke mijlpalen bereikt. Zo is eind 2015 het lab-gebouw O12 opgeleverd. In dit gebouw aan de noordzijde van de Boelelaan zullen meer dan 750 topwetenschappers van VU, VUmc, UvA samenwerken aan belangrijke maatschappelijke vraagstukken binnen het domein Human Health & Life Sciences. Zo draagt O12 bij aan het versterken van de kennisinfrastructuur van metropoolregio Amsterdam. Parallel aan het bouwtraject is in 2015 hard gewerkt aan het implementatietraject met de toekomstige O12-bewoners van VU, VUmc en UvA waarbij zij zich actief voorbereiden op de nieuwe werkomgeving zodat zij na de verhuizing goed in het gebouw kunnen werken.

Ook de realisatie van het Nieuwe Universiteitsgebouw (NU) verloopt

voortvarend. Het Nieuwe Universiteitsgebouw vormt samen met het O12 gebouw de vervanging van tweederde deel van het huidige Wis- & Natuurkundegebouw (W&N). De initiële gebruikers zijn bèta-onderzoeksgroepen (informatici van de VU én de UvA), studenten van alle faculteiten en culturele voorzieningen (o.a. Griffioen). Gelijktijdig aan het bouwtraject wordt er overleg gevoerd met de verschillende gebruikersgroepen om tot de conceptuele invulling en afbouw te komen van het gebouw; ook de expertgroep Onderwijsvoorzieningen is betrokken en vervult hierin een belangrijke bijdrage.

De upgrade van het Hoofdgebouw is in 2015 de laatste fase ingegaan. Belangrijke mijlpalen die in 2015 zijn bereikt, zijn de vernieuwing van het restaurant en de omliggende zitgebieden, de herhuisvesting van Faculteit Sociale Wetenschappen (FSW), afronding herhuisvesting Faculteit Geesteswetenschappen (FGW) en Faculteit Godgeleerdheid, de uitbreiding van het Forum voor ontmoeting, onderwijs, en (protocolaire) bijeenkomsten, de herhuisvesting van Bestuurszaken (BZ). Verder is de dienst Communicatie en Marketing (C&M) ingehuisd in het Hoofdgebouw in de 0E-vleugel. C&M is de eerste dienst die het Atria kantoor in VU Uilenstede heeft verlaten. In 2015 is gestart met de bouw van de nieuwe liftengroep die moet zorgen voor de uitbreiding van de liftcapaciteit in het Hoofdgebouw. De nieuwe liftengroep zal in het 2e kwartaal 2016 klaar zijn.

In het gebouw Medische Faculteit is in 2015 gestart met de vernieuwing van de begane grond: de publieke ruimten, waaronder het nieuwe restaurant, studieplekken, studentenbalie en ruimte voor studieverenigingen, worden daarbij vernieuwd. Parallel wordt gewerkt aan een (master)plan voor de boven gelegen etages van het gebouw die de komende jaren zullen worden verbeterd. In het kader van de onderwijsagenda krijgen trends op het gebied van onderwijsinnovatie (inten-

sivering, digitalisering, gevarieerde studieplekken, ruimte voor ontmoeting en kennisuitwisseling) hun weerslag in het gebouw. Ook investeert de VU in de technische infrastructuur. Deze kwaliteitsslag maakt het gebouw aantrekkelijker, wordt de overzichtelijkheid versterkt en draagt de vernieuwing bij aan een betere benutting van de beschikbare ruimte.

Voor de laatste fase vervangende nieuwbouw bèta's die voorzien is op de locatie Schoolwerktuinen, is in 2015 een ambitiedocument opgesteld waarin de visie en uitgangspunten zijn vastgelegd voor het nieuwe lab-gebouw. Het terrein is tijdelijk in gebruik als tuin (de Boeletuin) en als parkeeraccomodatie. Nieuwbouw kan hier mogelijk starten medio 2018/2019. Er is een vigerend bestemmingsplan waarbinnen het nieuwe lab-gebouw planologisch mogelijk is. Er is ook nadrukkelijk ruimte voor samenwerking met allianties. VU vernieuwt Campus stapsgewijs, zodat tussentijdse bijsturing mogelijk is. Fase 1 is in uitvoering. Actualisatie van het VU Campus Masterplan en investeringsprogramma vindt plaats binnen context Instellingsplan, afgezet tegen eventuele nieuwe ontwikkelingen in bekostiging en studenten-aantallen. Er is sprake van een flexibel plan. In 2015 zijn verbeteringen aangebracht in de openbare ruimte van de VU Campus. Zo is op het Campusplein het nieuwe bordes gerealiseerd en is aan de Boelelaanzijde van het Hoofdgebouw het bestaande bordes vernieuwd. In het afgelopen jaar zijn ook de voorbereidende werkzaamheden gestart voor de Botanische Tuin, waaronder de aanpassing van het entreegebied van de tuin en de realisatie van vervangende onderzoeksfaciliteiten in gebouw W&N. Medio juni 2016 zal de Botanische Tuin Zuidas opengesteld worden voor studenten, medewerkers, patiënten en andere bezoekers.

De uitbreiding van het Sportcentrum in Uilenstede is in 2015 daadwerkelijk van start gegaan. In het najaar is de bouw gestart. Het sportcentrum krijgt een

tweede sporthal, een nieuwe fitnesszaal met sportlab en een gezondheidscentrum. Bovendien zullen de openbare ruimtes zodanig ingericht worden dat ze ook als sportfaciliteit gebruikt kunnen worden; de trappen zijn onderdeel van een bijzonder parcours en er is een klimwand. De uitbreiding zal in september 2016 gereed zijn. De vraag naar ruimte voor sportactiviteiten is de afgelopen jaren toegenomen. Om aan deze vraag te kunnen voldoen is tot de uitbreiding besloten. Door uit te breiden kan Sportcentrum VU meer bieden aan de huidige sporters, verenigingen en organisaties die gebruik willen maken van de faciliteiten.

In de komende jaren wordt de energievoorziening op de VU Campus stapsgewijs vernieuwd en verduurzaamd. Een belangrijke mijlpaal die begin 2016 is bereikt op het gebied van energievoorziening, is de oplevering van de nieuwe PKTI / WKK installatie.

Als gevolg van de oplevering van de diverse projecten zijn diverse dienstverleningsconcepten in 2015 verder uitgewerkt en geïmplementeerd. Voorbeelden daarvan zijn het Forum vergadercentrum in het Hoofdgebouw, de locatie in het gebouw Symphony waar sinds september 2015 het Duisenberg Honours Programma (DHP) is gehuisvest, en het OI2 gebouw.

VU werkt intensief samen met UvA, onder andere aan de uitvoering van de koers huisvesting voor de beta samenwerking van beide universiteiten. In dat kader wordt een samenwerking met SRON vorm gegeven. Onderdeel daarvan is de beoogde realisatie van de HighTIF (high tech instrumentation facility), waarin NWO, SRON, VU en UvA met derden gaan samenwerken, op het Amsterdam Science Park (ASP) in de Watergraafsmeer. Zowel het Rijk als de Gemeente Amsterdam hebben ingestemd met een investeringsbijdrage om de ontwikkeling van deze faciliteit mogelijk te maken.

## Community en duurzaamheid

Net als voorgaande jaren participeert de VU met de Campus actief in de Zuidas Community. Met Zuidaspartners wordt een belangrijke bijdrage geleverd aan de planontwikkeling voor Zuidas DOK. Sinds 2015 neemt de VU ook deel in het bestuur van de Green Business Club Zuidas waarmee de VU een nog nauwere samenwerking tussen het onderwijs en onderzoek op de VU en bedrijven op Zuidas ontstaat, omdat kennis over duurzame initiatieven wordt gedeeld. In het volgende hoofdstuk Duurzaamheid wordt dieper ingegaan op de bereikte resultaten in 2015 op het gebied van Duurzaamheid. Via Hello Zuidas wordt aandacht besteed aan de veiligheid, de bereikbaarheid, de levendigheid een schone en gastvrije omgeving. VU denkt mee over de nieuwe visie Zuidas, onder andere ten aanzien van de Internationale Positionering en daarbij behorende voorzieningen en branding.

09

DUURZAAMHEID







Duurzaamheid is een integraal onderdeel van onderwijs en onderzoek, bedrijfsvoering en huisvesting binnen de VU. Vigerend beleid is vastgelegd in onder meer de VU-Duurzaamheidsvisie, VU-Campusvisie, VU-Vastgoed Portefeuille Strategie, VU-Energievisie, VU-Inkoopvisie en het VU-Energie Efficiency Plan. Het duurzaamheidsbeleid wordt de komende jaren voortgezet en neemt ook in het nieuwe Instellingsplan VU 2015-2020 een prominente plek in in onder meer in het profielthema Science for Sustainability. De VU streeft naar een top 10 positie in het veld van internationale duurzaamheidsuniversiteiten. De VU heeft in 2015 de derde plaats bereikt in de SustainaBul, de ranglijst van Nederlandse universiteiten en hogescholen op het gebied van duurzaamheid. Als tweede universiteit in de ranking ontving de VU tevens de hoofdprijs voor de Grootste Stijger.

## 9.1 DUURZAAMHEID IN HET PRIMAIRE PROCES

Het uitvoeringsprogramma 2015 is integraal opgesteld en in werking met behulp van diverse projectgroepen. Hierbij komen de onderwerpen, duurzaam inkopen en gebouwinrichting, integrale communicatie en milieubarometer, BREEAM en energie- en waterbesparing aan bod. De VU wil met haar visie inzetten op duurzaamheid met een maatschappelijke impact door zich inhoudelijk te verbinden met de samenleving. Bij duurzame ontwikkeling is sprake van een ideaal evenwicht tussen economische (prosperity), ecologische (planet) en sociale belangen (people). Dit ideale evenwicht geldt niet alleen in het hier en nu, maar ook met het oog op 'daar' (internationaal, met bijzondere aandacht voor ontwikkelingslanden) en 'later' (voor komende generaties). De VU wil inhoud geven aan dit goed rentmeesterschap in alle facetten van de universitaire gemeenschap: onderzoek, onderwijs, bedrijfsvoering en huisvesting.

### Duurzaamheid in onderwijs

In het onderwijs hebben ontwikkelingen op het profielthema Science for Sustainability zich met name afgespeeld in het bèta-domein en de bredere beweging naar steeds intensievere samenwerking met de FNWI van de UvA. In het onderwijs is een groot aantal opleidingen met een relatie tot het profielthema Science for Sustainability, zoals aardwetenschappen, natuurkunde, scheikunde, biologie en milieu-economie. In 2015 is de Master Hydrologie opnieuw gepositioneerd als bèta-gamma opleiding, met als thema: het hydrologisch systeem en zijn maatschappelijke impacts. Daarnaast is er bij de VU een aantal Bachelor en Master opleidingen die geheel of voor een groot deel binnen het Sustainability profiel past, zoals Aarde en Economie (A&E), Science, Business and Innovation (SBI) en Environmental and Resource Management (ERM). In het bachelor domein is een minor duurzaamheid voorzien, in het master domein een graduate school Science for Sustainability.

### Duurzaamheid in onderzoek

Ook binnen het onderzoek is duurzaamheid een belangrijk thema. Binnen de Vrije Universiteit bestaat aanzienlijke ervaring met het bouwen van stevige bruggen tussen verschillende wetenschappelijke disciplines, waardoor uitzicht ontstaat op een effectieve aanpak van complexe maatschappelijke vraagstukken. Met name de faculteiten Aard- en Levenswetenschappen (FALW), Exacte wetenschappen (FEW) en Economie (FEWEB) zijn hierin actief. Veel multidisciplinair onderzoek met betrekking tot duurzaamheid is samengebracht in het Instituut voor Milieuvraagstukken (IVM). Het IVM wil bijdragen aan duurzame ontwikkeling en zorg voor het (internationale) milieu door wetenschappelijk onderzoek en onderwijs. In 2015 gaf de VU, samen met de UvA, steun aan twee nieuwe onderzoeksinstituten rond duurzaamheid: Amsterdam Water Science (AWS), gericht op duurzaam waterbeheer lokaal, landelijk en wereldwijd. En Solardam, gericht op innovatieve technieken voor zonne-energie.

## 9.2 DUURZAME CAMPUS

De huidige gebouwen van de universiteit zijn deels verouderd. De komende decennia vervangt de VU een aantal van deze gebouwen door nieuwbouw. Een deel van de gebouwen wordt gerenoveerd. De VU stelt aan bestaande gebouwen, nieuwbouw en renovaties hoge duurzaamheidseisen. Voor de bestaande gebouwen hanteert de VU de richtlijnen van BREEAM in-use Good, voor de ontwikkeling en inrichting van het gebied en gebouwen hanteert de VU de richtlijnen van BREEAM Excellent. Het Kenniskwartier zal de komende periode uitgroeien tot een duurzaam gebied waarin het prettig studeren, werken, ontspannen en wonen is.

### Nieuw Universiteitsgebouw (NU)

Duurzaam huisvesten is inhoud geven aan de visie van 'people, planet & prosperity', waarbij de nadruk ligt op energiebesparing en het maken van een duurzaam, gezond en levensduur bestendig gebouw. Het Nieuwe Universiteitsgebouw wordt een duurzaam gebouw dat de ambitie heeft om te voldoen aan de criteria voor het keurmerk Breeam Excellent, een instrument om de duurzaamheid van vastgoed meetbaar te maken. Het ontwerp van het Nieuwe Universiteitsgebouw is gecertificeerd als BREEAM Excellent. Duurzaamheid komt tot uitdrukking in het vanzelfsprekende gebruik van het gebouw. In het ontwerp is gestuurd op een natuurlijke drang om de trap te nemen, eerder dan de lift. Uiteraard is de liftcapaciteit voldoende en zijn de liften op een goede wijze beschikbaar voor mindervaliden. Het daglicht is de natuurlijke lichtbron. Het ontwerpsteam nam dat gegeven als leidraad voor de materiaal- en kleurkeuze en voor de ordening en indeling van de verdiepingen. Door rekening te houden met de oriëntatie van het gebouw op de zon, ontwierp het team een gebouw met een minimale energiebehoefte. Het Nieuwe Universiteitsgebouw wordt zeer levensduurbestendig, doordat het eenvoudig aanpasbaar is aan wissel-

lende functies nu en in de toekomst. Tijdens het CEO Zuidas overleg op 12 maart 2015 heeft de VU de Ambitieverklaring Duurzaamheid 2015-2020 ondertekend, samen met 24 andere bedrijven en organisaties op de Zuidas. Met deze verklaring willen de partijen op topniveau de inzet uitdragen voor verduurzaming van de Zuidas en de bedrijfsvoering van de hier gevestigde organisaties. Sinds oktober 2015 neemt de VU ook deel in het bestuur van de Green Business Club Zuidas waarmee de VU een nog nauwere samenwerking tussen het onderwijs en onderzoek op de VU en bedrijven op Zuidas ontstaat, omdat kennis over duurzame initiatieven wordt gedeeld. Zo kunnen VU studenten werken aan onderzoeksopdrachten voor de Zuidas-bedrijven.

## 9.3 DUURZAAMHEID IN DE BEDRIJFSVOERING

De VU heeft de doelstelling om in alle bedrijfsvoeringprocessen duurzaamheid een prominente plaats te geven.

### 1. Green Office

Begin 2015 is, in nauwe samenwerking met FCO, Green Office VU opgericht. Green Office VU ([www.greenofficevu.nl](http://www.greenofficevu.nl)) geeft studenten en medewerkers een gezamenlijk platform om duurzaamheidsinitiatieven te ontwikkelen in de eigen leer- en werkomgeving en wordt gerund door studenten. Green Office VU is onafhankelijk, wordt ondersteund door de VU, en heeft als missie: *Making a sustainable and significant impact by empowering the VU community*. Green Office VU geeft ook inhoud aan community services. Enkele concreet opgestarte projecten in 2015 zijn:

- *Join the Pipe* in het Hoofdgebouw en gebouw W&N;
- Dag van de Duurzaamheid;
- Earth Hour
- Meatless Monday

### 2. Energie

De VU wil jaarlijks 2 procent energie-efficiëntieverhoging bereiken door

technische maatregelen te nemen en het energiebewustzijn van studenten, medewerkers en bezoekers te verhogen. Deze doelstelling is in 2015 ruimschoot behaald. De VU wekt energie op in het eigen Energiecentrum in hoogrendementsinstallaties. De VU wil in de toekomst maximaal gebruikmaken van de mogelijkheden op het gebied van zonne- en windenergie en houdt hiermee rekening bij de ontwikkeling van campus en gebouwen.

Enkele concrete acties die het Energiecentrum in 2015 heeft uitgevoerd zijn:

- *Implementatie van energiemangement en verbetering van energiemonitoring*: qua efficiency in de energieketen scoort de VU als beste van alle Nederlandse universiteiten;
- *Optimaliseren van instellingen van ventilatie/verwarming en koeling in gebouwen*: dit is een doorlopend proces dat ook komende jaren verder wordt doorgevoerd;
- *Bewustwordingscampagnes met betrekking tot duurzaamheid*: in 2015 zijn onder meer de volgende acties uitgevoerd:
  - Kenniscafé Duurzaamheid FCO is georganiseerd waarin kennis is uitgewisseld tussen medewerkers met sprekers van zowel buiten als van binnen de organisatie op het thema Duurzaamheid;
  - In alle toiletten op de VU Campus hingen posters rond de Dag van de Duurzaamheid;
  - Er zijn extra schermen opgehangen zodat ook voor iedereen direct het energieverbruik in de verschillende gebouwen van de VU zichtbaar is.

### 3. Grondstoffen

De VU koopt duurzaam in. Bij de inkoop van goederen en diensten wordt altijd een afweging gemaakt tussen economische, mens gerelateerde en milieuaspecten. Bij aanbestedingen wegen duurzaamheid en sociale criteria standaard mee conform de richtlijnen van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO). De VU-webwinkel beperkt het assortiment dat faculteiten en diensten kunnen afnemen. Alle

producten hebben een basisduurzaamheidsniveau en zijn geproduceerd in landen die de universele rechten van de mens respecteren.

#### 4. Catering

De VU hecht grote waarde aan een duurzame invulling van het assortiment in de cateringvoorzieningen. In alle restaurants en lunchcorners is het versbelevingsconcept 'Fair2Food' geïntroduceerd. Dit is een duurzaam foodconcept speciaal ontwikkeld voor studenten. Minimaal 40 procent van het assortiment moet aantoonbaar bestaan uit biologische producten en/of producten met een of meer duurzaamheidskenmerken. Het gaat dan om het percentage van het inkoopvolume van dat jaar. In de buffetten wordt aangegeven of producten gecertificeerd zijn met bovenstaande keurmerken. Ook worden de maaltijden zoveel mogelijk in het zicht van de gasten bereid.

In samenwerking met Green Office VU is "Meatless Monday" geïntroduceerd, waarbij elke maandag de vegetarische maaltijden op de voorgrond staan.

Alle warme drankenautomaten zijn uitgerust met zelflerende software, die vastlegt wat rustige momenten zijn. Hierdoor zijn de automaten in staat om na een bepaalde meettijd (een week) vast te stellen op welke momenten ze op stand-by kunnen en wanneer niet. Deze detectie is bovendien zo ontworpen dat de automaat voortdurend bijleert, zodat de stand-by-intervallen langzaam kunnen verschuiven, afhankelijk van het gebruik.

#### 5. Vervoer en mobiliteit

In de afgelopen jaren heeft de VU maatregelen genomen om het woonwerkverkeer en zaken- of dienstverkeer te vergroenen. De komende jaren zet de VU zich in om de voorzieningen voor fietsers te verbeteren (aantal plaatsen, uitbreiding aantal lockers, douches enzovoort). Daarnaast beschikt de VU over diverse oplaadpunten voor elektrische auto's en hybride plug-inauto's om elektrisch vervoer te stimuleren. Het streven is om in de toekomst ook in de nieuwe

P1-garage een aantal e-oplaadpunten te realiseren.

#### 6. Afvalstoffen

De VU scheidt de afvalstoffen in meer dan twintig fracties. Het is de bedoeling om in de toekomst kunststoffen te scheiden uit het restafval. De VU blijft streven naar een vermindering van de hoeveelheid afvalstoffen, door bij het inkopen van goederen eisen te stellen aan terugname van verpakkingen door leveranciers en eisen te stellen aan de verpakkingen zelf.

Op verschillende locaties op de VU Campus staan grote PET-flessen, waar medewerkers en studenten hun lege PET-flessen in kunnen gooien. Het is de moeite waard om PET-flessen apart in te zamelen, want hierdoor is het mogelijk ze te recyclen tot hoogwaardige kunststof vervangende producten. De grondstoffen die ontstaan uit gemixte plastic inzameling dienen vaak voor meer laagwaardige producten, zoals bermpaaltjes, straatstenen, bumpers, speeltoestellen of luiervulling.

#### 7. (Afval)water

De VU heeft al maatregelen getroffen die het waterverbruik moeten reduceren. Bij renovaties van toilet- en douchevoorzieningen kiest de VU voor waterbesparende voorzieningen. Daarnaast zijn de waterstraalpompen in laboratoria vervangen door vacuumpompen. De VU bewaakt de kwaliteit van het afvalwater door toe te zien op de naleving van de lozingsnormen voor chemicaliën. Deze mogen niet geloosd worden in het riool maar moeten worden afgevoerd als gevaarlijk afval. De VU ondersteunt duurzaamheidsinitiatieven van studenten, beoordeelt deze initiatieven op waarde en maakt met studenten afspraken over de vervolgstappen.

#### 8. Milieubelasting en -getallen

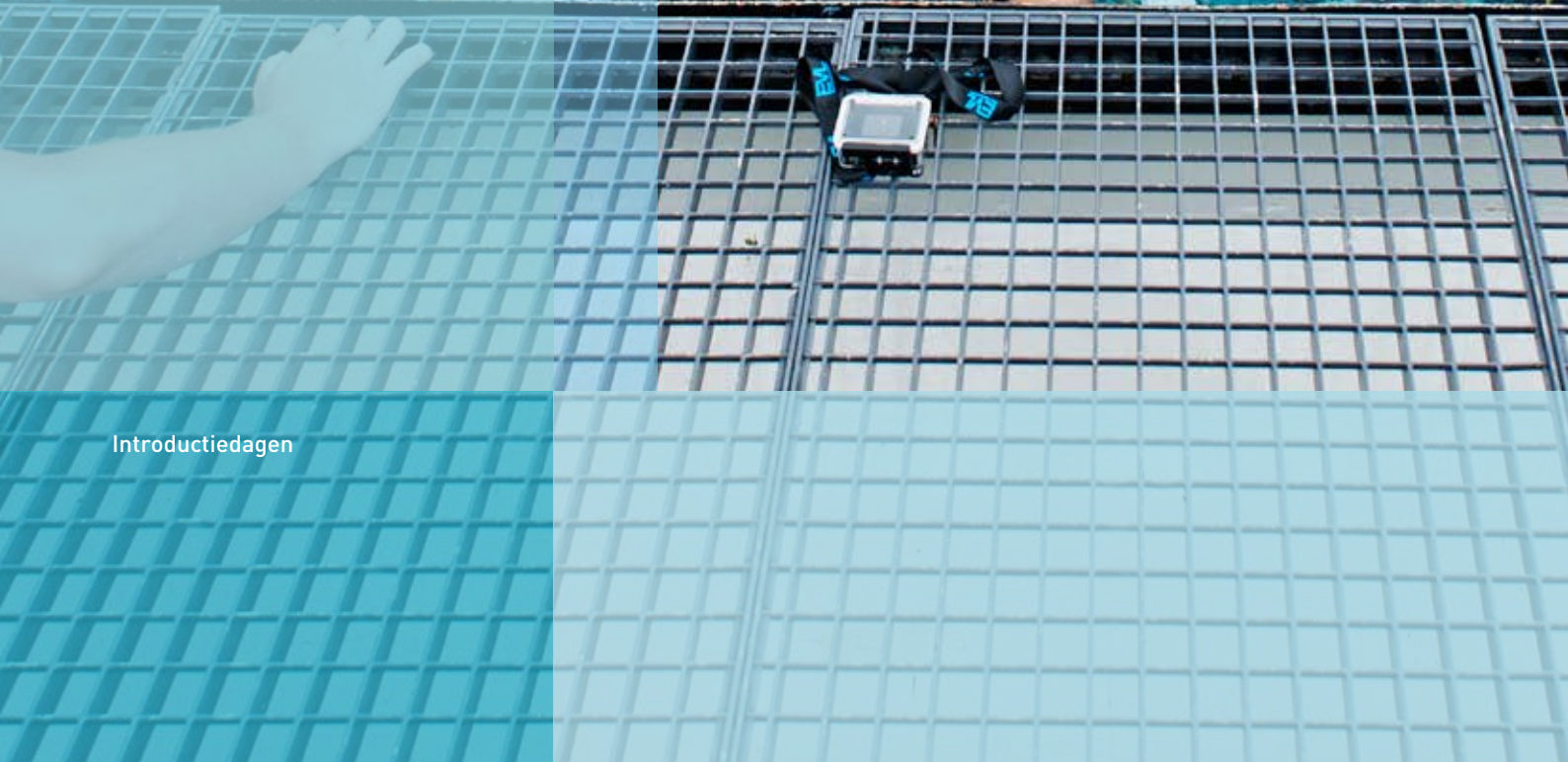
De organisatie veroorzaakt met alle activiteiten die op de campus plaatsvinden een belasting op het milieu. De VU vindt transparantie op duurzaamheidsgebied belangrijk en publiceert jaarlijks de milieu footprint en rappor-

teert over de activiteiten op duurzaamheidsgebied. Alle verbruiksetallen, prestatie-indicatoren en omrekeningen naar een CO<sub>2</sub>-footprint zijn opgenomen in het milieubarometerrapport. Teneinde trends zichtbaar te kunnen maken, zijn ook de gegevens van de afgelopen 3 jaren onderdeel van het rapport. Er wordt richting studenten en medewerkers vaker en gericht gecommuniceerd (VU-Integraal Communicatieplan Duurzaamheid) over duurzaamheid.

Dit stellen studenten en medewerkers op prijs en ervaren zo het gedeelde eigenaarschap van duurzaamheid.



# 10 RISICOMANAGEMENT



Introductiedagen



Risicomanagement is bij de VU een belangrijk bestuurlijk aandachtspunt en een expliciet onderdeel van de bestuurlijke dialoog en van de planning en control cyclus. Risico's zijn gebeurtenissen die voortkomen uit de onzekerheid waar iedere organisatie mee te maken heeft bij het realiseren en nastreven van doelen. De VU ziet risico's niet als zaken die altijd vermeden moeten worden, maar ziet het omgaan met risico's –risicomanagement- als een belangrijk onderdeel van het op een beheerste en weloverwogen manier van realiseren van doelen.

Het risicoraamwerk van de VU kent de volgende dimensies:

#### *Cultuur en gedrag*

Het scheppen van een cultuur waarin verantwoordelijkheid wordt genomen, waarin men elkaar vertrouwt en waarin men elkaar aanspreekt heeft bij de VU een sterke voorkeur boven het implementeren van allerhande regels en procedures die slechts schijnveiligheid bieden. Risicomanagement faciliteert de dialoog tussen verschillende organisatieonderdelen over procedures en prestaties.

#### *Strategische doelen*

De VU ziet een risico als een gebeurtenis die het behalen van doelen in de weg kan staan. Heldere doelen staan daarmee aan de basis van risicobeheersing. De doelen van de VU staan verwoord in het Instellingsplan, en daarop gebaseerde jaarplannen.

#### *Borging risicodialoog*

Het benoemen en bespreken van risico's in relatie tot de doelen en prestaties en de beheersing is een vast onderdeel van de periodieke bestuurlijke overleggen met de faculteiten en diensten van de VU. Hierbij ligt het accent op de dialoog en op de eigen verantwoordelijkheid van de decanen van faculteiten en de directeuren van diensten en programma's. Risicomanagement binnen de VU is een levend geheel en geen formalistisch administratief proces.

#### *Processen en procedures*

Het risicomanagement wordt verder geborgd door activiteiten op het gebied van control en audit. In de jaarplannen van de eenheden zijn risicoparagrafen opgenomen, die in het verdere verloop van de planning en control cyclus worden gevolgd met betrekking tot ontwikkeling en beheersing van risico's.

#### *Hoofdingeling van risico's*

De VU rubriceert de risico's naar drie hoofdgroepen:

- Strategische risico's, met betrekking tot het behalen van strategische doelen
- Vermijdbare risico's, met betrekking tot continuïteit en kwaliteit van de eigen processen
- Externe risico's, met oorzaken van buiten af

Elke risicogroep vraagt om een eigen benadering. In de praktijk komen ook risico's voor op de grensvlakken binnen deze hoofdingeling. In die gevallen is de toedeling enigszins arbitrair.

#### **Het proces en de ontwikkeling van risicomanagement**

Binnen de instelling adviseert de Stuurgroep Risicomanagement over beleid inzake risicomanagement, en initieert en stimuleert verdere ontwikkelingen. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het risicomanagement zelf is echter uitdrukkelijk belegd in de reguliere lijnorganisatie.

Inmiddels leveren alle eenheden binnen de VU structureel hun bijdrage in de vorm van risicoparagrafen in jaarplannen, jaarverslagen en tussentijdse risicomonitoring. De kwaliteit daarvan verbetert. Verder wordt in de opleidings- en onderwijsjaarverslagen expliciet aandacht besteed aan risicomanagement op het gebied van onderwijskwaliteitszorg. Ook in projectvoorstellen op het gebied van huisvesting, IT en bedrijfsvoering e.d. is expliciete risicosignalering en -beheersing in de reguliere procedures ingebed. Op het terrein van integrale

veiligheid organiseert de Commissie Integrale Veiligheid (CIV) intern gecoördineerde samenwerking.

Aandachtspunten in de verdere ontwikkeling van risicomangement in 2016 binnen de eenheden zijn:

- De eigen verantwoordelijkheid voor het nemen van risico beheersende maatregelen
- Focus op mogelijke risico's in plaats van op voldongen feiten
- Verbreding van betrokkenheid bij risicoanalyse en -beheersing
- "Out of the box" letten op het ontstaan van nieuwe risico's naast de reeds bekende risico's
- Verbinding van risicomangement met de eigen doelstellingen en SWOT-analyse
- Verbanden tussen VU-brede risico's en risico's voor de eigen eenheid.
- Beheersmaatregelen scherp formuleren en structureel monitoren op effectiviteit

Om deze ontwikkeling te stimuleren zal in 2016 een vervolgraining worden georganiseerd voor de business controllers van de eenheden, die binnen hun eenheden een belangrijke procesondersteunende rol op het gebied van risicomangement (moeten) vervullen. Daarna zullen in de aanloop naar het jaarplan 2017 de managementteams in kleine workshops worden voorbereid op het inventariseren en prioriteren van risico's en het optimaliseren van risicoparagrafen.

### **Belangrijkste actuele aandachtspunten (risico's)**

Na afloop van het kalenderjaar 2015 zijn door middel van interviews met decanen en directeuren van alle eenheden en met de leden van het CvB, de belangrijkste instellingsbrede risico's opnieuw geïnterviewd. In een bijeenkomst met de groep geïnterviewden zijn de belangrijkste risico's geselecteerd, besproken en geprioriteerd.

De uitkomsten van de recente interviewronde vertonen ten opzichte van die van 2014 enkele accentverschuiv-

gen. Verbeteringen in de borging van onderwijskwaliteitszorg en specifieke aandacht voor risicobeheersing op dit deelgebied hebben er toe geleid dat risico's op dit terrein nu minder prominent uit de interviewronde naar voren zijn gekomen.

Ten aanzien van de kwaliteit van de besluitvormingsprocessen in algemene zin is ook sprake van een daling van het risico. Wel worden op deelaspecten risico's gesignaleerd: het kunnen maken van scherpe strategische keuzes en het goed kunnen beheersen van de nog lopende veranderprocessen. Het kunnen maken van scherpe keuzes is des te belangrijker geworden nu de VU in financieel opzicht moet bijsturen. De ontwikkeling van de inkomsten is ook afzonderlijk een aandachtspunt geworden. Met betrekking tot de campusontwikkeling verschuift het accent van beheersbaarheid van geplande investeringsprojecten naar mogelijkheden om de ontwikkeling van huisvesting zo flexibel mogelijk vorm te geven in relatie tot mogelijk veranderende omstandigheden en behoeften. Risico's op het gebied van interne informatievoorziening en IT-infrastructuur krijgen meer aandacht. Beschikbaarheid en beveiliging zijn daarbij belangrijke aspecten.

Dankzij intensivering van de dialoog met de medezeggenschap, groepen actieve studenten en medewerkers is het eerder onderkende risico van het mogelijk ontstaan van problemen in de samenwerking tussen besturen, medezeggenschap en werkvloer afgenomen.

Als belangrijkste 6 actuele aandachtspunten voor het risicomangement zijn benoemd:

- Strategische meerjarensturing (strategisch risico)
- Organisatorische veranderingen (strategisch risico)
- Beheersing en informatievoorziening (vermijdbaar risico)
- IT infrastructuur (vermijdbaar risico)
- Ontwikkeling van het aandeel in de onderwijsbekostiging (extern risico)

- Externe financiering van het onderzoek (extern risico)

### **Relatie met strategische verkenningen**

De decanen en het CvB voeren een aantal strategische verkenningen uit. Deze leiden tot inhoudelijke afgewogen keuzes en tot financiële armslag om ambities uit het Instellingsplan VU 2015-2020 te realiseren. De onderwerpen van deze verkenningen zijn: (1) Ontwikkeling studenteninstroom, (2) IT-facilitering, (3) Programma campusontwikkeling, (4) Samenwerking VU-UvA, (5) Externe inkomsten, waaronder onderzoeksinkomsten. Er is een sterke samenhang tussen de onderwerpen van deze verkenningen en een aantal van de benoemde risico's. De uitkomsten van de verkenningen zijn dan ook bepalend voor de verdere uitwerking van sommige risico beheersende maatregelen.

Hieronder worden 15 belangrijke actuele instellingsbrede risico's omschreven en worden per risico beheersende maatregelen vermeld.

## **STRATEGISCHE RISICO'S**

### **Strategische meerjarensturing**

De academische omgeving verandert. Er is niet langer een toename van de studentenaantallen uit eigen land. Het aandeel van de VU in de rijksbekostiging staat onder druk. De VU is gewend om financiële groei en krimp evenwichtig over eenheden en disciplines te verdelen om vervolgens daarbinnen prioriteiten te stellen. Dit kan onder de huidige omstandigheden er toe leiden dat de uitkomsten van afzonderlijke besluitvorming binnen de eenheden voor de instelling als geheel niet optimaal zijn. Dan kan het behalen van strategische doelen in het instellingsplan in gevaar komen.

*Maatregel: Na afronding van de genoemde strategische verkenningen worden heldere instellingsbrede keuzes gemaakt die antwoord geven op de uitdagingen van de komende jaren. De gemaakte keuzes zijn richtinggevend voor de strate-*

*gische meerjarensturing 2016-2020. De uitkomsten van dit proces worden medio 2016 verwacht.*

### **Organisatorische veranderingen**

De VU heeft noodzakelijke veranderprocessen ingezet binnen de bedrijfsvoering en de onderwijsorganisatie, alsmede fusies van faculteiten en samenwerkingsverbanden. Deze veranderprocessen zijn voor een deel nog niet afgerond. De interne organisatie moet wennen aan alle veranderingen. Dit legt druk op medewerkers en geeft spanning op verschillende niveaus. Het risico ontstaat dat het zicht houden op wat nodig is verloren gaat waardoor veranderprocessen niet worden doorgezet of niet goed worden bijgestuurd. *Maatregel: Het al ingezette traject voor ontwikkeling van leiderschap, met aandacht voor cultuuraspecten, wordt voortgezet. Het mee veranderen met ontwikkelingen in de buitenwereld is daarbij een aandachtspunt. Verder zullen eerst de lopende veranderprocessen worden afgerond. Eventuele nieuwe veranderingen en innovaties zullen minder grootschalig en vooral kort cyclisch (door middel van kleine overzichtelijke stappen) worden uitgevoerd.*

### **Profiel, merk en herkenbaarheid**

Door de nauwere samenwerking van de bètafaculteiten met de bètafaculteit van de UvA, en door de ingezette samenwerking tussen VUmc en AMC, verschuiven sterke en gezichtsbepalende onderdelen van het brede palet van onderwijs en onderzoek van de VU naar samenwerkingsverbanden met grote andere partijen, met eigen "merken". De herkenbaarheid en naamsbekendheid van de VU als geheel kan dan in gevaar komen, hetgeen de positie en aantrekkingskracht van de zelfstandig overblijvende andere faculteiten zou kunnen bedreigen. *Maatregel: De VU presteert op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en onderwijs naar internationale maatstaven zeer goed. De VU zal in de externe communicatie meer dan tot nu toe nadruk leggen op de hoge kwaliteit van haar onderwijs en onderzoek in de*

*alfa, gamma, bèta en medische clusters, zowel binnen als buiten de verschillende samenwerkingsverbanden.*

### **Flexibiliteit Campusontwikkeling**

De VU heeft een programma voor investeringen in huisvesting en campusontwikkeling in uitvoering genomen. Dit programma is gebaseerd op prognoses van de ontwikkeling van studentenaantallen en bevat daarnaast enkele complexe onderlinge afhankelijkheden en afhankelijkheden van derden.

Stagnatie van de instroom en beleidswijzigingen van andere partijen kunnen er toe leiden dat de werkelijke campusontwikkeling gaat afwijken van de behoefte aan huisvesting. Daarmee ontstaat het risico dat de vaste huisvestingskosten een te zware druk leggen op de totale financiële middelen van de VU.

*Maatregel: Het huisvestingsprogramma bevat een strategische component en een flexibele schil. Met het huidige prognosesysteem kan een aanpassings-tijd van 4 tot (maximaal) 8 jaar worden gerealiseerd, afhankelijk van aard en omvang van de gewenste aanpassingen. Verbetering van de flexibiliteit van de campusontwikkeling is onderwerp van de genoemde strategische verkenningen. De daaruit voortkomende concrete maatregelen worden medio 2016 opgenomen in een geactualiseerd Masterplan Campusontwikkeling.*

### **Samenwerking VU/VUmc**

Als gevolg van de splitsing VU/VUmc is voor beide instellingen meer bewegingsruimte en minder onderlinge afhankelijkheid ontstaan. Nu VUmc de samenwerking met het AMC verder vorm en inhoud zal geven is het denkbaar dat het zwaartepunt van de bestuurlijke aandacht van het VUmc verschuift naar optimalisatie van taakverdeling tussen VUmc en AMC. Daardoor ontstaat een risico dat de onderlinge samenwerking, taakverdeling en synergie op het gebied van (multi-disciplinair) onderwijs en onderzoek tussen VU en VUmc minder vanzelfsprekend wordt en onder druk komt te

staan. Ook ten aanzien van identiteit, gemeenschappelijke faciliteiten en campusontwikkeling kunnen dergelijke risico's ontstaan.

*Maatregel: Er is een Gemeenschappelijke Regeling VU-VUmc vastgesteld die het kader vormt waarbinnen na splitsing het risico van verlies aan gezamenlijkheid, samenwerking en onderlinge afstemmingen zal worden beheerst. De belangrijkste elementen daarin zijn: onderling bestuurlijk overleg, onderwijs en onderzoek, identiteit en campus.*

### **Samenwerking VU/UvA**

VU en UvA kennen intussen een traditie van geleidelijk toenemende samenwerking, die de laatste jaren door het ontstaan van het Amsterdam University College en de vergaande samenwerking tussen de bètafaculteiten een grote strategische betekenis heeft gekregen.

Voor de VU bestaan op dit moment onzekerheden over het toekomstige beleid van de UvA inzake verdere ontwikkeling van de samenwerking. Dit brengt het risico met zich mee dat er een te afwachtende houding wordt aangenomen waardoor het zelf nemen van nieuwe strategische initiatieven i.s.m. de UvA mogelijk wordt vertraagd. *Maatregel: De opstelling van de VU ten aanzien van de ontwikkeling van samenwerking met de UvA wordt uitgewerkt in de lopende strategische verkenningen. Uitgangspunt is dat de VU vanuit vertrouwen in eigen kracht en kwaliteit samenwerkingsrelaties wil aangaan. Doelstelling van samenwerking is het realiseren van duidelijke meerwaarde voor onderwijs en onderzoek. Voorts moet samenwerking worden gedragen door de betrokken wetenschappers en studenten en moet sprake zijn van gelijkwaardigheid van partners. Tenslotte is duurzame herkenbaarheid van de VU-identiteit een randvoorwaarde en mag samenwerking met de UvA niet belemmerend zijn voor samenwerkingsmogelijkheden met andere instellingen.*

## VERMIJDWARE RISICO'S

### Beheersing en informatievoorziening

De reorganisatie van de bedrijfsvoering heeft geleid tot een groot aantal personeelwisselingen in de betrokken onderdelen, veranderingen in de organisatiestructuur en krimp van de personele omvang, terwijl de benodigde nieuwe systemen en processen voor beheersing en informatievoorziening nog niet goed zijn ingeregeld. In deze overgangsfase kan dit ten koste gaan van snelheid en volledigheid van de interne informatievoorziening waardoor de kans ontstaat dat op sommige terreinen intern later wordt bijgestuurd dan wenselijk is. Dit kan mogelijk leiden tot schade op het gebied van bijvoorbeeld financiën, personeelsbeheer en reputatie.

*Maatregel: Het inregelen van de vernieuwde systemen en processen wordt voortgezet en afgerond met extra aandacht voor communicatie met gebruikers en bruikbaarheid van rapportages. Daarnaast zijn er verbeterpunten geformuleerd ten aanzien van: (a) kwaliteit en verspreiding van geïntegreerde stuurinformatie, (b) aansluiting tussen externe en interne informatie, (c) frequentie van tussentijdse informatie. Deze worden verwerkt in een verbeterplan voor de informatievoorziening, waarvan de uitvoering centraal wordt aangestuurd.*

### IT-infrastructuur

De IT-organisatie heeft een ontwikkeling van groei, centralisering en bezuinigingen achter de rug en is intensief betrokken in veel projecten van uiteenlopende aard en omvang. De integraliteit van de IT-ondersteuning en de aansluiting bij de nieuwste ontwikkelingen staan daardoor onder druk. Omdat de betekenis van IT-faciliteiten voor vrijwel alle universitaire processen essentieel is geworden levert dit risico's op. Ook voor de informatiebeveiliging (informatiediefstal, virusaanvallen, privacy-schending) en de zichtbaarheid van en communicatie met de VU (zoals via de VU-web-omgeving) kunnen risico's ontstaan. Een achterstand op het gebied van

IT-infrastructuur en -toepassingen maakt de VU ook minder aantrekkelijk voor studenten en personeel.

*Maatregel: In de lopende strategische verkenningen wordt dit knelpunt uitgewerkt. Daarbij wordt aandacht besteed aan o.m. verbetering van het lerend vermogen, communicatie over wat kan en wat komt, en helderheid over de omvang van het benodigde budgettaire kader. De directeur IT heeft een (voorlopige) roadmap voor innovatie opgesteld.*

### Ondersteuning

De bedrijfsvoering van de VU was verouderd en te kostbaar geworden. Daarom werd besloten om te innoveren en kosten te besparen door de personele omvang te beperken en een aantal ondersteunende en administratieve processen te digitaliseren. Daarbij is selfservice door leidinggevenden en ander personeel uitgebreid. Door opstapeling van veel veranderingen tegelijkertijd heeft het transitieproces een flinke doorlooptijd. Dit kan er toe leiden dat (m.n.) het (wetenschappelijk) personeel de veranderingen in eerste instantie als nadelig en werkdruk verhogend ervaart, met mogelijke schade op het gebied van werktevredenheid en aantasting van draagvlak voor deze veranderingen.

*Maatregel: De lijnorganisatie, zowel van de diensten als binnen de faculteiten stemt onderling nauw af over knelpunten bij het gebruik van selfservices. Een goede communicatie met gebruikers staat vervolgens voorop. Daarbij wordt vastgesteld welke verbeteringen nog zullen worden aangebracht, en helder uitgedragen dat digitalisering en introductie van selfservices onomkeerbare ontwikkelingen zijn.*

### Samenhang binnen opleidingen

Wetenschappers zijn experts in hun eigen vakgebieden en veelal gedreven docenten. Zij beschouwen en gedragen zich graag als onafhankelijke professionals. De kans bestaat dat de gerichtheid op het eigen vakgebied leidt tot onvoldoende aandacht voor de samenhang met andere vakken in de opleiding en de opleiding als geheel,

met als gevolg dat studenten gebrek in samenhang en verschillen in aanpak binnen een opleiding ervaren en daarover niet tevreden zijn.

*Maatregel: Conform het nieuwe bestuursmodel zien de opleidingscommissies toe op de samenhang binnen de opleidingen en signaleren zij klachten van studenten over samenhang, overlap en eindkwalificaties. De opleidingsdirecteuren organiseren het overleg tussen docenten en betrekken hen bij het formuleren van de visie en de juiste vertaling daarvan in het programma. De effectiviteit van dit model ten aanzien van het waarborgen van samenhang binnen opleidingen wordt geëvalueerd.*

### Compliance

Op tal van terreinen wordt wet- en regelgeving verder aangescherpt. Aan wetenschappelijke en bestuurlijke integriteit worden hogere eisen gesteld. Ook zijn er integriteitsaspecten verbonden aan campusontwikkeling. Verantwoordelijkheden zijn veelal sterk gedecentraliseerd naar de faculteiten en diensten. Hierdoor ontstaat een risico dat op sommige plaatsen kennis over wet- en regelgeving, integriteitscodes en dergelijke tekort schiet, zodat de kans ontstaat dat ongewild wet- en regelgeving, en integriteitsstandaarden niet volledig in acht genomen worden.

*Maatregelen: Met betrekking tot wetenschappelijke integriteit hanteert de VU een stringent beleid en wordt de VSNU gedragscode aan nieuwe promovendi voor ondertekening voorgelegd. Met betrekking tot overige risico's is een programma gestart om "compliance control" binnen de VU structureel vorm te geven. Inmiddels zijn maatregelen genomen in de vorm van gerichte aandacht voor rechtmatigheid van aanbestedingen, inhuur van extern personeel en handhaving van de Wet Normering Topinkomens (WNT). Specifieke expertise is aanwezig bij diensten. Voldoen aan wet- en regelgeving voor aanbestedingen wordt nauwgezet gevolgd. Medewerkers worden met regelmaat geïnformeerd, opgeleid en betrokken bij eventuele wijzigingen in regelgeving. Verder is de eenheids-*



onafhankelijkheid in de positionering van controllers versterkt. In verband met toekomstige Europese wetgeving op het gebied van privacy is voor 2016 – 2017 een projectleider privacy aangesteld.

## EXTERNE RISICO'S

### Ontwikkeling van het aandeel in de onderwijsbekostiging

Demografische ontwikkelingen en verschuiving van instroom naar technische opleidingen, kunnen in combinatie met onvoldoende verbetering van studiesucces, leiden tot een dalend aandeel in de landelijke onderwijsbekostiging. De invoering van het leenstelsel en onduidelijkheid over de toekomst van de masterbekostiging vergroten de onzekerheid hierover nog verder.

*Maatregel: Dit beheersen van dit risico is onderdeel van de lopende strategische verkenningen. Analyses met betrekking tot o.a. de herkomst, voorgeschiedenis en studiesucces van VU-studenten worden geïntensiveerd (project Student Analytics) om gericht verbeteringen te kunnen realiseren van instroom (kwalitatief en kwantitatief) en, door meer op maat gesneden studiebegeleiding, met betrekking tot studievoortgang*

### Externe financiering onderzoek

Door toenemende budgettaire druk in de eerste geldstroom, in combinatie met het belang van goed onderwijs voor een groot aantal studenten, dreigt het voor onderzoek te bestemmen deel van de beschikbare middelen in het gedrang te komen. De ruimte voor ontwikkeling van excellente onderzoekers wordt dan kleiner. Dit kan vervolgens de kans van slagen op het verwerven van tweede en derde geldstroomonderzoek aantasten. Tegelijk neemt de concurrentie op die markt juist toe. Dit kan er toe leiden dat de externe inkomsten voor onderzoek afnemen.

*Maatregel: Het vergroten van de externe inkomsten, zowel voor onderwijs als voor onderzoek is een onderwerp in de lopende strategische verkenningen. In de uitwerking zal o.a. aandacht uitgaan*

*naar het versterken van teamwork en teamsamenstelling binnen de eenheden ten behoeve van het verwerven van middelen, een sterkere profilering naar buiten toe, en intern meer onderlinge communicatie over elkaars specialismen. Tevens zullen mogelijkheden worden onderzocht om met meer private partijen te gaan samenwerken op het gebied van onderzoek en onderwijs.*

### Rijksbeleid

De universiteiten zijn sterk afhankelijk van de centrale overheid, zowel op het terrein van de bekostiging als op het gedetailleerde gebied van wet- en regelgeving betreffende het onderwijs. Daarmee is ook de VU afhankelijk van politieke besluitvorming en politieke agenda's in samenhang met economische ontwikkelingen, veranderende politieke verhoudingen en soms plotselinge koerswijzigingen. Dit geeft risico's met betrekking tot gewenst bestendig beleid binnen de instellingen zelf en de voorspelbaarheid en stabiliteit van de bekostiging.

*Maatregel: De politieke ontwikkelingen en die van (voorgenomen) rijksbeleid, worden zelfstandig en via de VSNU nauwgezet gevolgd. Waar wenselijk adviseert de VU vanuit eigen inzichten over voor- en nadelen van beleidsalternatieven richting de politiek, al dan niet in gezamenlijkheid met de andere instellingen. Hiermee wordt zoveel mogelijk voorkomen dat de universiteit wordt overvallen door onverwachte en ongunstige politieke besluitvorming. Ten aanzien van risico's in de bekostiging wordt toegewerkt naar het vergroten van het aandeel extern gefinancierd onderwijs en onderzoek, waar mogelijk meer flexibiliteit en efficiency in de eigen kosten, en versterking van het weerstandsvermogen middels structureel positieve exploitatieresultaten.*

### Integrale Veiligheid

Ook de VU wordt geconfronteerd met maatschappelijke ontwikkelingen en nieuwe veiligheidsrisico's. De VU is een open organisatie met grote aantallen interne en externe betrokkenen en een toenemende diversiteit. Uiteenlopende opinies vanuit de samenleving verrij-

ken binnen de VU het debat maar kunnen soms ook tot spanningen leiden. Daarnaast doet de VU wetenschappelijk onderzoek waarbij experimenten worden uitgevoerd met sommige potentieel gevaarlijke stoffen. Ook is sprake van een sterk toegenomen ICT-afhankelijkheid. Dit alles leidt er toe dat op het gebied van integrale veiligheid een aantal risico's wordt onderkend: fysieke en sociale veiligheid van mensen (studenten, medewerkers, gasten), van persoonlijke bezittingen, van bedrijfs- en onderzoeksgegevens, van privacy, van infrastructuur en middelen, cyberveiligheid, veiligheid van bijzondere collecties etc. De risico's hebben soms een externe oorzaak (cybercriminaliteit, inbraak, waterschade van buiten af) en soms een interne oorzaak (gebruik van chemicaliën in laboratoria). De impact van deze risico's op personen en op de reguliere processen (onderwijs, onderzoek, bibliotheek, bedrijfsvoering) kan zeer groot zijn.

*Maatregelen: Het beheersen en monitoren van veiligheidsrisico's is vooral ondergebracht bij uiteenlopende experts binnen diensten en faculteiten. De Commissie Integrale Veiligheid (CIV) verbindt de verschillende experts op dit terrein met elkaar en stimuleert actief binnen de VU-gemeenschap het "veiligheidsbewustzijn". De CIV heeft ook de veiligheidsvisie geformuleerd die daarbij richtinggevend is en actief binnen de VU-gemeenschap wordt uitgedragen. Concrete maatregelen zijn o.a.:*

- Bewustwordingscampagnes en workshops voor studenten en medewerkers
- Verbetering van bereikbaarheid van het meld- en adviespunt incidenten en ongevallen
- Specifiek calamiteitenplan voor de Zuidas, samen met partners op de Zuidas
- Aanpassing van het eigen bedrijfsnoodplan
- Inventarisatie van mogelijk fysiek onveilige situaties
- Vaststellen en uitvoeren van het strategisch beleid informatiebeveiliging



HILL STREET  
BLUES

PASTA  
PASTA

BABA

# 11

## FINANCIËN

Introductiedagen

## 11.1 FINANCIËLE CONTEXT

De financiële dynamiek waarin de VU zich bevindt wordt gekenmerkt door de afnemende financiering vanuit centrale overheid (OCW) en toenemende (internationale) concurrentie in zowel onderwijs als onderzoek, waarbij zowel de kwaliteit van het primair proces als die van de voorzieningen een rol spelen. De VU anticipeert op deze ontwikkelingen via investeringen in de kwaliteit van onderwijs, het vasthouden van het marktaandeel, het vergroten van de instroom van studenten, het inzetten op toename van de concurrentiekracht bij het verwerven van externe financiering, investering in de VU-campus en het verbeteren van de faciliteiten voor studenten, onderzoekers en medewerkers van de VU.

Eerder in dit jaarverslag is reeds beschreven op welke wijze de VU in 2015 vorm heeft gegeven aan deze ambities. In financiële zin heeft dit in 2015 geleid tot incidentele uitgaven aan onderwijskwaliteit via de middelen voor de onderwijsagenda (ca. M€ 8,7), uitgaven aan projecten voor het verbeteren van de bedrijfsvoering (ca. M€ 3,6) en implementatiekosten in verband met de bedrijfsvoeringsreorganisaties (ca. M€ 2,9). De investeringen in de VU-campus zijn het meest zichtbaar in de vorm van het OI2-gebouw, waarin onderzoeksgroepen uit diverse disciplines intensief zullen samenwerken. Ook de bouw van het NU.VU gebouw is inmiddels gestart. De renovatie van het hoofdgebouw is eveneens in uitvoering.

## 11.2 RESULTAAT 2015

Het te publiceren resultaat bedraagt -/- M€ 7,3. Dat is M€ 4,7 beter dan het begrote verlies van -/- M€ 12,0 en M€ 11,5 beter dan in 2014. Dit resultaat is opgebouwd uit een regulier resultaat van M€ 0,7, uit een incidentele bate als gevolg van verkoop Kaupthing obligaties van M€ 2,5 en uit incidentele lasten als gevolg van de herstructurering in de bedrijfsvoering van -/- M€ 3,6 en als gevolg van aanvullende dotatie

| STAAT VAN BATEN EN LASTEN                          | REAL. 2015     | BEGR. 2015     | REAL. 2014     |
|--|----------------|----------------|----------------|
| <b>Totaal Baten</b>                                | <b>488.356</b> | <b>490.100</b> | <b>482.635</b> |
| <b>Totaal lasten</b>                               | <b>487.694</b> | <b>484.600</b> | <b>470.930</b> |
| Financiële baten en lasten                         | 38             | -5.500         | -8.001         |
| <b>Regulier exploitatieresultaat</b>               | <b>700</b>     | <b>-</b>       | <b>3.704</b>   |
| Programma bedrijfsvoering                          | -3.600         | -7.000         | -8.621         |
| Reorganisatievoorziening/eenm. Implementatiekosten | -6.900         | -5.000         | -13.928        |
| Opbrengst verkoop Kaupthing obligaties             | 2.500          | -              | -              |
| <b>Te publiceren resultaat VU*</b>                 | <b>-7.300</b>  | <b>-12.000</b> | <b>-18.845</b> |

\* NB: de kosten programma bedrijfsvoering en de reorganisatievoorziening zijn in de jaarrekening en de resultaatsanalyse meegenomen onder de lasten. Dit betreft grotendeels personele lasten. De incidentele financiële bate met betrekking tot verkoop Kaupthing obligaties is in de jaarrekening verantwoord onder de financiële baten en lasten. Het te publiceren resultaat VU komt overeen met het resultaat zoals opgenomen is in de jaarrekening VU.

|   | REAL. 2015  | REAL. 2014   |
|---|-------------|--------------|
| <b>Te publiceren resultaat VU</b>   | <b>-7,3</b> | <b>-18,8</b> |
| <i>Incidentele posten</i>   |             |              |
| Verkoopopbrengst Kaupthing obligaties                                     | -2,5        | -            |
| Programma projecten Bedrijfsvoering                                       | 3,6         | 8,6          |
| Eenmalige implementatiekosten reorganisaties                              | 2,9         | -            |
| Reorganisatievoorz. Bedrijfsvoering                                       | 4,0         | 8,2          |
| Reorganisatievoorz. FALW  | -           | 5,8          |
| <i>Totaal incidentele posten met per saldo negatief resultaat-effect</i>  | <i>8,0</i>  | <i>22,5</i>  |
| <b>Regulier resultaat</b>   | <b>0,7</b>  | <b>3,7</b>   |
| <i>Positieve incidentele bijzondere posten:</i>                           |             |              |
| Kosten ineffectiviteit SWAPS  | -3,8        | 3,3          |
| Effect schoning projectadministratie                                      | -1,9        | -1,2         |
| Schoning studentenvorderingen   | -1,1        | -            |
| Agio storting ivm parkeerbedrijf deelneming VU-VUmc Holding BV            | -1,0        | -            |
| Saldo overige incidentele effecten faculteiten                            | -           | -0,5         |
| Berekeningswijze Ontslaglastenvoorz.                                      | -           | -2,1         |
| <i>Totaal incidentele bijzondere posten met positief resultaat-effect</i> | <i>-7,8</i> | <i>-0,6</i>  |
| <i>Negatieve incidentele bijzondere posten:</i>                           |             |              |
| Kosten splitsing stichting VU -VUmc                                       | 1,0         | -            |
| Eenmalige CAO-uitkering (netto-effect)                                    | 1,3         | -            |
| Berekeningswijze sociale lasten vakantiegeld                              | 1,1         | -            |
| Voorziening transitievergoeding   | 1,6         | -            |
| Voorziening vordering SOW   | 1,7         | -            |
| Voorziening stichting PRO   | 0,2         | -            |
| Kosten 2013/2014 gezamenlijke opleidingen VU-UvA                          | 0,3         | -            |
| Afwikkeling overgang genetica naar UvA                                    | 0,8         | -            |
| Compensatie pensioenpremie boventonners                                   | 0,4         | -            |
| Verwerking emolumenten in verlofdagen                                     | -           | 1,5          |
| Ambts- en dienstjubilea   | -           | 1,1          |
| <i>Totaal incidentele bijzondere posten met negatief resultaat-effect</i> | <i>8,4</i>  | <i>2,6</i>   |
| <b>Genormaliseerd regulier resultaat</b>                                  | <b>1,3</b>  | <b>5,8</b>   |

reorganisatievoorziening en eenmalige reorganisatie implementatiekosten van -/- M€ 6,9 totaal.

Om het resultaat goed te kunnen duiden zal het resultaat moeten worden genormaliseerd, dat wil zeggen gecorrigeerd voor incidentele en bijzondere posten. Om tot het reguliere resultaat te komen worden de vooraf als zodanig benoemde incidentele posten, gerelateerd aan de reorganisaties, afgezonderd. Vervolgens worden de overige incidentele posten uit het resultaat gefilterd om tot een genormaliseerd resultaat te komen.

In het overzicht op pagina 83 zijn deze posten gecorrigeerd op het resultaat. Na het verwerken van bovenstaande correcties bedraagt het genormaliseerde resultaat M€ 1,3 en is daarmee positief.

### 11.3 ANALYSE BATEN EN LASTEN

In onderstaande exploitatierekening worden de ontwikkelingen op de diverse baten en lastencategorieën afgezet tegen 2014 en de begroting. Opmerking: In tegenstelling tot de presentatie in de jaarrekening wordt de incidentele financiële bate met betrekking tot verkoop Kaupthing obligaties separaat gepresenteerd. Idem voor de incidentele lasten met betrekking tot de herstructurering bedrijfsvoering en de reorganisatievoorziening en eenmalige implementatiekosten. Dit betreft grotendeels personele lasten, M€ 9,8 in totaal.

#### Baten:

#### Rijksbijdragen en overige overheidsbijdragen

De Rijksbijdragen en overige overheidsbijdragen bedraagt M€ 302,6 en is

daarmee M€ 4,3 hoger dan begroot en – conform verwachting – hoger dan in 2014. De hogere realisatie ten opzichte van de begroting wordt verklaard door de volgende bijstellingen:

- een stijging van de post 'volumegelden' met M€ 2,7 voor de VU; dit betreft het aandeel van de VU in de verhoging van het macrokader OCW (via de Voorjaarsnota 2015) op basis van de hogere raming van studentenaantallen in de Referentieraming;
- toewijzing van de post 'loonruimte 2015' ad M€ 2,6 voor de VU, waarvan M€ 0,7 via de Voorjaarsnota 2015 en M€ 1,9 via de toewijzing 'aanvullende loonruimte' van december 2015, gekoppeld aan de aanvullende loonruimteovereenkomst;
- korting van M€ 0,5 via de Voorjaarsnota 2015 (korting 'groen onderwijs');

| STAAT VAN BATEN EN LASTEN                          | REAL.<br>2015  | BEGR.<br>2015  | REAL.<br>2014  | AFW.<br>T.O.V. BEGR | AFW.<br>T.O.V. '14 |
|--|----------------|----------------|----------------|---------------------|--------------------|
| Rijksbijdragen en overige overheidsbijdragen       | 302.567        | 298.300        | 291.755        | 4.267               | 10.812             |
| College-, cursus- en/of examengelden               | 47.282         | 45.300         | 43.228         | 1.982               | 4.054              |
| Baten werk voor derden                             | 85.850         | 87.900         | 95.153         | -2.050              | -9.303             |
| Overige baten                                      | 52.657         | 58.600         | 52.499         | -5.943              | 158                |
| <b>Totaal Baten</b>                                | <b>488.356</b> | <b>490.100</b> | <b>482.635</b> | <b>-1.744</b>       | <b>5.721</b>       |
| Personele lasten                                   | 331.142        | 314.900        | 313.415        | 16.242              | 17.727             |
| Afschrijvingslasten                                | 32.376         | 40.300         | 30.934         | -7.924              | 1.442              |
| Huisvestingslasten                                 | 38.126         | 40.600         | 38.496         | -2.474              | -370               |
| Overige lasten                                     | 86.050         | 88.800         | 88.085         | -2.750              | -2.035             |
| <b>Totaal lasten</b>                               | <b>487.694</b> | <b>484.600</b> | <b>470.930</b> | <b>3.094</b>        | <b>16.764</b>      |
| Financiële baten en lasten                         | 38             | -5.500         | -8.001         | 5.538               | 8.039              |
| <b>Regulier exploitatieresultaat</b>               | <b>700</b>     | <b>-</b>       | <b>3.704</b>   | <b>700</b>          | <b>-3.004</b>      |
| Programma bedrijfsvoering                          | -3.600         | -7.000         | -8.621         | 3.400               | 5.021              |
| Reorganisatievoorziening/eenm. Implementatiekosten | -6.900         | -5.000         | -13.928        | -1.900              | 7.028              |
| Opbrengst verkoop Kaupthing obligaties             | 2.500          | -              | -              | 2.500               | 2.500              |
| <b>Te publiceren resultaat VU*</b>                 | <b>-7.300</b>  | <b>-12.000</b> | <b>-18.845</b> | <b>4.700</b>        | <b>11.545</b>      |

\* NB: de kosten programma bedrijfsvoering en de reorganisatievoorziening zijn in de jaarrekening en de resultaatsanalyse meegenomen onder de lasten. Dit betreft grotendeels personele lasten. De incidentele financiële bate met betrekking tot verkoop Kaupthing obligaties is in de jaarrekening verantwoord onder de financiële baten en lasten. Het te publiceren resultaat VU komt overeen met het resultaat zoals opgenomen is in de jaarrekening VU.

- administratieve correctie (-/- M€ 0,5) in verband met BaMa-compensatie (baten zijn door de VU reeds in een eerder jaar meegenomen).

### College-, cursus- en/of examengelden

De college-, cursus- en/of examengelden bedragen M€ 47,3 en zijn daarmee M€ 2,0 hoger dan begroot. Hogere realisatie is met name gevolg van een incidentele bate door opschoning van de studentenvorderingen van M€ 1,1 en hogere ontvangsten instellingstarief (voor niet-EER en voor 2e diploma's) van M€ 0,5. Ten opzichte van 2014 zijn de collegegelden met M€ 4,1 gestegen. Naast de hiervoor genoemde effecten, wordt de stijging ten opzichte van 2014 vooral verklaard door een gemiddelde tariefstijging van 3,5% (conform ontwikkeling wettelijk tarief) en in iets mindere mate door een stijging van studentenaantallen (stijging met ongeveer 1%).

### Baten Werk voor derden

In de baten werk voor derden is een daling zichtbaar t.o.v. 2014 van M€ 9,3 naar M€ 85,9. Conform verwachting is het succesvolle jaar 2014 niet voortgezet en zijn de baten bijna terug op het niveau van het jaar 2013 van M€ 84,9. De opschoning van de projectportefeuille als gevolg van de reorganisatie van projectcontrol heeft geleid tot een inhaalslag in de projectafwikkeling met een positief effect van M€ 1,9. Ten opzichte van de begroting is de daling M€ 2,1.

### Overige baten

De overige baten zijn ten opzichte van 2014 licht gestegen met M€ 0,2. De overige baten betreft onder andere: huurkosten (M€ 13,8), Energiebaten (M€ 9,9), detacheringen (M€4,6) Patiëntenbehandeling tandheelkunde (M€ 2,6) en diverse kleinere subcategorieën. De stijging bestaat uit het saldo van positieve en negatieve mutaties ten opzichte van de diverse subcategorieën. Ten opzichte van de begroting zijn de baten M€ 5,9 lager gerealiseerd, met name door lagere verhuuropbrengsten in verband met latere oplevering

gebouw 02 en PKTI (Project Korte Termijn Energie Investering). Daarnaast zijn deze opbrengsten, mede door het niet aan het primaire proces gekoppelde karakter, moeilijk voorspelbaar voor de eenheden. Daardoor worden de opbrengsten, evenals de aan deze opbrengsten te relateren lasten, conservatief begroot.

### Lasten:

#### Personele lasten

De personele lasten (incl. incidentele lasten) zijn ten opzichte van 2014 met M€ 7,1 toegenomen. In onderstaande tabel wordt aangegeven in welke kostencategorieën deze stijging zich voordoet.

#### Lonen en salarissen

De lonen en salarissen zijn met M€ 13,7 toegenomen als gevolg van CAO effecten en hogere personele lasten faculteit geneeskunde VU. Per 1 januari 2015 zijn de salarissen verhoogd met 2,0% en per 1 september 2015 met 1,25%. Daarnaast ontvingen medewerkers die op 1 september 2015 in dienst waren en dit in de maand december 2015 nog steeds waren, een eenmalige uitkering van bruto €500 bij een volledige arbeidsduur.

De personele lasten faculteit geneeskunde zijn ten opzichte van 2014 met M€ 9,9 gestegen naar M€ 46,5 in 2015. De lasten betreffen de aan het onder-

wijs en onderwijs toe te rekenen indicatieve besteding van de toegewezen gelden uit de rijksbijdrage Geneeskunde. Het personeel is in loondienst bij het VUmc en derhalve niet inbegrepen in de hieronder opgenomen fte's. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de jaarrekening.

#### Personeel niet in loondienst

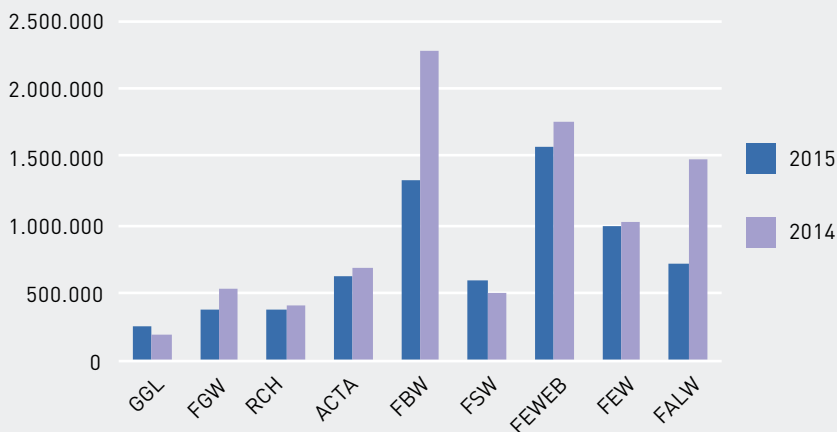
De lasten van Personeel niet in loondienst bedragen M€ 29,4 ten opzichte van M€ 26,1 in 2014. Dit is incidenteel per eenheid meer dan de door de VU gehanteerde norm van 10% van de personele lasten. De toename wordt veroorzaakt door 2 effecten:

- Diverse projecten bedrijfsvoering waren in 2015 in een stadium waarin veel externe inzet en expertise noodzakelijk was;
- Als gevolg van diverse reorganisaties binnen het Bedrijfsvoeringsdomein en de onzekerheid die daarmee samenhangt heeft een aantal medewerkers de VU vrijwillig verlaten. Vooruitlopend op de reorganisatie zijn deze functies in diverse gevallen tijdelijk waargenomen door extern ingehuurd medewerkers.

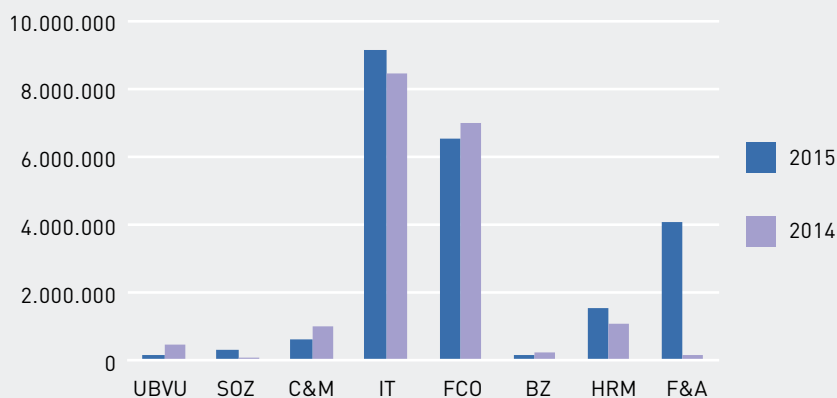
De ingehuurd arbeid bij faculteiten bedraagt M€ 6,9 en heeft voor het grootste deel betrekking op het primaire proces, bijvoorbeeld via gast-

| PERSONELE LASTEN                  | 2015           | 2014           | VERSCHIL     |
|-----------------------------------|----------------|----------------|--------------|
| Brutolonen en salarissen          | 250.062        | 236.349        | 13.713       |
| Sociale lasten en pensioenpremies | 48.278         | 50.785         | -2.507       |
| Personeel niet in loondienst      | 29.381         | 26.136         | 3.245        |
| Dotaties personele voorzieningen  | 10.471         | 16.575         | -6.104       |
| Overige personele lasten          | 2.750          | 3.964          | -1.214       |
| <b>Totaal</b>                     | <b>340.942</b> | <b>333.809</b> | <b>7.133</b> |
| Gemiddeld aantal fte              | 2015           | 2014           | VERSCHIL     |
| WP                                | 2.230          | 2.244          | -14          |
| OBP                               | 1.414          | 1.437          | -23          |
| <b>Totaal</b>                     | <b>3.644</b>   | <b>3.681</b>   | <b>-37</b>   |

## INGEHUURDE ARBEID FACULTEITEN



## INGEHUURDE ARBEID DIENSTEN



docenten die zijn verbonden aan het bedrijfsleven.

De inhuur bij diensten bedraagt M€ 22,4. Deze inhuur vindt met name plaats bij Informatietechnologie en de Facilitaire Campusorganisatie (FCO). Bij Informatietechnologie betreft dit voornamelijk VU-brede Bedrijfsvoeringprojecten, waarbij de IT component via deze dienst loopt, ook waar het projecten van andere diensten betreft. Bij FCO is het grootste deel van de inhuur te relateren aan de diverse bouw- en verbouwprojecten die op dit moment bij de VU plaatsvinden.

### Dotatie Voorzieningen

Dit betreft de dotaties aan de personele voorzieningen reorganisatie- en ontslaglasten, transitievergoeding, ambts/dienstjubilea, sabbatical leaves en WIA. De dotaties zijn ten opzichte van 2014 met M€ 6,1 gedaald met name door lagere dotatie voorziening reorganisatie (-/-M€ 9,9) en lagere dotatie voorziening jubilea (-/- M€ 1,053). In 2014 is een voorziening voor reorganisatie bedrijfsvoering en FALW gevormd, totaal M€ 13,9. Per 31 december 2015 is een analyse uitgevoerd over de ontwikkeling van de reorganisatie voorziening bedrijfsvoering in het jaar 2015. Er is gebleken dat

een dotatie van M€ 4,0 vereist is per ultimo 2015 op basis van een gerechtvaardigde verwachting en op basis van een individuele analyse van de te verwachten kosten. Voor de voorziening FALW is ook een individuele beoordeling uitgevoerd met als resultaat een kleine vrijval. In 2014 was een extra dotatie voorziening jubilea nodig vanwege actualisatie sterftetabellen en rente en inflatie correctie. Tegenover deze dalingen staat een gestegen dotatie aan de voorziening ontslaglasten met M€ 2,4 door hogere instroom WNU/WBNU en een nieuw gevormde voorziening transitievergoeding van M€ 1,6. De transitievergoeding komt in de plaats van de vergoeding die een rechter toekent bij beëindiging van het dienstverband op basis van de kantonnrechtformule. De hoogte van de transitievergoeding is lager, maar zal vaker uitgekeerd moeten worden. De VU is verplicht de transitievergoeding uit te keren wanneer een medewerker 2 jaar of langer in dienst is geweest én het initiatief voor beëindiging (ontslag of niet-verlengen) bij de VU ligt.

### Afschrijvingslasten

De afschrijvingslasten zijn M€ 1,4 hoger dan in 2014 door de gestegen investeringen in 2014. De lasten zijn lager dan begroot, omdat er vertraging heeft plaatsgevonden in op te leveren (ver)bouwprojecten en temporisering IT investeringen in verband met het programma modernisering infrastructuur.

### Huisvestingslasten

De huisvestingslasten bedragen M€ 38,1. Dat is ongeveer gelijk aan de lasten in 2014 en M€ 2,5 lager dan begroot omdat er vertraging heeft plaatsgevonden in op te leveren (ver)bouwprojecten.

### Overige instellingslasten

De overige lasten zijn M€ 2,0 lager dan in 2014. Deze afname wordt met name veroorzaakt door daling van de administratie- en beheerslasten (-/-M€ 1,0), en diverse algemene kosten (-/-M€ 7,6). Daar staat een stijging van kosten

inventaris en apparatuur (M€ 3,3), kosten onderwijs & onderzoek (M€ 1,0) en dotaties overige voorzieningen (M€ 1,2) tegenover. De stijging van de dotaties ten opzichte van 2014 is voor een belangrijk deel het gevolg van een vrijval in 2014 van de voorziening verwachte verliezen werk voor derden.

#### Financiële baten en lasten

De financiële lasten zijn nihil en M€ 5,5 lager dan begroot. Er is M€ 7,3 als bouwrente geactiveerd. Door een wijziging in de planning van de kapitaalsbehoefte van de VU als gevolg van vertraging in de vastgoedinvesteringen en strikte(re) eisen vanuit de EIB voor wat betreft de omvang en tijdstip van de trekking was een actualisering van het EIB trekkingsschema vereist. De EIB eist namelijk dat de VU minimaal 50% uit eigen middelen bijdraagt aan een investering. Daarnaast was uit het oogpunt van doelmatigheid, onnodig geld lenen en rente betalen, een aanpassing in het trekkingsschema gewenst. Op basis van het geactualiseerde EIB trekkingsschema is een ineffectiviteitsberekening uitgevoerd met als resultaat een vrijval van een deel van de langlopende schuldverplichting van M€ 3,8 en dat verklaart daarmee ook de lagere financiële lasten.

Ten opzichte van 2014 zijn de financiële lasten M€ 7,0 gedaald door de hierboven beschreven vrijval van M€ 3,8 en doordat in 2014 een extra dotatie van M€ 3,3 ten laste van de financiële lasten nodig was.

#### BALANS

##### Activa

De omvang van de Activa is gestegen van M€ 591 naar M€ 621. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door de toename van de Materiële vaste activa van M€ 462 naar M€ 512 als gevolg van de bouwinvesteringen. Dit betreft het OI2-gebouw en de renovatie van het hoofdgebouw. De liquide middelen zijn afgenomen van M€ 25 naar M€ 10. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de jaarrekening.

##### Passiva

Aan de passivazijde is een daling van het Eigen Vermogen zichtbaar vanwege het negatieve exploitatieresultaat. De langlopende leningen zijn gestegen van M€ 125 naar M€ 165 vanwege de opname van de 3e en 4e tranche van de kredietfaciliteit bij EIB.

#### 11.4 TREASURY

De voornaamste ontwikkelingen in 2015 op het gebied van Treasury hebben plaatsgevonden op het vlak van investeringen, externe financiering, risicomanagement (derivaten) en het verkrijgen van toestemming van de banken voor de splitsing van de Stichting VU-VUmc in een Stichting VU en Stichting VUmc. Een nadere toelichting op de splitsing van de Stichting VU-VUmc is in hoofdstuk 3 opgenomen. De overige onderwerpen worden hieronder besproken. Het treasurybeleid van de VU voldoet aan de regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek.

#### Investeringen

Uit onderstaand overzicht blijkt dat de VU in 2015 M€ 85,8 heeft geïnvesteerd. Het grootste deel hiervan betreft Gebouwen in uitvoering, met name het OI2 gebouw en de verbouwing van het hoofdgebouw. Om deze investeringen te kunnen realiseren zijn de 3e en de 4e tranche van de kredietfaciliteit bij de EIB opgenomen.

#### Externe Financiering

Voor een aantal campusinvesteringprojecten heeft de VU in september 2013 een kredietfaciliteit met de EIB afgesloten voor een maximumbedrag van M€ 230. Deze faciliteit kan gebruikt worden om de helft te financieren van een aantal aangewezen projecten die onderdeel vormen van het campusinvesteringsprogramma. De andere helft wordt door de VU zelf gefinancierd uit eigen middelen en te genereren kasstromen. In 2015 zijn twee tranches hiervan opgenomen voor een totaalbedrag van M€ 43,55. Dit brengt het totaal op 4 tranches voor een bedrag van M€ 141,55. In de komende jaren zal deze lening stapsgewijs worden uitgebreid.

| INVESTERINGEN                          | 2015        | 2014         |
|--|-------------|--------------|
| Terreinen                              | -           | 16,8         |
| Gebouwen                               | 24,0        | 14,8         |
| Geb. In uitvoering                     | 50,5        | 88,4         |
| Inventaris en apparatuur               | 4,0         | 4,5          |
| <b>Totaal Materiële vaste activa</b>   | <b>78,5</b> | <b>124,5</b> |
| Software                               | 7,3         | 9,9          |
| <b>Totaal Immateriële vaste activa</b> | <b>7,3</b>  | <b>9,9</b>   |
| <b>Totaal investeringen</b>            | <b>85,8</b> | <b>134,4</b> |

## Convenanten

In het financieringscontract met de EIB staan 4 financiële convenanten genoemd waar de VU zich aan dient te houden. In 2015 is de VU ruim binnen de gestelde kaders gebleven. Onderstaande tabel geeft de waarden van de ratio's per 31/12/2015 weer alsmede de norm van de bank.

| Ratio                 | VU 2015 | Norm EIB |
|-----------------------|---------|----------|
| Solvabiliteit         | 37,2%   | >30%     |
| Debt Service Coverage | 1.9     | > 1.3    |
| Loan to Value         | 26,2%   | <50%     |
| Investerings          | M€ 85,8 | M€ 143,4 |

Daarnaast hanteert de onderwijsinspectie drie financiële signaleringsgrenzen. De onderstaande tabel geeft de waarden van de ratio's per 31/12/2015 alsmede de norm van de onderwijsinspectie.

| Ratio                       | VU 2015 | Signaleringsgrens onderwijsinspectie |
|-----------------------------|---------|--------------------------------------|
| Solvabiliteit <sup>1</sup>  | 43,1%   | > 30%                                |
| Liquiditeit (current ratio) | 0.43    | > 0.50                               |
| Rentabiliteit               | -1,5%   | 0 <sup>2</sup>                       |

<sup>1</sup> De onderwijsinspectie berekent de solvabiliteit door het eigen vermogen inclusief de voorzieningen te delen door het totale vermogen

<sup>2</sup> Meerdere jaren onder nul, laatste 2 jaren steeds < -5% of het laatste jaar < -10%

De verschillende convenanten en signaleringsgrenzen worden hieronder toegelicht. Allereerst de convenanten van de EIB:

### *Solvabiliteit*

De solvabiliteitsratio van de VU is met 37,2% over 2015 ruim boven de gestelde norm van 30% door de EIB. Het aantrekken van Vreemd Vermogen de komende jaren zal leiden tot een daling van de solvabiliteit. De solvabiliteitsafname zal echter stabiliseren op een niveau dat steeds boven de eisen blijft die de externe financiers aan de solvabiliteit stellen. De verwachting is dat na 2018 de solvabiliteit weer zal toenemen.

### *Debt Service Coverage*

De debt service coverage ratio bedraagt in 2015 1,9, dit is ruim boven de gestelde norm van 1,3. Doordat de rentelasten en de aflossingen de

komende jaren zullen toenemen zal deze ratio de komende jaren dalen. Echter de verwachting is dat deze ruim boven de gestelde norm van 1,3 blijft.

### *Loan to Value*

De VU heeft in 2015 voor M€ 41,55 aan vreemd vermogen aangetrokken. Dit leidt tot een Loan to Value van 26,2%. Dit is ruim binnen de door de EIB gestelde norm van 50%. Deze ratio zal naar verwachting toenemen de komende jaren doordat er verdere externe EIB financiering aangetrokken zal worden voor de investeringen in de campus. De verwachting is dat de Loan to Value op maximaal 40% zal uitkomen. Ook dit is ruim onder de norm van 50%.

### *Investerings*

De investeringen in materiële en immateriële vaste activa mogen op jaarbasis niet meer bedragen dan

M€ 20 boven de gebudgetteerde investeringen uitkomen. In 2015 bleef de VU met M€ 85,8 ruim onder de grens van M€ 143,4.

Hieronder worden de signaleringsgrenzen van de onderwijsinspectie toegelicht:

### *Solvabiliteit*

Aangezien de onderwijsinspectie de voorzieningen ook meeneemt in haar berekening van de solvabiliteit is deze ratio voor de VU met 43,1% zeer ruim boven de gestelde grens van 30%. Ook nu geldt dat de afname van de solvabiliteit zal stabiliseren op een niveau boven de gestelde grens voordat deze weer toeneemt na 2018.

### *Liquiditeit*

Deze bevindt zich met 0,43 onder de grens van 0,50 van de onderwijsinspectie. De verwachting is dat deze de komende jaren nog iets zal afnemen alvorens weer vanaf 2018 toe te nemen boven de signaleringsgrens. De VU beschikt over een RC faciliteit en voldoende externe financiering waardoor er de komende jaren voldoende liquiditeitsruimte is.

### *Rentabiliteit*

De rentabiliteit bevond zich onder de signaleringsgrens het afgelopen jaar. Het is van belang op te merken dat het negatieve resultaat telkens begroot was en veroorzaakt wordt door de incidentele lasten programma Bedrijfsvoering en implementatiekosten in verband met de bedrijfsvoeringsreorganisaties. De reorganisatie bedrijfsvoering is in 2015 afgerond. Vanaf 2016 verwacht de VU weer een positief resultaat te realiseren volgens begroting.

### *Renterisico*

Om de rentekosten die de financiering met zich meebrengt te fixeren heeft de VU in het verleden een aantal renteswaps afgesloten. In 2015 heeft de VU net als in 2014, de waarderingmethodiek kostprijs-hedge-accounting in relatie tot de financieringsbehoefte



van de VU toegepast. Zoals eerder benoemd heeft deze financierings-behoefte vanaf 2013 vorm gekregen door de getekende financierings-overeenkomst met EIB.

Op basis van de kostprijs-hedge-accounting regelgeving (RJ 290) is door de VU voor het ineffektieve gedeelte van de renteswapportefeuille de "Langlopende Schuldverplichting" verlaagd met M€ 3,8 naar M€ 22,0. Een verdere toelichting staat in de jaarrekening VU 2015.

De VU streeft er naar om de inzet van de renteswaps te optimaliseren en zodoende de ineffectiviteit/langlopende schuldverplichting te minimaliseren.

## 11.5 CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

### Implementatie instellingsplan

In navolging van het nieuwe Instellingsplan (IP) 2015-2020 hebben de faculteiten en diensten in hun jaarplan 2016 en meerjarenperspectief 2020, aangegeven op welke wijze zij bijdragen en invulling geven aan de VU-brede ambities. Daarbij is specifiek aangegeven hoe zij – naast onderzoek en onderwijs - invulling geven aan de VU-brede profilerings-thema's en speerpunten. In 2016 wordt verder gewerkt aan de uitwerking van de vier profilerings-thema's en de drie speerpunten. Voor zowel de profilerings-thema's als speerpunten zijn decanen aangezocht om de verdere uitwerking ter hand te nemen.

### Prioriteiten Onderwijs in 2016

In 2016 ligt de eerste prioriteit bij het voldoen aan de randvoorwaarden voor de Instellingstoets. Voorjaar 2016 wordt het rapport aan de NVAO aangeboden en zal de commissie opnieuw een site visit maken. Het rapport aan de NVAO zal zich richten op de voorwaarden, de input daarvoor komt deels uit de uitkomsten van de 4e interne audit die begin 2016 wordt afgerond. Los van de instellingsaudit zullen we de afgesproken maatregelen met de NVAO in 2016 voorzetten. Dat betekent

dat de derde ronde midterms wordt gehouden en 37 opleidingen tussentijds worden getoetst. Na die derde ronde zullen we (zomer 2016) het instrument van de midterm reviews voor de tweede keer evalueren en waar nodig aanpassen. Daarnaast worden standaard curriculum-evaluaties gehouden onder net afgestudeerden, worden alumni m.b.v. de eigen VU alumnimonitor langer gevolgd na hun afstuderen en wordt het instrument voor risicomanagement in het onderwijs doorontwikkeld. Belangrijk blijft dat bij het gebruik van dit instrument ook aandacht wordt besteed aan de benodigde veranderingen in de kwaliteitscultuur en de inzet van zogeheten soft controls. Tweede prioriteit blijft het vergroten van het studiesucces van studenten.

We continueren de facultaire maatregelen gericht op intensiveren van het onderwijs en de studiebegeleiding en blijven daarbij studenten nadrukkelijker aanspreken op hun eigen verantwoordelijkheid. We implementeren de adviezen n.a.v. het onderzoek naar student analytics en verbeteren de afstemming en integratie in de keten van instroom, doorstroom en uitstroom van BA studenten (de studieloopbaan). We zullen daarnaast Student Analytics in samenwerking met Deloitte ontwikkelen tot een evidence based en praktisch instrument. Parallel daaraan ontwikkelen we de capaciteiten van VU medewerkers en organisatie zodat we dit instrument vanaf 2017 zelfstandig kunnen uitvoeren.

Goed opgeleide en goed gemotiveerde docenten leveren een belangrijke bijdrage aan het studiesucces. We zetten de eerder ingeslagen ontwikkelingen rond docentprofessionalisering voort. Zo bieden we in 2016 voor het eerst zelf de leergang onderwijskundig leiderschap aan en willen we een BKE ontwikkelen om docenten te professionaliseren in het kader van de toegenomen aandacht voor toetsing. Daarnaast wordt in nauw overleg met de faculteiten het raamwerk onderwijsprestaties verder geïmplementeerd.

Derde prioriteit is het vergroten van de maatschappelijke betrokkenheid

van onze opleidingen en studenten. Na inventarisatie van de bestaande activiteiten van opleidingen in het kader van Community service afgelopen jaar wordt de uitbreiding ervan naar andere opleidingen opgepakt. Aan de hand van de pilot met het postgraduate onderwijs in het kader van Governance for society afgelopen jaar zal in 2016 onderzocht worden of dat model ook voor het pgo op het terrein van de andere drie profilerings-thema's kan worden overgenomen. Tot slot wordt het pre-university college verder ontwikkeld en wordt uitbreiding van de samenwerking met de UvA, HvA en In-Holland conform het bèta partners model onderzocht.

### Prioriteiten Onderzoek in 2016

In 2016 ligt de eerste prioriteit bij de organisatiestructuur. De (inter)disciplinaire organisatie van het VU-onderzoek wordt gezien. Daarbij is ook aandacht voor de inrichting en verdere professionalisering van de Graduate Schools. De samenwerking met de UvA, inrichting van Graduate Schools en de profilerings-thema's vraagt om hier goed naar te kijken om te komen tot een transparante en effectieve structuur.

Tweede prioriteit is kwaliteitszorg. In 2015 is na Europese aanbesteding gekozen voor het centrale onderzoeks-registratiesysteem PURE, een systeem waar de Amsterdamse kennisinstellingen gezamenlijk voor hebben gekozen en dat in goed overleg wordt geïmplementeerd in 2016; vanaf 2017 kan vanuit PURE gerapporteerd worden. In 2016 zal het VU-protocol kwaliteitszorg onderzoek geëvalueerd worden.

Derde prioriteit is valorisatie en profilering. De profilerings-thema's zullen in 2016 verder uitgebouwd worden. In 2016 zal ook gewerkt worden aan de verdere opschaling en versterking van de valorisatie van de Amsterdamse kennisinstellingen in het kader van het Amsterdam Innovation Exchange (IXA). De valorisatiestrategie van VU en VUmc richt zich met name op het stimuleren van samenwerking tussen onderzoe-

kers en bedrijven in valorisatiezwaar-  
tepunten met de inzet van dedicated  
business developers. Verder wordt in  
2016 voor het eerst gerapporteerd over  
de valorisatie-indicatoren van de VSNU.  
Daarmee kunnen de VU en het VUmc  
laten zien welke inspanningen zijn ge-

leverd op het terrein van valorisatie en  
welke resultaten dat heeft opgeleverd.

Vierde prioriteit is het promotie- en  
hooglerarenbeleid. In 2016 wordt het  
registratieproces gedigitaliseerd. Het  
systeem, ter vervanging van Prosys, zal

geïmplementeerd worden. De *Handlei-  
ding voordrachten tot Hoogleraar* zal in  
2016 geïmplementeerd worden. Tot slot  
wordt het nieuwe promotiereglement  
en de promotieopleiding geëvalueerd  
in 2016.

| STAAT VAN BATEN EN LASTEN               | REALISATIE   | BEGROTING    | BEGROTING    | BEGROTING    |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|
|   | 2015         | 2016         | 2017         | 2018         |
| Rijksbijdrage                           | 302,4        | 295,6        | 294,8        | 295,9        |
| Overige overheidsbijdragen en subsidies | 0,2          | -            | -            | -            |
| College-, cursus- en/of examengelden    | 47,3         | 44,6         | 48,0         | 50,6         |
| Baten werk in opdracht van derden       | 85,8         | 84,8         | 85,1         | 85,8         |
| Overige baten                           | 52,7         | 54,8         | 59,5         | 62,5         |
| <b>Totaal baten</b>                     | <b>488,4</b> | <b>479,8</b> | <b>487,4</b> | <b>494,9</b> |
| Personele lasten                        | 340,9        | 317,4        | 311,9        | 307,0        |
| Afschrijvingslasten                     | 32,4         | 44,2         | 51,7         | 56,7         |
| Huisvestingslasten                      | 38,1         | 39,2         | 37,6         | 37,7         |
| Overige lasten                          | 86,8         | 70,3         | 72,4         | 79,1         |
| <b>Totaal lasten</b>                    | <b>498,2</b> | <b>471,1</b> | <b>473,7</b> | <b>480,5</b> |
| Saldo baten en lasten                   | -9,8         | 8,7          | 13,7         | 14,4         |
| Saldo financiële baten en lasten        | 2,5          | -6,7         | -9,6         | -10,4        |
| Saldo buitengewone baten en lasten      | -            | -            | -            | -            |
| <b>Exploitatieresultaat</b>             | <b>-7,3</b>  | <b>2,0</b>   | <b>4,1</b>   | <b>4,0</b>   |
| BALANS                                  | REALISATIE   | BEGROTING    | BEGROTING    | BEGROTING    |
|   | 2015         | 2016         | 2017         | 2018         |
| <b>ACTIVA</b>                           |              |              |              |              |
| <i>Immat. Vaste activa</i>              | 22,7         | 23,7         | 24,7         | 25,7         |
| <i>Mat. Vaste activa</i>                | 511,6        | 566,2        | 597,0        | 586,2        |
| <i>Fin. Vaste activa</i>                | 5,9          | 5,4          | 4,9          | 4,4          |
| Totaal vaste activa                     | 540,2        | 595,3        | 626,6        | 616,3        |
| <i>Voorraden</i>                        | 1,0          | 1,0          | 1,0          | 1,0          |
| <i>Vorderingen</i>                      | 70,8         | 70,8         | 70,8         | 70,8         |
| <i>Effecten</i>                         | -            | -            | -            | -            |
| <i>Liquide middelen</i>                 | 9,7          | -            | -            | 9,3          |
| Totaal vlottende activa                 | 81,5         | 71,8         | 71,8         | 81,1         |
| <b>Totaal activa</b>                    | <b>621,7</b> | <b>667,1</b> | <b>698,4</b> | <b>697,4</b> |
| <b>PASSIVA</b>                          |              |              |              |              |
| <i>Algemene reserve</i>                 | 208,2        | 209,2        | 212,3        | 215,3        |
| <i>Bestemmingsreserves</i>              | -            | -            | -            | -            |
| <i>Overige reserves/fondsen</i>         | 23,0         | 24,0         | 25,0         | 26,0         |
| Totaal eigen vermogen                   | 231,2        | 233,2        | 237,3        | 241,3        |
| Voorzieningen                           | 36,9         | 32,0         | 27,1         | 27,1         |
| Langlopende schulden                    | 165,0        | 198,7        | 228,4        | 240,4        |
| Kortlopende schulden                    | 188,6        | 203,2        | 205,6        | 188,6        |
| <b>Totaal passiva</b>                   | <b>621,7</b> | <b>667,1</b> | <b>698,4</b> | <b>697,4</b> |

NB: in 2016 (M€ 13,8) en 2017 (M€ 12,6) heeft de VU te maken met een (begrote) negatieve liquiditeitspositie deze is (conform regelgeving) verwerkt onder de kortlopende schulden waarbij gebruik wordt gemaakt van de bestaande RC faciliteit.

## Meerjarenperspectief

Het financiële beleid van de VU heeft invloed op het meerjarenperspectief. Het financiële beleid van de VU wordt gekenmerkt door:

- Structureel sluitende begrotingen en ratio's die voldoen aan de eisen zoals door de interne en externe toezichthouders worden gesteld.
- Eenheden dienen een positief resultaat uit de reguliere exploitatie te presenteren.
- De inzet van reserves moet voldoen aan het reservebeleid VU.
- De dynamiek in de inkomsten vanuit rijksbijdrage en collegegeld moet vertaald worden in budgetten voor onderwijs en onderzoek. Met andere woorden, minder rijksbijdrage betekent ook minder budget voor onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering.
- De budgetten voor bedrijfsvoering en huisvesting worden bepaald door de interne regels en worden regelmatig getoetst op marktconformiteit of vergeleken met relevante andere organisaties.

Vanaf 2016 zal de VU weer positieve begrotingen realiseren. Ten behoeve van de vermogenspositie van de VU en de daaruit afgeleide financieringsratio's wordt gestuurd op een structureel overschot in de exploitatie van ca. 1,5%.

Hieronder wordt de ontwikkeling van de baten en lasten op hoofdlijnen weergegeven.

## Ontwikkeling Rijksbijdrage

In de meerjarenindicatie bij het Jaarplan 2016 gingen wij uit van een lichte daling van de Rijksbijdrage VU in de periode 2016 -2018. Deze daling hing onder meer samen met een verwachte daling van het marktaandeel VU op basis van de voorlopige bekostigingsgegevens voor 2017. Inmiddels is er een geactualiseerde versie van deze bekostigingsgegevens beschikbaar, waaruit blijkt dat met name het marktaandeel in de onderzoeksbekostiging meevalt in vergelijking met de eerdere raming.

Voor wat betreft de prestatie- en profielgelden is als eerste orde benadering uitgegaan van een doorloop van deze gelden in 2017 e.v. Dit is uiteraard afhankelijk van de uitkomsten van de review van de huidige prestatieafspraken tussen de universiteiten en OCW, mede op basis van de eindverantwoording op de lopende prestatieafspraken op basis van de realisatie per boekjaar 2015.

## Studievoorschotten en voorinvesteringen kwaliteitsimpuls onderwijs

Verder is voor 2018 e.v. rekening gehouden met een evenredig aandeel van de VU in de extra middelen die voor het HO beschikbaar komen als kwaliteitsimpuls voor het onderwijs (conform de wet op de studievoorschotten). Op basis van de huidige informatie verwachten wij in 2018 een VU-aandeel van ongeveer € 7 miljoen. Dat bedrag zal in de jaren na 2018 volgens de huidige schema's verder oplopen naar uitein-

delijk ruim € 20 miljoen rond het jaar 2024. In afwachting van definitieve vaststelling van de bedragen en de bestedingscondities hanteren wij voor deze middelen een strikte doelreservering. Dit betekent dat deze middelen zullen worden toegevoegd aan de centrale beleidsmiddelen van de VU. Deze middelen bedragen in 2016 ca. € 14 miljoen, in 2017 ca. € 10 miljoen en in 2018 ca. € 17 miljoen (inclusief aandeel studievoorschotten).

Op sectorniveau hebben de universiteiten en hogescholen met OCW afgesproken om vooruitlopend op het beschikbaar komen van de extra middelen uit de studievoorschotten zelf in de jaren 2015 t/m 2017 minimaal € 200 miljoen te zullen voorinvesteren in de verbetering van de onderwijskwaliteit. De kosten van de voorinvesteringen van de VU zijn meegenomen in de begroting voor 2016 en prognose voor 2017. Daarbij is rekening gehouden met de volgende bedragen:

| VOORINVESTERINGEN VU<br>KWALITEITSIMPULS 2015 -2017<br>(bedragen in M€) | REAL.<br>2015 | BEGR.<br>2016 | PROG.<br>2017 |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Onderwijskwaliteit  | 8,7           | 6,7           | 8,7           |
| Versterking onderwijsgebonden onderzoek                                 | 6,5           | 6,5           | 6,5           |
| Moderne infrastructuur / leeromgeving                                   | 8,4           | 21,0          | 13,8          |
| <b>Totaal voorinvesteringen onderwijskwaliteit</b>                      | <b>23,6</b>   | <b>34,2</b>   | <b>29,0</b>   |

NB. Bedragen 2017 onder voorbehoud vaststelling Jaarplan en Begroting 2017

| <b>AANTAL STUDENTEN<br/>PER STUDIEJAAR</b> | <b>DEFINITIEF<br/>2014/2015</b> | <b>DEFINITIEF<br/>2015/2016</b> | <b>PROGNOSE<br/>2016/2017</b> | <b>PROGNOSE<br/>2017/2018</b> | <b>PROGNOSE<br/>2018/2019</b> |
|--|---------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Reguliere studenten (wettelijk tarief)     | 22.206                          | 21.446                          | 21.765                        | 22.522                        | 22.409                        |
| Amsterdam University College               | 353                             | 341                             | 353                           | 353                           | 353                           |
| Premasters                                 | 747                             | 698                             | 631                           | 619                           | 606                           |
| Instellingstarief: Niet-EER                | 196                             | 263                             | 316                           | 410                           | 410                           |
| Instellingstarief: 2e diploma              | 182                             | 213                             | 213                           | 213                           | 213                           |
| <b>Totaal</b>                              | <b>23.684</b>                   | <b>22.961</b>                   | <b>23.278</b>                 | <b>24.117</b>                 | <b>23.991</b>                 |

| <b>REKENEN NAAR BOEKJAREN<br/>(4/12* T-1+ 8/12 * T)</b> | <b>DEFINITIEF<br/>2015</b> | <b>PROGNOSE<br/>2016</b> | <b>PROGNOSE<br/>2017</b> | <b>PROGNOSE<br/>2018</b> |
|---|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Reguliere studenten                                     | 21.953                     | 21.552                   | 22.017                   | 22.484                   |
| Amsterdam University College                            | 349                        | 345                      | 353                      | 353                      |
| Premasters  | 731                        | 676                      | 627                      | 614                      |
| Instellingstarief: Niet-EER                             | 218                        | 281                      | 347                      | 410                      |
| Instellingstarief: 2e diploma                           | 192                        | 213                      | 213                      | 213                      |
| <b>Totaal</b>   | <b>23.443</b>              | <b>23.067</b>            | <b>23.558</b>            | <b>24.075</b>            |

| <b>COLLEGEgeld - TARIEVEN</b> | <b>REALISATIE<br/>2015</b> | <b>FORECAST<br/>2016</b> | <b>FORECAST<br/>2017</b> | <b>FORECAST<br/>2018</b> |
|-------------------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Reguliere studenten           | 1.921                      | 1.959                    | 1.999                    | 2.039                    |
| Amsterdam University College  | 4.076                      | 4.162                    | 4.299                    | 4.441                    |
| Premasters (obv 45 EC)        | 1.921                      | 1.959                    | 1.999                    | 2.039                    |
| Instellingstarief (gemiddeld) | 9.940                      | 10.139                   | 10.342                   | 10.549                   |

| <b>BATEN COLLEGEgELDEN</b>                 | <b>REALISATIE<br/>2015</b> | <b>FORECAST<br/>2016</b> | <b>FORECAST<br/>2017</b> | <b>FORECAST<br/>2018</b> |
|--|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Reguliere studenten                        | 42.171.073                 | 42.230.074               | 44.003.936               | 45.835.725               |
| Amsterdam University College               | 1.422.524                  | 1.436.023                | 1.517.371                | 1.567.486                |
| Premasters                                 | 1.403.611                  | 1.324.138                | 1.253.339                | 1.252.678                |
| Instellingstarief (gemiddeld)              | 4.082.138                  | 5.003.954                | 5.793.021                | 6.574.659                |
| Restitutie                                 | -3.931.417                 | -4.088.908               | -4.175.926               | -4.267.633               |
| Correctie incidenteel                      | 1.100.000                  | 0                        | 0                        | 0                        |
| Overige inkomsten (o.a. contractonderwijs) | 405.000                    | 400.000                  | 400.000                  | 400.000                  |
| Ramingsmarge                               | 647.792                    | 0                        | -750.000                 | -750.000                 |
| <b>Totaal baten</b>                        | <b>47.300.720</b>          | <b>46.305.280</b>        | <b>48.041.740</b>        | <b>50.612.914</b>        |

### Ontwikkeling Collegegelden

Voor wat betreft het aantal ingeschreven studenten verwachten wij een lichte stijging ten opzichte van de realisatie voor het studiejaar 2015/2016. Dit vertaalt zich in de volgende raming van studentenaantallen en bijbehorende collegegeld-ontvangsten. Ten behoeve van de raming collegegelden is hierbij een omrekening gemaakt van studiejaar naar begrotingsjaren.

Bij het opstellen van de raming van studentaantallen hebben wij rekening gehouden met het volgende. Onder leiding van de werkgroep verbetering instroom is een tool ontwikkeld om de faculteiten te ondersteunen bij het maken van keuzes om de kwaliteit en kwantiteit van de instroom en de omvang van de uitstroom te verhogen, mede om daarmee de bekostiging van het onderwijs te verbeteren. De tool bestaat uit een dashboard waarin gegevens over studenteninstroom, studieresultaten en gevolgen voor de bekos-

tiging systematisch zijn weergegeven, om de faculteiten te ondersteunen bij het maken van evidence-based beleidskeuzes. In de loop van april zal per faculteit een workshop worden georganiseerd om daarin de scenario's per faculteit verder uit te werken. Voor wat betreft de financiële implicaties van deze instroomscenario's dient een onderscheid te worden gemaakt tussen de effecten via de collegegelden en de effecten via de onderwijsbekostiging. Wijzigingen in omvang en samenstelling van de instroom werken direct

door in de collegegeldontvangsten, maar met minstens 2 jaar vertraging in de onderwijsbekostiging.

Dit betekent dat maatregelen die betrekking hebben op de instroom voor de jaren 2016/2017 en 2017/2018 voor wat betreft de collegegelden nog wel effect kunnen hebben op de begrotingsperiode t/m 2018, maar dat de effecten op de onderwijsbekostiging pas na die periode merkbaar zullen worden.

Wat betreft de instroom verwachten wij voor het studiejaar 2016/2017 in ieder geval een herstel van de eenmalige dip in de instroom (300 minder eerstejaars; dat is ca. 7% van de bachelorinstroom) op basis van de numerus fixus voor de opleidingen Gezondheid en Leven en Gezondheidswetenschappen. De numerus fixus voor deze opleidingen is met ingang van het studiejaar 2016/2017 niet meer van toepassing. Het financiële effect voor het marktaandeel VU in de externe bekostiging voor 2018 e.v. hebben wij vooralsnog op p.m. gezet.

Verder gaan wij ervan uit dat in samenwerking met de 50 belangrijkste 'toeleveranciers' van VWO-studenten met ingang van het studiejaar 2017/2018 een groei van de instroom zal kunnen worden gerealiseerd met ca. 500 eerstejaars (ca. 10% van de bachelorinstroom. Dat zal voor wat betreft de collegegelden een impact hebben op de begroting 2017 en 2018 en voor wat betreft het marktaandeel in de OCW-bekostiging op de begrotingen voor 2019 e.v.

Specifiek aandachtspunt binnen de instroomscenario's is de verhoging van de internationale instroom, waaronder ook de niet-EER studenten. Ten behoeve van de continuïteitsparagraaf houden wij rekening met een voorzichtig scenario van 50 extra instromende niet-EER studenten per 2016/2017 (effect op collegegelden +M€ 0,5) en 150 extra instromende niet-EER studenten per 2017/2018 (effect op collegegelden +M€ 1,5) waarbij de extra (onderwijs) kosten op p.m. zijn gezet.

Verder aandachtspunt is optimalisatie van de pre-mastertrajecten (o.b.v. best practice). Een aantal faculteiten zijn in

staat een kostendekkend tarief voor de pre-mastertrajecten in rekening te brengen bij toekomstige studenten. Deze systematiek zal ook ingevoerd worden bij faculteiten waar dit nog niet mogelijk is gebleken. Met het positieve financiële effect is hiermee nog geen rekening gehouden.

De effecten van overige instroomscenario's zijn voor 2017 en 2018 in afwachting van de nadere uitwerking via de faculteiten op p.m. gezet. Naast een mogelijk beperkt effect op de collegegelden in 2017 en 2018 zullen deze instroomscenario's vooral moeten leiden tot een betere onderwijsbekostiging in de periode na 2018.

Hiernaast zijn nog de volgende aannames gehanteerd bij de raming van studentenaantallen en collegegeldontvangsten:

- Neutraal effect van sociaal leenstelsel op inschrijvingen in de bachelor- en masterfase;
- De (toelatings)vereisten voor Premaster zorgen voor een verdere afname van het aantal Premaster studenten (- 10% in 2016/2017; jaren daarna een daling met 2,5% per jaar);
- Landelijk gelijkblijvende studentenaantallen;
- Het BSA-effect en de hogere kosten voor studenten impliceren een kortere verblijfsduur bij de universiteit (- 0,5% per jaar).

#### Ontwikkeling baten werk derden

Ten aanzien van de tweede en derde geldstroom verwachten wij een stabilisatie van de baten op het niveau van 2015. Dit is een conservatieve inschatting.

#### Ontwikkeling overige baten

Ten aanzien van de overige baten verwachten wij een groei van de baten vanaf 2017, met name in verband met toename huuropbrengsten, bijvoorbeeld gebouw O2.

#### Ontwikkeling personele lasten en fte's

Het aantal fte WP loopt terug als gevolg van een daling van het aantal studenten en een teruglopende 1e geldstroom budget voor onderwijs en onderzoek. Als de studenteninstroom stabiliseert of weer stijgt dan zal in principe ook een verdere afname van het aantal fte WP voorkomen kunnen worden. De relatie is overigens minder lineair dan misschien op het eerste gezicht wordt verwacht.

De daling van het aantal fte OBP hangt samen met de maatregelen uit het in 2010 ingezette Programma Bedrijfsvoering en is conform verwachting. Een daling van het aantal fte betekent ook een daling van de personele lasten. De verwachte ontwikkelingen in de personele lasten zijn verder:

- Daling dotatie reorganisatie voorziening in 2015 van M€ 4,0 naar M€ 0 in de jaren 2016-2018.
- Dotatie aan de nieuw gevormde transitiekostenvoorziening plus de in de exploitatie verwerkte uitgaven in 2015 en komende jaren van circa M€ 1,6.
- Extra lasten als gevolg van de compensatie van de boventonnens in 2015 en komende jaren van circa M€ 0,4.

#### ONTWIKKELING FTE'S

| Aantal FTE        | begr.<br>2016 | begr.<br>2017 | begr.<br>2018 |
|-------------------|---------------|---------------|---------------|
| WP fte            | 2.216         | 2.164         | 2.143         |
| OBP fte           | 1.403         | 1.351         | 1.338         |
| <b>Totaal fte</b> | <b>3.619</b>  | <b>3.515</b>  | <b>3.481</b>  |

- Afname personeel niet in loondienst van M€ 29,3 in 2015 naar circa M€ 14,6 in 2016 en M€ 12,4 in 2017 en 2018 als gevolg van minder projecten uit projecten bedrijfsvoering
- Hogere personele lasten als gevolg van cao afspraken.

Bovenstaande indeling wijkt af van de in de RJO gevraagde indeling van de personeelsaantallen. Met de indeling naar WP en OBP hebben we aansluiting gezocht bij de binnen de VU gehanteerde sturingsinstrumenten. Kengetallen voor Management/Directie en Onderwijzend Personeel worden niet geregistreerd.

Het beleid ten aanzien van externe inhuur, waarin onder meer een uitgavennorm van 10% van de totale personele lasten is opgenomen, blijft in 2016 ongewijzigd van kracht. In 2016 bedraagt de begrote externe inhuur M€ 14,6. Dit is 4,6% van de totaal begrote personele lasten. In 2017 en 2018 neemt dit percentage af naar 4,0%.

#### Ontwikkeling huisvestings- en afschrijvingslasten

Als gevolg van de investeringen in huisvesting (O2-gebouw, hoofdgebouw, NU.VU) zullen de huisvestings- en afschrijvingslasten toenemen. Daarnaast stijgen de afschrijvingslasten a.g.v. de investeringen in het programma bedrijfsvoering en de onderwijsagenda.

#### Ontwikkeling financiële baten en lasten

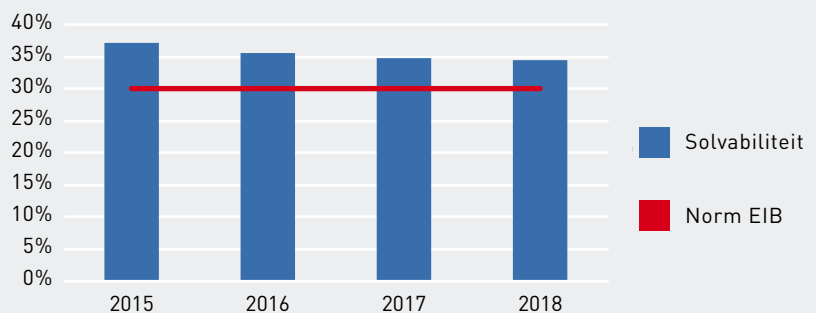
Als gevolg van de investeringen in huisvesting (O2-gebouw, hoofdgebouw, NU.VU) zullen de financieringslasten toenemen. Het renterisico is afgedekt.

#### Ontwikkeling convenanten

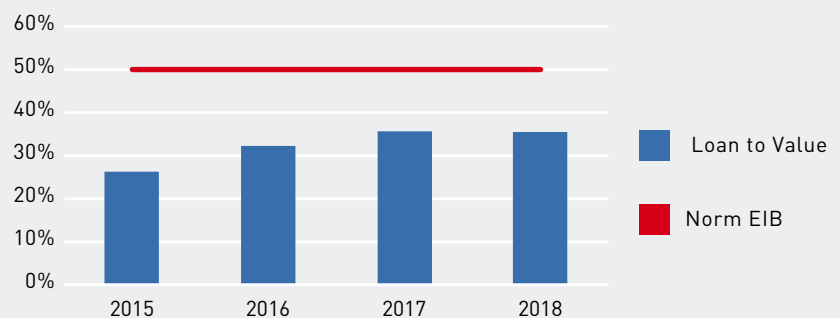
*Convenanten bankenconsortium en EIB*  
In de financieringsovereenkomsten met het bankenconsortium en de EIB zijn kwantitatieve convenanten in de

vorm van financiële ratio's opgenomen. In onderstaand overzicht zijn de drie belangrijkste financiële ratio's de solvabiliteitsratio (= 37,2%), Loan to Value (= 26,2%) en de DSCR (= 1,9) (Debt Service Coverage Ratio) weergegeven.

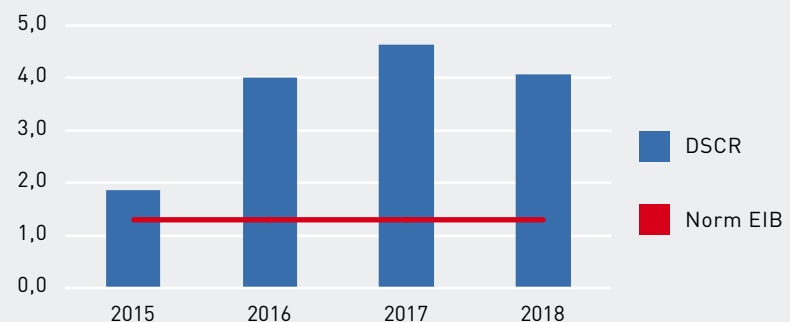
FIGUUR 1: SOLVABILITEITSRATIO VU 2015 - 2018



FIGUUR 2: LOAN TO VALUE VU 2015 - 2018



FIGUUR 3: DSCR VU 2015 - 2018



De ratio's blijven in de periode 2015-2018 binnen de gestelde norm, zoals opgenomen in de financieringsovereenkomsten. Uitgangspunt voor de berekening van de toekomstige financiële ratio's is de meerjarenbegroting. Hierin

zijn de voorgenomen investeringen en bezuinigingen opgenomen..

*Signaleringsgrenzen onderwijsinspectie*  
De onderwijsinspectie hanteert drie financiële signaleringsgrenzen. In

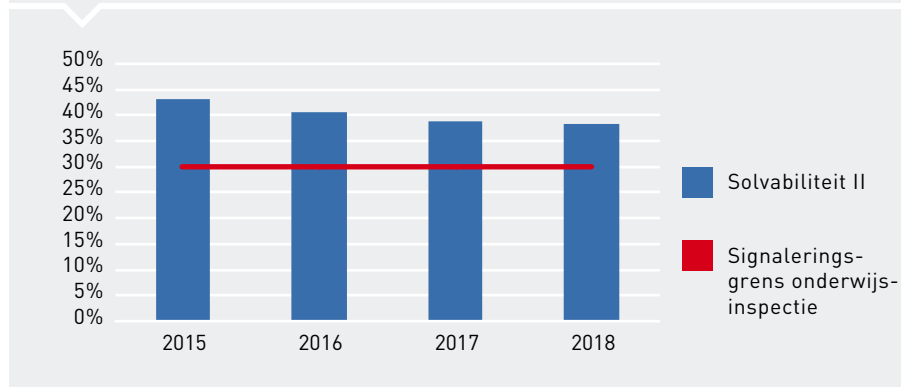
onderstaand overzicht zijn deze drie financiële ratio's de solvabiliteitsratio (= 43,1%), current ratio (= 0,43) en de rentabiliteit (= -/1,5%) weergegeven.

De solvabiliteitsratio II blijft in de periode 2015-2018 binnen de gestelde onderwijsinspectie signaleringsgrens. De current ratio bevindt zich onder de grens van 0,50 van de onderwijsinspectie. De verwachting is dat deze de komende jaren nog iets zal afnemen alvorens weer vanaf 2018 toe te nemen boven de signaleringsgrens. De VU beschikt over een RC faciliteit en voldoende externe financiering waardoor er de komende jaren voldoende liquiditeitsruimte is. De rentabiliteitsratio blijft in de periode 2016-2018 binnen de gestelde onderwijsinspectiesignaleringsgrens. In 2015 was de rentabiliteit conform begroting negatief. Dit komt onder andere door de kosten die gemoeid zijn met de projecten in het kader van de reorganisatie bedrijfsvoering. De reorganisatie bedrijfsvoering is in 2015 afgerond.

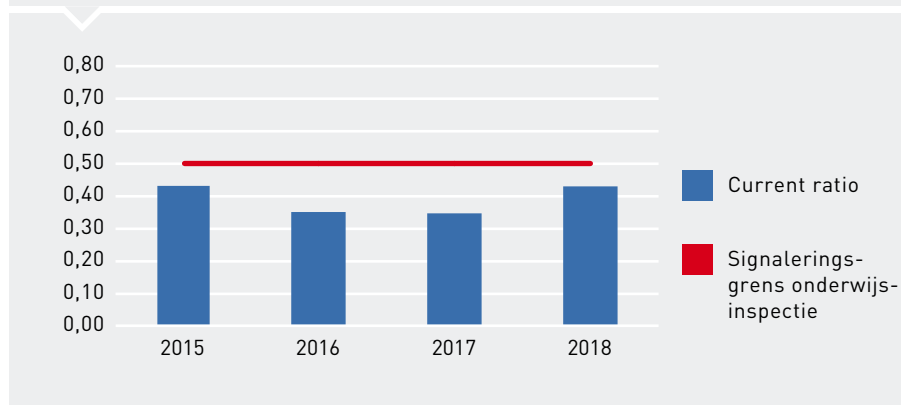
#### Investeringen en huisvestingsbeleid

De gebouwen van de VU stammen uit de jaren zestig/zeventig van de vorige eeuw en het vastgoedbestand was afgestemd op een studentenaantal van circa 12.500 van begin jaren 90. Inmiddels heeft de VU bijna een dubbel aantal studenten en zijn de gebouwen technisch en economisch verouderd. In 2011 heeft de VU een masterplan opgesteld voor de ombouw van het complex naar een campus. Dit betreft een investeringsprogramma van in totaal circa €450 mln. over de periode 2012-2022. Dit plan wordt jaarlijks herijkt naar aanleiding van nieuwe ontwikkelingen, zoals: verwachte aantal studenten, ontwikkelingen als "distance learning" en samenwerking met de Universiteit van Amsterdam en andere onderwijsinstellingen. De VU heeft een Campusinvesteringsprogramma van in totaal circa M€ 450. over de periode 2012-2022. Een groot deel hiervan wordt uit eigen middelen betaald. Daarnaast heeft de VU een financieringsarrangement met de

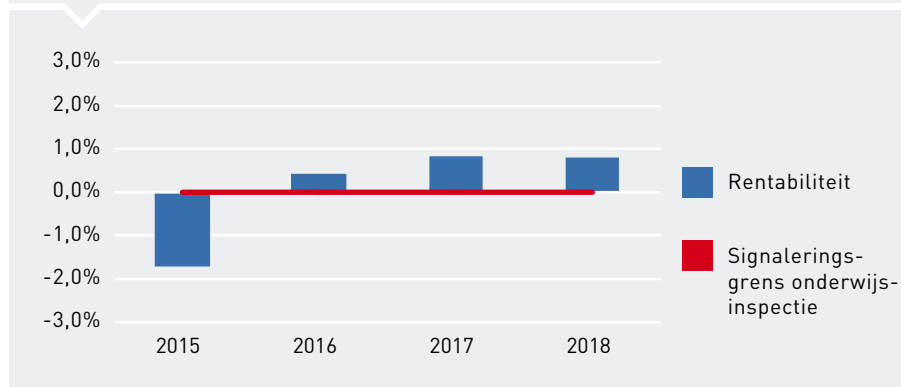
FIGUUR 4: SOLVABILITEITSRATIO VU 2015-2018



FIGUUR 5: CURRENT RATIO VU 2015-2018



FIGUUR 6: RENTABILITEITSRATIO VU 2015-2018



banken afgesloten van in totaal M€ 230. Op basis van de huidige inzichten verwacht de VU dat hiervan uiteindelijk minder - circa M€ 215 - zal worden aangewend voor de investeringen. De leningen worden ingezet nadat de investeringen voor 50% uit eigen middelen van de VU zijn betaald. De totale bouwplannen zullen uiteindelijk leiden tot een vermindering van het aantal m2 en tot langjarig gemaximeerde huisvestingskosten van gemiddeld 14% van de totale kosten. Dit betekent een stijging van de huisvestingslasten die volgens de VU zal worden gefinancierd/gecompenseerd met een structurele verlaging van de lasten van de ondersteunende processen. De VU heeft afgelopen jaren geïnvesteerd in de bedrijfsvoering om de verlaging van de lasten van de ondersteunende processen en de bedrijfsvoering te realiseren. De Campusinvesteringen kennen verschillende fasen en duidelijke 'go/no go'-en 'on hold'-momenten. Er zijn geen verplichtingen aangegaan die een kettingreactie van investeringsverplichtingen veroorzaken voor de komende maanden en jaren. Naast de investeringen in de Campus heeft de VU ook investeringen in onderzoeksinfrastructuur (met name bij faculteiten), kwaliteitsverbetering onderwijs en onderzoek (bij de diensten) en (vervanging) investeringen en uitbreidingsinvesteringen in IT faciliteiten die voor een belangrijk deel samenhangen met de (ver)nieuwbouw. De VU heeft een meerjaren investeringsbegroting waarin voldoende beslissruimte en flexibiliteit aanwezig is. Per casus zal kritisch worden gekeken naar nut, noodzaak, rendement, omvang en timing. Op basis van de beschikbaarheid van middelen zal vanuit het totaal perspectief het uiteindelijke besluit worden genomen om projecten in uitvoering te nemen.

In onderstaande opstelling is de meest actuele investeringsbegroting (exclusief de investering in de SWT locatie) opgenomen:

| INVESTERINGEN                          | REALISATIE  | BEGROTING   | BEGROTING   | BEGROTING   |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
|  | 2015        | 2016        | 2017        | 2018        |
| Terreinen                              | -           | -           | -           | -           |
| Gebouwen                               | 24,0        | 18,4        | 14,0        | 24,5        |
| Geb. In uitvoering                     | 50,5        | 68,4        | 57,5        | 17,4        |
| Inventaris en apparatuur               | 4,0         | 12,0        | 11,0        | 4,0         |
| <b>Totaal Materiële vaste activa</b>   | <b>78,5</b> | <b>98,8</b> | <b>82,5</b> | <b>45,9</b> |
| Software                               | 7,3         | 1,0         | 1,0         | 1,0         |
| <b>Totaal Immateriële vaste activa</b> | <b>7,3</b>  | <b>1,0</b>  | <b>1,0</b>  | <b>1,0</b>  |
| <b>Totaal investeringen</b>            | <b>85,8</b> | <b>99,8</b> | <b>83,5</b> | <b>46,9</b> |

De investering in de schoolwerktuinenlocatie is in bovengenoemde tabel nog niet opgenomen. Over deze investering wordt pas besloten nadat ook de financiering is geregeld. Dit betreft een investering van in totaal M€ 65,5 (in 2017: M€ 3,7 en in 2018: M€ 14,3). Naar verwachting zal in 2016 over de planning en wijze van financiering een besluit worden genomen. De VU heeft diverse beheersmaatregelen ingesteld voor de bewaking van de investeringen en bouwkosten:

- Voor het toezicht op de bouwplannen heeft de Raad van Toezicht de taak van de Auditcommissie uitgebreid tot Audit- & Huisvestingscommissie;
- De medezeggenschap wordt via een eigen huisvestingscommissie betrokken bij de huisvestingsplannen;
- Sinds eind 2015 is een Treasurycommissie ingesteld die maandelijks aan het College van Bestuur en de Raad van Toezicht zal rapporteren over de liquiditeit;
- De investeringsbeslissingen met financiële verplichtingen worden maandelijks mede op basis van die maandelijkse treasury-rapportages bepaald; de financieringsruimte is mede bepalend voor het aangaan van investeringsverplichtingen.

### Overige rapportages

#### *Het risico beheersings- en controle-systeem binnen de VU*

Risicomanagement is bij de VU een belangrijk bestuurlijk aandachtspunt en een expliciet onderdeel van de bestuurlijke dialoog en van de planning en control cyclus. In hoofdstuk 10 van dit jaarverslag wordt hierop uitvoerig ingegaan. In het kader van de continuïteitsparagraaf zullen de belangrijkste elementen worden weergegeven. De VU ziet risico's niet als zaken die altijd vermeden moeten worden, maar ziet het omgaan met risico's -risicomanagement- als een belangrijk onderdeel van het op een beheerste en weloverwogen manier van realiseren van doelen.

Het risicoraamwerk van de VU kent de volgende dimensies:

- Cultuur en gedrag: Het scheppen van een cultuur waarin verantwoordelijkheid wordt genomen, waarin men elkaar vertrouwt en waarin men elkaar aanspreekt.
- Strategische doelen: De VU ziet een risico als een gebeurtenis die het behalen van doelen in de weg kan staan. Heldere doelen staan daarmee aan de basis van risicobeheersing. De doelen van de VU staan verwoord in het Instellingsplan, en daarop gebaseerde jaarplannen.



- **Borging risicodialogoog:** Het benoemen en bespreken van risico's in relatie tot de doelen en prestaties en de beheersing is een vast onderdeel van de periodieke bestuurlijke overleggen met de faculteiten en diensten van de VU.
- **Processen en procedures:** Het risicomangement wordt verder geborgd door activiteiten op het gebied van control en audit. In de jaarplannen van de eenheden zijn risicoparagrafen opgenomen, die in het verdere verloop van de planning en control cyclus worden gevolgd met betrekking tot ontwikkeling en beheersing van risico's.

#### Hoofddeling van risico's

De VU rubriceert de risico's naar drie hoofdgroepen:

- **Strategische risico's**, met betrekking tot het behalen van strategische doelen
- **Vermijdbare risico's**, met betrekking tot continuïteit en kwaliteit van de eigen processen
- **Externe risico's**, met oorzaken van buiten af

Elke risicogroep vraagt om een eigen benadering. In de praktijk komen ook risico's voor op de grensvlakken binnen deze hoofddeling.

Als belangrijkste 6 actuele aandachtspunten voor het risicomangement zijn benoemd:

- **Strategische meerjarensturing** (strategisch risico)
- **Organisatorische veranderingen** (strategisch risico)
- **Beheersing en informatievoorziening** (vermijdbaar risico)
- **IT infrastructuur** (vermijdbaar risico)
- **Ontwikkeling van het aandeel in de onderwijsbesteding** (extern risico)
- **Externe financiering van het onderzoek** (extern risico)

De decanen en het CvB voeren een aantal strategische verkenningen uit. Deze leiden tot inhoudelijke afgewo-

gen keuzes en tot financiële armslag om ambities uit het Instellingsplan VU 2015-2020 te realiseren. Er is een sterke samenhang tussen de onderwerpen van deze verkenningen en een aantal van de benoemde risico's. De uitkomsten van de verkenningen zijn dan ook bepalend voor de verdere uitwerking van sommige risico beheersende maatregelen. In totaal zijn er 15 belangrijke actuele instellingsbrede risico's omschreven en in hoofdstuk 10 worden per risico beheersende maatregelen vermeld.

### 11.6 HELDERHEIDSASPECTEN

In deze paragraaf wordt beschreven hoe de VU omgaat met de thema's zoals die zijn opgenomen in de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs', uitgevaardigd door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

- **Deelname eigen personeel aan opleidingen:**  
De VU kent geen regeling waarin de VU het collegegeld voor initiële opleidingen bij de VU voor eigen rekening neemt.
- **Uitbesteding (delen van) Croho-geregistreerde opleidingen**
  - De VU besteedde in 2015 geen (delen van) geregistreerde opleidingen uit aan private organisaties en andere instellingen.
  - De VU biedt geen modules van een CROHO opleiding met certificaat als aparte leerroute aan. De VU kent vanzelfsprekend wel contractonderwijs maar dit is geen regulier onderwijs.
  - De VU staat niet toe dat een student een andere opleiding volgt dan waarvoor hij is ingeschreven.
- **Investeren van publieke middelen in private activiteiten**  
De VU heeft in 2015 geen Rijksbijdrage aangewend voor de uitvoering van private activiteiten. Er zijn geen onderwijskundige

publiek-private arrangementen afgesloten.

- **Verlenen van vrijstellingen**  
Het verlenen van vrijstellingen is binnen de VU alleen mogelijk op verzoek van de individuele student. Vrijstellingen kunnen worden verleend door de examencommissie; de gronden waarop zijn vastgelegd in de onderwijs- en examenregeling. Documentatie zit in het studentdossier.
- **Bekostiging van buitenlandse studenten**  
Binnen de VU worden buitenlandse studenten alleen ingeschreven als student als zij volledig voldoen aan de inschrijvingsvoorwaarden. Ingeschreven studenten worden alleen dan voor bekostiging in aanmerking gebracht als zij volledig voldoen aan de wet- en regelgeving hieromtrent.
- **Uitwisselingsstudenten**  
Buitenlandse studenten die slechts een gedeelte van een opleidingsprogramma volgen worden ingeschreven als contractcursist conform de binnen de VU van toepassing zijnde regeling.
- **Collegegeld niet betaald door student zelf**  
De inschrijfprocedures binnen de VU zijn conform wet- en regelgeving rondom dit thema. Door de VU wordt – afgezien van toekenningen uit het profileringsfonds – geen rijksbijdrage besteed aan het op enige manier compenseren van het door studenten betaalde collegegeld. Indien het collegegeld namens een student door derden wordt betaald staat dit aangegeven op de door de student afgegeven machtiging.
- **Toekenningen uit het profileringsfonds**  
Uitkeringen aan studenten geschieden op basis van onderwijswet- en regelgeving

waarin de gronden voor een uitkering vermeld zijn. Dat kunnen zijn:

- Bijzondere omstandigheden of Talenten betreffen overmachts-situaties: ziekte, bijzondere familie-omstandigheden etc. enerzijds en sportieve en culturele activiteiten van (inter)nationaal niveau anderzijds.
- Bestuursactiviteiten van studie- & studentenverenigingen en overige organisaties.
- Deel IV Medezeggenschaps- en adviesfuncties binnen de VU ( UsR, FsR, opleidingscie en IDEE-cie).

De omvang van het fonds belooft M€ 1; momenteel is er sprake van onderbesteding. In september 2015 is de Regeling Financiële ondersteuning studenten vervangen door de Regeling Profileringsfonds waarin enerzijds aanpassingen opgenomen zijn en anderzijds nieuwe initiatieven ontwikkeld worden. Deze zullen naar verwachting op termijn leiden tot verhoging van de uitgaven. Er zijn in 2015 uitgaven gedaan aan drie niet-EER studenten voor een totaal van € 1.581.

- *Maatwerktrajecten voor bedrijven of organisaties:*  
De VU organiseerde in 2015 geen maatwerktrajecten voor bedrijven of organisaties.
- *Valorisatie*  
Innovation Exchange Amsterdam (IXA) office VU & VUmc is het valorisatie centrum van VU & VUmc. IXA ondersteunt ondernemende wetenschappers door middel van advies en begeleiding bij de valorisatie van hun kennis of onderzoek. Deze ondersteuning bestaat o.a. uit het onderhandelen en opstellen van samenwerkingscontracten, patenteren en licenseren van uitvindingen, starten van een eigen bedrijf of verkoop en de daarbij behorende activiteiten, zoals marktanalyses, ontwikkelen businessplannen, ect. De resultaten hiervan worden in de aan de VU gelieerde Ooijevaar Holding verantwoord. In de Jaarrekening VU wordt hierover verantwoord. Uitgangspunt is dat er geen publieke middelen worden ingezet voor private activiteiten.



| Categorie                          | Bedrag         |
|------------------------------------|----------------|
| Bijzondere omstandigheden          | 127.539        |
| Bestuursactiviteiten               | 298.736        |
| Medezeggenschap- en adviesfuncties | 265.050        |
| <b>Totaal</b>                      | <b>691.325</b> |



# 12

FEITEN EN CIJFERS

## 12.1 BEKOSTIGINGSGEGEVENS

### Inschrijvingen

Het betreft hier ingeschreven studenten, die zich nog in de nominale fase van hun studieduur bevonden, waarvoor in 2017 een Rijksbijdrage wordt ontvangen.

De bekostigingscomponent inschrij-

vingen bevat drie niveaus van bekostiging: Laag (L) bekostigde opleidingen (alfa/gamma) en Hoog (H) bekostigde opleidingen (bèta/techniek) en Top (T) (medisch), worden bekostigd in de verhouding 1 : 1,5 : 3.

In de tabel hieronder vindt u het aantal voorlopig bekostigde inschrijvingen

voor het bekostigingsjaar 2017 (gebaseerd op de inschrijvingen voor studiejaar 2015/2016 op peildatum 1 oktober 2015). Ter vergelijking zijn de definitieve aantallen bekostigde inschrijvingen voor het bekostigingsjaar 2016 opgenomen, gebaseerd op de inschrijvingen voor studiejaar 2014/2015 op peildatum 1 oktober 2014).

| Faculteit                                  | Bekost niveau | studiejaar 2015/2016 (voorlopig) |              |               | studiejaar 2014/2015 (definitief) |              |               |
|--|---------------|----------------------------------|--------------|---------------|-----------------------------------|--------------|---------------|
|  |               | BA                               | MA           | Totaal        | BA                                | MA           | Totaal        |
| Godgeleerdheid                             | L             | 43                               | 55           | 98            | 56                                | 48           | 104           |
| Rechtsgeleerdheid                          | L             | 757                              | 600          | 1.357         | 791                               | 467          | 1.258         |
| Geesteswetenschappen                       | L             | 300                              | 193          | 493           | 351                               | 227          | 578           |
| Geneeskunde                                | T             | 938                              | 983          | 1.921         | 834                               | 907          | 1.741         |
| Geneeskunde                                | H             |                                  | 70           | 70            |                                   | 64           | 64            |
| Tandheelkunde                              | T             | 137                              | 177          | 314           | 132                               | 187          | 319           |
| Exacte wetenschappen                       | H             | 1.105                            | 486          | 1.591         | 1.093                             | 509          | 1.602         |
| Aard- en Levenswetenschappen               | H             | 1.362                            | 695          | 2.057         | 1.613                             | 765          | 2.378         |
| Economische wetenschappen en Bedrijfskunde | L             | 1.403                            | 916          | 2.319         | 1.489                             | 939          | 2.428         |
| Sociale wetenschappen                      | L             | 812                              | 605          | 1.417         | 907                               | 474          | 1.381         |
| Gedrags- en Bewegingswetenschappen         | L             | 697                              | 420          | 1.117         | 739                               | 469          | 1.208         |
| Gedrags- en Bewegingswetenschappen         | H             | 359                              | 226          | 585           | 388                               | 255          | 643           |
| AUC  | H             | 332                              |              | 332           | 333                               |              | 333           |
| <b>Totaal</b>                              |               | <b>8.245</b>                     | <b>5.426</b> | <b>13.671</b> | <b>8.726</b>                      | <b>5.311</b> | <b>14.037</b> |
| <b>Recapitulatie per cluster</b>           |               |                                  |              |               |                                   |              |               |
| Top bekostigingscluster                    | T             | 1.075                            | 1.160        | 2.235         | 966                               | 1.094        | 2.060         |
| Hoog bekostigingscluster                   | H             | 3.158                            | 1.477        | 4.635         | 3.427                             | 1.593        | 5.020         |
| Laag bekostigingscluster                   | L             | 4.012                            | 2.789        | 6.801         | 4.333                             | 2.624        | 6.957         |
| <b>Totaal</b>                              |               | <b>8.245</b>                     | <b>5.426</b> | <b>13.671</b> | <b>8.726</b>                      | <b>5.311</b> | <b>14.037</b> |

## 12.2 ONDERZOEK

| OUTPUT 2015  | Dissertatie | Vakpubl.     | Wet. Publ.   | Totaal       |
|--|-------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Faculteiten</b>                                       |             |              |              |              |
| Faculteit der Aard- en Levenswetenschappen               | 60          | 31           | 976          | 1.067        |
| Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde | 27          | 224          | 387          | 638          |
| Faculteit der Exacte Wetenschappen                       | 47          | 4            | 701          | 752          |
| Faculteit der Gedrags- en Bewegingswetenschappen         | 47          | 93           | 875          | 1.015        |
| Faculteit der Geesteswetenschappen                       | 13          | 33           | 274          | 320          |
| Faculteit der Godgeleerdheid                             | 20          | 161          | 147          | 328          |
| Faculteit der Rechtsgeleerdheid                          | 17          | 210          | 388          | 615          |
| Faculteit der Sociale Wetenschappen                      | 31          | 94           | 364          | 489          |
| VU medisch centrum                                       | 165         | 290          | 3.089        | 3.544        |
| Tandheelkunde*   | 4           | 170          | 318          | 492          |
| <b>Totaal**</b>  | <b>431</b>  | <b>1.310</b> | <b>7.519</b> | <b>9.260</b> |

\* Tandheelkunde: 15 dissertaties (11 UvA, 4 VU)  
 \*\* Het totaal is de optelsom van de faculteiten; dubbeltellingen kunnen voorkomen t.g.v. samenwerking vanuit verschillende faculteiten (dat geldt niet voor dissertaties)

| FTE-ONDERZOEK 2015                                       | geldstroom    |               |              |                 |
|--|---------------|---------------|--------------|-----------------|
|  | 1             | 2             | 3 (4,5)      | Totaal          |
| <b>Faculteiten</b>                                       |               |               |              |                 |
| Faculteit der Aard- en Levenswetenschappen               | 44,09         | 62,73         | 129,84       | 236,66          |
| Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde | 82,97         | 21,21         | 29,08        | 133,26          |
| Faculteit der Exacte Wetenschappen                       | 119,57        | 105,5         | 78,24        | 303,31          |
| Faculteit der Geesteswetenschappen                       | 38,07         | 39,2          | 17,87        | 95,14           |
| Faculteit der Godgeleerdheid                             | 11,05         | 2,16          | 4,85         | 18,06           |
| Faculteit der Rechtsgeleerdheid                          | 40,99         | 12,97         | 13,29        | 67,25           |
| Faculteit der Sociale Wetenschappen                      | 39,59         | 28,09         | 18,64        | 86,32           |
| Faculteit der Gedrags- en Bewegingswetenschappen         | 63,01         | 63,85         | 79,01        | 205,87          |
| VU medisch centrum                                       | 253,98        | 108,17        | 343,68       | 705,83          |
| Tandheelkunde  | 38,6          | 4,95          | 28,1         | 71,65           |
| <b>Totaal</b>  | <b>731,92</b> | <b>448,83</b> | <b>742,6</b> | <b>1.923,35</b> |

## 12.3 PERSONEEL

| Verzuim%  | 2015 |
|---|------|
| <b>VU:</b>  | 2,8  |
| <b>Per eenheid</b>                                      |      |
| 1000 - Faculteit der Godgeleerdheid                     | 1,8  |
| 1300 - Faculteit der Geesteswetenschappen               | 2,7  |
| 1400 - Faculteit der Rechtsgeleerdheid                  | 2,7  |
| 1600 - Academisch Centrum Tandheelkunde Amsterdam       | 6,2  |
| 2500 - Faculteit der Gedrags- en Bewegingswetenschappen | 2,2  |
| 2600 - Faculteit der Sociale Wetenschappen              | 2,7  |
| 2700 - Faculteit der Ec. Wetenschappen en Bedrijfskunde | 1,7  |
| 2800 - Faculteit der Exacte Wetenschappen               | 1,3  |
| 2900 - Faculteit der Aard- en Levenswetenschappen       | 2,2  |
| 4500 - VU Bibliotheek                                   | 3,6  |
| 5000 - College van Bestuur                              | 0,0  |
| 5200 - Centrum voor Internationale Samenwerking         | 2,7  |
| 5300 - Student- & Onderwijszaken                        | 3,6  |
| 5500 - Communicatie & Marketing                         | 3,3  |
| 5880 - Salarisbedrijf en centr                          | 6,5  |
| 6000 - Informatietechnologie                            | 5,3  |
| 6600 - Facilitaire Campus Organisatie                   | 4,8  |
| 7000 - Bestuurszaken                                    | 4,4  |
| 7100 - HRM, Arbo & Milieu                               | 6,0  |
| 7200 - Financiën & Audit                                | 6,9  |

Cijfers met betrekking tot verzuim worden centraal geregistreerd. Daarnaast rapporteren de bedrijfsartsen in algemene zin over observaties vanuit de spreekkamer.

### Algemeen

Vanuit bedrijfsgeneeskundig oogpunt valt op dat zowel bij verzuim- als preventief spreekuur de nasleep van diverse reorganisaties nog speelt.

De bedrijfsartsen horen hierover dat de werkdruk vaak als hoog wordt ervaren door de medewerkers die op het spreekuur verschijnen. Daarnaast bestaat soms onduidelijkheid over de (nieuwe) werktaken.

### Faculteiten

Daarnaast valt bij de faculteiten op dat zich regelmatig jonge onderzoekers en jonge docenten melden met (dreigen-

de) overbelasting. Bij de onderzoekers zijn de deadlines een regelmatig terugkerend probleem in de spreekkamer; de docenten lopen vaak tegen de (ervaren) hoge workload op.

### Diensten

Bij de ondersteunende diensten zijn buiten de bovengenoemde zaken klachten voorgekomen over instabiliteit op afdelingen door bijvoorbeeld wisseling van de leiding. Dit kan zorgen voor onduidelijkheid en onzekerheid bij medewerkers.

### Arbeidsomstandigheden

Sommige medewerkers die zich op het spreekuur melden, blijken moeite te hebben met het werken op flexplekken (men beschikt niet meer over een eigen vaste werkplek en sommigen kunnen zich onvoldoende concentreren door storende factoren als omgevingsgeluid). Daarnaast uiten medewerkers regelmatig klachten over het binnenklimaat van bepaalde VU-gebouwen. Medewerkers maken gebruik van het preventieve arbeidsomstandigheden-spreekuur om lichamelijke klachten die samenhangen met de inrichting van de werkplek en werkhouding te bespreken en ook om klachten die (dreigen te) ontstaan door psychische overbelasting aan de orde te stellen.

### *Eigen regiemodel bij ziekteverzuim*

Het eigen regiemodel is in 2015 ingevoerd op de VU. Zowel leidinggevend als medewerkers blijken nog ervaring te moeten opdoen met wat dit model in de praktijk van hen verwacht. Dit kan het risico met zich meebrengen dat een verzuimende medewerker te laat bij de bedrijfsarts komt of dat de Wet verbetering poortwachter niet goed wordt nageleefd. Vanuit HRMAM worden leidinggevend ondersteund om deze rol adequaat in te vullen.

### **Bedrijfsmaatschappelijk Werk**

Bedrijfsmaatschappelijk werk (BMW) verzorgt kortdurende begeleiding van medewerkers die (dreigen) arbeidsongeschikt (te) raken door psychosociale problemen en adviseert het management hierover.

In 2015 deden 121 medewerkers (in 2014: 162) een beroep op het BMW. In totaal werden 260 gesprekken gevoerd (in 2014: 556).

34 Medewerkers (in 2014: 21) maakten afspraken met de BMW-ers na verwijzing door leidinggevende of personeelsadviseur en 78 na verwijzing door de bedrijfsartsen (in 2014: 76). Op eigen initiatief namen 5 medewerkers (in 2014: 53) contact op met het BMW. Een enkele medewerker werd door het loopbaancentrum, een vertrouwenspersoon of anderszins verwezen.

Bij werkgerelateerde problemen ging het om problemen over de arbeidsinhoud (b.v. werkdruk, functioneringsproblemen), arbeidsverhoudingen (b.v. samenwerkingsproblemen gebrekkige communicatie), arbeidsomstandigheden (b.v. werkplek, fysieke belasting), arbeidsvoorwaarden, verandering/reorganisatie (b.v. verandering taak/functie, opheffen functie).

Ten aanzien van 23 cliënten (20,7% van de cliënten met werkproblemen) adviseerde BMW het management (binnen of buiten het sociaal medisch team).

Bij privégerelateerde problemen ging het om b.v. psychische problemen,

relationele problemen, combineren van werk en privé, financiën, mantelzorg en sociale problemen.

### **Risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E)**

In twee eenheden zijn in 2015 risico-inventarisaties uitgevoerd. Het doel van een RI&E-rapport is om de arbeidsrisico's in kaart te brengen. In de UB waren er vragen over de fysieke belasting van de medewerkers. Deze fysieke belasting is systematisch in kaart gebracht. Afronding van deze RI&E zal in 2016 plaatsvinden.

Op verzoek van het UPC heeft Arbo & Milieu een aanvullende RI&E uitgevoerd, met in dit geval een focus op (allergene) stoffen en arbeidshygiënische werkwijzen. Door het opzetten van een gezondheidsbewakingssysteem werkt het UPC aan het vroegtijdig signaleren van sensibilisatie voor allergie bij medewerkers en andere gebruikers.

### **Veiligheids- en gezondheidsbeleidskader**

Toenemende deregulering in de context van de arbeidsomstandighedenwet vormt de aanleiding voor de VU om een beleidskader op het gebied van veiligheid en gezondheid (V&G) op te stellen. Uitgangspunt hierbij vormen, naast de wettelijke kaders, de stand van de techniek en de wetenschap. Een concept-beleidskader is in 2015 gereedgekomen.

In dit concept-beleidskader legt de VU per thema op hoofdlijnen vast op welke manier zij invulling geeft aan de uitgangspunten van veiligheid en gezondheid. Het vermeldt voor directeuren en leidinggevend de belangrijkste onderwerpen met daarbij de wijze waarop centraal en decentraal invulling aan het beleid gegeven dient te worden. In 2015 is het concept besproken met diverse betrokkenen, waaronder de commissie VGWM van de OR en de Commissie Integrale Veiligheid, ter voorbereiding op de beoogde formele bekrachtiging in 2016.

### **Verhouding WP/OBP**

De daling in de formatie WP 2015 t.o.v. 2014 wordt grotendeels verklaard door een daling binnen drie faculteiten (FALW, RCH en FEWEB). De daling in bezetting is het gevolg van beleidsmaatregelen die deze faculteiten getroffen hebben in reactie en/of in anticipatie op (verwachte) daling van inkomsten. Bij FALW heeft dit de vorm moeten krijgen van een formele reorganisatie, de andere faculteiten hebben in anticipatie op deze ontwikkeling maatregelen getroffen.

## **12.4 BEDRIJFSHULPVERLENING**

### **Algemeen beeld ongevallencijfers VU 2015**

#### *Inleiding*

De combinatie van meldingen bij HRM, Arbo & Milieu (HRMAM) met de registratie in Syrus over het jaar 2015 geeft een completer beeld van EHBO-, brand- en sociale incidenten dan in voorgaande jaren het geval is geweest. Dit is mede te danken aan de registratie van surveillance activiteiten door de beveiliging. HRMAM heeft toegang tot Syrus, waardoor een gerichte analyse van de brand en EHBO registraties mogelijk is. Het is voor het eerst dat ook een beeld van de sociale veiligheid kan worden geschetst op basis van de registraties in Syrus.

Ongevallen meldingen bij HRMAM:

31 waarvan 16 EHBO

Registraties in Syrus:

164 'ongeval/EHBO'

167 'ongewenste personen'

18 'bedreiging'

121 'diefstal/inbraak/vandalisme'

Meldingen ACTA:

23 EHBO

15 prikaccidenten

#### *Ernstige ongevallen*

Ernstige ongevallen komen in het algemeen beperkt voor. Wel zijn er in 2015 vlak na elkaar twee incidenten

geweest met gevaarlijke stoffen: een bijna-explosie van een afvalvat en het vrijkomen van een geringe hoeveelheid van een zeer giftige stof binnen een laboratorium. In beide gevallen is zowel de BHV als het Operationeel Crisisteam (OCT) opgeroepen en is er een inzet geweest van de brandweer.

Uit de beschikbare informatie komt het beeld naar voren dat verzuim als gevolg van ongevallen beperkt optreedt. In 2015 heeft helaas een incident met dodelijke afloop plaatsgevonden, met als oorzaak een valpartij na het onwel worden van de medewerker. Het ongeval is gemeld bij de Inspectie SZW. Daarnaast is een bezoeker aan de achterzijde van het hoofdgebouw van het bordes gevallen met een beenbreuk tot gevolg.

Naar aanleiding van vragen over het gebruik van het alarmnummer 112 bij ernstige ongevallen is het beleid geformuleerd dat na het bellen van 112 meteen het interne alarmnummer gebeld wordt, zodat het Meld- en Bedieningscentrum (MBC) weet dat er een ambulance naar de VU komt en waar nodig toegang tot afgesloten ruimtes kan verlenen.

#### *Incidenten met beperkte omvang*

Kleinere EHBO incidenten en onwel worden komen frequenter voor. De beveiliging heeft een actieve rol in het registreren van deze incidenten in Syrus en het waar nodig verlenen van eerste hulp of begeleiding van personen naar de gewenste locatie of Eerste Hulp in VUmc. Deze kleinere incidenten zijn in het algemeen niet arbeidsgereleerd en in de regel niet door de VU beïnvloedbaar.

Ook prullenbakbrandjes op de terreinen komen relatief frequent voor. De beveiliging is veelal in staat om met geringe moeite dergelijke branden te blussen.

#### *Externe calamiteiten met effect op de VU*

In het afgelopen jaar zijn er twee calamiteiten geweest waarbij de oorzaak buiten de VU lag: een grote stroomstoring op provinciaal niveau en een waterleidingbreuk van Waternet op de openbare weg, vlakbij het CCE/Transitorium.

In beide situaties is het OCT actief geweest en hebben VU medewerkers van de diensten en de BHV-ers zich zeer intensief ingezet om de gevolgen voor de VU en ook voor VUmc zoveel mogelijk te beperken.

#### *Oproep OCT en SBT*

Het Operationeel Crisisteam (OCT) werd in 2015 vier keer opgeroepen (wateroverlast, stroomstoring en twee chemicaliënincidenten). Het Strategisch Beleidsteam (SBT) is geen enkele keer opgeroepen, maar is wel geïnformeerd op momenten dat de voorzitter van het OCT/hoofd BHV dat noodzakelijk vond.

De overige incidenten werden afgehandeld door BHV en/of beveiliging.

In 2015 hebben FCO, HRMAM en C&M gezamenlijk met het CvB een 'doorleefsessie' georganiseerd om de rol van het CvB in het SBT te verduidelijken in relatie tot het moment van oproepen van het SBT en het verloop van een calamiteit.

#### *Meld- en adviespunt incidenten en ongevallen*

In 2015 is het meldpunt uitgebreid met de mogelijkheid om incidenten op het vlak van sociale veiligheid te melden en is het meldformulier vertaald in het Engels. Via VUzine 9/15 is aandacht besteed aan het vernieuwde meldpunt 'Meld- en adviespunt incidenten en ongevallen'. Ingebruikname van deze nieuwe functie van het meldpunt heeft in het verslagjaar niet geleid tot een toename van meldingen in relatie tot sociale veiligheid.



# JAAARREKENING



## GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA EN RESULTAATBEPALING

### ALGEMEEN

Tot en met 31 december 2015 maakte de Vrije Universiteit (VU) samen met het VU medisch centrum (VUmc) deel uit van de Stichting VU-VUmc. De Stichting VU-VUmc trad tot en met 31 december 2015 op als rechtspersoon voor onder andere externe financiers en de belastingdienst. De VU en het VUmc opereerden beide binnen de Stichting VU-VUmc. Het bestuur van deze stichting bestond uit de leden van het College van Bestuur VU en de Raad van Bestuur VUmc. De VU en het VUmc vormden daarmee een onlosmakelijk geheel binnen de stichting. Dit betekende tevens dat de risico's van beide instellingen hun weerlag hadden op de andere partij en de stichting als geheel. De jaarrekeningen en jaarverslagen van de VU en het VUmc dienen tot en met 31 december 2015 daarom ook in samenhang te worden gelezen. De financiële gegevens van de VU, VUmc en hun groepsonderdelen zijn tevens opgenomen in de jaarrekening van de Stichting VU-VUmc.

Per 1 januari 2016 is de splitsing van de VU en VUmc geëffectueerd, waardoor de Stichting VU-VUmc in naam veranderde en doorging als Stichting VU en de Stichting VUmc is opgericht. Naar de Stichting VUmc zijn de volgende bedrijfsactiviteiten afgesplitst en worden daarmee niet duurzaam voortgezet in de Stichting VU: patiëntenzorg vanuit de WTZi, geneeskundig wetenschappelijk onderwijs, geneeskundige opleidingen en geneeskundig wetenschappelijk onderzoek. Deze afsplitsing van activiteiten is afgerond begin 2016. VU is een onderwijsinstelling op grond van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek en stelt op basis van die wet een eigen jaarverslag op.

De VU is gevestigd aan De Boelelaan 1105 in Amsterdam. De werkzaam-

heden en activiteiten van de VU bestaan uit het verzorgen van academisch onderwijs en het verrichten van wetenschappelijk onderzoek. De jaarrekening 2015 van de VU is op 10 mei 2016 door het College van Bestuur vastgesteld.

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de bepalingen van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, Titel 9 Boek 2 BW, en Hoofdstuk 660 van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving en de stellige uitspraken van de overige hoofdstukken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving en met de bepalingen van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector ('WNT').

De rapportagevaluta is de euro. De jaarrekening is opgesteld in duizenden euro's tenzij anders vermeld.

In de jaarrekening worden de activa en passiva gewaardeerd tegen de reële waarde, tenzij anders vermeld. In vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd in de functionele valuta door omrekening tegen de contante wisselkoers die geldt op de datum van de transactie tussen de functionele valuta en de vreemde valuta. De vervolgwaaardering vindt plaats tegen de koersen op balansdatum. Koersverschillen die hierdoor ontstaan worden verwerkt in de staat van baten en lasten. Niet-monetaire activa en passiva in vreemde valuta die tegen historische kostprijs worden opgenomen, rekenen wij om tegen de geldende wisselkoersen per transactiedatum.

#### Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar, met uitzondering van de toegepaste stelsel- en schattingswijzigingen zoals opgenomen in de desbetreffende paragrafen.

### Schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat het College van Bestuur van de VU zich over verschillende zaken een oordeel vormt en dat het College schattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

### Stelselwijzigingen

In 2015 hebben zich geen stelselwijzigingen voorgedaan.

### Schattingswijzigingen

In 2015 heeft zich een schattingswijziging voorgedaan bij de reorganisatievoorziening. De onderbouwingen van de reorganisatievoorziening zijn in 2015 opnieuw kritisch tegen het licht gehouden op basis van de ervaringen in de reorganisatie gedurende 2015. Deze ervaringen zijn verwerkt in de actualisatie van de onderbouwing van de reorganisatievoorziening. Deze schattingswijziging heeft in 2015 geleid tot een verhoging van de benodigde omvang van de reorganisatievoorziening met een omvang van € 4,0 miljoen. Dit bedrag vormt het negatieve effect op vermogen en resultaat in 2015 als gevolg van deze schattingswijziging.

### Salderen

In sommige gevallen kunnen een actief en een post van het vreemd vermogen salderen in de jaarrekening. Salderen van deze posten vindt uitsluitend plaats als:

- een deugdelijk juridisch instrument beschikbaar is om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en gelijktijdig af te wikkelen; en
- het stellige voornemen bestaat om het saldo als zodanig, of beide posten gelijktijdig, af te wikkelen.

### **Groepsmaatschappijen**

De VU stelt een enkelvoudige jaarrekening op en de vennootschappelijke groepsmaatschappijen worden gewaardeerd tegen netto vermogenswaarde onder de financiële vaste activa. Op grond van de consolidatievrijstelling in het onderwijs zijn de groepsmaatschappijen van de VU niet geconsolideerd in de jaarrekening van de VU.

Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen en vennootschappen waarin overheersende zeggenschap of feitelijk beleidsbepalende invloed wordt uitgeoefend. Hiertoe behoren ook stichtingen en verenigingen.

### **Samenwerkingsverbanden**

De samenwerkingsverbanden waarin de VU participeert, kennen geen rechtspersoonlijkheid en worden verwerkt in de jaarrekening van de VU voor het contractueel afgesproken aandeel. Van een samenwerkingsverband is sprake indien als gevolg van een overeenkomst tot samenwerking de zeggenschap door de deelnemers gezamenlijk wordt uitgeoefend. Het VU belang in het Amsterdam University College (AUC), een samenwerkingsverband met de Universiteit van Amsterdam, bedraagt 50%. Het aandeel van de VU in het Academisch Centrum Tandheelkunde Amsterdam (ACTA), een samenwerkingsverband met de Universiteit van Amsterdam, bedraagt 45%.

### **Verbonden partijen**

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van de instelling en nauwe verwanten zijn verbonden partijen. Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor

zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

Voor een overzicht van de groepsmaatschappijen, samenwerkingsverbanden en verbonden partijen wordt verwezen naar de desbetreffende paragraaf.

## **GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA**

### **Immateriële vaste activa**

De immateriële vaste activa (ontwikkelingskosten van software) worden gewaardeerd tegen kostprijs (verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs), verminderd met de afschrijvingen. Er wordt rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen; Dit is het geval als de boekwaarde van het actief hoger is dan de realiseerbare waarde ervan. Om vast te stellen of er voor een immaterieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering, wordt verwezen naar de betreffende paragraaf.

Onderzoekskosten worden verwerkt in de staat van baten en lasten. Uitgaven voor ontwikkelingsprojecten worden geactiveerd als onderdeel van de vervaardigingsprijs als het waarschijnlijk is dat het project commercieel en technisch succesvol zal zijn (dat wil zeggen: als het waarschijnlijk is dat economische voordelen zullen worden behaald) en de kosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. De afschrijving van de geactiveerde ontwikkelingskosten vangt aan zodra de activa gereed zijn voor ingebruikname en vindt plaats over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief.

De afschrijvingen zijn lineair en gebaseerd op de geschatte gebruiksduur. Voor concernbrede software applicaties (SAP) wordt een gebruiksduur van 7 jaar aangehouden en voor overige software 4 jaar.

### **Materiële vaste activa**

Gebouwen en terreinen worden gewaardeerd tegen kostprijs (verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs), verminderd met eventuele investeringssubsidies, afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Voor de bijzondere waardeverandering van vaste activa verwijzen wij naar de desbetreffende paragraaf. Kosten voor groot onderhoud worden geactiveerd zodra deze kosten zich voordoen en aan de activeringscriteria is voldaan. De boekwaarde van de bestanddelen die worden vervangen worden als desinvestering beschouwd en komen ten laste van de staat van baten en lasten. Alle overige onderhoudskosten worden direct in de staat van baten en lasten verwerkt.

### **Gebouwen afschrijven**

De afschrijvingen op gebouwen zijn lineair en gebaseerd op de verwachte gebruiksduur en de geschatte restwaarde van het pand. Wijzigingen in afschrijvingsmethoden, gebruiksduur en/of restwaarden worden verantwoord als een schattingswijziging. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Gebouwen worden afgeschreven vanaf het moment dat het in gebruik wordt genomen. De volgende afschrijvingstermijnen worden gehanteerd: casco 60 jaar (gebruikelijk in de onderwijssector), afbouw 30 jaar, inbouwpakket en technische installaties 15 jaar, investeringen in huurpanden 10 jaar (of kortere huurtermijn), aanleg sportterreinen 10 jaar, overige terreinvoorzieningen 30 jaar. Investerings van vóór 2000 worden afgeschreven in 30 jaar.

### **Nieuwbouwprojecten afschrijven**

Van nieuwbouwprojecten worden alleen directe bestedingen als ook de rechtstreeks toe te rekenen inzet van eigen personeel en direct toe te rekenen rente geactiveerd. Op activa in aanbouw wordt niet afgeschreven totdat het gebouw in gebruik wordt genomen. Voor de activering van personeelskosten zijn kostprijstarieven gehanteerd.

### **Inventaris en apparatuur afschrijven**

Inventaris en apparatuur worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs verminderd met afschrijvingen. De afschrijvingen op inventaris en apparatuur zijn lineair en gebaseerd op de verwachte gebruiksduur van deze activa. De activeringsgrens voor investeringen in inventaris en apparatuur bedraagt € 25.000. Investeringen onder deze grens worden direct ten laste van de staat van baten en lasten gebracht. De afschrijving start in het jaar dat het actief in gebruik is genomen waarbij er vanuit wordt gegaan dat alle investeringen halverwege het desbetreffende verslagjaar in gebruik worden genomen. De gehanteerde afschrijvingstermijnen variëren tussen 4 en 10 jaar.

Het boekenbezit is niet geactiveerd. De aanschaf van boeken komt direct ten laste van de staat van baten en lasten.

### **Financiële vaste activa**

Deelnemingen waarin de VU invloed van betekenis uitoefent op het zakelijke en financiële beleid worden tegen de vermogensmutatiemethode gewaardeerd. Overeenkomstig deze methode worden de deelnemingen in de balans opgenomen tegen het aandeel van de VU in de netto vermogenswaarde, vermeerderd met het aandeel in de resultaten van de deelnemingen vanaf het moment van verwerving, bepaald volgens de grondslagen zoals vermeld in deze jaarrekening. In de staat van baten en lasten wordt het aandeel van de VU in het resultaat van de deelnemingen opgenomen.

Wanneer van een deelneming volgens de vermogensmutatiemethode een negatieve waardering blijkt wordt een voorziening gevormd voor zover de VU aansprakelijk is voor de schulden van deze deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming in staat te stellen haar schulden te laten voldoen. In de desbetreffende paragraaf is een overzicht opgenomen van de deelnemingen.

Deelnemingen waarin de VU geen invloed van betekenis uitoefent op het

zakelijke en financiële beleid worden initieel verwerkt tegen de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. De vervolgwaardering is tegen verkrijgingsprijs.

Vorderingen op deelnemingen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen. Vervolgens worden deze vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

Onder de financiële vaste activa is tevens de vordering op OCW inzake de bama-compensatie opgenomen. Dit is consistent met voorgaande jaren.

### **Bijzondere waardevermindering van vaste activa**

De VU beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde.

Een bijzondere-waardevermindering-verlies wordt direct als een last verwerkt in de staat van baten en lasten.

De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst; als die er niet is wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Ook voor financiële instrumenten beoordeelt de VU op iedere balansdatum of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van financiële activa. Bij objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen bepaalt de VU de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardeverminderingen en verwerkt dit direct in de staat van baten en lasten.

Bij financiële activa die gewaardeerd zijn tegen geamortiseerde kostprijs wordt de omvang van de bijzondere waardevermindering bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de effectieve rentevoet van het financiële actief zoals die is bepaald bij de eerste verwerking van het instrument. Het waardeverminderingverlies dat daarvoor opgenomen was, dient te worden teruggenomen indien de afname van de waardevermindering verband houdt met een objectieve gebeurtenis na afboeking. De terugname wordt beperkt tot maximaal het bedrag dat nodig is om het actief te waarderen op de geamortiseerde kostprijs op het moment van de terugname, als geen sprake geweest zou zijn van een bijzondere waardevermindering. Het teruggenomen verlies wordt in de staat van baten en lasten verwerkt.

## Voorraden

Voorraden worden gewaardeerd tegen de gemiddelde netto inkoopprijs. Bij de bepaling van de waarde wordt rekening gehouden met de mate van incurantheid van de voorraad. De omzetbelasting is inbegrepen voor zover deze niet teruggevorderd kan worden. De voorraden worden gewaardeerd tegen kostprijs op verkrijgingsprijzen onder toepassing van de FIFO-methode ('first in, first out') of lagere opbrengstwaarde.

De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incurantheid van de voorraden.

## Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Na eerste verwerking worden vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Voorzieningen voor oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering. Onder de vorderingen wordt ook de kasbeperking rijksbijdrage OCW verantwoord.

De overlopende activa (en passiva) bestaan verder voor een belangrijk deel uit vorderingen (en vooruit ontvangen baten) inzake onderzoeksprojecten. Dit overlopend actief (en passief) heeft betrekking op de geactiveerde directe en indirecte kosten van lopende contractactiviteiten, voor zover deze contractueel of op grond van een subsidieverlening door derden worden betaald, en zo nodig onder aftrek van een voorziening voor verwachte verliezen. Het overlopend actief is verantwoord onder aftrek van de gedeclareerde termijnen. Indien per saldo per project sprake is van vooruit facturering is dit onder de kortlopende schulden verantwoord. Het betreft derhalve de netto bedragen per project. Resultaten uit hoofde van de onderzoeksprojecten worden verantwoord in de staat van baten en lasten.

## Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

## Eigen vermogen

Het eigen vermogen is ingedeeld naar vrije algemene reserves, bestemmingsreserves en wettelijke reserves. Op de bestemmingsreserves rust een door de organisatie zelf aangebrachte bestedingsbeperking. De bestemmingsreserves worden onderscheiden in publiek en privaat. Reserves en fondsen worden uitsluitend aangemerkt als privaat indien de herkomst van de middelen uit andere bron is dan de rijksbijdrage of het wettelijk vastgestelde collegegeld en de bestemming mogelijk niet kwalificeert als wettelijke taak van de VU.

De wettelijke reserves worden aangehouden op grond van wettelijke bepalingen. Bij de VU wordt een wettelijke reserve aangehouden voor de verbonden partijen en een wettelijke reserve ter hoogte van het geactiveerde bedrag van kosten van ontwikkeling onder de immateriële vaste activa, ingevolge artikel 2:365 lid 2 BW.

## Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, met uitzondering van de voorzieningen voor uitgestelde personeelsbeloningen inzake ambts- en dienstjubilea, ontslaglasten en eigen

risico WIA. Deze voorzieningen zijn gewaardeerd tegen de contante waarde omdat de momenten van het doen van de uitgaven betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

## Schulden

Schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde, na de eerste verwerking tegen geamortiseerde kostprijs. Schulden met een looptijd langer dan een jaar worden als langlopend verwerkt. Schulden met een looptijd minder dan een jaar worden als kortlopende schulden verantwoord.

## Financiële verplichtingen

Financiële verplichtingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde verminderd met de direct daaraan toe te rekenen transactiekosten. Na eerste verwerking worden de financiële verplichtingen tegen de geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve rentemethode gewaardeerd.

Uitzondering hierop betreffen de hierna beschreven (afgeleide) financiële instrumenten. De VU maakt gebruik van financiële instrumenten (renteswaps) ter afdekking van risico's met betrekking tot de rentelasten als gevolg van rentewijzigingen. Deze renteswaps worden gewaardeerd tegen kostprijs of lagere marktwaarde, waarbij gebruik wordt gemaakt van 'kostprijs hedge-accounting'.

## AFGELEIDE FINANCIËLE INSTRUMENTEN

Bij het toepassen van kostprijs hedge-accounting is de eerste waardering en de grondslag van verwerking in de balans en de resultaatbepaling van het hedge-instrument afhankelijk van de afgedekte post. Dit betekent het volgende:

- indien de afgedekte post tegen kostprijs in de balans wordt verwerkt, wordt ook het derivaat tegen kostprijs gewaardeerd.

- zolang de afgedekte post in de kostprijs-hedge nog niet in de balans verwerkt wordt, wordt het hedge-instrument niet geherwaardeerd.

De VU past hedge accounting toe. Op het moment van aangaan van een hedge-relatie wordt dit gedocumenteerd. De VU stelt door een test periodiek de effectiviteit van de hedge-relatie vast. Dit kan gebeuren door het vergelijken van de kritische kenmerken van het hedge-instrument met die van de afgedekte positie, of door het vergelijken van de verandering in reële waarde van het hedge-instrument en de afgedekte positie.

Om het ineffectieve deel van de herwaardering in de juiste periode in de staat van baten en lasten te kunnen verwerken, vergelijkt de VU op elke balansdatum de volgende twee bedragen (in absolute zin)

- de cumulatieve waardeverandering van het hedge-instrument sinds het aanwijzen van de hedge-relatie; en
- de cumulatieve verandering van de waarde van de toekomstig afgedekte kasstromen voor zover deze aan het afgedekte risico toegerekend kan worden.

Indien het hedge-instrument op balansdatum een negatieve waarde heeft, en de cumulatieve waardeverandering van het hedge-instrument groter is dan dat van de verandering in waarde van de toekomstig afgedekte kasstromen, wordt het deel van de negatieve waarde van het hedge-instrument dat groter is als ineffectiviteit in de staat van baten en lasten verwerkt.

De VU past kostprijs hedge-accounting toe voor de renteswaps die ervoor zorgen dat bepaalde (mede in de toekomst aan te trekken) schulden worden omgezet in vastrentende leningen. Het effectieve deel van de renteswaps wordt als onderdeel van de rentelasten op de afgedekte leningen over de looptijd van de kostprijs hedge-relatie in de staat van baten en lasten verwerkt. Het inef-

fectieve deel van de waardeverandering van de renteswaps wordt verantwoord in de staat van baten en lasten onder de financiële baten en lasten.

## FINANCIËLE INSTRUMENTEN EN RISICOBEBEERSING

De instelling loopt renterisico over (nog aan te trekken) rentedragende langlopende schulden (schulden aan kredietinstellingen) als gevolg van wijzigingen in de marktrente. Ter beperking van het renterisico heeft de instelling renteswaps gecontracteerd waarbij variabele rente geruild is tegen vaste rente. Voor de verwerking van deze renteswaps in de jaarrekening wordt verwezen naar de grondslagen voor de financiële verplichtingen.

De VU is voornamelijk werkzaam in Nederland en loopt geen valutarisico's. De VU heeft geen significante concentraties van kredietrisico en liquiditeitsrisico. De VU heeft vorderingen verstrekt aan instellingen waarin wordt deelgenomen. Bij deze partijen is geen historie van wanbetaling bekend. De VU maakt gebruik van meerdere banken om over meerdere kredietfaciliteiten te kunnen beschikken. Voor zover noodzakelijk, worden nadere zekerheden verstrekt aan de bank voor beschikbare kredietfaciliteiten.

## GRONDSLAGEN VOOR BEPALEN VAN HET RESULTAAT

Het resultaat wordt vastgesteld aan de hand van het baten- en lastenstelsel. De baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat reguliere onderwijstaken gelijkmatig over het collegejaar worden uitgevoerd. Winsten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden.

## Verlenen van diensten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten geschieden naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

## Rijksbijdragen, overige

### overheidsbijdragen en subsidies

De rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en subsidies uit hoofde van de primaire bekostiging worden volledig als baten in de staat van baten en lasten verwerkt in het jaar waarvoor deze ter beschikking is gesteld. Indien de overige rijksbijdragen en subsidies een specifiek doel hebben, worden deze als baten naar rato van de verrichte werkzaamheden opgenomen.

### Rijksbijdrage VUmc

In het VUmc is de Faculteit der Geneeskunde met het academisch ziekenhuis samengebracht. De financiering van de werkplaatsfunctie VUmc door de VU is in mindering gebracht op de rijksbijdrage OCW. De aan het onderwijs en onderzoek toe te rekenen lasten van de facultaire taken van de faculteit geneeskunde zijn in de jaarrekening opgenomen.

De overige aan het medisch cluster toe te rekenen baten uit onderwijs en onderzoek en de daarmee verband houdende lasten zijn opgenomen in de jaarrekening van VUmc.

### College-, cursus-, les- en examengelden

Deze gelden worden tijdevenredig toegekend aan het verslagjaar.

### Baten werk in opdracht van derden

Resultaten van tweede- en derdegeldstroomprojecten, inclusief eventueel medegefinancierde delen uit de eerste geldstroom, komen ten gunste of ten laste van de staat van baten en lasten. Dit gebeurt op het moment dat (een afgerond deel van) het project klaar is. Onder de werken voor derden worden ook de opbrengsten van niet-wettelijke onderwijsactiviteiten opgenomen. Vooruitontvangen bedragen voor

tweede- en derdegeldstroomprojecten worden als overlopende passiva onder de kortlopende schulden op de balans opgenomen. Voorgefinancierde lasten worden als overlopende activa onder de vorderingen op de balans verantwoord. Overeengekomen toekomstige inspanningen voor onderzoeksprojecten worden aan de betreffende jaren toegerekend. Eventuele negatieve resultaatverwachtingen van lopende onderzoeksprojecten worden in de staat van baten en lasten verwerkt. Inkomenoverdrachten uit samenwerkingsverbanden met andere onderzoeksinstellingen worden verwerkt op de bijbehorende batenrekeningen

#### **Overige opbrengsten**

De overige opbrengsten worden gerealiseerd naar rato van de verrichte prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum en in verhouding tot in totaal te verrichten diensten onder de voorwaarde dat het resultaat betrouwbaar kan worden geschat. De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

#### **Personele lasten**

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers.

De instelling heeft een pensioenregeling bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte of contractuele basis premies betaald door de instelling. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs. Wanneer de dekkingsgraad lager is dan 105% vindt er geen indexatie plaats. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruit-

betaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

De dekkingsgraad van Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP per 31 december 2015 is 97,2%.

#### **Leasecontracten**

Bij de VU kunnen leasecontracten bestaan waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de instelling ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Verplichtingen uit hoofde van operationele leasing worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de staat van baten en lasten over de looptijd van het contract. De VU houdt geen financial lease contracten.

#### **Financiële baten en lasten**

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen. Rentelasten worden geactiveerd gedurende de periode van vervaardiging van een actief, indien het een aanmerkelijke hoeveelheid tijd vergt om het actief gebruiks- of verkoopklaar te maken. De te activeren rente wordt berekend op basis van de verschuldigde rente over specifiek voor de vervaardiging opgenomen leningen en op basis van de gewogen rentevoet van leningen die niet specifiek aan de vervaardiging van het actief zijn toe te rekenen, in verhouding tot de uitgaven en periode van vervaardiging.

Voor de verwerking van de hedge accounting op financiële instrumenten wordt verwezen naar de waarderinggrondslagen van de financiële verplichtingen.

## **KASSTROOMOVERZICHT**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen een geschatte gemiddelde koers. Koersverschillen op geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. De verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappij is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De geldmiddelen die in de verworven groepsmaatschappij aanwezig zijn, zijn op de aankoopprijs in mindering gebracht. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

BALANS PER 31 DECEMBER 2015 (INCLUSIEF VERWERKING RESULTAAT)  
(in duizenden euro's)

| ACTIVA                         | 31-12-2015        | 31-12-2014        |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Vaste activa</b>            |                   |                   |
| 1.1 Immateriële vaste activa   | 22.677            | 18.703            |
| 1.2 Materiële vaste activa     | 511.584           | 462.316           |
| 1.3 Financiële vaste activa    | 5.895             | 5.842             |
| <b>Totaal vaste activa</b>     | <b>540.156</b>    | <b>486.861</b>    |
| <b>Vlottende activa</b>        |                   |                   |
| 1.4 Voorraden                  | 1.016             | 693               |
| 1.5 Vorderingen                | 70.771            | 78.806            |
| 1.6 Effecten                   | -                 | -                 |
| 1.7 Liquide middelen           | 9.744             | 24.460            |
| <b>Totale vlottende activa</b> | <b>81.531</b>     | <b>103.959</b>    |
| <b>Totaal Activa</b>           | <b>621.687</b>    | <b>590.820</b>    |
| <b>PASSIVA</b>                 | <b>31-12-2015</b> | <b>31-12-2014</b> |
| 2.1 Eigen vermogen             | 231.228           | 238.528           |
| 2.2 Voorzieningen              | 36.898            | 38.913            |
| 2.3 Langlopende schulden       | 164.955           | 124.727           |
| 2.4 Kortlopende schulden       | 188.606           | 188.652           |
| <b>Totaal Passiva</b>          | <b>621.687</b>    | <b>590.820</b>    |

STAAT VAN BATEN EN LASTEN  
(in duizenden euro's)

| BATEN                                       | REALISATIE<br>2015 | BEGROTING<br>2015 | REALISATIE<br>2014 |
|---|--------------------|-------------------|--------------------|
| 3.1 Rijksbijdragen                          | 302.394            | 298.300           | 291.469            |
| 3.2 Overige overheidsbijdragen              | 173                | -                 | 286                |
| 3.3 College-, cursus-, les- en examengelden | 47.282             | 45.300            | 43.228             |
| 3.4 Baten werk in opdracht van derden       | 85.850             | 87.900            | 95.153             |
| 3.5 Overige baten                           | 52.657             | 58.600            | 52.499             |
| <b>Totaal baten</b>                         | <b>488.356</b>     | <b>490.100</b>    | <b>482.635</b>     |
| <b>LASTEN</b>                               |                    |                   |                    |
| 4.1 Personeelslasten                        | 340.942            | 326.400           | 333.809            |
| 4.2 Afschrijvingslasten                     | 32.376             | 40.300            | 30.934             |
| 4.3 Huisvestingslasten                      | 38.126             | 40.600            | 38.496             |
| 4.4 Overige lasten                          | 86.749             | 89.300            | 90.240             |
| <b>Totaal lasten</b>                        | <b>498.193</b>     | <b>496.600</b>    | <b>493.479</b>     |
| <b>Saldo baten en lasten</b>                | <b>(9.837)</b>     | <b>(6.500)</b>    | <b>(10.844)</b>    |
| 5 Financiële baten en lasten                | 1.690              | (5.500)           | (7.809)            |
| <b>Resultaat</b>                            | <b>(8.147)</b>     | <b>(12.000)</b>   | <b>(18.653)</b>    |
| 6 Belastingen                               | -                  | -                 | -                  |
| 7 Resultaat deelnemingen                    | 848                | -                 | (192)              |
| <b>Resultaat na belastingen</b>             | <b>(7.300)</b>     | <b>(12.000)</b>   | <b>(18.845)</b>    |
| 8 Aandeel derden in resultaat               | -                  | -                 | -                  |
| <b>Nettoresultaat</b>                       | <b>(7.300)</b>     | <b>(12.000)</b>   | <b>(18.845)</b>    |

KASSTROOMOVERZICHT  
(in duizenden euro's)

|   | 2015            | 2014             |
|---|-----------------|------------------|
| <b>KASSTROOM OPERATIONELE ACTIVITEITEN</b>                  |                 |                  |
| Saldo van baten en lasten                                   | (9.837)         | (10.845)         |
| 4.2 Afschrijvingen  | 32.376          | 30.934           |
| 2.2 Mutaties voorzieningen                                  | (2.015)         | 8.314            |
| Mutaties vlottende middelen                                 |                 |                  |
| 1.4 Voorraden   | (323)           | (40)             |
| 1.5 Vorderingen   | 8.035           | (1.008)          |
| 2.4 Schulden  | (46)            | (1.861)          |
| <i>Kasstroom bedrijfsoperaties</i>                          | <b>28.190</b>   | <b>25.494</b>    |
| Financieel resultaat (incl. deelneming)                     | 2.538           | (8.001)          |
| <i>Kasstroom operationele activiteiten</i>                  | <b>30.728</b>   | <b>17.493</b>    |
| <b>KASSTROOM INVESTERINGSACTIVITEITEN</b>                   |                 |                  |
| 1.1 Investerings immateriële vaste activa                   | (7.314)         | (9.937)          |
| 1.1 Desinvesteringen immateriële vaste activa               | 70              | -                |
| 1.2 Investerings materiële vaste activa                     | (78.463)        | (124.577)        |
| 1.2 Desinvesteringen materiële vaste activa                 | 89              | -                |
| 1.3 Investerings in deelnemingen e/o samenwerkingsverbanden | (370)           | 4                |
| Mutaties leningen   | 317             | 637              |
| <i>Kasstroom investeringsactiviteiten</i>                   | <b>(85.671)</b> | <b>(133.873)</b> |
| <b>KASSTROOM FINANCIERINGSACTIVITEITEN</b>                  |                 |                  |
| 2.3 Nieuw opgenomen leningen / verplichtingen               | 44.050          | 101.311          |
| 2.3 Aflossing langlopende schulden                          | (3.822)         | (33)             |
| <i>Kasstroom financieringsactiviteiten</i>                  | <b>40.228</b>   | <b>101.278</b>   |
| <b>Mutatie liquide middelen</b>                             | <b>(14.716)</b> | <b>(15.102)</b>  |
| 1.7 Liquide middelen per 1 januari                          | 24.460          | 39.562           |
| Mutatie liquide middelen                                    | (14.716)        | (15.102)         |
| 1.7 Liquide middelen per 31 december                        | <b>9.744</b>    | <b>24.460</b>    |



## TOELICHTING OP DE BALANS (in duizenden euro's)

### 1.1 IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

|          | Aanschaf<br>waarde | Cumul<br>afschr | Boekw<br>01.01.2015 | Invest<br>2015 | Desinv<br>2015 | Afschr<br>2015 | Aanschaf<br>waarde | Cum<br>afschr | Boekw<br>31.12.2015 |
|----------|--------------------|-----------------|---------------------|----------------|----------------|----------------|--------------------|---------------|---------------------|
| Software | 29.144             | (10.441)        | 18.703              | 7.314          | (70)           | (3.271)        | 36.397             | (13.720)      | 22.677              |

De investeringen in software betreffen de (her)inrichting van applicaties en systemen. Voor de boekwaarde ultimo 2015 is een wettelijke reserve gevormd.

### 1.2 MATERIËLE VASTE ACTIVA

|                                      | Aanschaf<br>waarde | Cumul<br>afschr  | Boekw<br>01.01.2015 | Invest<br>2015 | Desinv<br>2015 | Afschr<br>2015  | Aanschaf<br>waarde | Cum<br>afschr    | Boekw<br>31.12.2015 |
|--------------------------------------|--------------------|------------------|---------------------|----------------|----------------|-----------------|--------------------|------------------|---------------------|
| Terreinen                            | 28.033             | -                | 28.033              | -              | -              | -               | 28.033             | -                | 28.033              |
| Gebouwen                             | 604.649            | (363.825)        | 240.824             | 23.999         | -              | (23.849)        | 628.652            | (387.678)        | 240.974             |
| In uitvoering en vooruitbetalingen   | 178.450            | -                | 178.450             | 50.445         | -              | -               | 228.895            | -                | 228.895             |
|                                      | <b>811.132</b>     | <b>(363.825)</b> | <b>447.307</b>      | <b>74.444</b>  | <b>-</b>       | <b>(23.849)</b> | <b>885.580</b>     | <b>(387.678)</b> | <b>497.902</b>      |
| Inventaris en apparatuur             | 97.257             | (82.248)         | 15.009              | 4.019          | (89)           | (5.256)         | 90.520             | (76.838)         | 13.682              |
| <b>TOTAAL MATERIËLE VASTE ACTIVA</b> | <b>908.389</b>     | <b>(446.073)</b> | <b>462.316</b>      | <b>78.463</b>  | <b>(89)</b>    | <b>(29.105)</b> | <b>976.100</b>     | <b>(464.516)</b> | <b>511.584</b>      |

Als indicatie voor de actuele waarde wordt de herbouwwaarde van de gebouwen en de WOZ-waarde van de gebouwen en terreinen vermeld. De actuele herbouwwaarde is per 31 december 2015 getaxeerd op € 915,5 miljoen, dit is gelijk aan de verzekerde waarde. De WOZ-waarde van de gebouwen en terreinen is op 1 januari 2015 vastgesteld op € 302 miljoen. De investeringen in terreinen, gebouwen en in uitvoering en vooruitbetalingen betreffen in belangrijke mate de Campusontwikkeling aan de Boelelaan. Een deel van de grond aan de Laan van Kronenburg in Amstelveen is

in erfpacht uitgegeven, dit betreft een bedrag van € 0,9 miljoen. Onder de categorie in uitvoering en vooruitbetalingen is voor € 4,8 miljoen aan geactiveerde personeelskosten verantwoord. In 2015 is € 7,3 miljoen rente over vreemd vermogen geactiveerd als onderdeel van de kostprijs. De rente wordt berekend op basis van de verschuldigde rente over de specifiek voor de vervaardiging opgenomen leningen voor de herontwikkeling van de Campus op basis van de gemiddelde cumulatieve investering in het boekjaar rekening houdend met het deel dat

met vreemd en eigen vermogen wordt gefinancierd. De rente wordt toegerekend tot het tijdstip waarop het actief gereed is voor gebruik. De gehanteerde rentevoet bedraagt 6%. In 2014 en 2015 is voor in totaal € 10,7 miljoen aan volledig afgeschreven inventaris en apparatuur buiten gebruik gesteld. Doordat deze activa een boekwaarde van nihil hadden, is het effect op vermogen en resultaat eveneens nihil. In 2014, het jaar waarin ruim € 10 miljoen van deze activa buiten gebruik zijn gesteld, is abusievelijk verzuimd deze buitengebruikstelling toe te lichten in de jaarrekening.

### 1.3 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

| DEELNEMINGEN  | Boekwaarde<br>01.01.2015 | Investerings | Desinvesterings | Resultaat<br>deelnemingen | Boekwaarde<br>31.12.2015 |
|---|--------------------------|--------------|-----------------|---------------------------|--------------------------|
| ACTA holding BV   | 67                       | -            | -               | 22                        | 89                       |
| WTCW *  | 416                      | -            | (370)           | (46)                      | -                        |
| VU-VUmc Holding   | 321                      | -            | -               | 872                       | 1.192                    |
| <i>Subtotaal</i>  | <i>804</i>               | <i>-</i>     | <i>(370)</i>    | <i>848</i>                | <i>1.281</i>             |
| <b>LENINGEN NIET GECONSOLIDEERDE VERBONDEN PARTIJEN</b> |                          |              |                 |                           |                          |
| HBS   | 250                      | -            | (20)            | -                         | 230                      |
| Bio Detection Systems BV                                | 371                      | -            | (57)            | -                         | 314                      |
| Lening STEGA**  | 201                      | -            | -               | -                         | 201                      |
| Voorziening STEGA lening                                | (201)                    | -            | -               | -                         | (201)                    |
| Lening SBT***   | 66                       | -            | -               | -                         | 66                       |
| Preseeds financiering                                   | 157                      | 422          | (280)           | -                         | 299                      |
| Diversen  | 60                       | -            | -               | -                         | 60                       |
| <i>Subtotaal</i>  | <i>904</i>               | <i>422</i>   | <i>(357)</i>    | <i>-</i>                  | <i>969</i>               |
| Langlopende vordering OCW****                           | 4.134                    | 58           | (547)           | -                         | 3.645                    |
| <b>TOTAAL FINANCIËLE VASTE ACTIVA</b>                   | <b>5.842</b>             | <b>480</b>   | <b>(1.274)</b>  | <b>848</b>                | <b>5.895</b>             |

\* WTCW = Wetenschap & Techniek Centrum Watergraafsmeer

\*\* STEGA = Skeletal Tissue Engineering Group Amsterdam

\*\*\* SBT = Stichting Bijzondere Tandheelkunde

\*\*\*\* langlopend vordering OCW eenmalige compensatie a.g.v. de invoering van de BaMA structuur die betrekking heeft meerdere jaren

Voor de leningen zijn geen zekerheden gesteld.

### 1.4 VOORRADEN

|                         | 31-12-2015   | 31-12-2014 |
|-------------------------|--------------|------------|
| Verkrijgingsprijs       | 1.016        | 693        |
| <b>Totaal voorraden</b> | <b>1.016</b> | <b>693</b> |

|                     | VUmc         | Parkeer-<br>bedrijf |
|---------------------|--------------|---------------------|
| Debiteuren          | 5.342        | 544                 |
| Overlopende activa  | 372          | -                   |
| Overige posities RC | 5            | -                   |
| <b>Totaal</b>       | <b>5.719</b> | <b>544</b>          |

### 1.5 VORDERINGEN

|  | 31-12-2015    | 31-12-2014    |
|--|---------------|---------------|
| Debiteuren                             | 17.230        | 17.308        |
| Ministerie OCW Kasbeperking            | 1.060         | 1.434         |
| Studenten / cursisten                  | 16.689        | 15.970        |
| Personeel                              | 284           | 612           |
| Overige vorderingen                    | 964           | 832           |
| Vorderingen op groepsmaatschappijen    | 882           | 6.403         |
| Vooruitbetaalde kosten                 | 5.753         | 5.447         |
| Overlopende activa                     | 3.573         | 4.515         |
| Nog te factureren werken voor derden   | 25.768        | 27.081        |
| Af : Voorzieningen wegens oninbaarheid | (1.432)       | (796)         |
| <b>Totaal vorderingen</b>              | <b>70.771</b> | <b>78.806</b> |

De overlopende activa betreffen met name de nog te factureren posten uit hoofde van niet voltooide (contract)activiteiten voor rekening van derden, waarop een correctie van verwachte verliezen is toegepast.

| Specificatie te factureren<br>werk voor derden | 31.12.2015    | 31.12.2014    |
|--|---------------|---------------|
| Nog te factureren                              | 26.198        | 27.443        |
| Correctie verwachte verliezen                  | (430)         | (362)         |
| <b>Totaal</b>                                  | <b>25.768</b> | <b>27.081</b> |

### 1.7 LIQUIDE MIDDELEN

|                                | 31-12-2015   | 31-12-2014    |
|--------------------------------|--------------|---------------|
| Kasmiddelen                    | 16           | 18            |
| Banken                         | (399)        | 1.942         |
| Deposito's                     | 10.127       | 22.500        |
| <b>Totaal liquide middelen</b> | <b>9.744</b> | <b>24.460</b> |

De vorderingen en overlopende activa kennen een looptijd van maximaal 1 jaar. De kasbeperking OCW betreft de nog te ontvangen rijksbijdrage die in een volgend jaar wordt verrekend. De vorderingen op studenten betreffen de nog niet vervallen termijnen in het kader van de gespreide inning van collegegelden. Onder de vorderingen zijn de volgende vorderingen op VUmc en Parkeerbedrijf VU-VUmc opgenomen:

De liquide middelen en deposito's zijn direct opvraagbaar. Het aandeel van samenwerkingsverbanden in de liquide middelen bedraagt € 0,7 miljoen.

## 2.1 EIGEN VERMOGEN (inclusief voorstel resultaatbestemming)

|  | Reserves<br>31.12.2014 | Bestemming<br>resultaat | Overige<br>mutaties | Reserves<br>31.12.2015 |
|--|------------------------|-------------------------|---------------------|------------------------|
| Resultaat lopend boekjaar                |                        |                         |                     |                        |
| Algemene reserve                         | 35.156                 | 173.113                 | -                   | 208.269                |
| Bestemmingsreserves publiek              |                        |                         |                     |                        |
| Reserve Huisvestingsbeleid               | 109.200                | (109.200)               | -                   | -                      |
| Overige bestemde reserves                | 66.000                 | (66.000)                | -                   | -                      |
| Bestemmingsreserve privaot               |                        |                         |                     |                        |
| Reserve Grond Boelelaan                  | 9.300                  | (9.300)                 | -                   | -                      |
| Wettelijke reserve ontwikkeling software | 18.703                 | 3.974                   | -                   | 22.677                 |
| Reserve Verbonden partijen               | 169                    | 113                     | -                   | 282                    |
| <b>Totaal Eigen vermogen</b>             | <b>238.528</b>         | <b>(7.300)</b>          |                     | <b>231.228</b>         |

### EIGEN VERMOGEN

Het eigen vermogen is conform de OCW verslaggevingsrichtlijnen (RJ 660) ingedeeld naar vrije algemene reserves en bestemmingsreserves. Op de bestemmingsreserves rust een

door de organisatie zelf aangebrachte bestedingsbeperking. Dit zijn zowel centrale als facultaire bestedingsbeperkingen. De bestemmingsreserves worden in 2015 via de resultaatbestemming opgeheven en overgeheveld naar

de algemene reserve, omdat actuele inzichten daartoe aanleiding geven. Het resultaat van de VU over 2015 bedraagt € 7,3 miljoen negatief en is onttrokken aan de reserves.

## 2.2 VOORZIENINGEN

|                                | 31.12.2014    | Dotaties/<br>(vrijval) | Onttrek-<br>kingen | Mutatie<br>disc.voet | 31.12.2015    | Kort<br>< 1 jr | Langer<br>> 1 jr |
|--------------------------------|---------------|------------------------|--------------------|----------------------|---------------|----------------|------------------|
| <b>Personele voorzieningen</b> |               |                        |                    |                      |               |                |                  |
| Ontslaglasten                  | 6.411         | 3.378                  | (4.292)            | 16                   | 5.513         | 2.039          | 3.474            |
| Reorganisatielasten            | 14.433        | 3.904                  | (5.448)            | -                    | 12.889        | 4.900          | 7.989            |
| Transitievergoeding            | -             | 1.554                  | -                  | -                    | 1.554         | -              | 1.554            |
| Ambts- en dienstjubilea        | 4.389         | 339                    | (339)              | -                    | 4.389         | 494            | 3.895            |
| Sabbatical leaves              | 2.947         | 539                    | (916)              | -                    | 2.570         | 573            | 1.997            |
| Eigen risico WIA               | 1.977         | 685                    | (751)              | 17                   | 1.928         | 270            | 1.658            |
| Overige                        | -             | 62                     | -                  | -                    | 62            | 62             | -                |
| <b>subtotaal</b>               | <b>30.157</b> | <b>10.461</b>          | <b>(11.746)</b>    | <b>33</b>            | <b>28.905</b> | <b>8.338</b>   | <b>20.567</b>    |
| <b>Materiële voorzieningen</b> |               |                        |                    |                      |               |                |                  |
| Milieuverplichtingen           | 7.821         | 180                    | (160)              | -                    | 7.841         | -              | 7.841            |
| Schade Parkeerdek ACTA         | 400           | (400)                  | -                  | -                    | -             | -              | -                |
| Afkoopsom Atria                | 504           | -                      | (504)              | -                    | -             | -              | -                |
| Stichting Pro                  | -             | 152                    | -                  | -                    | 152           | 152            | -                |
| Overige                        | 31            | -                      | (31)               | -                    | -             | -              | -                |
| <b>subtotaal</b>               | <b>8.756</b>  | <b>(68)</b>            | <b>(695)</b>       | <b>-</b>             | <b>7.993</b>  | <b>152</b>     | <b>7.841</b>     |
| <b>Totaal voorzieningen</b>    | <b>38.913</b> | <b>10.393</b>          | <b>(12.441)</b>    | <b>33</b>            | <b>36.898</b> | <b>8.490</b>   | <b>28.408</b>    |

## PERSENELE VOORZIENINGEN

### Voorziening voor ontslaglasten

In het kader van de Werkloosheidsregeling Nederlandse Universiteiten is een voorziening gevormd voor de uit hoofde van deze regeling te verwachte betalingen voor (voormalige) personeelsleden. Tevens heeft de voorziening betrekking op verplichtingen uit individuele ontslagregelingen en daaraan gerelateerde kosten voor outplacement en herscholing. Voor het berekenen van de contante waarde is gebruik gemaakt van de 12 maands Euribor per 31 december van het boekjaar (2015: 0,06% , in 2014: 0,325%).

### Voorziening voor reorganisatielasten

Voor de verplichtingen, die voortkomen uit reorganisatie van verschillende organisatieonderdelen van de VU waarvan de reorganisatieplannen in 2014 zijn bekend gemaakt aan betrokken medewerkers, is een voorziening gevormd.

### Voorziening voor transitievergoeding

Voor de verplichtingen die voortkomen uit de transitievergoedingen is een voorziening gevormd. Transitiekosten zijn kosten in verband met (dreigend) ontslag van medewerkers die 2 jaar of langer in dienst zijn geweest met de doelstelling om werkloosheid te voorkomen of te bekorten.

### Voorziening voor eigen risico WIA

De VU is eigen risicodragers voor de Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA). De voorziening voor eigen risico WIA dient ter dekking van het in de toekomst doorbetalen van werkgeverslasten aan personeelsleden die op balansdatum arbeidsongeschikt zijn. Voor het berekenen van de contante waarde is gebruik gemaakt van de 12 maands Euribor per 31 december van het boekjaar (2015: 0,06% , in 2014: 0,325%).

### Voorziening voor ambts- en dienstjubilea

Voor de werkgeversverplichtingen aan medewerkers ten aanzien van toekomstige ambts- en dienstjubilea is een voorziening gevormd, die als de best mogelijke schatting is berekend op basis van het personeelsbestand. Er is rekening gehouden met salarisstijgingen (boven inflatie correctie), arbeidsongeschiktheid en andere emolumenten met eventuele in- en uitdiensttreders.

### Voorziening voor sabbatical leaves/ meerjarensparen

De voorziening voor sabbatical leaves is gevormd voor toekomstige verplichtingen inzake werkgeversbijdragen ten behoeve van sabbatical leaves.

## MATERIËLE VOORZIENINGEN

### Voorziening voor milieuverplichtingen

De milieuvoorziening betreft de kosten voor sloop, afvoer en opslag van het Cyclotron. De sloopkosten gebouwen zijn gebaseerd op een raming uit 2002 van een ter zake deskundig adviesbureau. Kosten voor de afvoer en opslag van (licht) radioactieve materialen zijn gebaseerd op de opgave van experts, waaronder een stralingsdeskundige. Deze opgave wordt jaarlijks herzien. In 2015 zijn onderzoekskosten ten laste van de voorziening gebracht. De voorziening zoals deze nu gevormd is betreft de best mogelijke inschatting, maar er is sprake van een onzekerheid in de omvang van de voorziening met een bandbreedte van +/- 25%.

Gedurende 2012 is een drietal scenario's voor afvoer en opslag onderzocht. In afstemming met Ministerie van Economische zaken en de stralingsdeskundige vindt over het voorkeursscenario overleg plaats met de beoogde afnemende partij. De voorbereidingsfase van het project loopt nog tot eind 2016; sloop, afvoer en opslag is gepland tussen 2018 en 2023.

### Schade parkeerdek ACTA gebouw

Deze voorziening is gecreëerd voor de geschatte omvang van herstelkosten aan het parkeerdek in het ACTA gebouw. Ultimo 2015 is het herstel afgerond en is de betreffende voorziening volledig benut.

### Overige

De voorziening van k€ 535 primo 2015 is in 2015 overgeheveld naar kortlopende schulden vanwege de aard. De verplichting ultimo 2015 kent geen onzekerheden in de omvang of tijdstip van uitbetaling, waardoor deze verplichting als kortlopende schuld in de jaarrekening 2015 is verwerkt.

Verder in 2015 is een nieuwe voorziening gevormd uit hoofde van de afwikkeling van een claim. Het totale verwachte te betalen bedrag van de claim bedraagt € 152k.

## 2.3 LANGLOPENDE SCHULDEN

|                                    | 01.01.2015     | Toevoeging    | Aflossingen    | 31.12.2015     | Looptijd > 1 jr | Looptijd > 5 jr |
|------------------------------------|----------------|---------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|
| Kredietinstellingen                | 98.000         | 43.550        | -              | 141.550        | -               | 141.550         |
| Ineffectiviteit derivaten          | 25.812         | -             | (3.820)        | 21.992         | 21.992          | -               |
| Vooruitontvangen erfpacht          | 915            | -             | (2)            | 913            | -               | 913             |
| Schuld UvA / Genetica              | -              | 500           | -              | 500            | 500             | -               |
| <b>TOTAAL LANGLOPENDE SCHULDEN</b> | <b>124.727</b> | <b>44.050</b> | <b>(3.822)</b> | <b>164.955</b> | <b>22.492</b>   | <b>142.463</b>  |

### KREDIETINSTELLINGEN

De schuld aan kredietinstellingen betreft een lening van de Europese investeringsbank (EIB) voor de herontwikkeling van de campus. De totale kredietfaciliteit bedraagt € 230 miljoen en wordt in tranches opgenomen tot en met 2018. In 2015 is € 43,5 miljoen opgenomen. Er zijn geen zekerheden verstrekt.

#### Ineffectiviteit derivaten

De ineffectiviteit van de derivaten is in 2015 afgenomen ten opzichte van 2014. Dit heeft de volgende oorzaken: in 2015 is vrijwel volgens schema financiering bij de EIB aangetrokken, in het afgelopen jaar is de ineffectiviteit voor een deel afbetaald via de reguliere rentebetalingen en er is rekening gehouden met het aantrekken van extra financiering bij de EIB in de komende jaren. Op basis van het geactualiseerde EIB trekkingsschema (ultimo 2015) is een ineffectiviteitsberekening uitgevoerd met als resultaat een vrijval van een deel van de langlopende schuldverplichting.

De VU past kostprijs-hedge-accounting toe op haar derivatenportefeuille.

Richtlijn RJ 290 schrijft voor dat het deel van de derivatenportefeuille dat ineffectief is in de balans gewaardeerd dient te worden als de waarde van de derivaten negatief is en meer negatief dan de waardeverandering van de onderliggende afgedekte leningen. Dit bedrag wordt onder de langlopende schulden gepresenteerd vanwege het langlopende karakter van de derivaten. Een vermindering in de ineffectiviteit komt ten gunste van de staat van baten en lasten, voor 2015 bedraagt deze € 3.820k positief (2014: € 3.310k negatief).

Voor het bepalen van de omvang van de ineffectiviteit wordt een vergelijking gemaakt tussen de waardeverandering van de zeer waarschijnlijke toekomstige externe financiering (welke wordt gemodelleerd als een zogenaamd 'hypothetisch derivaat') en de marktwaarde per eind 2015 van de bestaande derivatenportefeuille.

Het verschil tussen de beide waarden betreft de ineffectiviteit.

De marktwaarde van de portefeuille varieert naar gelang de ontwikkelingen op de kapitaalmarkt. Vanwege de hui-

dige lage kapitaalmarktrente en de lange looptijd vertoont de portefeuille een negatieve marktwaarde van ongeveer € 126,3 miljoen per eind 2015 (2014: € 142,6 miljoen). De marktwaarde is de actuele waarde van de in de toekomst verschuldigde verplichtingen. Alleen bij het tussentijds beëindigen van een renteswap-contract zal de VU met een eenmalige hoge kasuitstroom geconfronteerd worden. De VU heeft inmiddels externe financiering aangetrokken, waar de komende jaren het volume van zal toenemen, dus van een tussentijdse beëindiging is geen sprake.

#### Vooruitontvangen erfpacht

Erfpachttermijnen die in een keer zijn geïnd worden verantwoord onder langlopende schulden. Jaarlijks valt een aan de looptijd evenredig deel van deze schuld vrij ten gunste van het resultaat.

#### Schuld UvA / Genetica

De schuld aan de UvA inzake Genetica is gebaseerd op de overeenkomst van de VU met de UvA inzake de overgang van een deel van de groep medewerkers Genetica. De schuld wordt jaarlijks lineair afgelost.

| Hoofdsom               | Referentie | Tegenpartij | Periode     | Te betalen rente | Te ontvangen rente | Reële waarde 31.12.2015 | Reële waarde 31.12.2014 |
|------------------------|------------|-------------|-------------|------------------|--------------------|-------------------------|-------------------------|
| 15.000                 | 15446      | BNG         | 2005 – 2020 | 5,07 %           | 6 mnds Euribor     | (3.328)                 | (3.900)                 |
| 10.000                 | 155089     | BNG         | 2010 – 2025 | 4,60 %           | 6 mnds Euribor     | (3.655)                 | (4.100)                 |
| 10.000                 | 155090     | BNG         | 2011 – 2026 | 4,65 %           | 6 mnds Euribor     | (3.937)                 | (4.400)                 |
| 15.000                 | 4058115L   | DB          | 2008 – 2025 | 5,53 %           | 1 mnds Euribor     | (7.062)                 | (8.000)                 |
| 50.000                 | 4173242L   | DB          | 2013 – 2035 | 5,23 %           | 1 mnds Euribor     | (34.947)                | (39.600)                |
| 41.000*                | 4173244L   | DB          | 2013 – 2035 | 5,37 %           | 1 mnds Euribor     | (32.523)                | (36.900)                |
| 57.000*                | 4173247L   | DB          | 2014 – 2035 | 5,16 %           | 1 mnds Euribor     | (40.871)                | (45.700)                |
| <b>Totaal x €1.000</b> |            |             |             |                  |                    | <b>(126.323)</b>        | <b>(142.600)</b>        |

\* De hoofdsom varieert gedurende de looptijd. Dit betreft de gemiddelde hoofdsom gedurende de looptijd.

Op deze renteswaps rusten geen margin call verplichtingen. De negatieve marktwaarde van de renteswaps is € 126,3 miljoen.

## 2.4 KORTLOPENDE SCHULDEN

|   | 31.12.2015     | 31.12.2014     |
|---|----------------|----------------|
| Crediteuren                             | 20.039         | 14.586         |
| Belasting en premies SV                 |                |                |
| Loonheffing                             | 12.026         | 10.442         |
| Premies SV                              | 3.146          | 2.921          |
| Omzetbelasting                          | 2.148          | 2.380          |
| Schulden inzake pensioenen              | 3.009          | 3.557          |
| Voorschotten werk voor derden           | 61.176         | 72.360         |
| Overige schulden                        | 3.215          | 2.165          |
| Overlopende passiva                     |                |                |
| Vooruitontvangen college- en les gelden | 35.806         | 35.854         |
| Vooruitontvangen doelsubsidies OCW      | 1.952          | 2.271          |
| Vakantiegeld                            | 8.727          | 7.394          |
| Verlofdagen                             | 11.032         | 10.777         |
| Overige                                 | 26.330         | 23.945         |
| <b>Totaal kortlopende schulden</b>      | <b>188.606</b> | <b>188.652</b> |

De Voorschotten werk voor derden betreffen van opdrachtgevers ontvangen gelden die nog niet zijn besteed.

Onder de kortlopende schulden zijn de volgende posten van het VUmc en Parkeerbedrijf VU-VUmc opgenomen:

|                     | VUmc         | Parkeer<br>bedrijf |
|---------------------|--------------|--------------------|
| Crediteuren         | 1.364        | 84                 |
| Overlopende passiva | 2.516        | 426                |
| <b>Totaal</b>       | <b>3.880</b> | <b>510</b>         |

Het overzicht van de vooruitontvangen doelsubsidies OCW luidt als volgt:

### G1 Verantwoording van subsidie zonder verrekeningsclausules

Er zijn geen G1 subsidies in 2015 ontvangen, verder is er geen sprake van niet afgeronde G1 subsidies uit voorgaande jaren.

### G2 Verantwoording van subsidie met verrekeningsclausules

| Omschrijving   | Kenmerk                        | datum      | bedrag van<br>toewijzing | saldo<br>per<br>01.01.2015 | ontvangen<br>in<br>verslag-<br>jaar | lasten in<br>verslag-<br>jaar 2015 | totale<br>kosten<br>per<br>31.12.2015 | saldo<br>nog te<br>besteden |
|--|--------------------------------|------------|--------------------------|----------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|
| Begeleiding Startende Leraren  | BSL-2013-04<br>MUO/2013/62506M | 19-12-2013 | 1.600.000                | 1.478.677                  | 632.000                             | 255.748                            | 377.071                               | 1.222.929                   |
| Professionele Leergemeenschappen Alfa  | PLG 2013 05<br>MUO/2013/54352U | 2-12-2013  | 200.000                  | 200.000                    | 50.000                              | 13.129                             | 13.129                                | 186.871                     |
| Professionele Leergemeenschappen Beta  | PLG 2013 07<br>MUO/2013/54344U | 2-12-2013  | 200.000                  | 195.043                    | 50.000                              | 21.274                             | 26.231                                | 173.769                     |
| Professionele Leergemeenschappen denk en redeneervaardigheden in de mens en maatschappijvakken | PLG 2013 06<br>MUO/2013/54356U | 2-12-2013  | 200.000                  | 199.987                    | 50.000                              | 16.229                             | 16.242                                | 183.758                     |
| Het ontwerpen van praktische opdrachten voor de eigen leefomgeving voor het vmbo, havo en vwo  | PLG 2013 08<br>MUO/2013/54345U | 2-12-2013  | 200.000                  | 197.360                    | 50.000                              | 12.633                             | 15.273                                | 184.727                     |
| <b>Totaal</b>  |                                |            | <b>2.400.000</b>         | <b>2.271.067</b>           | <b>832.000</b>                      | <b>319.013</b>                     | <b>447.946</b>                        | <b>1.952.054</b>            |

**NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN (in duizenden euro's)**

| Omschrijving                 | 2015          |               |               |                | 2014          |                |          |                |
|------------------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|----------|----------------|
|                              | < 1 jaar      | 1-5 jaar      | > 5 jaar      | Totaal         | < 1 jaar      | 1-5 jaar       | > 5 jaar | Totaal         |
| Huurverplichtingen           | 5.316         | 13.896        | 11.745        | 30.957         | 5.734         | 13.091         | -        | 18.825         |
| Onderhoudscontracten         | 2.228         | 4.998         | -             | 7.226          | 739           | 2.956          | -        | 3.695          |
| Investeringsverplichtingen   | 50.941        | 24.015        | -             | 74.956         | 23.124        | 84.319         | -        | 107.443        |
| Schoonmaakkosten             | 5.353         | 10.972        | -             | 16.325         | 5.921         | 12.480         | -        | 18.401         |
| Beveiliging                  | 2.370         | 5.017         | -             | 7.387          | 2.724         | 5.484          | -        | 8.208          |
| Catering                     | 2.000         | 8.000         | 20.000        | 30.000         | 1.692         | 3.801          | -        | 5.493          |
| ICT verplichtingen           | 2.919         | -             | -             | 2.919          | 257           | -              | -        | 257            |
| Overige beheerskosten        | -             | -             | -             | -              | 435           | 450            | -        | 885            |
| <b>Totaal verplichtingen</b> | <b>71.127</b> | <b>66.898</b> | <b>31.745</b> | <b>169.770</b> | <b>40.626</b> | <b>122.581</b> | <b>-</b> | <b>163.207</b> |

**OVERIGE RECHTEN**

**Intellectueel eigendom en patenten:**

Het is de taak van publieke kennisinstellingen om te zorgen dat kennis uiteindelijk de maatschappij bereikt in de vorm van nieuwe producten of diensten. Het uitgangspunt bij het beschermen van de kennis is om in een later stadium een marktpartij concurrentievoordeel te geven om zodoende de benodigde investeringen terug te kunnen verdienen. Dit concurrentievoordeel kan worden bereikt door middel van een patent.

De Stichting VU-VUmc heeft in de afgelopen jaren een dynamische patentportefeuille opgebouwd die per 31 december 2015 bestond uit 144 unieke patentaanvragen, waarvan 44 VU (2014: 138, 41 VU). In 2015 zijn 6 (waarvan 3 VU) nieuwe patenten aangevraagd. Het is het beleid van de kennisinstelling om de gemaakte kosten van patentaanvragen te verhalen op de licentienemer. De netto opbrengsten (milestone vergoedingen, royalty's etc.) komen gedeeltelijk ten goede aan nieuw wetenschappelijk onderzoek.

**Kaupthing:**

De VU bezat in 2015 een claim tegen de assets van de IJslandse bank Kaupthing van € 10 miljoen. Deze claim

komt voor uit de aanschaf, in 2007, van 10.000 obligaties Kaupthing voor een nominaal bedrag van € 10 miljoen. In 2007 is de Kaupthing bank failliet gegaan waarna de VU, in 2008, direct een claim geregistreerd heeft bij Kaupthing. Doordat de waarde van deze claim lang onzeker was heeft de VU deze claim in 2010 afgewaardeerd naar 0.

Door de voortdurende onzekerheid m.b.t. de afwikkeling van het faillissement van Kaupthing, en daarmee de waarde, heeft de VU in 2015 besloten de mogelijkheden tot de verkoop van de claim te laten onderzoeken. Hiervoor is een onafhankelijk gespecialiseerd extern bureau ingehuurd die een rapport heeft geschreven over de verschillende opties. Hierin is ook de mogelijkheid meegewogen de claim aan te houden. De conclusie van dit rapport was dat er weinig waardevermeerdering van de claim te verwachten viel, dat het verkopen van de claim goed is voor de liquiditeit op korte termijn en dat het de onzekerheid m.b.t. de te verwachten inkomsten wegneemt.

Vervolgens is aan enkele gerenommeerde partijen een bieding op de claim gevraagd. Hierbij heeft de VU het recht op de toekomstige opbrengsten van de claim uiteindelijk aan de hoogste bieder verkocht voor een bedrag van € 2,65 miljoen.

**Bankgaranties (in duizenden euro's)**

|               |            |
|---------------|------------|
| ING           | 3          |
| ING           | 3          |
| ING           | 6          |
| Deutsche Bank | 176        |
| Deutsche Bank | 16         |
| Deutsche Bank | 31         |
| Deutsche Bank | 264        |
| <b>Totaal</b> | <b>499</b> |

**OVERIGE VERPLICHTINGEN**

De VU heeft in 1996 samen met de Universiteit van Amsterdam garanties verstrekt ten aanzien van de kosten verbonden aan de rechtspositionele status van personeelsleden van de SURF/Stichting Academisch Rekencentrum Amsterdam (SARA) die op dat moment in dienst waren bij SURF/SARA.

Voor juridische geschillen is door de juridische dienst een inschatting gemaakt van lopende zaken. Voor de lopende geschillen is geen significant financieel risico geïdentificeerd.

De bovenstaande vermeldingen betreffen alleen die van de VU. Voor de verbonden partij zijn geen vermeldenswaardige verplichtingen bekend.

Met de fiscus is in groepsverband (VU, VUmc en de Stichting VU-VUmc) overleg gaande inzake het toepasbare pro-rata tarief voor de BTW over de jaren 2012 tot en met 2014.

## TOELICHTING OP DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN (in duizenden euro's)

### 3.1 RIJKSBIJDRAGEN

|   | Realisatie<br>2015 | Begroting<br>2015 | Realisatie<br>2014 |
|---|--------------------|-------------------|--------------------|
| Bijdrage conform Prestatie Bekostigings Model | 302.274            |                   | 291.326            |
| Werkplaatsfunctie VUmc                        | 68.894             |                   | 67.385             |
| <b>Totaal toewijzing rijksbijdrage</b>        | <b>371.168</b>     |                   | <b>358.711</b>     |
| <b>OVERIGE BIJDRAGEN</b>                      |                    |                   |                    |
| BaMa compensatie 2010                         | (489)              |                   | (528)              |
| Sofokles                                      | (52)               |                   | (52)               |
| Diversen                                      | 661                |                   | 723                |
| Af: Inkomensoverdrachten                      |                    |                   |                    |
| Rijksbijdrage Academische ziekenhuizen        |                    |                   |                    |
| - VUmc werkplaatsfunctie                      | (68.894)           |                   | (67.385)           |
| <b>Totaal rijksbijdragen</b>                  | <b>302.394</b>     | <b>298.300</b>    | <b>291.469</b>     |

### 3.2 OVERIGE OVERHEIDSBIJDRAGEN

|  | Realisatie<br>2015 | Begroting<br>2015 | Realisatie<br>2014 |
|--|--------------------|-------------------|--------------------|
| Bijdrage Gemeente Amsterdam AUC          | 173                | -                 | 286                |
| <b>Totaal overige overheidsbijdragen</b> | <b>173</b>         | <b>-</b>          | <b>286</b>         |

### 3.3 COLLEGE-, CURSUS-, LES - EN EXAMENGELDEN

|  | Realisatie<br>2015 | Begroting<br>2015 | Realisatie<br>2014 |
|--|--------------------|-------------------|--------------------|
| Wettelijke collegegelden                             | 41.729             |                   | 38.944             |
| Bovenwettelijke collegegelden                        | 4.173              |                   | 3.005              |
| Contractkosten collegegeld                           | 397                |                   | 333                |
| Overige college-, les- en examengelden               | 983                |                   | 946                |
| <b>Totaal college- cursus-, les- en examengelden</b> | <b>47.282</b>      | <b>45.300</b>     | <b>43.228</b>      |



### 3.4 BATEN WERK IN OPDRACHT VAN DERDEN

|  | Realisatie<br>2015 | Begroting<br>2015 | Realisatie<br>2014 |
|--|--------------------|-------------------|--------------------|
| Contractonderwijs  | 16.459             |                   | 16.659             |
| Contractonderzoek:   |                    |                   |                    |
| Internationale organisaties (EU)                             | 19.659             |                   | 23.350             |
| Nationale overheden  | 3.728              |                   | 3.529              |
| NWO  | 26.744             |                   | 31.390             |
| KNAW   | 856                |                   | 346                |
| Not for profit organisaties                                  | 5.958              |                   | 9.850              |
| Bedrijven  | 250                |                   | 480                |
| <i>Totaal contractonderzoek</i>                              | <i>57.195</i>      |                   | <i>68.945</i>      |
| Overige baten werk in opdracht van derden en dienstverlening | 12.196             |                   | 9.549              |
| <b>Totaal baten werk in opdracht van derden</b>              | <b>85.850</b>      | <b>87.900</b>     | <b>95.153</b>      |

### 3.5 OVERIGE BATEN

|  | Realisatie<br>2015 | Begroting<br>2015 | Realisatie<br>2014 |
|--|--------------------|-------------------|--------------------|
| Verhuur onroerende zaken                 | 13.838             |                   | 12.096             |
| Detacherings- en overige personele baten | 4.577              |                   | 4.287              |
| Levering van energie                     | 9.914              |                   | 9.625              |
| Overige onderwijs- en onderzoeksbaten    | 3.882              |                   | 5.988              |
| Overige:                                 |                    |                   |                    |
| Patiëntenbehandeling tandheelkunde       | 2.576              |                   | 2.766              |
| Studentenactiviteiten                    | 3.319              |                   | 2.765              |
| Audiovisuele hulpmiddelen                | 981                |                   | 1.376              |
| Restauratieve voorzieningen              | 1.076              |                   | 1.939              |
| Drukwerk en reproductie                  | 802                |                   | 262                |
| Bijdragen collectievorming UBVU          | 454                |                   | 454                |
| BTW pro rata                             | 813                |                   | 1.030              |
| Diversen                                 | 10.425             |                   | 9.911              |
| <b>Totaal overige opbrengsten</b>        | <b>52.657</b>      | <b>58.600</b>     | <b>52.499</b>      |

De overige onderwijs- en onderzoeksbaten bestaan uit andere baten dan die van contractactiviteiten.

#### 4.1 PERSONEELSLASTEN

|  | Realisatie<br>2015 | Begroting<br>2015 | Realisatie<br>2014 |
|--|--------------------|-------------------|--------------------|
| Brutolonen en salarissen                       | 250.062            |                   | 236.349            |
| Sociale lasten                                 | 23.494             |                   | 21.921             |
| Pensioenpremies                                | 24.784             |                   | 28.864             |
| <b>Totaal Lonen en salarissen</b>              | <b>298.340</b>     |                   | <b>287.134</b>     |
| Overige personele lasten                       |                    |                   |                    |
| dotaties personele voorzieningen               | 10.471             |                   | 16.575             |
| uitzendkrachten, declaranten, ingehuurd arbeid | 29.381             |                   | 26.136             |
| diversen                                       | 4.062              |                   | 5.275              |
| <b>Totaal Overige personele lasten</b>         | <b>43.914</b>      |                   | <b>47.986</b>      |
| <i>Af: Ontvangen uitkeringen</i>               | <i>(1.312)</i>     |                   | <i>(1.311)</i>     |
| <b>Totaal personeelslasten</b>                 | <b>340.942</b>     | <b>326.400</b>    | <b>333.809</b>     |

| Gemiddeld bezettingscijfer (in fte)     | 2015*          | 2014           |
|---|----------------|----------------|
| Wetenschappelijk personeel (WP)         | 2.229,5        | 2.244,4        |
| Ondersteunend en beheerspersoneel (OBP) | 1.414,5        | 1.436,6        |
| <b>Totaal</b>                           | <b>3.644,0</b> | <b>3.681,0</b> |

\*excl. VUmc en verbonden partij

\*\* het aantal werknemers dat werkzaam is buiten Nederland is nihil

#### MATERIËLE LASTEN NAAR KOSTENSOORTEN

##### 4.2 AFSCHRIJVINGSLASTEN

|                                   | Realisatie<br>2015 | Begroting<br>2015 | Realisatie<br>2014 |
|-----------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| Immateriële vaste activa          | 3.271              |                   | 2.348              |
| Gebouwen                          | 23.849             |                   | 22.548             |
| Inventaris en apparatuur          | 5.256              |                   | 6.038              |
| <b>Totaal afschrijvingslasten</b> | <b>32.376</b>      | <b>40.300</b>     | <b>30.934</b>      |

##### 4.3 HUISVESTINGSLASTEN

|                                  | Realisatie<br>2015 | Begroting<br>2015 | Realisatie<br>2014 |
|----------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| Huur                             | 6.447              |                   | 7.250              |
| Onderhoud                        | 7.444              |                   | 7.988              |
| Energie en water                 | 11.742             |                   | 11.755             |
| Schoonmaakkosten                 | 5.731              |                   | 5.689              |
| Heffingen en wettelijke lasten   | 1.547              |                   | 1.121              |
| Overige huisvestingslasten       | 5.215              |                   | 4.693              |
| <b>Totaal huisvestingslasten</b> | <b>38.126</b>      | <b>40.600</b>     | <b>38.496</b>      |

#### 4.4 OVERIGE LASTEN

|  | Realisatie<br>2015 | Begroting<br>2015 | Realisatie<br>2014 |
|--|--------------------|-------------------|--------------------|
| Administratie- en beheerslasten                | 6.211              |                   | 7.249              |
| Inkomensoverdrachten, subsidies en bijdragen   | 13.401             |                   | 12.782             |
| Inventaris en apparatuur                       | 9.201              |                   | 5.860              |
| Vrijval /dotaties voorzieningen overige lasten | 643                |                   | (558)              |
| Reis-/verblijf- en congreskosten               | 8.278              |                   | 7.601              |
| Specifiek onderwijs & onderzoek                | 16.585             |                   | 15.616             |
| Beoordelingen en adviezen                      | 3.251              |                   | 4.538              |
| Automatiseringskosten                          | 7.304              |                   | 7.612              |
| Collectievorming en abonnementen               | 6.061              |                   | 5.402              |
| Inkoopkosten bedrijfsmatige eenheden           | 1.594              |                   | 2.353              |
| Diverse algemene kosten*                       | 14.220             |                   | 21.785             |
| <b>Totaal overige lasten</b>                   | <b>86.749</b>      | <b>89.300</b>     | <b>90.240</b>      |
| <b>Totaal materiële lasten</b>                 | <b>157.251</b>     | <b>170.200</b>    | <b>159.670</b>     |

#### ACCOUNTANTSKOSTEN

Onder de 'Beoordelingen en adviezen' als onderdeel van de overige lasten (paragraaf 4.4) zijn de hieronder vermelde honoraria van de onafhankelijke externe accountants begrepen. De controle ten behoeve van de jaarrekening is verricht door

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. De accountantskosten worden verantwoord in het jaar waarin de werkzaamheden van de onafhankelijke externe accountant worden uitgevoerd. De afrekening van het controlejaar 2014 heeft plaatsgevonden in 2015.

|                                       | 2015       | 2014       |
|---------------------------------------|------------|------------|
| Controle van de jaarrekening          | 643        | 746        |
| Overige controlewerkzaamheden         | -          | -          |
| Adviesdiensten (fiscaal)              | -          | -          |
| Overige niet-controle dienstverlening | 13         | 70         |
| <b>Totaal accountantskosten</b>       | <b>656</b> | <b>816</b> |

#### 5 FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

|   | Realisatie<br>2015 | Begroting<br>2015 | Realisatie<br>2014 |
|---|--------------------|-------------------|--------------------|
| <i>Financiële baten</i>                       |                    |                   |                    |
| Rentebaten                                    | 86                 |                   | 392                |
| Overige financiële baten                      | 2.650              |                   | -                  |
| <b>Totaal financiële baten</b>                | <b>2.736</b>       |                   | <b>392</b>         |
| <i>Financiële lasten</i>                      |                    |                   |                    |
| Rentelasten                                   | 24                 |                   | 10                 |
| Rentelasten EIB                               | 1.109              |                   | 815                |
| Waardeverandering ineffectief deel renteswaps | (3.820)            |                   | 3.310              |
| Rentekosten swapportefeuille                  | 10.993             |                   | 8.988              |
| Geactiveerde rentelasten                      | (7.260)            |                   | (4.922)            |
| <b>Totaal financiële lasten</b>               | <b>1.046</b>       |                   | <b>8.201</b>       |
| <b>Totaal financiële baten en lasten</b>      | <b>1.690</b>       | <b>(5.500)</b>    | <b>(7.809)</b>     |

De overige financiële baten betreft de verkoop van de vordering op Kaupthing. De waardeverandering ineffectief deel renteswap betreft de verlaging van de langlopende schuldpositie door de afgenomen

ineffectiviteit van de renteswaps. De gehanteerde rentevoet voor de geactiveerde rentelasten bedraagt 6%.

## 6 RESULTAAT DEELNEMINGEN

|                        | Realisatie<br>2015 | Begroting<br>2015 | Realisatie<br>2014 |
|------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| Resultaat deelnemingen | 848                | -                 | (192)              |

Organisaties (stichtingen, verenigingen en besloten vennootschappen) waarin de VU beslissende zeggenschap heeft:

| Naam   | EV<br>31.12.2015 | Expl. Saldo<br>2015 | Omzet<br>2015 | Deelname | Meegemeld<br>ja/nee |
|--|------------------|---------------------|---------------|----------|---------------------|
| Stg. Onderzoek Wereldvoedselvoorziening VU (SOW)                         | (1.262)          | (578)               | 410           | 100%     | Nee                 |
| Stg. Het Vrije Universiteitsfonds <sup>2</sup>                           | 9                | 11                  | 178           | 100%     | Nee                 |
| Stg. Skeletal Tissue Engineering <sup>3</sup> Group Amsterdam (STEGA)    | (232)            | 6                   | -             | 67%      | Nee                 |
| Ooievaar Holding B.V., vanaf 1 januari 2016 VU Holding B.V. <sup>1</sup> | 1.359            | (178)               | 4.536         | 100%     | Nee                 |
| <b>Totaal</b>  | <b>(126)</b>     | <b>(739)</b>        | <b>5.124</b>  |          |                     |

<sup>1</sup> De volgende vennootschappen maken in 2015 onderdeel uit van de consolidatiekring VU holding: Kieskompas BV; VU Geesteswetenschappen Holding BV (tussenholding); Gryps BV; VU-HBS BV; Taalcentrum-VU BV. De vermelde jaarcijfers zijn conceptcijfers. De definitieve cijfers zijn nog niet ontvangen.

<sup>2</sup> Dit zijn de concept jaarcijfers 2015. Definitieve cijfers zijn nog niet ontvangen.

<sup>3</sup> De jaarcijfers van 2014 en 2015 zijn nog niet ontvangen. De laatstbekende cijfers van 2013 zijn verantwoord.

Op VU Holding na zijn alle partijen uit de tabel stichtingen, en statutair gezeteld in Amsterdam. Er wordt door allen contractonderzoek verricht (code activiteit = 2). Voor geen van deze partijen is een verklaring zoals genoemd in artikel 2:403 BW afgegeven. Dit overzicht is opgesteld op basis van de financiële gegevens van de Verbonden Partijen van 2015.

Twee deelnemingen zijn uit materialiteitsafwegingen niet verantwoord in bovenstaande overzicht. Dat zijn Stichting Kunstgeschiedenis VU en Stichting Biosalien. De omvang van deze stichtingen is ten opzichte van de Vrije Universiteit dermate gering, dat het inzicht niet gebaat is bij de presentatie van deze cijfers.

VU stelt een enkelvoudige jaarrekening op en de groepsonderdelen worden voor zover sprake is van een aandelenbelang gewaardeerd tegen netto vermogenswaarde onder de financiële vaste activa.

### Overige Verbonden Partijen

Organisaties waarin de VU geen beslissende zeggenschap heeft:

| Naam   | Juridische<br>vorm | Statutaire<br>zetel | Code <sup>1</sup><br>Activiteiten |
|--|--------------------|---------------------|-----------------------------------|
| ACTA Holding   | BV                 | Amsterdam           | 4                                 |
| Amsterdam Institute for International Development                    | Stichting          | Amsterdam           | 2                                 |
| Postdoctorale Beroepsopleiding Geestelijke Gezondheidszorg Amsterdam | Stichting          | Amsterdam           | 2                                 |
| Bio Detection Systems  | BV                 | Amsterdam           | 2                                 |
| Sea Spring Water   | BV                 | Amsterdam           | 2                                 |
| Instituut voor Toegepaste Neurowetenschappen                         | Stichting          | Haarlem             | 2                                 |
| Synaptologics  | BV                 | Amsterdam           | 2                                 |
| Water Insight  | BV                 | Wageningen          | 2                                 |

<sup>1</sup> 1 = contractonderwijs; 2 = contractonderzoek; 3 = onroerende zaken; 4 = overige

## BEZOLDIGING COLLEGE VAN BESTUUR EN RAAD VAN TOEZICHT

### College van Bestuur

Het College van Bestuur van de VU bestaat uit drie leden met een volledig dienstverband (1,0 fte). In het verslagjaar heeft een wisseling van de rector magnificus en het lid CvB plaatsgevonden.

Per 1 september 2015 trad de heer F.A. van der Duijn Schouten terug als rector magnificus en als lid van het College van Bestuur van de Vrije Universiteit en als lid van het Bestuur van Stichting VU-VUmc; zijn arbeidsovereenkomst eindigde per 1 oktober 2015. Hij is per 1 september 2015 opgevolgd door de heer V. Subramaniam.

Verder trad mevrouw B.J.M. Langius met ingang van 15 december 2015 terug als lid van het College van Bestuur van de Vrije Universiteit en als lid van het Bestuur van Stichting VU-VUmc. Haar arbeidsovereenkomst eindigde per 31 december 2015. In de periode van 15 december tot 1 januari 2016 nam zij haar niet opgenomen vakantiedagen op en hield zich beschikbaar voor het geven van inlichtingen en het beantwoorden van vragen. Zij is per 15 december 2015 opgevolgd door mevrouw M.H.T. Jansen.

Met ingang van 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semi-publieke sector (WNT) van kracht. De hoogte van de bezoldiging van de in 2015 aangetreden leden van het College van Bestuur is vastgesteld in overeenstemming met de WNT 2015.

De arbeidsovereenkomst van mevrouw Langius was afgesloten voor het van kracht worden van de WNT. Daarom volgt de Raad van Toezicht de overgangsbepalingen die in de WNT zijn bepaald voor deze situaties.

### Gewezen bestuurders

Per 1 oktober 2015 liep de arbeidsovereenkomst van de heer F.A. van der Duijn Schouten als rector magnificus af. Hij is per die datum in dienst getreden als hoogleraar van de faculteit Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde. Hij is tevens beschikbaar als adviseur voor het CvB. Er is geen vertrekregeling van toepassing.

Per 31 december 2015 eindigde de arbeidsovereenkomst van mevrouw B.J.M. Langius als lid van het College van Bestuur. Oorspronkelijk zou zij haar functie als lid CvB na haar benoemingsperiode van vier jaar eindigen per 1 september 2015. Op verzoek van de Raad van Toezicht is zij vanwege de continuïteit in het CvB flexibel geweest wat betreft haar vertrekdatum en is zij aangebleven tot er een opvolger was. Daarom werd haar drie maanden salaris (ad k€ 41) uitgekeerd bij haar vertrek, betaalbaar gesteld in januari 2016. Dit is vastgelegd in een overeenkomst d.d. 30 april 2015.

De Inspectie van het Onderwijs heeft in het verslagjaar op verzoek van de Minister van OCW een onderzoek uitgevoerd naar de rechtmatigheid van de betalingen aan drs. R.M. Smit, voorzitter College van Bestuur tot 1 december 2013 en prof. dr. L.M. Bouter, Rector Magnificus tot 1 april 2013. De onderzoeksvragen betroffen de rechtmatigheid van de doorbetaling tijdens de opzegtermijn en de berekening van de kantonrechtformule. De Inspectie heeft geen onrechtmatigheden aangetroffen in de toepassing van de WNT bij de afspraken over en uitvoering van de beëindigingsvergoeding. Verwezen wordt naar het desbetreffende rapport van de Inspectie.

**BEZOLDIGING LEDEN COLLEGE VAN BESTUUR (IN EURO'S):**

| bedragen x € 1   | Dhr. prof.<br>mr. dr. J.W.<br>Winter | Dhr. prof.<br>dr. V.<br>Subramaniam | Mw. drs.<br>M.H.T.<br>Jansen | Mw. drs.<br>B.J.M.<br>Langius | Dhr prof.<br>dr. F.A.<br>v.d. Duyn<br>Schouten | Dhr. drs R.M.<br>Smit |
|--|--------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|-------------------------------|--|-----------------------|
| FUNCTIE(S)   | Voorz. CvB                           | Rector<br>Magnificus                | Lid CvB                      | oud Lid CvB                   | oud Rector<br>Magnificus                       | oud Voorz.<br>CvB     |
| Duur dienstverband in 2015                                   | 1/1 - 31/12                          | 1/9 - 31/12                         | 15/12 - 31/12                | 1/1 - 31/12                   | 1/1 - 30/09                                    | niet                  |
| Omvang dienstverband (in fte)                                | 1                                    | 1                                   | 1                            | 1                             | 1  | -                     |
| Gewezen topfunctionaris?                                     | Nee                                  | Nee                                 | nee                          | Nee                           | ja   | nee                   |
| Echte of fictieve dienstbetrekking?                          | Ja                                   | Ja                                  | ja                           | Ja                            | ja   | nvt                   |
| Zo niet, langer dan 6 maanden binnen<br>18 maanden werkzaam? | Nvt                                  | Nvt                                 | nvt                          | Nvt                           | nvt  | nvt                   |
| Individueel WNT-maximum                                      | 230.474                              | 76.825                              | 9.603                        | 230.474                       | 192.062  | -                     |
| <b>BEZOLDIGING</b>   |                                      |                                     |                              |                               |  |                       |
| Beloning   | 202.492                              | 63.442                              | 8.331                        | 199.595                       | 153.769  | -2.125                |
| Belastbare onkostenvergoedingen                              | -                                    | -                                   | -                            | 8.347                         | -  | -                     |
| Beloningen betaalbaar op termijn                             | 17.341                               | 5.767                               | 774                          | 17.341                        | 8.961  | -                     |
| <i>Subtotaal</i>   | <i>219.833</i>                       | <i>69.209</i>                       | <i>9.105</i>                 | <i>225.283</i>                | <i>162.730</i>                                 | <i>-2.125</i>         |
| -/- Onverschuldigd betaald bedrag                            | -                                    | -                                   | -                            | -                             | -  | -                     |
| <b>Totaal bezoldiging</b>                                    | <b>219.833</b>                       | <b>69.209</b>                       | <b>9.105</b>                 | <b>225.283</b>                | <b>162.730</b>                                 | <b>-2.125</b>         |
| Motivering indien overschrijding                             | Nvt                                  | nvt                                 | nvt                          | Nvt                           | nvt  | nvt                   |
| <b>GEGEVENS 2014</b>   |                                      |                                     |                              |                               |  |                       |
| Duur dienstverband in 2014                                   | 1/1 - 31/12                          | -                                   | -                            | 1/1 - 31/12                   | 1/1 - 31/12                                    | 1/1 - 31/12           |
| Omvang dienstverband 2014 (in fte)                           | 1                                    | -                                   | -                            | 1                             | 1  | 1                     |
| <b>BEZOLDIGING 2014</b>                                      |                                      |                                     |                              |                               |  |                       |
| Beloning   | 183.996                              | -                                   | -                            | 191.895                       | 181.709  | 93.090                |
| Belastbare onkostenvergoedingen                              | -                                    | -                                   | -                            | 22.500                        | 10.384   | -                     |
| Beloningen betaalbaar op termijn                             | 33.350                               | -                                   | -                            | 33.350                        | 28.555   | 15.093                |
| <b>Totaal bezoldiging 2014</b>                               | <b>217.347</b>                       | <b>-</b>                            | <b>-</b>                     | <b>247.745</b>                | <b>220.648</b>                                 | <b>108.183</b>        |
| Individueel WNT-maximum 2014                                 | 230.474                              | -                                   | -                            | 230.474                       | 230.474  | 95.978                |
| Uitkering 2014 inzake einde<br>dienstverband                 | -                                    | -                                   | -                            | -                             | -  | 242.645               |

In de gepresenteerde bedragen van de bezoldiging College van Bestuur zijn naast de werkgeverspremies ook de werknemerspremies voor ouderdoms-, nabestaanden- en invaliditeitspensioen en FPU-premies opgenomen.

Als onderdeel van het belastbaar loon zijn tevens de belaste reiskosten binnenland opgenomen. Hierbij wordt opgemerkt dat de leden van het College van Bestuur verschillende afspraken

hebben over de reiskostenvergoeding. De heer F.A. van der Duijn Schouten, de heer J.W. Winter en mevrouw M.H.T. Jansen maakten gebruik van een leaseauto. Op de vergoedingen voor reiskosten en leasekosten zijn de geldende fiscale inhoudingen toegepast en de betreffende bijtellingen zijn in bovenstaande tabel verwerkt als periodiek betaalde beloningen.

## ONKOSTENVERGOEDINGEN COLLEGE VAN BESTUUR (IN EURO'S)

|                       | Bestuurskosten<br>Algemeen | Bestuurskosten<br>J.W. Winter | Bestuurskosten<br>V. Subramaniam | Bestuurskosten<br>M.H.T. Jansen | Bestuurskosten<br>B.J.M. Langius | Bestuurskosten<br>F.A. van der<br>Duijn Schouten | Totaal         |
|-----------------------|----------------------------|-------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|--|----------------|
| Representatiekosten   | 2.846                      | 4.200                         | 1.084                            | 137                             | 3.270                            | 3.537  | 15.075         |
| Reiskosten binnenland | -                          | 20.808                        | 129                              | 989                             | 9.953                            | 22.536   | 54.414         |
| Verblijfkosten        | -                          | 567                           | 132                              | -                               | 820                              | 14.620   | 16.139         |
| Reiskosten buitenland | -                          | 12.877                        | 5.003                            | -                               | 1.929                            | 8.592  | 28.401         |
| Overige kosten        | -                          | -                             | 4.386                            | -                               | 3.176                            | -  | 7.563          |
| <b>Totaal</b>         | <b>2.846</b>               | <b>38.452</b>                 | <b>10.734</b>                    | <b>1.126</b>                    | <b>19.148</b>                    | <b>49.285</b>                                    | <b>121.591</b> |

Voor de bestuurders is de "Regeling onkostenvergoedingen voor de leden van het College van Bestuur van de Vrije Universiteit en de leden van de Raad van Bestuur van het VU medisch centrum" vastgesteld d.d. 25 november 2015 van toepassing. Deze regeling betreft de persoonlijke onkosten die de VU voor de CvB-leden heeft betaald, dan wel die de CvB-leden door de VU vergoed hebben gekregen. Ook betreft dit de aan de CvB-leden verstrekte vaste netto onkostenvergoeding en de verstrekte vaste vergoeding voor gebruik eigen auto dan wel via de salarisadministratie betaalde reiskostenvergoedingen. Functiegebonden kosten zijn rechtstreeks door de VU betaald en worden niet op het overzicht opgenomen.

Met betrekking tot de gepresenteerde kosten geldt dat

- aan mevrouw B.J.M. Langius een bedrag van k€ 8,3 inzake vaste reiskostenvergoeding is uitbetaald vanaf 1 januari tot en met 15 mei, die is verantwoord onder reiskosten binnenland en tevens in de bezoldigingstabel. Daarnaast is er vanaf 15 mei tot en met 31 december een bedrag van k€ 1,1 aan reiskostenvergoeding uitbetaald, die is verantwoord onder reiskosten binnenland;
- voor de leaseauto's van de heer F.A. van der Duijn Schouten, de heer J.W. Winter en mevrouw M.H.T. Jansen respectievelijk k€ 22,2, k€19,9 en k€ 1,0 is betaald door de VU die is verantwoord onder reiskosten binnenland;

- de heer F.A. van der Duijn Schouten vanaf 2014 de afspraak had dat hij gezien de zwaarte van zijn functie en de afstand woon/werk maximaal 4 nachten per week in Amsterdam mocht overnachten. Conform deze afspraak en een aantal buitenlandse reizen is in 2015 k€ 14,6 besteed aan verblijfkosten;
- mevrouw B.J.M. Langius een dienstreis naar Italië heeft gemaakt in VSNU verband in het kader van de optimalisering van de bedrijfsvoering van universiteiten;
- de heer F.A. van der Duijn Schouten in 2015 dienstreizen naar Londen, Canada en New York heeft gemaakt;
- de heer J.W. Winter in 2015 dienstreizen naar India en Zuid-Afrika heeft gemaakt;
- de heer V. Subramaniam in 2015 een dienstreis naar Zuid-Afrika heeft gemaakt.

### VERANTWOORDING UIT HOOFDE VAN DE WET NORMERING BEZOLDIGING TOPFUNCTIONARISSEN PUBLIEKE EN SEMIPUBLIEKE SECTOR (WNT)

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) van kracht. Deze verantwoording 2015 is opgesteld op basis van de op de Vrije Universiteit van toepassing zijnde regeling. Het bezoldigingsmaximum voor topfunctionarissen met ingang van 1 januari 2015 was € 178.000; voor topfunctionarissen in de sector wetenschappelijk onderwijs, en daarmee voor de Vrije Universiteit, is een uitzon-

dering gemaakt en gold in 2015 nog het oude WNT- maximum van € 230.474. Het bezoldigingsmaximum in 2015 voor niet-topfunctionarissen van de Vrije Universiteit is in 2015 € 178.000.

Het weergegeven individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte.

Het individuele WNT-maximum voor de leden van de Raad van Toezicht bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum van € 230.474, berekend naar rato van de duur van het dienstverband. De bezoldiging past overigens ook binnen de WNT-norm buiten de sector wetenschappelijk onderwijs van € 178.000. In de tabel is uitgegaan van het bezoldigingsmaximum van € 230.474.

### Bezoldiging (gewezen) topfunctionarissen met dienstbetrekking (in euro's)

Met betrekking tot het overzicht "Bezoldiging (gewezen) topfunctionarissen met dienstbetrekking" wordt verwezen naar het overzicht "Bezoldiging leden College van Bestuur".

## VERGOEDING TOEZICHTHOUDERS (IN EURO'S):

De Raad van Toezicht functioneerde in het verslagjaar voor de Stichting VU-VUmc. De individuele WNT-norm van 15% (voorzitter) en 10% van het bezoldigingsmaximum geldt per instelling (VU en VUmc). Onderstaande tabel heeft betrekking op de VU.

| bedragen x € 1                        | Drs. W.J. Kuijken                      | H.H.J. Dijkhuizen  | Prof. dr. E.C. Klasen                    | Mr. drs. J.L. Burggraaf                    | Drs. W. Geerlings              | Prof. mr. A.T. Ottow           | Drs. J.P. Rijdsijk   |
|---------------------------------------|--|--|--|--|--------------------------------|--------------------------------|--|
| <b>Functie(s) 2015</b>                | <b>Voorzitter, Lid Remuneratiecie.</b> | <b>Vicevoorzitter, Vz Audit- en Huisvestingscie, Lid Remuneratiecie.</b> | <b>Vicevoorzitter, Vz Kwaliteitscie.</b> | <b>Lid, Lid Audit- en Huisvestingscie.</b> | <b>Lid, Lid Kwaliteitscie.</b> | <b>Lid, Lid Kwaliteitscie.</b> | <b>Lid, Voorzitter Remuneratiecie., Lid Audit- en Huisvestingscie.</b> |
| Duur dienstverband                    | 1/1 - 31/12                            | 1/1 - 31/12  | 1/1 - 31/12                              | 1/1 - 31/12                                | 1/1 - 31/12                    | 1/1 - 31/12                    | 1/1 - 31/12  |
| Individueel WNT-maximum               | 34.571                                 | 23.047   | 23.047                                   | 23.047                                     | 23.047                         | 23.047                         | 23.047   |
| <b>BEZOLDIGING 2015</b>               |  |  |  |  |                                |                                |  |
| Betaalde vergoeding                   | 12.500                                 | 11.430   | 9.000                                    | 9.000                                      | 9.000                          | 9.000                          | 11.500   |
| Belastbare onkostenvergoedingen       | -                                      | -  | -  | -  | -                              | -                              | -  |
| Beloningen betaalbaar op termijn      | -                                      | -  | -  | -  | -                              | -                              | -  |
| <b>Subtotaal</b>                      | <b>12.500</b>                          | <b>11.430</b>  | <b>9.000</b>                             | <b>9.000</b>                               | <b>9.000</b>                   | <b>9.000</b>                   | <b>11.500</b>  |
| -/- Onverschuldigd betaald bedrag     | -                                      | -  | -  | -  | -                              | -                              | 71   |
| <b>Totaal bezoldiging 2015</b>        | <b>12.500</b>                          | <b>11.430</b>  | <b>9.000</b>                             | <b>9.000</b>                               | <b>9.000</b>                   | <b>9.000</b>                   | <b>11.430</b>  |
| Motivering indien overschrijding: zie | nvt                                    | Nvt  | Nvt                                      | Nvt  | nvt                            | nvt                            | nvt  |
| <b>GEGEVENS 2014</b>                  |  |  |  |  |                                |                                |  |
| Duur dienstverband in 2014            | 1/1 - 31/12                            | 1/1 - 31/12  | 1/1 - 31/12                              | 1/1 - 31/12                                | 1/1 - 31/12                    | 1/1 - 31/12                    | 1/1 - 31/12  |
| Omvang dienstverband 2014 (in fte)    | nvt                                    | Nvt  | Nvt                                      | Nvt  | nvt                            | nvt                            | nvt  |
| <b>BEZOLDIGING 2014</b>               |  |  |  |  |                                |                                |  |
| Vergoeding                            | 12.500                                 | 10.215   | 8.250                                    | 9.000                                      | 9.000                          | 9.000                          | 10.215   |
| Belastbare onkostenvergoedingen       | -                                      | -  | -  | -  | -                              | -                              | -  |
| Beloningen betaalbaar op termijn      | -                                      | -  | -  | -  | -                              | -                              | -  |
| <b>Totaal bezoldiging 2014</b>        | <b>12.500</b>                          | <b>10.215</b>  | <b>8.250</b>                             | <b>9.000</b>                               | <b>9.000</b>                   | <b>9.000</b>                   | <b>10.215</b>  |
| Individueel WNT-maximum 2014          | 17.178                                 | 11.452   | 11.452                                   | 11.452                                     | 11.452                         | 11.452                         | 11.452   |

### Uitkering bij einde dienstverband overige functionarissen (in euro's)

In 2015 zijn er geen uitkeringen betaald aan ex CvB leden bij einde dienstverband.

### (Gewezen) Topfunctionarissen – bezoldiging (in euro's)

In 2015 hebben er geen overschrijdingen plaatsgevonden op de van toepassing zijnde WNT-norm van €230.474 met betrekking tot de bezoldiging van (gewezen) topfunctionarissen.



## Bezoldiging of ontslaguitkering niet-topfunctionarissen

Er waren in 2015 overige functionarissen in dienst met een honorering boven de geldende WNT-bedragen in 2015 ad €178.000. In generieke zin geldt dat de afspraken met betrokken functiona-

rissen zijn gemaakt voordat de WNT bedragen voor overige functionarissen werden bijgesteld naar €178.000. De VU volgt de overgangsbepalingen die in de WNT zijn bepaald voor deze situaties.

Bij de onderstaande functionarissen

bedraagt de totale bezoldiging meer dan de van toepassing zijnde WNT-norm, waarbij de WNT-norm zo nodig is herrekend op basis van een dienstverband korter dan een vol jaar en/of een dienstverband lager dan een voltijdsdienstverband.

| bedragen x € 1   | Hoogleraar    | Hoogleraar     | Hoogleraar     | Directeur      | Directeur      | Decaan         | Decaan        | Docent 3     | Universitair hoofddocent |
|--|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|--------------|--------------------------|
| Duur dienstverband in 2015                                     | 1/1 - 17/07   | 1/1 - 31/12    | 1/1 - 31/12    | 1/1 - 31/12    | 1/1 - 31/12    | 1/1 - 31/12    | 1/1 - 31/12   | 1/11 - 31/12 | 1/1-1/5                  |
| Omvang dienstverband (in fte)                                  | 0,2           | 0,625          | 0,833          | 1,0            | 1,0            | 1,0            | 0,5           | 0,1          | 0,2                      |
| <b>BEZOLDIGING</b>   |               |                |                |                |                |                |               |              |                          |
| Beloning   | 20.026        | 101.337        | 148.850        | 184.249        | 167.788        | 166.009        | 81.878        | 4.513        | 29.272                   |
| Belastbare onkostenvergoedingen                                | -             | -              | -              | -              | -              | -              | -             | -            | -                        |
| Beloningen betaalbaar op termijn                               | 1.554         | 10.321         | 13.288         | 16.482         | 16.577         | 16.668         | 8.241         | 142          | -                        |
| <b>Totaal bezoldiging</b>                                      | <b>21.580</b> | <b>111.658</b> | <b>162.138</b> | <b>200.731</b> | <b>184.365</b> | <b>182.677</b> | <b>90.119</b> | <b>4.655</b> | <b>29.272</b>            |
| Individueel WNT-maximum bezoldiging                            | 19.331        | 111.250        | 148.327        | 178.000        | 178.000        | 178.000        | 89.000        | 2.966        | 11.867                   |
| Motivering van overschrijding: zie                             | 1             | 2              | 3              | 4              | 5              | 6              | 7             | 8            | 9                        |
| <b>UITKERINGEN IN 2015 WEGENS BEËINDIGING DIENSTVERBAND</b>    |               |                |                |                |                |                |               |              |                          |
| Totaal toegekende uitkeringen wegens beëindiging dienstverband | -             | -              | -              | -              | -              | -              | -             | -            | -                        |
| Individueel WNT-maximum ontslaguitkering                       | 19.331        | 111.250        | 148.327        | 178.000        | 178.000        | 178.000        | 89.000        | 2.966        | 11.867                   |
| Voorgaande functie   | Nvt           | nvt            | nvt            | nvt            | nvt            | nvt            | nvt           | nvt          | nvt                      |
| Motivering van overschrijding: zie                             | Nvt           | nvt            | nvt            | nvt            | nvt            | nvt            | nvt           | nvt          | nvt                      |
| <b>GEGEVENS 2014</b>   |               |                |                |                |                |                |               |              |                          |
| Functie(s) in 2014   |               |                |                |                |                |                |               |              |                          |
| Duur dienstverband in 2014                                     | 1/1 - 31/12   | 1/1 - 31/12    | 1/1 - 31/12    | 1/1 - 31/12    | 1/1 - 31/12    | 1/1 - 31/12    | 1/1 - 31/12   | nvt          | 1/1 - 31/12              |
| Omvang dienstverband (in fte)                                  | 0,2           | 1,0            | 1,0            | 1,0            | 1,0            | 1,0            | 0,5           | nvt          | 0,2                      |
| <b>BEZOLDIGING 2014</b>  |               |                |                |                |                |                |               |              |                          |
| Beloning   | 33.662        | 140.986        | 139.817        | 160.086        | 171.158        | 156.579        | 76.524        | -            | 53.467                   |
| Belastbare onkostenvergoedingen                                | -             | -              | -              | -              | -              | -              | -             | -            | -                        |
| Beloningen betaalbaar op termijn                               | 5.809         | 20.700         | 23.832         | 27.538         | 27.453         | 24.874         | 13.719        | -            | -                        |
| <b>Totaal bezoldiging 2014</b>                                 | <b>39.471</b> | <b>161.686</b> | <b>163.649</b> | <b>187.624</b> | <b>198.611</b> | <b>181.453</b> | <b>90.243</b> | <b>-</b>     | <b>53.467</b>            |

Hieronder worden de motiveringen van de overschrijdingen van de WNT norm gepresenteerd.

1. In dienst per 1-9-1991. Daarom is er sprake van bestaande arbeidsvoorwaarden
2. In dienst per 1-1-2004. Daarom is er sprake van bestaande arbeidsvoorwaarden met CAO wijziging
3. In dienst per 1-12-2005. Daarom is er sprake van bestaande arbeidsvoorwaarden met CAO wijziging
4. In dienst per 14-9-2009. Daarom is er sprake van bestaande arbeidsvoorwaarden met CAO wijziging
5. In dienst per 1-5-2013. Daarom is er sprake van bestaande arbeidsvoorwaarden met CAO wijziging en uitbetaling in arbeidsvoorwaardenkeuzemodel
6. In dienst per 1-11-2013. Daarom is er sprake van bestaande arbeidsvoorwaarden met CAO wijziging en uitbetaling in arbeidsvoorwaardenkeuzemodel
7. In dienst per 1-11-2013. Daarom is er sprake van bestaande arbeidsvoorwaarden, met CAO wijziging afbouw in 2016. Weergegeven bedrag betreft werkelijk in 2015 uitbetaald bedrag. Betreffende functionaris heeft het in 2015 onbedoeld boven de WNT grens uitbetaald bedrag in 2016 terugbetaald. Conform de WNT is deze terugbetaling in 2016 nog niet in het overzicht meegenomen.
8. In dienst per 1-11-2015 tot 31-12-2015 met een aanstelling van 0,1 fte. De kleine aanstelling, in combinatie met een dienstverband van 2 maanden in combinatie met een gratificatie van k€ 3,4 in december 2015 maakt dat deze medewerker boven de WNT uitkomt.
9. In dienst van 1-1-2015 tot 1-5-2015. Er is gewerkt met veel gratificaties in plaats van werktijduitbreiding.

Er zijn in 2015 geen ontslagvergoedingen verstrekt die boven de WNT-norm uitkomen.

## Besteding van de Rijksbijdrage faculteit geneeskunde (in duizenden euro's)

De Rijksbijdrage geneeskunde voor Onderzoek en Onderwijs bedraagt in 2015 € 56,0 mln. (2014: € 48,8 mln). Dit bedrag is inclusief € 0,5 mln inzake het radionuclidencentrum, € 0,6 mln.

projectgelden, € 1,4 mln interfacultaire onderzoeksinstituten (NCA en EMGO) en € 2,4 mln. bijdrage onderwijsdienstverlening aan andere faculteiten.

De indicatieve besteding van de Rijksbijdrage faculteit geneeskunde is als volgt verantwoord:

| Indicatieve besteding   | Geneeskunde incl. RNC | Onderwijsdienstverlening | Totaal        |
|---|-----------------------|--------------------------|---------------|
| <b>Personele lasten</b>   |                       |                          |               |
| - WP-staf onderwijs en onderzoek                                    | 28.400                | 2.400                    | 30.800        |
| - Ondersteunend NWP   | 12.400                |                          | 12.400        |
| - Promovendi  | 1.900                 |                          | 1.900         |
| - Andere personele kosten   | 1.200                 |                          | 1.200         |
| - Wachtgeld   | 1.500                 |                          | 1.500         |
| - Langdurig zieken  | -                     |                          | -             |
| - Dekking uit 3e geldstroom   | (1.300)               |                          | (1.300)       |
|   | <b>44.100</b>         | <b>2.400</b>             | <b>46.500</b> |
| <b>Materiële lasten</b>   |                       |                          |               |
| - Materiële lasten preklinische afdelingen                          | 1.700                 |                          | 1.700         |
| - Onderwijsbureau   | 6.000                 |                          | 6.000         |
| - Onderzoeksinstituten  | -                     |                          | -             |
| - Laboratoriumkosten ziekenhuis                                     | 500                   |                          | 500           |
| - Faculteit algemeen  | 1.500                 |                          | 1.500         |
| - Toewijzing naar klinische afdelingen                              | 1.000                 |                          | 1.000         |
| - Dekking uit 3e geldstroom   | (5.300)               |                          | (5.300)       |
|   | <b>5.400</b>          | <b>-</b>                 | <b>5.400</b>  |
| <b>Overig</b>   |                       |                          |               |
| - Radionuclidencentrum  | 500                   |                          | 500           |
| - Projecten   | 600                   |                          | 600           |
| - Interfacultaire onderzoeksinstituten                              | 1.400                 |                          | 1.400         |
| - Valeriuskliniek AM-deel (medische staf patiëntenzorg psychiatrie) | 1.100                 |                          | 1.100         |
| - Valeriuskliniek AZ-deel (kosten werkplaatsfunctie)                | 1.000                 |                          | 1.000         |
|   | <b>4.600</b>          | <b>-</b>                 | <b>4.600</b>  |
| <b>Totaal besteding rijksbijdrage geneeskunde</b>                   | <b>54.100</b>         | <b>2.400</b>             | <b>56.500</b> |

## TOELICHTING BESTEDING VAN DE RIJKSBIJDRADE GENEESKUNDE

### Personele lasten

De WP-staf formatie onderwijs, onderzoek en opleiding bedraagt 39% van de totale WP-staf formatie. De ondersteunende NWP formatie is gesteld op 0,60 fte per WP-staf formatie. De promovendi betreffen de promovendi in loondienst bij het VU medisch centrum.

De andere personele kosten, het wachtgeld en de compensatie zwangeren ten behoeve van onderwijs en onderzoek bedragen 9,4% van het geheel van deze lasten. Dit percentage

is normatief vastgesteld op basis van de verhouding formatie faculteit der geneeskunde VU tot de totale formatie van het VU medisch centrum.

### Materiële lasten

De materiële lasten zijn opgenomen conform de uitgaven welke in het boekjaar ten laste van de betreffende afdelingen of instituten zijn geboekt. In verband met de integratie met reeds bestaande afdelingen of diensten van het ziekenhuis geldt dat voor laboratoriumkosten, faculteit algemeen en toewijzingen naar klinische afdelingen het budget- of toewijzingsbedrag is aangehouden.

### Overige

In de verantwoording is het bedrag ten behoeve van het radionuclidencentrum gelijk gehouden aan de toewijzing van de VU. De baten ten behoeve van centrale beleidsruimte worden in de exploitatierekening verantwoord onder overige dienstverlening (vergoeding projecten); in deze verantwoording zijn de lasten gelijk aan de baten. Dit geldt ook voor de bijdrage aan interfacultaire onderzoeksinstituten NCA en EMGO+. De Valeriuskliniek betreft de patiëntenzorg formatie in GGZ In Geest welke aan het VU medisch centrum wordt doorberekend.

# OVERIGE GEGEVENS

## OVERIGE GEGEVENS

### Resultaatbestemming

Het resultaat over 2015 is aan het eigen vermogen onttrokken.

|  |                |
|--|----------------|
| Algemene reserve                         | 173.113        |
| Vrijval reserve huisvestingsbeleid       | (109.200)      |
| Vrijval overige bestemde reserves        | (66.000)       |
| Vrijval reserve Grond Boeelaan           | (9.300)        |
| Wettelijke reserve ontwikkeling software | 3.974          |
| Reserve verbonden partijen               | 113            |
| <b>Totaal</b>                            | <b>(7.300)</b> |

### Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich (nog) geen in dit kader vermeldenswaardige gebeurtenissen voorgedaan.

Amsterdam, 17 juni 2016

Opgesteld namens het College van Bestuur van de Vrije Universiteit

Prof. mr. dr. J.W. Winter, voorzitter

Prof. dr. V Subramaniam, rector magnificus

Mw. drs. M.H.T. Jansen, vice-voorzitter

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het college van bestuur en de raad van toezicht van Vrije Universiteit Amsterdam

---

### Verklaring over de jaarrekening 2015

---

#### Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Vrije Universiteit Amsterdam op 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- voldoen de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2015, in alle van materieel belang zijnde aspecten, aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat de bedragen in overeenstemming zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het Onderwijsaccountants-protocol OCW/EZ 2015.

#### Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de jaarrekening 2015 van Vrije Universiteit Amsterdam te Amsterdam gecontroleerd. De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2015;
- de staat van baten en lasten over 2015; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

---

#### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Vrije Universiteit Amsterdam zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij Assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Ref.: e0382781

---

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Thomas R. Malthusstraat 5, 1066 JR Amsterdam, Postbus 90357, 1006 BJ Amsterdam

T: 088 792 00 20, F: 088 792 96 40, [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl)

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226366), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl) treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

## Onze controle-aanpak

### Samenvatting en context

Wij ontwerpen onze controle-aanpak door het bepalen van materialiteit en het identificeren en inschatten van het risico van materiële afwijkingen in de jaarrekening ten aanzien van getrouwheid en financiële rechtmatigheid. Wij besteden bijzondere aandacht aan die gebieden waar het college van bestuur subjectieve schattingen heeft gemaakt, bijvoorbeeld bij significante schattingen waarbij veronderstellingen over toekomstige gebeurtenissen worden gemaakt die inherent onzeker zijn. Bij al onze controles besteden wij aandacht aan het risico van het doorbreken van de interne beheersingsmaatregelen door het management, waaronder het evalueren van risico's op materiële afwijkingen als gevolg van fraude op basis van een analyse van mogelijke belangen van management.

Het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015 definieert financiële rechtmatigheid en verduidelijkt welke werkzaamheden de instellingsaccountant op de jaarrekening en het jaarverslag moet uitvoeren in aansluiting op de van toepassing zijnde wet- en regelgeving zoals opgenomen in het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015.

Wij hebben er voor gezorgd dat het controleteam over voldoende specialistische kennis en expertise beschikt die nodig is voor de controle van een hoger onderwijsinstelling. Wij hebben specialisten op het gebied van fiscaliteit, IT en waardering van rentederivaten in ons team opgenomen.



#### Materialiteit

- Getrouwheid: €4,9 miljoen, gebaseerd op 1% van de totale baten.
- Rechtmatigheid: €12,7 miljoen, gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen.
- Specifieke toleranties zoals voorgeschreven door het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015.

#### Reikwijdte van de controle

- Vrije Universiteit Amsterdam maakt samen met VU medisch centrum deel uit van Stichting VU-VUmc. Vrije Universiteit Amsterdam stelt op grond van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek een eigen jaarverslag op. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting VU-VUmc.
- Vrije Universiteit Amsterdam staat aan het hoofd van een groep van entiteiten, waarvoor gebruik is gemaakt van de consolidatievrijstelling op basis van artikel 407 lid 1 Titel 9 Boek 2 BW.
- De controle van de baten en lasten in het kader van Onderwijs en Onderzoek (O & O-gelden) van de Faculteit der Geneeskunde die zijn doorbetaald aan VU medisch centrum, worden door het controleteam zelf uitgevoerd.

#### Kernpunten

- waardering van derivaten;
- waardering van terreinen en gebouwen en gerelateerde voorziening milieuverplichtingen;
- naleving van de Europese Aanbestedingswet;
- toerekening van baten werk in opdracht van derden; en
- waardering van voorziening voor ontslaglasten en voorziening voor reorganisatielasten.

### Materialiteit

De reikwijdte van onze controle wordt beïnvloed door het toepassen van materialiteit. Het begrip 'materieel belang' wordt toegelicht in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij bepalen kwantitatieve grenzen voor materialiteit. Deze grenzen, als ook de kwalitatieve overwegingen daarbij, helpen ons om de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden voor de individuele posten en toelichtingen in de jaarrekening te bepalen en om het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel te evalueren.

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel als volgt bepaald:

|  |  |
|--|--|
| <b>Materialiteit voor de getrouwheid</b>         | €4,9 miljoen (2014: €4,8 miljoen).   |
| <b>Materialiteit voor de rechtmatigheid</b>      | €12,7 miljoen (2014: €12,1 miljoen).   |
| <b>Hoe is de materialiteit bepaald</b>           | <i>Getrouwheid:</i> 1% van de totale baten<br><i>Rechtmatigheid:</i> 3% van de totale publieke middelen  |
| <b>De overwegingen voor de gekozen benchmark</b> | <i>Getrouwheid:</i> we hebben deze, algemeen geaccepteerde, benchmark toegepast op basis van onze analyse van de gemeenschappelijke informatiebehoeften van gebruikers van de jaarrekening. Op basis daarvan zijn wij van mening dat het totaal aan baten een belangrijk kengetal is voor de financiële prestaties van Vrije Universiteit Amsterdam.<br><i>Rechtmatigheid:</i> dit percentage is toegepast conform het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015. |

De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3. van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015. In deze paragraaf van het accountantsprotocol zijn tevens een aantal specifieke controle- en rapportagetoleranties opgenomen, die wij hebben toegepast.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij rapporteren aan de raad van toezicht tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de €145.000, bepaald als 0,03% van de baten (2014: €145.000) alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

### De reikwijdte van onze groepscontrole

Vrije Universiteit Amsterdam maakt tot en met 31 december 2015 samen met VU medisch centrum deel uit van Stichting VU-VUmc. Stichting VU-VUmc trad op als rechtspersoon voor onder andere externe financiers en de Belastingdienst. De financiële gegevens van Vrije Universiteit Amsterdam, VU medisch centrum en hun groepsonderdelen zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting VU-VUmc. Vrije Universiteit Amsterdam is een onderwijsinstelling op grond van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek en stelt op basis van die wet een eigen jaarverslag op. Per 1 januari 2016 is de splitsing van de VU en VUmc geëffectueerd, waardoor de Stichting VU-VUmc in naam veranderde en door ging als Stichting VU en Stichting VUmc is opgericht.

Stichting VU-VUmc staat aan het hoofd van een groep van entiteiten die of worden toegerekend aan Vrije Universiteit Amsterdam of aan VU medisch centrum of aan beide. Vrije Universiteit Amsterdam maakt gebruik van de consolidatievrijstelling op basis van artikel 407 lid 1 Titel 9 Boek 2 BW, vanwege de te verwaarlozen betekenis op het geheel. Vrije Universiteit Amsterdam stelt daarmee een enkelvoudige jaarrekening op en de deelnemingen worden gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde zoals toegelicht onder de grondslagen voor de financiële vaste activa op pagina 143.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de controle. De controlewerkzaamheden ten aanzien van de groepsonderdelen van Vrije Universiteit Amsterdam zijn door het controleteam zelf uitgevoerd.

Vanwege de gebruikte consolidatievrijstelling hebben de uit te voeren werkzaamheden met betrekking tot groepsonderdelen zich gericht op de materiële risico's voor de jaarrekening van Vrije Universiteit Amsterdam en een juiste toepassing van de nettovermogenswaarde.

De uitvoering van de activiteiten van de Faculteit der Geneeskunde in het kader van Onderwijs en Onderzoek (O&O) is ondergebracht in VU medisch centrum. Conform Richtlijn 660.506 zijn de baten uit Onderwijs en Onderzoek (O&O-gelden) en de daaraan toe te rekenen lasten van de facultaire taken integraal in de staat van baten en lasten van VU verwerkt. De werkzaamheden ten aanzien van de baten en lasten van de door Faculteit der Geneeskunde zijn door het controleteam zelf uitgevoerd.

Door bovengenoemde werkzaamheden hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de jaarrekening.

### *De kernpunten van onze controle*

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens de controle van de jaarrekening. De kernpunten hebben wij met de raad van toezicht gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alle risico's en punten die wij tijdens onze controle hebben geïdentificeerd en hebben besproken. Wij hebben de kernpunten beschreven met daarbij een samenvatting van de op deze punten door ons uitgevoerde werkzaamheden.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten of over specifieke elementen van de jaarrekening. Gelet op het lange termijn karakter en de wijze van financiering is het onontkoombaar dat kernpunten zoals de waardering derivaten en waardering van terreinen en gebouwen en gerelateerde voorziening milieuverplichtingen jaarlijks als kernpunt van de controle worden aangemerkt. Ook hebben wij het in overleg met de raad van toezicht passend geacht om conform voorgaand jaar de 'naleving van de Europese Aanbestedingswet', de 'toerekening van baten werk in opdracht van derden' en 'waardering van voorziening voor ontslaglasten en voorziening voor reorganisatielasten' als kernpunt van de controle aan te merken.



---

### *Kernpunten*

#### *Waardering van derivaten*

*De toelichtingen op derivaten zijn opgenomen in de waarderingsgrondslagen en referentie 2.3.*

Ter beheersing van het renterisico op het lang vreemd vermogen heeft Vrije Universiteit Amsterdam in het verleden een zevental renteswaps afgesloten met een hoofdsom van € 200 miljoen om haar vastgoedplannen te financieren. Vrije Universiteit Amsterdam past kostprijshedgeaccounting toe op grond waarvan de renteswaps worden gewaardeerd tegen kostprijs.

De financieringsbehoefte van Vrije Universiteit Amsterdam is door vertraging in de uitvoering van de vastgoedplannen achtergebleven bij de oorspronkelijke inschattingen. Hierdoor is gedurende een aantal jaren (tot ongeveer 2017) het totaal van de hoofdsom van de renteswaps hoger dan het totaal van de financieringsbehoefte. Tevens is door herstructurering in 2011 een hogere rente op de swaps afgesproken. Beide leiden ertoe dat sprake is van ineffectiviteit van de hedgerelatie.

De markwaarderingen en ineffectiviteitsberekeningen heeft Vrije Universiteit Amsterdam laten uitvoeren door onafhankelijke externe experts. De marktwaarde van de renteswaps bedraagt eind 2015 in totaal €126,3 miljoen negatief (2014: €142,6 miljoen negatief).

In 2015 is een bedrag van €3,8 miljoen vrijgevallen ten gunste van de financiële baten door een vermindering van de ineffectiviteit. De totale verplichting inzake het ineffektieve deel van de renteswap bedraagt eind 2015 in totaal €22,0 miljoen (2014: €25,8 miljoen).

Gegeven de omvang van de afgesloten swapcontracten, de ineffectiviteit, de negatieve marktwaarde en het schattingselement, alsmede de complexiteit van de ineffectiviteitsberekeningen vinden wij dit een kernpunt in onze controle.

---

---

### *Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten*

Als onderdeel van onze controlewerkzaamheden hebben de in het controleteam opgenomen specialisten met betrekking tot financiële instrumenten, de door de externe experts aangeleverde marktwaarderingen en ineffectiviteitsberekeningen van Vrije Universiteit Amsterdam gecontroleerd. Tevens hebben wij de deskundigheid en objectiviteit van de externe experts getoetst.

De belangrijkste aannames die ten grondslag liggen aan de ineffectiviteitsberekeningen, zoals de ontwikkelingen in de vastgoedportefeuille en de verwachtingen ten aanzien van de af te nemen financieringstranches, zijn in samenwerking met onze specialisten op het gebied van waardering rentederivaten, getoetst aan (de daadwerkelijke uitvoering van) het vastgoedplan en de meerjarenbegroting, die door het college van bestuur zijn vastgesteld en door de raad van toezicht zijn goedgekeurd, en onderliggende aanneemovereenkomsten. Daarnaast zijn deze aannames door ons beoordeeld op consistentie met bijvoorbeeld de continuïteitsparagraaf.

## Kernpunten

### Waardering van terreinen en gebouwen en gerelateerde voorziening milieuplichtingen

*De toelichtingen op de terreinen en gebouwen en de gerelateerde voorziening milieuplichtingen zijn opgenomen in de waarderingsgrondslagen en referentie 1.2 en 2.2.*

Het vastgoedbeleid van Vrije Universiteit Amsterdam is verankerd in het door het college van bestuur en door de raad van toezicht goedgekeurde vastgoedplan inzake de campusontwikkeling. Als onderdeel van het vastgoedplan heeft Vrije Universiteit Amsterdam in 2009 afspraken gemaakt met de gemeente Amsterdam over de voorgenomen campusontwikkeling. Onderdeel van deze overeenkomst is de verplichting van Vrije Universiteit Amsterdam om de grond ten zuiden van de Boelelaan bouwrijp op te leveren. Onder andere de sloop van het W&N-gebouw en de opruiming van het Cyclotron zijn onderdeel van de campusontwikkeling.

Jaarlijks voert Vrije Universiteit Amsterdam een impairmentanalyse uit waarbij de waardering van de terreinen wordt getoetst aan marktprijzen en wordt vastgesteld of een verantwoorde interne kostprijs wordt gerealiseerd. Voorts heeft Vrije Universiteit Amsterdam een analyse uitgevoerd of sprake is van zogenoemde triggering events voor een duurzame waardevermindering van gebouwen. Op basis hiervan is het college van bestuur van mening dat er geen indicaties zijn voor mogelijke duurzame waardeverminderingen van de terreinen, gebouwen en activa in uitvoering.

Het college van bestuur heeft met behulp van onafhankelijke externe experts een schatting gemaakt van de sloopkosten gemoeid met het Cyclotron waarvoor een voorziening milieuplichtingen is gevormd per 31 december 2015 van €7,8 miljoen.

Gegeven de hoogte van de boekwaarde van gebouwen en terreinen (80% van het balanstotaal), de omvang van activeringen en desinvesteringen en de schattingselementen in de aan het vastgoed gerelateerde voorziening milieuplichtingen vinden wij de waardering van terreinen en gebouwen en de daaraan gerelateerde voorziening milieuplichtingen een kernpunt in onze controle.

## Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

Wij hebben kennisgenomen en de consistentie vastgesteld van de concrete plannen voor sloop- en verwijderingswerkzaamheden zoals die ten grondslag liggen aan de door het college van bestuur vastgestelde en door de raad van toezicht goedgekeurde meerjarenbegroting, evenals de voorgenomen plannen als onderdeel van de totale campusontwikkeling.

De plannen zijn besproken met de dienst Facilitaire Campus Organisatie en de dienst Financiën en Audit. Wij hebben de door Vrije Universiteit Amsterdam opgestelde notitie ten aanzien van de (grond)administratie inzake de campusontwikkeling getoetst aan de overeenkomst met de gemeente Amsterdam en getoetst dat de gehanteerde afschrijvingstermijnen overeenkomen met het vastgoedplan.

Als onderdeel van onze controlewerkzaamheden hebben wij de door Vrije Universiteit Amsterdam opgestelde impairmentanalyse terreinen gecontroleerd aan de hand van onderbouwende documentatie zoals (voorgenomen) transacties, de juistheid van de kosten en externe gegevens ten aanzien van grondprijzen. De analyse is tevens besproken met het management en het college van bestuur.

Wij hebben de door Vrije Universiteit Amsterdam uitgevoerde analyse op mogelijk triggering events voor een duurzame waardevermindering van gebouwen getoetst door de gehanteerde boekwaarden aan te sluiten met de financiële administratie en overige waardes in de analyse te toetsen met onderliggende brondocumenten zoals WOZ-beschikkingen.

Tevens hebben wij gecontroleerd of de uitgangspunten en de in de analyse opgenomen sloopkosten Cyclotron in overeenstemming zijn met de onderliggende berekening door onafhankelijke, externe deskundigen en of deze op een juiste en consistente manier zijn verwerkt in de voorzieningen.

## **Kernpunten**

### ***Naleving van de Europese Aanbestedingswet***

Vrije Universiteit Amsterdam heeft als onderdeel van haar interne beheersing in het Inkoop & Aanbestedingsbeleid het inschakelen van de afdeling inkoop verplicht gesteld. De juiste toepassing van het Inkoop & Aanbestedingsbeleid wordt achteraf per kwartaal vastgesteld op basis van gegevensgerichte controlewerkzaamheden uitgevoerd op de inkopen gedurende 2015 (inkoopanalyse), teneinde vast te stellen dat is voldaan aan de aanbestedingswetgeving. Hierbij is onder meer gebruikgemaakt van onderliggende documentatie zoals inkoopcontracten, aanbestedingsdossiers en de aanbestedingskalender.

Als gevolg van het inkoopvolume van Vrije Universiteit Amsterdam ten opzicht van de drempelwaardes in de aanbestedingswetgeving en de bevindingen bij eerdere jaarrekeningcontroles hebben wij de naleving van de Europese aanbestedingswetgeving als een kernpunt in onze controle beschouwd.

### ***Toerekening van baten werk in opdracht van derden***

*De toelichtingen op onderhanden projecten en baten werk in opdracht van derden zijn opgenomen in de waarderingsgrondslagen en referentie 1.5 en 2.4.*

De balanspositie per 31 december 2015 betreft een positie vooruitbetaalde kosten meerjarige projecten van €25,8 miljoen en een positie vooruit ontvangen bedragen meerjarige projecten van €61,2 miljoen. Deze posities hebben betrekking op onderzoeksprojecten. De gerelateerde baten werk in opdracht van derden bedragen in 2015 €85,8 miljoen.

De verantwoordelijkheid inzake de uitvoering en beheersing van de onderzoeksprojecten ligt bij de faculteiten. Dit houdt in dat de procedures decentraal zijn ingericht. Centraal is sprake van interne controlemaatregelen gericht op de juiste waardering van de balanspositie. In 2015 heeft Vrije Universiteit Amsterdam gewerkt aan verdere uniformering. De onderzoeksprojecten kennen vaak een looptijd van meerdere jaren waarbij de baten worden toegerekend aan jaren in lijn met de ontwikkeling van de (verwachte) uitvoeringskosten.

## **Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten**

We hebben vastgesteld dat in het inkoopbeleid Vrije Universiteit Amsterdam als aanbestedende partij is aangemerkt.

Als onderdeel van onze controlewerkzaamheden hebben wij kennisgenomen van de intern uitgevoerde inkoopanalyse inclusief de interne controlewerkzaamheden hierop. Wij zijn hierbij onder andere nagegaan of de inkoopanalyse volledig is door middel van de aansluiting met de financiële administratie. Daarnaast hebben we op basis van een deelwaarneming getoetst of de conclusies bij de inkoopanalyses juist zijn en nader onderbouwd. Bij niet-Europese aanbestedingen hebben wij getoetst dat hiervoor een basis is in de aanbestedingswetgeving (zoals uitgezonderde diensten). Bij Europese aanbestedingen, hebben wij dit gevalideerd met bijvoorbeeld onderliggende documentatie zoals inkoopcontracten en aanbestedingsdossiers.

Als onderdeel van onze controlewerkzaamheden hebben wij de systematiek voor en de interne beheersing omtrent het toerekenen van personele kosten, overige kosten en overhead aan onderzoeksprojecten getoetst.

Wij hebben voor de geselecteerde projecten de juistheid en volledigheid van de toegerekende personele en overige kosten getoetst op basis van aanstellingsovereenkomsten, salarisgegevens, ingediende projectbegrotingen, facturen en voor de opslag indirecte personele kosten op basis van consistente toepassing van de gehanteerde overheadpercentages en overeenstemming met de subsidievoorwaarden.

Voor de geselecteerde projecten is tevens de waardering en opbrengstverantwoording gecontroleerd door de gerealiseerde en volgens de projectleider nog te verwachten kosten te vergelijken met de subsidievoorwaarden en de in de projectbegroting opgenomen kosten.

Tot slot hebben wij voor de projecten die in 2015 zijn afgesloten, de eerdere inschattingen getoetst, teneinde de kwaliteit van de managementschattingen vast te

### *Kernpunten*

Gegeven de omvang van de baten werk in opdracht van derden en het schattingselement omtrent de nog te maken uitvoeringskosten vinden wij dit een kernpunt in onze controle.

### *Waardering van voorziening voor ontslaglasten en voorziening voor reorganisatielasten*

*De toelichtingen op de voorziening voor ontslaglasten en voorziening voor reorganisatielasten zijn opgenomen in de waarderingsgrondslagen en referentie 2.2.*

De voorziening voor ontslaglasten en de voorziening voor reorganisatielasten zijn voorzieningen gericht op aanpassing van de personele organisatie vanwege het opheffen van activiteiten of functies.

Beide voorzieningen zijn op persoonsniveau opgebouwd op basis van aangezegd ontslag en bevatten schattingen van het management omtrent de verwachte afvloeiingskosten, het tijdstip van vertrek, het risico op kosten vanuit de werkloosheidsregeling en de bovenwettelijke werkloosheidsregeling Nederlandse Universiteiten en eventuele succesvolle herplaatsing.

Het college van bestuur heeft in 2015 een schattingswijziging doorgevoerd bij de reorganisatievoorziening. De onderbouwingen en uitgangspunten van de reorganisatievoorziening zijn in 2015 opnieuw kritisch tegen het licht gehouden op basis van ervaringen in de uitvoering van de reorganisatie. Deze schattingswijziging heeft in 2015 geleid tot een verhoging van de reorganisatievoorziening met €4,0 miljoen.

Gegeven de omvang van de voorzieningen en het schattingselement vinden wij dit een kernpunt in onze controle.

### *Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten*

stellen.

Wij hebben kennisgenomen van bestuursbesluiten, de onderliggende reorganisatieplannen en communicatie hieromtrent met de OR en het personeel en hebben vastgesteld dat opname van de voorzieningen voldoet aan de criteria voor reorganisatievoorzieningen die zijn opgenomen in de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving.

We hebben de redelijkheid van de in 2015 herziene uitgangspunten en veronderstellingen van het management en het college van bestuur rond het moment van vertrek en de verwachte omvang van de ontslagvergoeding beoordeeld en gecontroleerd met behulp van onderliggende documentatie zoals arbeidsgegevens en collectieve of individuele vertrekregelingen. De schattingswijziging en de effecten hiervan zijn op toereikende wijze in de jaarrekening toegelicht.

### *Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening*

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening die het vermogen en resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- het opstellen van het jaarverslag, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;

- de financiële rechtmatigheid van de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming dienen te zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen; en voor
- een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of Vrije Universiteit Amsterdam in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van het genoemde verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om Vrije Universiteit Amsterdam te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitvoeren van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de instelling.

---

### ***Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening***

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel, als bedoeld in artikel 2 van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen ontdekken. Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

---

### ***Verklaring betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde vereisten***

#### ***Verklaring betreffende jaarverslag en de overige gegevens***

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek en de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het jaarverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.3. Jaarverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015 is opgesteld, en of de door de Regeling jaarverslaggeving onderwijs vereiste overige gegevens zijn toegevoegd.
- dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

---

### *Onze benoeming*

Wij zijn door de raad van toezicht op 29 mei 2012 benoemd als accountant van Vrije Universiteit Amsterdam vanaf de controle van het boekjaar 2012 en zijn sindsdien tot op heden de externe accountant voor een onafgebroken periode van vier jaar.

Amsterdam, 17 juni 2016  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. Th.A.J.C. Snepvangers RA

---

## ***Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2015 van Vrije Universiteit Amsterdam***

---

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

### ***De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening***

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze doelstelling is om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening vrij van materiële afwijkingen als gevolg van fouten of fraude is. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle van de jaarrekening en de financiële rechtmatigheid met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van Vrije Universiteit Amsterdam;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling zijn bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en dat de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties voldoen aan de eisen van financiële rechtmatigheid.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden met betrekking tot de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de het groepsonderdeel opereert. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bevestigen aan de raad van toezicht dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening vanuit alle zaken die wij met de raad van toezicht hebben besproken. Wij beschrijven deze zaken in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang is van het maatschappelijk verkeer.



# BIJLAGEN

## BIJLAGE 1:

# TOELICHTING BESTEDING VAN DE RIJKSBIJDRAGE WERKPLAATSFUNCTIE

## VRIJE UNIVERSITEIT MEDISCH CENTRUM

### BESTEDING VAN DE RIJKSBIJDRAGE WERKPLAATSFUNCTIE (IN DUIZENDEN EURO'S)

De Rijksbijdrage werkplaatsfunctie bedraagt in 2015 € 68,9 mln (2014: € 67,4 mln). De toename van de Rijksbijdrage is het gevolg van enerzijds een verhoging van het makrokader en anderzijds het gevolg van het behalen van meer graden. De indicatieve besteding van de Rijksbijdrage werkplaatsfunctie wordt als volgt verantwoord:

De methodiek van de verantwoording is ontleend aan het VAZ-rapport "Bepaald Betaalbaar". Bij de uitwerking is gebruik gemaakt van een leidraad die is opgesteld door de werkgroep gedragscode van de VAZ en VSNU.

In 2009 heeft een onderzoek plaatsgevonden naar de besteding van de Rijksbijdrage werkplaatsfunctie, hetgeen geleid heeft tot een nieuw verantwoordingsmodel (het zogeheten CAP Gemini model).

De intentie was om met ingang van het verslagjaar 2011 dit model te hanteren bij de verantwoording. Tussen de NFU en de VSNU is echter overeengekomen dat de individuele UMC's zelf een keuze mogen maken welk verantwoordingsmodel men wil hanteren. Ten behoeve van de vergelijkbaarheid van cijfers heeft VUmc gekozen voor het 'oude' verantwoordingsmodel.

Door de jaren heen is het verschil tussen het totaal van de bestedingen en de ontvangen rijksbijdrage groter geworden, omdat de post vertragingskosten (te weten 10% van de kosten patiëntenzorg) stijgt door de voortdurende productiegroei. De groei van de rijksbijdrage voor de werkplaatsfunctie houdt daar geen gelijke tred mee en stijgt vrijwel alleen door de overheidsbijdrage in de arbeidskostenontwikkeling en de prijscompensatie voor materiële kosten.

### TOELICHTING BESTEDING VAN DE RIJKSBIJDRAGE WERKPLAATSFUNCTIE

|                                   | 2015  | 2014  |
|-----------------------------------|-------|-------|
| Aantal graden (gemiddeld)         | 316   | 277   |
| Aantal inschrijvingen (gemiddeld) | 1.698 | 1.666 |

Het verdeelmodel voor de rijksbijdrage werkplaatsfunctie maakt onderscheid in enerzijds de infrastructuur en anderzijds de directe ondersteuning van onderwijs en onderzoek. Het verdeelmodel bevat drie componenten. De investeringscomponent heeft een directe relatie met de 'Planning Bouwvolumes Academische Ziekenhuizen' (PBA), welke voor 75%

| Besteding van de rijksbijdrage werkplaatsfunctie        | 2015          | 2014          |
|---|---------------|---------------|
| <i>Gebouw- en apparatuurgebonden kosten</i>             |               |               |
| - rente en afschrijving bouw                            | 8.300         | 7.500         |
| - gebouwgebonden kosten                                 | 2.500         | 3.200         |
| - rente en afschrijving apparatuur                      | 2.200         | 2.200         |
| - kosten onderhoud apparatuur                           | 2.700         | 2.400         |
| <i>Ter beschikking gestelde capaciteit</i>              |               |               |
| - bijdrage ziekenhuis O&O formatie                      | 5.500         | 5.000         |
| - ondersteuning WP bij O&O-taak                         | 11.800        | 11.500        |
| <i>Vertragingskosten</i>                                |               |               |
| - meerkosten patiëntgebonden functies                   | 25.000        | 24.900        |
| <i>Overige</i>  |               |               |
| - compensatie salaris WP                                | -             | -             |
| - overheadkosten  | 14.900        | 14.600        |
| - wachtgelden   | 400           | 200           |
| <b>Totaal besteding rijksbijdrage werkplaatsfunctie</b> | <b>73.300</b> | <b>71.500</b> |

*gefinancierd worden uit het budget patiëntenzorg en voor 25% uit de rijksbijdrage werkplaatsfunctie. De component basisvoorziening bestaat uit een vast bedrag, een gelijkelijk deel en een vast percentage per UMC. De onderwijs- en onderzoekscomponent is gebaseerd op de parameters eerstejaars-studenten en graden in de peilperiode.*

#### **Gebouw- en apparatuur gebonden kosten**

De rente- en afschrijvingskosten bouw betreffen de vergoeding die als zodanig herkenbaar is opgenomen in de Rijksbijdrage. In deze vergoeding zijn behalve rente- en afschrijvingskosten voor goedgekeurde "grote" bouwprojecten, ook rente- en afschrijvingskosten voor de "kleine bouw" begrepen. Overigens is het makrokader niet aangepast als gevolg hiervan, deze is gehandhaafd op het niveau van € 600 miljoen voor de 8 UMC's gezamenlijk.

Onder de (overige) gebouw gebonden kosten vallen de personele en materiële kosten verbonden aan onderhoud aan gebouwen, installaties en terreinen, kosten van heffingen, verzekeringen en belastingen verbonden met gebouwen en energiekosten.

De afschrijvingskosten apparatuur hebben betrekking op investeringen in medische en overige inventarissen, ongeacht de financieringsstructuur. De rentekosten apparatuur hebben betrekking op rentekosten van het geïnvesteerd vermogen. Afschrijvings- en rentekosten over investeringen in artikel 2 WBMV apparatuur worden buiten beschouwing gelaten, aangezien deze geheel door VWS worden vergoed.

De onderhoudskosten apparatuur hebben betrekking op personele en materiële kosten van onderhoud van medische inventarissen.

Van de gebouw- en apparatuurgebonden kosten is 25% toegerekend aan de Rijksbijdrage.

#### **Ter beschikking gestelde capaciteit**

De ter beschikking gestelde capaciteit heeft enerzijds betrekking op de financiële bijdrage van het ziekenhuis in de (salaris)kosten van de onderwijs- en onderzoeksformatie wetenschappelijk personeel (O&O-WP), en anderzijds op de kosten van ondersteunend personeel ten behoeve van de O&O-WP formatie. Met betrekking tot de bijdrage van het ziekenhuis aan de O&O formatie zijn de volgende bestedingen geraamd voor het O&O deel: 30% van de salariskosten van de fellows en salariskosten van 30 fte WP-staf.

Het ziekenhuis geeft personele en materiële ondersteuning aan alle klinische WP-ers bij de uitvoering van hun onderwijs- en onderzoekstaak. De directe ondersteuningskosten zijn geraamd op € 47.396 per fte O&O-formatie, uitgaande van 0,6 fte NWP per WP stafplaats. De totale O&O-formatie (gefinancierd door faculteit en ziekenhuis) in de klinische vakgroepen bedraagt 168 fte (versus 2014: 165 fte).

Daarnaast worden door het ziekenhuis de extra kosten gedragen van de WP formatie uit tweede en derde geldstroom met O&O taak waarvoor de doorberekende opslagen niet voldoende zijn. De totale WP-formatie uit tweede en derde geldstroom met O&O taak bedraagt ongeveer 255 fte. Bij de toerekening van de ondersteuningskosten is rekening gehouden met de ontvangen subsidie voor NWP en materiële kosten.

#### **Vertragskosten**

Hieronder worden verstaan de kosten die ontstaan in de patiëntenzorg door uitvoering van de werkplaatsfunctie i.c. de meerkosten van de patiëntenzorg ten gevolge van onderwijs en onderzoek. Geraamd wordt dat 10% van de totale kosten van de patiëntenzorg wordt veroorzaakt door de uitvoering van de werkplaatsfunctie. Als benadering voor de kosten patiëntenzorg is gekozen voor de opbrengst van het FB-model voor academische ziekenhuizen uit 2012 inclusief de toegestane productiegroei.

#### **Overige kosten**

De overheadkosten zijn de kosten die niet specifiek patiëntenzorg en/of onderzoek betreffen maar die dienen als ondersteuning van deze afdelingen. Voor de toerekening van de overheadkosten aan de Rijksbijdrage is een percentage van 10% gehanteerd. De post wachtgelden betreft de uitkeringen na ontslag en hieraan gerelateerde kosten welke betrekking hebben op de oude – bovenwettelijke – regeling.

## BIJLAGE 2:

# VERANTWOORDING PRESTATIEAFSPRAKEN

## 1 INLEIDING

Op 4 mei 2012 heeft de VU op basis van het document 'looking Further; Profile of the VU University Amsterdam' een aanvraag ingediend als bedoeld in artikelen 7 en 8 van het Besluit experiment prestatiebekostiging hoger onderwijs. Deze aanvraag is op 4 juni 2012 schriftelijk door de VU aangevuld. De Reviewcommissie hoger onderwijs en onderzoek heeft op 24 september 2012 een advies uitgebracht over de aanvraag van de VU, over welk advies op 8 oktober 2012 overleg is gevoerd met de VU.

Uiteindelijk heeft de VU op 3 november 2012 bericht ontvangen van OCW over toekenning van prestatiebekostiging voor de periode 2013 tot en met 2016 op grond van de artikelen 9 en 10 van het Besluit experiment prestatiebekostiging. Deze prestatiebekostiging is deels gekoppeld aan voorwaardelijke financiering (de 7 verplichte indicatoren voor onderwijskwaliteit en studieresultaten) en deels aan het selectieve budget (profilering en zwaartepuntvorming).

Onderdeel van de afspraken over de prestatiebekostiging is dat op basis van de cijfers over 2015 door de instelling een eindverantwoording zal worden opgesteld over de realisatie van de afspraken die ten grondslag liggen aan de toekenning van de prestatiebekostiging. Op basis van die eindverantwoording zal de minister – op advies van de review commissie – beoordelen in hoeverre de VU heeft voldaan aan de gemaakte afspraken. Daarbij heeft de minister de bevoegdheid om bij de toekenning van de voorwaardelijke financiering in het begrotingsjaar 2017 rekening te houden met het al dan niet realiseren van de afspraken over de

7 verplichte indicatoren voor onderwijskwaliteit en studieresultaten. Ten behoeve van de beoordeling hiervan heeft de minister aan de instellingsaccountants gevraagd om een assuranceverklaring af te geven bij de verantwoording over de 7 verplichte prestatie-indicatoren. Om die reden is de verantwoording over de 7 verplichte indicatoren als een afzonderlijk deel opgenomen in de eindverantwoording van de VU.

Op basis van een midtermreview in 2014 is eerder reeds besloten over continuering van de toegekende middelen uit het profielbudget (t.b.v. profilering en zwaartepuntvorming) voor de begrotingsjaren 2015 en 2016. De eindverantwoording ter zake loopt via de Jaarverslag.

In deze bijlage is de eindverantwoording van de VU opgenomen, waarbij allereerst in hoofdstuk 2 de eindverantwoording is opgenomen inzake de 7 verplichte prestatie-indicatoren. In de volgende hoofdstukken is de eindverantwoording opgenomen inzake de profielafspraken inzake Onderwijs (hoofdstuk 3) en Onderzoek (hoofdstuk 4). Dit laatste hoofdstuk is inclusief een uitgebreide toelichting op de realisatie van de afspraken betreffende de samenwerking in Amsterdam tussen VU en UvA.

De teksten in deze bijlage zijn identiek aan de paragrafen die in de hoofdtekst van het Jaarverslag zijn opgenomen over de eindverantwoording van de prestatie- en profielafspraken VU – OCW.

## 2 PRESTATIEAFSPRAKEN VU - OCW INZAKE ONDERWIJS

De VU heeft in 2012 met OCW prestatieafspraken gemaakt over de prestaties die de universiteit eind 2015 op het terrein van Studieresultaten, Kwaliteit en Excellentie zal behalen en over een aantal ondersteunende maatregelen die de VU zal nemen. Afgelopen jaar heeft de VU opnieuw grote stappen gezet richting het realiseren van de afspraken, met name t.a.v. studieresultaten en percentage docenten met een basis kwalificatie onderwijs (BKO). Het bachelor (BA) rendement steeg van 62,0 % bij de nulmeting naar 77,6 % in 2015; BKO nam toe van 24% in 2011 naar 61% in 2015. Alleen het resultaat op de indicator uitval verslechterde: van 18,0% naar 19,2%. In onderstaande paragrafen wordt op de voortgang van de prestaties ingegaan.

De prestatieafspraken met OCW bestaan uit zeven verplichte indicatoren (verplicht voor alle universiteiten), aangevuld met facultatieve afspraken per instelling. Aan de bereikte resultaten op de zeven verplichte indicatoren kunnen in het kader van de eindbeoordeling prestatieafspraken budgettaire consequenties worden verbonden voor het begrotingsjaar 2017. Dat geldt niet voor de bereikte resultaten op de facultatieve indicatoren.

In tabel 2 is een overzicht opgenomen van de zeven verplichte indicatoren voor de VU. De bijbehorende definities en gegevensbronnen worden gespecificeerd in tabel 3. Tabel 4 geeft een overzicht van de 2 facultatieve indicatoren waarover de VU afspraken heeft gemaakt met OCW.

In tabel 3 worden de onderliggende definities van de afzonderlijke prestatieafspraken met het ministerie van OCW weergegeven.

TABEL 2: PRESTATIEAFSPRAKEN VU-OCW INZAKE DE 7 VERPLICHTE INDICATOREN;  
NULMETING 2011 EN RESULTAAT 2015

| Categorie                 | Indicator                      | Nulmeting 2011 | Resultaat 2015 | Met OCW afgesproken ambitie 2015 |
|---------------------------|--------------------------------|----------------|----------------|----------------------------------|
| Studiesucces              | BA in 3 / 4 jaar               | 62,0%          | 77,6%          | 75,0%                            |
|                           | Uitval                         | 18,0%          | 19,2%          | 15,0%                            |
|                           | Switch                         | 7,0%           | 5,4%           | 7,0%                             |
| Kwaliteit en excellentie* | Excellentie totale cohort 2014 | 7,6%           | 10,0%          | 10%                              |
| Maatregelen               | Docentkwaliteit (BKO)          | 24%            | 61%            | 60%                              |
|                           | Onderwijsintensiteit           | 16%            | 0%             | 0%                               |
|                           | Indirecte kosten               | 20,7%          | 18,1%          | 19,7%                            |

\*De bij de nulmeting gehanteerde definitie is gebaseerd op het totaal aantal ingestroomde studenten van het betreffende cohort en sluit aan op de definitie die is vastgelegd in de prestatieafspraken tussen VU en OCW. Omdat het honourstraject aan de VU pas in het tweede jaar start, wordt intern op een andere definitie gestuurd: het aantal deelnemers van de herinschrijvers na 1 jaar. In het eerste geval is de nulmeting 7,6%, in het tweede geval 10,4%. Toegepast op het cohort 2014 wordt in het geval van de totale instroom de afgesproken 10,0% behaald en in het geval van de herinschrijvers na één jaar 13,3%. In beide gevallen een substantiële verbetering.

TABEL 3: DEFINITIES EN DATABRONNEN VOOR DE 7 VERPLICHTE INDICATOREN  
BINNEN DE PRESTATIEAFSPRAKEN TUSSEN VU EN OCW

| Categorie                | Prestatie-indicatoren  |
|--------------------------|--|
| Studiesucces             | <b>Bachelorrendement:</b><br>Het aandeel van de voltijd bachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij dezelfde instelling inschrijven (herinschrijvers) dat in de nominale studietijd + één jaar (C+1) bij dezelfde instelling het bachelors-diploma behaalt.<br><i>Databron: 1 Cijfer HO</i>  |
|                          | <b>Bachelor uitval:</b><br>Het aandeel van het t totaal aantal voltijds bachelorstudenten (eerstejaars HO) dat na één jaar studie niet meer bij dezelfde instelling in het hoger onderwijs staat ingeschreven.<br><i>Databron: 1 Cijfer HO</i>   |
|                          | <b>Bachelor switch:</b><br>Het aandeel van het totaal aantal voltijds bachelorstudenten (eerstejaars HO) dat na één jaar studie overstapt naar een andere studie bij dezelfde instelling.<br><i>Databron: 1 Cijfer HO</i>  |
| Kwaliteit en excellentie | <b>Deelname excellentietrajecten:</b><br>Aandeel studenten in excellentietrajecten (waaronder honoursprogramma's) van totaal aantal studenten. Hierbij wordt het VU aandeel (50%) van de 1e-jaars AUC studenten meegeteld met de jaarlijkse instroom in het honours (excellentie) programme.<br><i>Databron: instellingsadministratie; 1 Cijfer HO</i>             |
| Maatregelen              | <b>Docentkwaliteit:</b><br>Het aandeel docenten (WP) met een basiskwalificatie onderwijs in het totaal aantal docenten (WP). Dit heeft betrekking op al het onderwijsgevend wetenschappelijk personeel vanaf docent 2 met een vaste aanstelling of een aanstelling voor twee jaar of langer en die gelijk aan of groter is dan 0,4 fte.<br><i>Databron: SAP-HR</i> |
|                          | <b>Onderwijsintensiteit:</b><br>Het aandeel van de voltijd bachelor opleidingen met minder dan 12 geprogrammeerde contacturen en overige gestructureerde uren (klokuren per week) in het eerste jaar van voltijd bacheloropleidingen.<br><i>Methode/databron: conform nadere omschrijving RCH00, uitgaande van 40 onderwijsweken en OER/studiegidsen als bron.</i> |
|                          | <b>Indirecte kosten:</b><br>Generieke overheadformatie als percentage van de totale formatie. Hiervoor is de methode gehanteerd zoals in het rapport 'benchmark overhead Universiteiten en Hogescholen' van Berenschot 2011.<br><i>Databron: SAP-HR</i>  |

TABEL 4: PRESTATIEAFSPRAKEN VU-OCW INZAKE 2 FACULTATIEVE INDICATOREN;  
NULMETING 2011 EN PROGNOSE 2015

| Categorie                | Indicator                  | Nulmeting 2011 | Prognose 2015 <sup>8</sup> | Met OCW afgesproken ambitie 2015 |
|--------------------------|----------------------------|----------------|----------------------------|----------------------------------|
| Kwaliteit en excellentie | Instellingsaudit           | -              | Instellingsaudit behaald   | Instellingsaudit behaald         |
| Maatregelen              | Aantal bacheloropleidingen | 50             | 44                         | 40                               |

<sup>8</sup> Commissie Ritzen heeft de VU in april 2016 bezocht en zal de NVAO positief adviseren. Het definitieve rapport NVAO wordt juni 2016 verwacht.

Toelichting afspraak aantal bachelor-leidingen: Vermindering van het huidige bacheloraanbod met ten minste 10 opleidingen waarvoor (nieuwe) studenten zich per 1 oktober 2015 niet meer kunnen inschrijven. Vermindering te bereiken via planningsneutrale conversie bij de faculteiten Letteren, Exacte Wetenschappen en Sociale Wetenschappen.

## 2.1 Studiesucces

De afgesproken prestaties voor rendement en uitval waren ambitieus. De VU heeft daarom vanaf 2012 stevig ingezet op het verbeteren van de prestaties. VU-breed is activerend onderwijs ingevoerd en worden studenten gestimuleerd snel en zelf aan te slag te gaan. Alle opleidingen bieden inmiddels ten minste 12 contacturen aan en in het eerste jaar 14 contacturen. Veel opleidingen hebben een tutorsysteem ingevoerd, waarbij docenten als tutor van een kleine groep studenten, een rol spelen in de begeleiding van die studenten. De faculteit Gedrags- en Bewegingswetenschappen heeft toestemming gekregen om de norm van het bindend studieadvies (BSA) te verhogen naar 48 EC om zo het rendement van het eerste BA jaar te verhogen. Daarnaast is bij vijf faculteiten (Geneeskunde, Rechten, Gedrag- en Bewegingswetenschappen, Sociale Wetenschappen en Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde) geëxperimenteerd met een andere opzet van de introductieperiode van eerstejaars, met als doel de overgang van middelbare school naar universiteit te versoepelen en studenten vanaf het begin van hun opleiding te helpen de juiste studiehouding te vinden.

Om meer inzicht te krijgen in factoren die studiesucces en uitval verklaren, is met behulp van externe deskundigen een Student Analytics onderzoek gedaan. De uitkomsten ervan worden gebruikt om de hele keten van instroom, doorstroom en uitstroom van studenten beter op elkaar af te stemmen en

om gerichte en proactieve begeleiding te kunnen bieden aan studenten die een groter risico lopen om uit te vallen. De betere begeleiding van studenten begint al voor de poort: met de oprichting van het Pre-University College, waarin de VU samenwerkt met 23 scholen uit de regio, worden studenten al op de middelbare school vanaf 4 VWO voorbereid op een goede overgang van school naar studie.

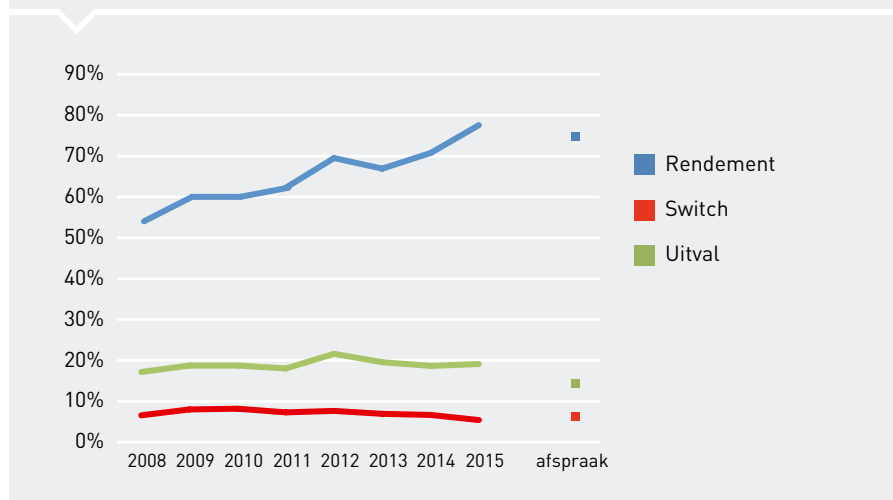
Dat al die inzet loont, blijkt uit de ontwikkeling van het studiesucces de afgelopen jaren (zie grafiek 5). Het aantal studenten dat binnen de instelling van opleiding switcht, schommelde de laatste jaren tussen 7% en 8% maar nam afgelopen jaar af tot 5,4%. Het bachelorrendement steeg spectaculair: van 54% in 2008 naar 77,6% in 2015. Dit is te danken aan intensievere programma's met meer nadruk op de eigen inzet en verantwoordelijkheid van studenten, samen met betere begeleiding van studenten. De dip in 2013 wordt verklaard door het afschaffen van de langstudeerdersmaatregel. Bij invoering ervan in 2012 nam het aantal bachelorstudenten dat tijdig afstudeerde sterk toe, om na het wegvallen van die prikkel weer af te nemen. Gelukkig bleef het eigen VU beleid constant en effectief en kon uiteindelijk een hoger

rendement worden gerealiseerd dan destijds is afgesproken.

De uitval na 1 jaar nam het afgelopen jaar toe en komt niet op de afgesproken ambitie van 15%. Een eerste belangrijke verklaring is dat - wetende dat in 2015 de studiefinanciering zou vervallen - veel VU studenten van het cohort 2014 geen tussenjaar namen en waarschijnlijk te ondoordacht aan een universitaire opleiding begonnen. Wat dat betreft is de timing van het afschaffen van de studiefinanciering ongelukkig: was de studiefinanciering al in september 2014 afgeschaft dan zou de uitval uit het cohort 2014-2015 lager zijn geweest.

Een tweede hiermee samenhangende verklaring is dat de belangrijkste groep die aan de VU uitvalt, de studenten zijn die zich hadden gemeld voor een numerus fixus studie en - na een jaar een parkeerstudie te hebben gevolgd - alsnog worden ingeloot bij de studie naar keuze en vertrekken. Deze groep is vooral groot in het domein Gezondheid, waar de VU met 12 opleidingen is vertegenwoordigd en landelijk marktleider is. De instroom in deze opleidingen (exclusief de zwaar overtekende opleidingen geneeskunde en tandheelkunde<sup>9</sup>), maakt 24% uit van het totale VU cohort 2014 (zie tabel 6). Het

GRAFIEK 5: ONTWIKKELING STUDIESUCCES 2008 - 2015



<sup>9</sup> dat zijn immers geen parkeerstudies

TABEL 6: UITVAL VU TOTAAL EN VU DOMEIN GEZONDHEID VAN COHORT 2014

|   | cohort 2014 |                                       |                                   |
|---|-------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
|   | VU totaal   | VU gezondheid<br>(excl. ACTA en VUMC) | VU overig<br>(incl. ACTA en VUMC) |
| Instroom 2014 KPI cohort (absoluut)             | 2590        | 618                                   | 1972                              |
| aandeel Instroom VU                             | 100,0%      | 24,0%                                 | 76,1%                             |
| percentage herinschrijvers bij VU 2015          | 80,8%       | 70,7%                                 | 84,0%                             |
| percentage herinschrijvers andere instelling HO | 14,5%       | 26,1%                                 | 10,9%                             |
| percentage uitval uit HO                        | 4,7%        | 3,2%                                  | 5,1%                              |
| percentage uitval bij VU                        | 19,2%       | 29,3%                                 | 16,0%                             |

TABEL 7: UITVAL UIT DE OPLEIDING EN SELECTIVITEIT 1E JAAR<sup>10</sup>

| Cohort | uitval na 1 jaar | uitval na 2 jaar | uitval na 3 jaar | selectiviteit 1e jaar |
|--------|------------------|------------------|------------------|-----------------------|
| 2007   | 24%              | 31%              | 33%              | 71%                   |
| 2008   | 27%              | 33%              | 34%              | 78%                   |
| 2009   | 27%              | 34%              | 36%              | 75%                   |
| 2010   | 25%              | 31%              | 33%              | 77%                   |
| 2011   | 29%              | 34%              | 34%              | 86%                   |
| 2012   | 27%              | 31%              | 32%              | 82%                   |
| 2013   | 25%              | 29%              |                  |                       |
| 2014   | 25%              |                  |                  |                       |

aantal herinschrijvers van cohort 2014 was VU-breed 80,8%, uitval van dat cohort 19,2%. Het aantal herinschrijvers voor deze groep gezondheidsopleidingen was veel lager: 70,7%, het aantal uitvallers bij de VU navenant hoger: 29,3%. Bij nadere analyse blijkt dat het merendeel van de uitvallers van deze specifieke groep opleidingen bij de VU zich na een jaar niet meer bij de VU inschreef, maar bij een andere instelling in het HO (26,1% van de instroom in deze opleidingen): ze vallen niet uit het HO maar switchen naar een andere instelling. Exclusief deze groep opleidingen viel maar 16% van het cohort 2014 bij de VU uit (wat de prestatieafspraken van 15% dicht nadert). Hoewel we via gerichte voorlichting en goede

matching de groep studenten die eigenlijk geneeskunde of tandheelkunde wil gaan doen, goed op de consequenties van hun keuze én op mogelijke alternatieven proberen te wijzen, blijft het toch een groep waar we weinig vat op hebben. Het afschaffen van de studiefinanciering zou voor dit probleem op termijn een oplossing kunnen zijn: een parkeerstudie wordt te duur. Een positieve ontwikkeling is dat de selectieve functie van het eerste jaar toeneemt: door de intensievere begeleiding en strenge eisen (BSA) in het eerste jaar ontdekken studenten sneller of de opleiding echt bij hen past en maken ze - als nodig - de keuze om te stoppen met hun opleiding eerder dan vroeger. Waar de uitval uit een

opleiding in het eerste jaar niet is afgenomen, is die dat in het 2e en 3e jaar wel (zie tabel 7). De selectiviteit van de propedeuse nam toe van 71% voor het cohort 2007 naar 82% voor het cohort 2012.

## 2.2 Kwaliteit en excellentie

Met 10,0% van het totale cohort<sup>11</sup> dat instroomt in de excellentieprogramma's hebben we de beoogde groei in instroom in de programma's behaald<sup>12</sup>. In overleg met de UvA is het honoursprogramma voor excellente studenten verder ontwikkeld. Daarnaast is naar aanleiding van het Instellingsplan 2015-2020 een van decanen tot Dean of Talent benoemd die, in overleg met de faculteiten, meer instrumenten zal

<sup>10</sup> totale uitval uit de opleiding, inclusief switch binnen de instelling

<sup>11</sup> en 13,3% van de herinschrijvers na één jaar

<sup>12</sup> zie ook blz 149

ontwikkelen om getalenteerde studenten voldoende ruimte en uitdaging te bieden. Daarbij wordt bijvoorbeeld gedacht aan het beter mogelijk maken van het afstuderen in twee studies en/of het combineren van studie met top (sport/muziek) prestaties. Tot slot is in 2015 de start van de kleinschalige en selectieve interdisciplinaire bachelor Philosophy, Politics and Economics voorbereid. Het programma start per september 2016 en is bedoeld voor getalenteerde, breed geïnteresseerde internationale studenten.

In paragraaf 4.2 is al uitgebreid op de Instellingsaudit en de daaruit voortvloeiende maatregelen ingegaan. Naast de in gang gezette maatregelen om aan de randvoorwaarden van die Instellingstoets te voldoen, zijn in 2015 meer maatregelen genomen om het systeem van kwaliteitszorg voor het onderwijs te versterken. Zo hebben naast de algemeen bestuurlijke overleggen tussen CvB en faculteitsbesturen, de tweejaarlijkse portefeuillehoudersoverleggen van de rector, als portefeuillehouder onderwijs in het CvB, en de faculteitsbesturen een structureel karakter gekregen. In die overleggen worden o.a. de facultaire onderwijsjaarverslagen en –plannen besproken. Daarnaast is er aandacht voor de stand van de opleidingsaccreditaties en de midterms aan de hand van het zogeheten accreditatieportret. Tot slot vormt de voortgang van de facultaire prestatieplannen een vast onderdeel van gesprek.

### 2.3 Maatregelen

De VU investeert in de kwaliteit van haar docenten, niet alleen door de BKO maar ook door een SKO traject voor seniordocenten en door het aanbieden van de leergang onderwijskundig leiderschap (LOL) voor staf op leidinggevende posities in het onderwijs (zoals opleidingsdirecteuren, onderwijsdirecteuren en portefeuillehouders onderwijs). Inmiddels heeft 61% van de

staf een BKO, 1% meer dan de afgesproken 60%, zijn 95 docenten SKO-gecertificeerd en hebben 33 docenten de LOL gehaald. Dat de VU onderwijs een essentieel element in de wetenschappelijke loopbaan van het WP vindt, blijkt uit het door het CvB in mei 2015 vastgestelde Raamwerk Onderwijsprestaties.

De VU hecht aan intensief onderwijs met voldoende contacturen. In de in november 2013 vastgestelde VU-brede Bachelor-master richtlijn is vastgelegd dat alle bacheloropleidingen van de VU ten minste 12 contacturen per week in het 2e en 3e studiejaar aanbieden en 14 uur contacturen per week in het 1e jaar. Deze richtlijnen zijn als algemeen deel in het format voor de onderwijs- en examenregelingen van alle opleidingen opgenomen.

De VU hecht eraan dat studenten breed en flexibel kunnen studeren. Een van de mogelijkheden daarvoor is het aanbieden van brede bachelor programma's. De afgesproken maatregel om het via planningsneutrale conversie meer brede bachelors aan te bieden en tegelijk het aantal bachelorlabels terug te brengen te brengen van 50 naar 40, draagt hier aan bij (zie ook § 4.4.1).

De VU heeft de afgelopen jaren een grootscheepse reorganisatie in haar bedrijfsvoering doorgevoerd. Behalve professionaliseren en waar mogelijk digitaliseren van de bedrijfsvoering was een derde achterliggend doel het terugdringen van het percentage indirecte kosten. Dat staat eind 2015 op 18.1% (aandeel aantal fte in generieke overheadfuncties<sup>13</sup> in totaal aantal fte VU ultimo 2015).

## 3 PROFILERINGSAFSPRAKEN VU-OCW INZAKE ONDERWIJS

Naast prestatieafspraken, heeft de VU ook profileringsafspraken met OCW gemaakt. De profileringsafspraken rond onderwijs zijn:

- herordenen van het onderwijsaanbod in de bachelor;
- differentiatie van het onderwijs.

In 2014 vond een midterm review van de profileringsafspraken plaats door de review commissie o.l.v. Van Vught. De commissie stelde vast dat de VU voldoende voortgang had geboekt met het realiseren van haar ambities t.a.v. profilering van het onderwijs.

### 3.1 Herordening onderwijsaanbod in de bachelor

De herordening van het onderwijsaanbod vindt langs twee wegen plaats:

- uniformeren van de structuur van de opleidingen;
- verbreden van de opleidingen mede via reductie van het aantal bachelorlabels bij Letteren, Exacte wetenschappen en Sociale wetenschappen

Nadat het CvB eind 2013 de bachelor-richtlijn heeft vastgesteld, met daarin richtlijnen voor de structuur van opleidingen, hebben de faculteiten die structuur ingevoerd. Alle opleidingen hebben een academische kern van ten minste 24 EC, alle opleidingen passen binnen de academische jaarkalender en zijn opgebouwd uit modules van 6 EC. Bij alle opleidingen is de major-minor structuur ingevoerd. Waar dat vakinhoudelijk noodzakelijk is, kan een faculteit een uitzondering op elementen van de richtlijn aanvragen. Het CvB heeft zowel in 2014 als in 2015 een beperkt aantal (gemotiveerde) uitzonderingen toegestaan. Zo mag bijvoorbeeld de opleiding Geneeskunde het onderwijs in de Academische kern zo programmeren dat het past in leerlijnen van het studieprogramma.

<sup>13</sup> Exclusief Onderwijs- en Onderzoekondersteuning



De VU brede invoering van deze structuur maakt het voor studenten mogelijk om flexibel te studeren en over de grenzen van hun opleiding/faculteit heen onderwijs te volgen.

Studenten kunnen ook breder studeren door de start van twee nieuwe brede bacheloropleidingen op het terrein van de geesteswetenschappen in 2013: Literatuur en Samenleving en Media, Kunst, Design en Architectuur. Deze twee opleidingen ontstonden door een planningsneutrale conversie, waarbij acht bestaande bachelor werden omgezet in twee nieuwe, brede bacheloropleidingen.

De herordening van het onderwijsaanbod in het kader van de VU-UvA samenwerking is in 2015 voortgezet. Dit zal in 2016 resulteren in de start van een aantal joint degrees opleidingen, zowel in de bachelor (Scheikunde, Natuur- en Sterrenkunde) als de masters (masters Chemistry, Computational Science, Computer Science en Physics & Astronomy) en op termijn naar unielocatie van die joint opleidingen op een van beide campussen (Science Park Watergraafsmeer of VU campus). Hoewel het tempo van het ontwikkelen van het gezamenlijk onderwijsaanbod na het (voorlopig) afketsen van de gezamenlijke Amsterdam Faculty of Science iets is vertraagd, wordt door de drie faculteiten in het bèta domein (Aard en Levenswetenschappen en Exacte Wetenschappen van de VU en Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatica van de UvA) nog steeds actief aan het gezamenlijk aanbieden van het onderwijs gewerkt.

Een derde voorgenomen herordening: de planningsneutrale conversie van drie klassieke sociaal wetenschappelijke opleidingen (Culturele antropologie en ontwikkelingssociologie, Politicologie en Sociologie) tot de brede bachelor Maatschappijwetenschappen is niet gerealiseerd. De al bestaande afstudeerrichting maatschappijwetenschappen, bleek bij beoordeling

door peers, te ver af te staan van de oorspronkelijke vakgebieden en vormde zo een mogelijk risico voor de accreditatie van de nieuw te vormen brede bachelor. De faculteit zoekt de verbreding nu via participatie in de brede bachelor Philosophy, Politics & Economics, die september 2016 start.

Doordat in het bètadomein voor joint-degrees in plaats van uitruil van bachelorlabels is gekozen en door het niet doorgaan van de brede bachelor Maatschappijwetenschappen, is het aantal aangeboden bacheloropleidingen niet afgenomen van 50 tot 40 opleidingen, maar tot 44.

### 3.2 Differentiatie van het onderwijs

Als het studenten mogelijk wordt gemaakt flexibeler hun bachelor programma in te vullen, is het van belang dat ook de toegang tot de masteropleidingen wordt geflexibiliseerd. Afgesproken is dat voor september 2017 faculteiten hun masterportfolio hebben herijkt en waar nodig hebben aangepast. Een van de opties daarbij is het flexibiliseren van de masterprogramma's zodat studenten met een baan in staat worden gesteld werk en studie te combineren. Hoewel de door de VU bij OCW ingediende pilot niet is gehonoreerd, zal een aantal faculteiten toch onderzoeken hoe ze op termijn hun masteronderwijs kunnen flexibiliseren.

In het kader van de voorbereiding van een nieuw Instellingsplan is de visie op het postgraduate onderwijs aangescherpt. Afgelopen jaar hebben kwartiermakers uit de faculteiten Economische en Bedrijfswetenschappen, Sociale Wetenschappen en Rechtsgeleerdheid onderzocht of het mogelijk is om op het terrein van het profilerings-thema Governance for Society bestaand aanbod aan executive en overig postgraduate onderwijs te bundelen en of er een markt is voor nieuw te ontwikkelen aanbod. De conclusie was dat die markt overduidelijk bestaat. Begin 2016 wordt gestart met een vervolg

project: de organisatorische inbedding van dat onderwijs, bij voorkeur in een VU Governance School.

#### 4 PROFILERINGSAFSPRAKEN VU-OCW INZAKE ONDERZOEK (INCL. VALORISATIE)

##### Samenvatting VU scores profileringsafspraken onderzoek

De commissie RCHO heeft 14 profileringsafspraken genoteerd. Daarvan zijn er 8 gehaald, 3 niet gehaald en twee niet te vergelijken vanwege het nieuwe SEP-protocol. In tegenstelling tot de prestatie-afspraken hebben de profileringsafspraken geen gevolgen voor de bekostiging.

| Zwaartepunten   | Stand 2010       | Target 2015   | Score 2015  | Gehaald?  |
|---|------------------|---|---|---|
| 1 Het profiel van de VU wordt bepaald door vier grote thema's   |                  |   | Human Health & Life Sciences, Governance for Society, Science for Sustainability, Connected World   | Ja  |
| <b>UVA-VU SAMENWERKING</b>  |                  |   |   |   |
| 2 De VU en de UvA [hebben] besloten hun samenwerking vastere vorm te geven. De inzet is het bewerkstelligen van een kwaliteitssprong, zowel vanuit wetenschappelijk perspectief als ten behoeve van het Nederlands economisch beleid en de Amsterdamse regio. |                  |   |   | Ja, bijvoorbeeld aantrekken AAA-fellows, oprichting ARCNL |
| 3 Een belangrijk doel van het AAA-plan is het vergroten van de inkomsten uit externe financiering ten behoeve van het onderzoek   | Onbekend         | Samen met UvA 5 miljoen euro NWO-gelden                                   | Ca. 7 miljoen   | Ja  |
|   | Onbekend         | Samen met UvA 20 miljoen per jaar financiering uit bedrijfsleven ophalen  | Ca. 5 miljoen (ARCNL)   | nee   |
| 4 In het kader van de AAA wordt onder meer de integratie van de twee bètafaculteiten onderzocht   |                  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 decaan</li> <li>• 2 joint degree opleidingen</li> <li>• Gezamenlijke onderzoeksprioriteiten</li> <li>• verhuizingen</li> </ul> | Ja  |
| <b>KWALITEIT ONDERZOEK</b>  |                  |   |   |   |
| 5 Hogere notering in Leiden Ranking op impactscore dan positie in 2015  | 64               | Hoger dan 64  | 64  | Nee, positie gelijk                                       |
| 6 Aantal publicaties houdt gelijke tred met internationale trend  |                  |   | Het aandeel van de VU in de output van publicaties van de Europese Unie is van 0,70 % in 2010 toegenomen tot 0,77 % in 2015.  | Ja  |
| 7 Aandeel onderzoeksvisitaties met score van 4 verhogen van 70 % naar 100 %   |                  | Aandeel onderzoeksvisitaties met score van 4 verhogen van 70 % naar 100 % |   | Niet te vergelijken, nieuw SEP-protocol                   |
| 8 Aandeel onderzoeksvisitaties met score 4,7 verhogen van 14% naar 20 %   |                  | Aandeel onderzoeksvisitaties met score 4,7 verhogen van 14% naar 20 %     |   | Niet te vergelijken, nieuw SEP-protocol                   |
| <b>VALORISATIEBELEID</b>  |                  |   |   |   |
| 9 De VU heeft intern beleid ontwikkeld voor de vertaalslag van onderzoek naar innovatie   |                  |   | Valorisatiebeleid is ontwikkeld   | Ja  |
| 10 In het personeelsbeleid van de VU zal meer aandacht worden besteed aan activiteiten en prestaties op het gebied van valorisatie  |                  |   | Valorisatie is in het personeelsbeleid opgenomen  | ja  |
| 11 Het inkomen uit postgraduate executive education groeit van €13 miljoen in 2010 naar €20 miljoen in 2015   | Omzet 13 miljoen | 20 miljoen  | 16,5 miljoen  | nee   |
| 12 Het ondernemerschapsonderwijs wordt versterkt en uitgebreid via Amsterdam Centre for Entrepreneurship (ACE) een gezamenlijk initiatief van de VU met de UvA, de Hogeschool Amsterdam en Hogeschool InHolland.  |                  |   | 3 masters<br>3 minoren<br>2 honoursprogramma's<br>2 summerschools   | ja  |
| 13 Open Access aandeel bij publicaties verhogen naar 40 %   |                  |   | 37 %  | Nee   |
| 14 De [pan-Amsterdamse] TTO is volledig operationeel  |                  |   |   | ja  |

## 4.1 Inleiding

In 2011 heeft de Vrije Universiteit Amsterdam prestatie- en profileringsafspraken gemaakt met het ministerie van OCW. De profileringsafspraken behelzen zwaartepuntvorming, de samenwerking tussen VU en UvA, kwaliteitsverbetering in het onderzoek en valorisatie. In dit hoofdstuk worden de profileringsafspraken en de behaalde resultaten sinds 2012 weergegeven.

## 4.2 Profiel Vrije Universiteit Amsterdam

### Gemaakte profileringsafpraak

Het profiel van de VU wordt bepaald door vier grote thema's

Het brede aanbod aan onderwijs en onderzoek van de VU sluit aan bij hedendaagse maatschappelijke vraagstukken. Om dit beter over het voetlicht te brengen, heeft de VU ervoor gekozen zich met vier herkenbare profilerings-thema's te profileren.

Implementatie van de profilerings-themaerzoek van de VU sluit aan bij hedendaagse maatschappelijke vraagstukken. Om dinstituten van de VU geven voor een belangrijk deel gestalte aan de profileringsthema's. In 2015 is onder het trekkerschap van decanen gewerkt aan de profileringsthema's. Omdat de inhoud leidend is, verschillen de accenten per thema. Binnen elk thema is gewerkt aan de voorbereiding van een lustrumconferentie.

### Human Health & Life Sciences

Met het thema Human Health & Life Sciences bundelt de VU fundamenteel, translationeel en toegepast onderzoek en werkt samen met (academische)

partners in de stad en in sport en zorg sector om een unieke bijdrage te leveren aan de (inter) nationale agenda rond gezondheid en leven en oplossingen te bieden voor actuele vragen rond de gezondheid. Er zijn zeven faculteiten bij dit thema betrokken en zeven onderzoeksinstituten. In 2015 is gewerkt aan uitbouw van multidisciplinaire en translationele onderwijs- en onderzoeksprogramma's en aan de verbreding, verdieping en verzwaring van de BA, MA curricula en honours programma's binnen dit thema. Waar mogelijk zijn de BA opleidingen verder geflexibiliseerd om doorstroom naar meerdere MA mogelijk te maken, studie uitval te verminderen en studierendement te vergroten.

### Connected World

Binnen Connected World bestuderen onderzoekers en studenten de effecten van globalisering en digitalisering op cultuur-historisch, economisch, sociaal, juridisch en levensbeschouwelijk vlak. Andersom gebruiken wetenschappers de technologie om het verleden en heden te bestuderen en te duiden vanuit diverse contexten. Er zijn vijf faculteiten betrokken. In 2015 is gewerkt aan de voorbereiding van de Lustrumconferentie Connected World, een Zwaartekrachtvoorstel en aan versterking van publiek-private samenwerking met IBM. Er is ook gewerkt aan multidisciplinaire onderwijsprogramma's, waaronder de nieuwe opleiding Philosophy, Politics and Economics (PPE) en de Minor Digital Humanities.

### Governance for Society

De ambitie van Governance for Society is om vanuit onze vrije en onafhankelijke academische positie, een verdiepen-

de, fundamentele bijdrage te leveren aan maatschappelijke governance-vraagstukken met het oog op een betere wereld. Er zijn zeven faculteiten bij dit thema betrokken. Afgelopen jaar hebben kwartiermakers uit de faculteiten Economische en Bedrijfswetenschappen, Sociale Wetenschappen en Rechtsgeleerdheid onderzocht of het mogelijk is om op het terrein van het profileringsthema Governance for Society bestaand aanbod aan executive en overig postgraduate onderwijs te bundelen en of er een markt is voor nieuw te ontwikkelen aanbod. De conclusie was dat die markt overduidelijk bestaat. Begin 2016 wordt gestart met een vervolg project: de organisatorische inbedding van dat onderwijs, bij voorkeur in een VU Governance School.

### Science for Sustainability

Voor het langdurig veiligstellen van het welzijn van onze planeet, en daarmee van de mensen die erop leven, is het essentieel om duurzaam om te gaan met de natuurlijke bronnen en diensten die de aarde ons biedt en om deze omgang klimaatbestendig te maken. Daarnaast is het van groot belang om ons begrip te vergroten van hoe we noodzakelijke veranderingen in het menselijk gedrag en de maatschappij kunnen bewerkstelligen die bijdragen aan een duurzame samenleving. Binnen dit thema verbinden we fundamentele wetenschappelijke kennis inzake duurzaamheid met kennis over het doorvoeren van veranderingen in de samenleving. Daarmee richt Science for Sustainability zich op de gehele keten van fundamenteel onderzoek, toegepast onderzoek en concrete toepassing. Er zijn drie faculteiten bij dit thema betrokken. In 2015 vond een lustrumconferentie plaats over dit thema. Er is gewerkt aan de ontwikkeling van een universiteit brede minor Sustainability en aan de ontwikkeling van een master of minor Sustainability samen met UvA. Tevens worden mogelijkheden verkend voor Joint Degrees.

|                                      |                                      |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Connected World                      | Governance 4 Society                 |
| FGW, GGL, FSW, FEWEB, FEW            | GGL, FGW, FSW, FGB, FEWEB, RCH, FALW |
| Human Health & Life Sciences         | Science for Sustainability           |
| VUmc, ACTA, FGB, FALW, FEW, GGL, FGW | FEW, FALW, FEWEB                     |

### 4.3 Excellent wetenschappelijk onderwijs en onderzoek in Amsterdam

#### Gemaakte profileringsafspraken

- De VU en de UvA [hebben] besloten hun samenwerking vastere vorm te geven. De inzet is het bewerkstelligen van een kwaliteitssprong, zowel vanuit wetenschappelijk perspectief als ten behoeve van het Nederlands economisch beleid en de Amsterdamse regio.
- Een belangrijk doel van het AAA-plan is het vergroten van de inkomsten uit externe financiering ten behoeve van het onderzoek
- In het kader van de AAA wordt onder meer de integratie van de twee bètafaculteiten onderzocht

De samenwerking tussen de Universiteit van Amsterdam (UvA), de Vrije Universiteit Amsterdam (VU) en de Hogeschool van Amsterdam (HvA), vindt plaats vanuit de inhoud en is ingegeven door de wensen vanuit de onderwijs- en onderzoeksgemeenschap zelf. Het gegeven is eenvoudig: studenten, docenten en onderzoekers willen zich niet laten beperken door organisatorische grenslijnen – zeker niet in de wetenschap.

In 2012 hebben de UvA en de VU besloten op een aantal wetenschapsgebieden samenwerkingsverbanden te vormen zodat ze op excellent niveau functioneren of toegroeien naar excellent niveau. In 2015 zijn 12 AAA-initiatieven gestart en 10 AAA-fellows aangesteld binnen deze initiatieven. Deze samenwerking is ondersteund met profileringsmiddelen.

De samenwerking tussen VU en UvA heeft geresulteerd in het verwerven van een groot aantal externe onderzoeksgrants en versterking van de samenwerking met het bedrijfsleven. Onderzoekers verbonden aan de AAA-initiatieven hebben 7 ERC Starting Grants, 2 ERC Consolidator Grants, 4 VENI's, 3 VIDI's en 1 VICI verworven. Onderzoekers verbonden aan de gezamenlijke AAA-initiatieven Amsterdam Data Science en

Amsterdam Centre for Contemporary European Studies (ACCESS) hebben samen meer dan 7 miljoen euro aan NWO-gelden verworven. De samenwerking UvA-VU is ook gericht op het versterken van de samenwerking met bedrijven en industrie. Een belangrijk resultaat is de oprichting van ARCNL in 2014 met chipfabrikant ASML, die jaarlijks 2,5 miljoen euro investeert in dit onderzoekscentrum. De onderzoekers van Amsterdam Data Science werken intensief samen met onder meer IQU, ORTEC, Qualcomm en Philips. Zie voor een uitgebreide beschrijving van de resultaten van de AAA-initiatieven en de samenwerking van de bètafaculteiten van VU en UvA paragraaf 6 en 7.

### 4.4 KWALITEIT ONDERZOEK

#### Gemaakte profileringsafspraken

- Hogere notering in Leiden Ranking op impactscore dan positie in 2015
- Aantal publicaties houdt gelijke tred met internationale trend
- Aandeel onderzoeksvisitaties met score van 4 verhoogd van 70 % naar 100%
- Aandeel onderzoeksvisitaties met score 4,7 verhoogd van 14% naar 20%

De Vrije Universiteit Amsterdam behoort tot de beste universiteiten van de wereld. In de Academic Ranking of World Universities 2015 (ARWU), beter bekend als de Shanghai Ranking, bekleedt de VU plaats 98. Daarmee stijgt de VU twee plaatsen ten opzichte van plaats 100 in 2014. Omdat de VU momenteel geen Nobelprijs- of Field Medal winnaars binnen haar gelederen heeft, een belangrijke indicator in de Shanghai ranking, dankt de VU de score vooral aan de prestaties van de zittende onderzoekers.

De VU behoudt op de impactscore in de Leiden Ranking in 2015 wereldwijd positie 64, dezelfde positie als in 2010. In de periode 2010-2013 heeft de Vrije Universiteit 6.587 publicaties gegenereerd en behoort daarmee tot de meest productieve Nederlandse

universiteiten, waar het aantal publicaties uiteenloopt van 2.141 tot 8.947. 14,2% van deze publicaties behoorden tot de top 10% publicaties wereldwijd. Het aandeel van de VU in de output van publicaties van de Europese Unie is van 0,70% in 2010 toegenomen tot 0,77% in 2015.

De VU streeft naar excellent onderzoek, dat gestaafd wordt door visitaties. In 2015 hebben de eerste visitaties volgens het nieuwe SEP-protocol plaatsgevonden. In de in 2015 afgeronde evaluaties behaalt de VU een gemiddelde score van 1.9 op een schaal van 4-1 waarbij 1 de hoogste score is. Het nieuwe SEP-protocol 2015-2021 hanteert andere methoden voor visitaties dan het SEP-protocol van 2009-2015. De Likert schaal van 1-5 is vervangen door een omgekeerde schaal 4-1, waardoor de SEP-scores in 2010 en 2015 lastig te vergelijken zijn. Eveneens legt het nieuwe SEP-protocol 2015-2021 de nadruk op kwalitatieve omschrijvingen in plaats van kwantitatieve omschrijvingen.

In 2015 hebben de volgende onderzoek visitaties plaatsgevonden van disciplines: (Technische) Wiskunde, Informatica, Economie, Bedrijfskunde, en van interfacultaire Onderzoeksinstituten: CLUE+, OOA, MOVE en NCA. ACTA heeft de visitatie afgerond en de zelfevaluatie van Economie en Bedrijfskunde, Technische Wiskunde en Informatica en MOVE zijn voorgelegd aan visitatiecommissies. In het jaar 2016 volgen de definitieve rapportages van Economie en Bedrijfskunde, Technische Wiskunde en informatica, en MOVE. De ervaringen met het nieuwe SEP zijn positief.

## 4.5 VALORISATIE

### Gemaakte profileringsafspraken

- De VU heeft intern beleid ontwikkeld voor de vertaalslag van onderzoek naar innovatie
- In het personeelsbeleid van de VU zal meer aandacht worden besteed aan activiteiten en prestaties op het gebied van valorisatie
- Het inkomen uit postgraduate executive education groeit van €13 miljoen in 2010 naar €20 miljoen in 2015
- Het ondernemerschapsonderwijs wordt versterkt en uitgebreid via Amsterdam Centre for Entrepreneurship (ACE) een gezamenlijk initiatief van de VU met de UvA, de Hogeschool Amsterdam en Hogeschool InHolland.
- Open Access aandeel bij publicaties verhogen naar 40%
- De [pan-Amsterdamse] TTO is volledig operationeel

### Valorisatiebeleid

De VU heeft in 2014 gekozen voor een set indicatoren op basis van het VSNU Raamwerk Valorisatie-indicatoren. Over het jaar 2015 zal voor het eerst aan de VSNU worden gerapporteerd over de resultaten. De set indicatoren is gericht op kwantitatieve meting, maar de VU kiest er nadrukkelijk voor ook een kwalitatieve beschrijving te geven van de impact en maatschappelijke relevantie van onderzoeksresultaten. De keuze voor indicatoren is in nauw overleg met

alle faculteiten tot stand gekomen en gebaseerd op de facultaire valorisatiestrategieën die in 2014 zijn ontwikkeld, waarin de implementatie van facultaire valorisatiebeleid is vastgelegd. De voortgang daarvan wordt in het najaar getoetst in het bestuurlijk overleg over onderwijs en onderzoek van de rector met de faculteitsbesturen, aan de hand van het facultaire jaarplan. Valorisatie is al sinds april 2011 opgenomen in het formulier jaargesprek als onderdeel van het personeelsbeleid.

### Postacademisch onderwijs en nascholing

De VU biedt niet alleen onderwijs voor reguliere studenten aan, maar heeft ook een breed opleidingsaanbod voor professionals en andere belangstellenden. Door wetenschappelijke kennis te delen via postacademisch onderwijs en nascholing, en doordat professionals weer casuïstiek inbrengen uit de praktijk, draagt het postacademisch onderwijs van de VU niet alleen bij aan professionalisering van beroepsgroepen, maar ook aan kenniscirculatie. Kenmerk van het postacademisch onderwijs is dat het nauw verbonden is met onderzoek en het initiële onderwijs. Verschillende beroepsgroepen profiteren zo van actuele wetenschappelijke kennis en ook andere belangstellenden kunnen een leven lang leren aan de VU. De VU stelt hoge eisen aan de kwaliteit van het onderwijs, wij verbinden onze naam alleen aan onderwijs dat aan onze hoge criteria voldoet. Inkomsten uit postacademisch onderwijs en nascholing kunnen bovendien weer in onderzoek worden geïnvesteerd; het biedt faculteiten enige financiële speel-

TABEL: RAPPORTAGE VALORISATIE-INDICATOREN VU EN VUMC 2015<sup>14</sup>

| Categorie                | Meetwaarde  | 2015          |
|--------------------------|---|---------------|
| Licensering              | # ingediende nieuwe patentaanvragen                           | 6             |
|                          | # nieuwe licentieovereenkomsten                               | 12            |
|                          | # gerealiseerde spin-offs                                     | 4             |
| Ondernemerschap          | # verstrekte en verworven pre-seed en proof of concept funds  | 4             |
|                          | Omvang van preseed en PoC funds                               | € 375.000     |
|                          | # medewerkers/studenten dat een vak volgt in ondernemerschap. | 170           |
| Postacademisch onderwijs | Inkomsten in € uit bij- en nascholing                         | € 16.750.641  |
|                          | # deelnemers aan bij- en nascholing (excl. VULA)              | 19.453        |
| Samenwerking             | # samenwerkingsovereenkomsten (extern gefinancierd onderzoek) | 212           |
|                          | # lidmaatschappen van maatschappelijke adviescommissies       | 472           |
|                          | Omvang in € in tweede en derde geldstroom                     | € 154.361.723 |
| Disseminatie             | # outputresultaten van maatschappelijke disseminatie          | 2449          |
|                          | % tijdschriftartikelen in Open Access                         | 37%           |

<sup>14</sup> De rapportage valorisatie-indicatoren is gebaseerd op data van VU en VUmc samen. Waar in de tekst gerefereerd wordt aan meetwaarden ten behoeve van het Jaarverslag VU, betreffen die alleen de data van de VU, daarom kunnen deze afwijken van de data in de tabel.

ruimte om ondernemend te zijn. In de periode 2010-2015 is het inkomen uit postacademisch onderwijs en naschooling gegroeid van € 13 miljoen in 2010 naar € 16,46 miljoen in 2015.

### Ondernemerschapsonderwijs

De VU vindt het belangrijk om studenten en medewerkers te trainen in ondernemerschap. Studenten en wetenschappers die ondernemen, leveren daarmee een maatschappelijke bijdrage. Daarbij kijken we of er stimuleringsbeleid voor de ontwikkeling van ondernemerschap is voor studenten en medewerkers en op welke wijze externe partijen betrokken worden bij de ontwikkeling en uitvoering van ondernemerschapsonderwijs. Een mooi voorbeeld is de samenwerking met NUON die betrokken is bij het ondernemerschapsonderwijs van Bedrijfskunde. Indicator is het aantal medewerkers en studenten dat een vak volgt in ondernemerschap.

In 2008 startte de VU met CASE, een programma voor ondernemerschapsonderwijs. Sinds 2012 investeert de VU samen met de UvA in dit onder studenten populaire programma via het pan-Amsterdamse Amsterdam Centre for Entrepreneurship (ACE) in de uitbreiding van het aanbod van ondernemerschapsonderwijs. ACE is een samenwerkingsverband van de Universiteit van Amsterdam (UvA), de Vrije Universiteit (VU), de Hogeschool van Amsterdam (HvA) en de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten (AHK). Het ondernemerschapsonderwijs heeft een impuls gekregen op zowel bachelor- als masterniveau. Het aanbod is sinds 2012 uitgebreid met een gezamenlijke master Entrepreneurship (m.i.v. 2014/2015) en een minor 'Entrepreneurship 2.0' (m.i.v. 2016/2017). Daarnaast is in 2014 een International Summer School 'New Venture Creation and Entrepreneurship' van start gegaan. Al sinds 2006 vinden elk jaar edities plaats van de Rabobank / ACE Summerschool 'Ondernemerschap'.

In 2015 telde de master Entrepreneurship 80 studenten. Vorig studiejaar hebben 30 studenten aan de minor Entrepreneurship 2.0 deelgenomen. In 2015 trok de Summerschool Ondernemerschap 35 studenten en de International

Summer School 'New Venture Creation and Entrepreneurship' 25 studenten.

### Patenten, licenties en spin-offs

Patenten en licenties zijn goede indicatoren van creativiteit en ondernemerschap van wetenschappelijke onderzoekers en studenten. Daarbij kijkt de VU naar de aantallen ingediende nieuwe patentaanvragen, maar ook naar de nieuwe licentieovereenkomsten en de gerealiseerde spin-offs, omdat die vooral iets zeggen over het daadwerkelijke gebruik van toegepaste kennis. In de periode 2012-2015 hebben de bij IXA aangesloten instellingen (AMC, UvA, HvA, VU en VUmc) 114 licenties afgesloten, 125 octrooien aangevraagd en zijn 27 nieuwe ondernemingen gestart. IXA is het pan-Amsterdamse Technology Transfer Office.

| Master   | Minor                             | Honoursprogramma's                            | Vakken  | Summer schools                              | Extracurriculair           |
|--|-----------------------------------|---|---|---|----------------------------|
| MSc Entrepreneurship (VU-UvA joint degree)                                   | Minor Entrepreneurship 2.0        | VU/ UvA Honours Programme Entrepreneurship    | Introduction Entrepreneurship   | New Venture Creation and Entrepreneurship   | ACE GRIT-weekend           |
| MSc Management, Policy Analysis & Entrepreneurship in Health & Life Sciences | Minor Entrepreneurship            | VU/UvA Honours Course Social entrepreneurship | Entrepreneurship in Health and Life Sciences  | Rabobank / ACE Summerschool Ondernemerschap | ACE Let's get started fair |
| Premaster Entrepreneurship   | Minor Technology Entrepreneurship |   | Entrepreneurship in Data Science and Analytics<br>Entrepreneurship in Human Movement Sciences<br>De Ondernemende Tandarts |   |                            |

|                      | 0-meting | Real. 2012 | Real. 2013 | Real. 2014 | Real. 2015 | Totaal |
|----------------------|----------|------------|------------|------------|------------|--------|
| Licenties            | 10       | 23         | 31         | 24         | 36         | 114    |
| Octrooiaanvragen     | 11       | 34         | 31         | 25         | 35         | 125    |
| Nieuwe ondernemingen | 2        | 3          | 5          | 8          | 11         | 27     |

### **Overige vormen van valorisatie**

De structurele samenwerking van academici met maatschappelijke organisaties in de vorm van lidmaatschappen van adviescommissies, relevante bestuursfuncties en lidmaatschappen van raden van toezicht, is een goede indicator van samenwerking en kennisdeling van universiteit en samenleving.

Ook wordt gekeken naar de externe financiering van onderzoek waarbij door wetenschappers met maatschappelijke partners wordt samengewerkt, met name de derde-geldstroomprojecten omdat daarin met publieke en private partners wordt samengewerkt, maar ook naar de projecten in de tweede-geldstroom waarin wordt samengewerkt met maatschappelijke organisaties. Als tweede indicator worden de pre-seed en proof-of-concept funds geteld. Dit zijn voorinvesteringen door valorisatiefondsen voor onderzoek naar de technische en commerciële haalbaarheid van producten.

Last but not least kiest de VU voor het meten van outputresultaten van maatschappelijke disseminatie, waaronder kennisverspreiding via interviews, optredens en artikelen in alle soorten media, blogs, websites, publicaties in vaktijdschriften, lezingen en bijeenkomsten voor een breed publiek, bijdragen aan tentoonstellingen. Niet alleen het beschikbaar stellen van resultaten van wetenschappelijk onderzoek in social media en op andere wijze voor een breed publiek, ook de mate waarin wetenschappelijke kennis toegankelijk is in Open Access vindt de VU van belang.

### **Open Access**

De VU is overtuigd voorstander van het maximaal toegankelijk maken van onderzoeksoutput door te publiceren in Open Access. In 2015 hebben VU en VUmc een percentage Open Access publicaties behaald van 37%. Het beoogde doel van 40% is bijna behaald. De lange termijn prognose van 90% Open Access in 2025 blijft een reële doelstelling. Verdere groei

in de toekomst wordt gerealiseerd via implementatie van een nieuw research informatiesysteem (CRIS) inclusief open access beleid, vergroting van bewustwording bij onderzoekers van het belang van Open Access, het maken van afspraken met uitgevers over stimulering van het publiceren in Open Access en het bevorderen van meer kleinschalige en innovatieve open access-initiatieven.

Vervanging van Metis, het huidige research informatiesysteem, wordt gerealiseerd via het project Nieuw Amsterdams CRIS van VU en VUmc samen met UvA, AMC en HVA dat in 2017 moet leiden tot een gebruiksvriendelijker systeem met een significant hoger percentage Open Access publicaties. Tegelijkertijd zijn in 2015 en begin 2016 met diverse uitgevers, waaronder Elsevier, Springer en Wiley, afspraken gemaakt om Open Access publiceren te stimuleren middels het afsluiten van integrale deals, waarbij abonnementskosten en article processing charges (APC) voor hybride tijdschriften in één overeenkomst aan elkaar worden gekoppeld. Hierbij werken universiteiten nauw samen in VSNU-verband. Deze impuls wordt de komende jaren gecontinueerd.

### **Ondersteuning van valorisatie: IXA**

Het Pan-Amsterdamse Technology Transfer Office is in 2014 van start gegaan onder een nieuwe naam, Innovation Exchange Amsterdam, of IXA. Het is de missie van IXA om in partnerschap met onderzoekers samenwerkingen te initiëren, onderzoeksresultaten, kennis en technologieën beschikbaar en geschikt te maken voor innovatie met maatschappelijke impact, en middelen te genereren voor onderzoek en onderwijs. Deze nieuwe naam benadrukt het belang van het stimuleren van onderzoeks-samenwerkingen tussen academische sector en externe partijen (industrie en publieke entiteiten).

## 4.6 PROFILERING EN SAMENWERKING IN AMSTERDAM

### AAA-SAMENWERKINGEN EN -RESULTATEN

| #  | AAA-initiatief  | Hoofddomein                            |
|----|---|--|
| 1  | Samenwerking Amsterdamse bètafaculteiten                    | Natuurwetenschappen                    |
| 2  | Amsterdam Data Science                                      | Bèta, Economie en Geesteswetenschappen |
| 3  | Amsterdam Water Science                                     | Natuurwetenschappen                    |
| 4  | Solardam  | Natuurwetenschappen                    |
| 5  | Amsterdam Brain and Mind Project (ABMP)                     | Medische en Gedragwetenschappen        |
| 6  | Amsterdam Centre for Contemporary European Studies (ACCESS) | Sociale Wetenschappen                  |
| 7  | Amsterdam Universities Business School (AUBS)               | Economie                               |
| 8  | UMCA Alliantie PhD-fellows                                  | Medische wetenschappen                 |
| 9  | Health MBA  | Medische wetenschappen                 |
| 10 | Humanities  | Geesteswetenschappen                   |
| 11 | Market, Regulation & Behaviour                              | Rechtsgelerdheid                       |
| 12 | Sport & Bewegen   | Bewegings- en Gedragwetenschappen      |

#### AAA-doelstellingen

#### Resultaten

|  |   |
|--|---|
| 1. Getalenteerde studenten en wetenschappers uit de hele wereld aantrekken             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 AAA-fellows aangesteld, allen uit buitenland afkomstig</li> <li>• 4 ERC Starting Grant winnaars onder AAA-fellows</li> <li>• 47 Postdoc posities gecreëerd (nu 32 vervuld)</li> <li>• 33 PhD-posities gecreëerd (nu 32 vervuld)</li> </ul>  |
| 2. Meer competitieve fondsen uit Europa en andere externe bronnen werven               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 7 ERC Starting Grants, 2 ERC Consolidator Grants</li> <li>• 4 VENI's, 3 VIDI's, 1 VICI</li> <li>• Data Science: NWO Geesteswetenschappen en Exacte Wetenschappen</li> <li>• ARCNL: STW grant</li> <li>• AISS (Sport Science): ZonMw grant</li> <li>• ACCESS Europe: NWO, Horizon 2020: Erasmus +, Jean Monnet Centre of Excellence, Marie Curie</li> </ul> |
| 3. Sterkere kennisbasis voor de regio ten behoeve van zakelijke en creatieve industrie | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oprichting ARCNL met ASML</li> <li>• Samenwerking met IQU, ORTEC, Qualcomm en Philips (Data Science)</li> </ul>  |
| 4. Meer en beter gekwalificeerde afgestudeerden voor de regio afleveren.               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 joint degree opleidingen (Bachelor Scheikunde en Bachelor Natuur- &amp; Sterrenkunde)</li> <li>• 4 master tracks (Data Science + Big data Engineering + Law, Market, Behaviour + Sport Sciences &amp; Coaching)</li> <li>• 1 MSc-cursus (Biological Oceanography)</li> <li>• 2 minoren (Digital Humanities + Prestatiepsychologie)</li> </ul>            |

Binnen Nederland is de infrastructuur van kennis en wetenschap in Amsterdam uniek. Amsterdam heeft twee grote universiteiten, met twee grote universitair medische centra. Bovendien heeft Amsterdam de Hogeschool van Amsterdam en enkele andere hogescholen, en een groot aantal landelijke onderzoeksinstituten: instituten van NWO en KNAW maar ook

bijvoorbeeld Sanquin en het Nederlands Kanker Instituut (NKI). Samen hebben deze instellingen een wetenschappelijke staf van circa 7.500 fte, en bijna 10.000 fte als men het onderwijzend personeel van het hoger beroeps- en kunstonderwijs meetelt. Daardoor neemt Amsterdam een bijzondere plaats in wanneer het gaat over de profilering van de Nederlandse

universiteiten. Ook als een onderwerp slechts op enkele plaatsen in Nederland wordt bestudeerd en gedoceerd, dan zal Amsterdam daar vaak één van zijn. Dat schept veel mogelijkheden om profielkeuzes te maken en niettemin het brede scala van disciplines te bestrijken dat nodig is om aan grote internationale projecten deel te nemen, en snel in te spelen op wisse-



lingen in maatschappelijke vragen. Dit maakt de vorming, in 2012, van een Amsterdam Academic Alliance (AAA) ter versterking van de samenwerking tussen en rondom UvA en VU een logische stap. Tegelijk met de prestatieafspraken sloten UvA en VU een intentieverklaring tot intensivering van die samenwerking, waar beide academische ziekenhuizen dat in september 2011 al hadden gedaan. Het doel op ieder deelgebied is het bijeenbrengen van het beste van beide werelden. Als voornaamste doelen werden geformuleerd de gezamenlijke programmering van onderzoek op terreinen waarop beide instellingen elkaar kunnen aanvullen en versterken, de samenwerking in het masteronderwijs en de vorming van een geïntegreerde bètafaculteit.

Sindsdien hebben de UvA en de VU op verschillende wetenschapsgebieden samenwerkingsverbanden gevormd daar waar die meer dan de som der delen zijn of kunnen worden en de belofte van een excellent niveau in zich hebben. Tot nu toe 2015 zijn 12 AAA-initiatieven gestart.

De UvA en de VU hebben de zogenaamde selectieve middelen uit de profielafspraken bijeengebracht in het Amsterdam Academic Alliance (AAA)-fonds, met een omvang van 24 miljoen euro voor de jaren 2013-2016. Zij hebben de volgende hoofddoelstellingen onder het AAA-fonds gelegd:

1. Getalenteerde studenten en wetenschappers uit de hele wereld aantrekken.
2. Meer competitieve fondsen uit Europa en andere externe bronnen werven.

3. Sterkere kennisbasis voor de regio ten behoeve van zakelijke en creatieve industrie.
4. Meer en beter gekwalificeerde afgestudeerden voor de regio afleveren.

Vanaf 2013 zijn middelen uit dit profileringsfonds toegekend aan initiatieven van samenwerkende faculteiten en instituten die bijdragen aan deze doelstellingen. De toegekende middelen fungeren als startmiddelen (seed funding) voor activiteiten die daarna indalen in de reguliere begroting of eigen inkomsten genereren.

De tabel hiernaast noemt deze samenwerkingen en vat de behaalde resultaten samen.

Als onderdeel van de samenwerking is het AAA-Fellowship Programme inge-

#### INZET VAN M€ 24 AAN AAA-MIDDELEN

| Initiatief                       | Faculteiten UvA  | Faculteiten VU           | Andere partijen | 2013       | Toekenningen in k€ |             |            |               |            |
|----------------------------------|------------------|--------------------------|-----------------|------------|--------------------|-------------|------------|---------------|------------|
|                                  |                  |                          |                 |            | 2014               | 2015        | 2016       | 2017          | Totaal     |
| AAA-Fellowships                  | AMC/FEB/<br>FNWI | FALW/FEW/<br>FEWEB/-VUmc |                 |            | 875                | 1.749       | 1.749      | 438           | 4.811      |
| ABMP                             | FMG              | NCA                      |                 |            | 30                 | 1.000       | 1.000      | 1.000         | 3.030      |
| ACCESS                           | FMG              | FSW                      |                 | 500        | 500                | 500         | 500        |               | 2.000      |
| AUBS                             | FEB              | FEWEB                    |                 | 250        |                    |             |            |               | 250        |
| AWS - Amsterdam<br>Water Science | FNWI             | FALW                     |                 |            | 30                 | 475         | 495        |               | 1.000      |
| Data Science                     | FEB/FGw/<br>FNWI | FALW/FEW/<br>FEWEB/LET   |                 |            |                    | 1.023       | 1.023      | 1.023         | 3.069      |
| Humanities                       | FGw              | LET                      |                 | 234        | 548                | 399         |            |               | 1.181      |
| Rechtsgeleerdheid                | FdR              | RCH                      |                 | 320        |                    |             |            |               | 320        |
| Samenwerkende<br>bètafaculteiten | FNWI             | FALW/FEW                 |                 | 3.000      |                    |             |            |               | 3.000      |
| Solardam                         | FNWI             | FEW                      | AMOLF/ECN       |            |                    | 500         | 500        |               | 1.000      |
| Sport & Bewegen                  | FMG/AMC/HvA      | FBW/VUmc                 |                 | 117        | 117                | 117         |            |               | 351        |
| Summer schools                   | UvA              | VU                       |                 |            |                    | 78          |            |               | 78         |
| Tinbergen                        | FEB              | FEWEB                    |                 |            |                    | 400         |            |               | 400        |
| UMC MBA                          | AMC/FEB          | VUmc                     |                 | 285        | 535                | 285         |            |               | 1.105      |
| UMC PhD                          | AMC/FEB          | VUmc                     |                 | 416        | 416                | 416         | 416        |               | 1.664      |
| Totaal benodigd                  |                  |                          |                 | 5.122      | 3.051              | 6.942       | 5.683      | 2.461         | 23.259     |
| Totaal beschikbaar               |                  |                          |                 | 6.042      | 6.042              | 6.042       | 6.042      | 0             | 24.168     |
| <b>Restant</b>                   |                  |                          |                 | <b>920</b> | <b>2.991</b>       | <b>-900</b> | <b>359</b> | <b>-2.461</b> | <b>909</b> |

richt, bedoeld voor het extern werven van internationale topwetenschappers voor een periode van drie jaar, binnen één van de AAA-Fonds initiatieven. Na afloop van het fellowship worden de kandidaten opgenomen in de vaste wetenschappelijke staf en bekostigd door de betreffende faculteiten of uit zelf gegenereerde middelen.

Er zijn inmiddels 10 topwetenschappers uit het buitenland aangetrokken, waaronder 4 ERC Starting Grant winnaars. De 10 fellows vervullen de functie van verbindende schakel in de UvA-VU samenwerking (zie de tekstkaders in de volgende paragraaf).

## 4.7 VERANTWOORDING VAN AAA-INITIATIEVEN

### 4.7.1 Samenwerking Amsterdamse bètafaculteiten

Sinds 1 januari 2014 zijn de gezamenlijke bètafaculteiten van UvA en VU onder één, uit het buitenland geworven, decaan geplaatst. Een volledige integratie van de faculteiten zoals aanvankelijk beoogd, kon niet de instemming van de medezeggenschapsorganen verwerven omdat de consequenties voor het onderwijs nog niet goed in beeld waren en omdat de directe

meerwaarde van de samenwerking niet voor alle deelgebieden even groot was. In de praktijk bleek de aanwezigheid van de gezamenlijke decaan voldoende katalysator voor de uitbouw van de samenwerking daar waar die meerwaarde wel werd gezien. Met ondersteuning van het AAA-fonds hebben de Amsterdamse bètafaculteiten geïnvesteerd in versterking van het Amsterdamse science landschap, gezamenlijke onderzoeksprioriteiten, externe samenwerkingsrelaties en integratie van onderwijs. Dit gebeurt vanuit vier gemeenschappelijke domeinen: Fundamentals of Science, Science for Sustainability, Human Life Science en Information Science. UvA en VU hebben besloten een aantal van hun opleidingen te integreren en als joint degree aan te bieden. Dankzij de integratie kunnen opleidingen worden geboden met een breedte en diepte die voor beide universiteiten afzonderlijk niet te handhaven of realiseren viel. Vanaf 2013 wordt de bacheloropleiding Scheikunde en vanaf 2014 Natuur- en Sterrenkunde als gezamenlijke opleiding aangeboden. Het aantal studenten bij Scheikunde is gegroeid van 160 in 2010 naar 200 in 2016. Het aantal studenten bij Natuur- en Sterrenkunde is gegroeid van 300 in 2010 naar 375 in 2016, tot de inmiddels grootste

opleiding van Nederland in zijn soort. De Masteropleiding Data Science gaat van start per september 2016 met naar verwachting in het eerste jaar 50 master studenten waarvan de helft internationale studenten. Daarnaast start de 2-jarige master track Big Data Engineering per september 2016. De bètasamenwerking heeft geresulteerd in een toegenomen samenwerking met het bedrijfsleven in de Amsterdamse regio. Een van de belangrijkste resultaten is de oprichting van het Advanced Research Centre for Nanolithography (ARCNL) met chipfabrikant ASML in 2014. ARCNL is een onderzoekconsortium met ASML en AMOLF. Het centrum verricht fundamenteel onderzoek op het gebied van de nanolithografie, in het bijzonder voor toepassing in de halfgeleiderindustrie. In eerste instantie richt het centrum zich op de fysische en chemische processen die cruciaal zijn voor lithografie met Extreem Ultraviolet (EUV) licht. Eind 2015 had ARCNL 6,3 fte senior onderzoekers (groepsleiders en tenure trackers), 18,7 fte promovendi en 4 fte postdocs in dienst. Het centrum is zelfstandig gehuisvest en beschikt over een eigen onderzoeksinfrastructuur. ARCNL heeft inmiddels een subsidie uit het FOM IPP-programma met het voorstel Physics

## AANGETROKKEN AAA-FELLOWS

| #  | AAA-Fellow           | Afkomstig van   | Onderzoeksgedebied                  |
|----|----------------------|---|-------------------------------------|
| 1  | Daniel Baumann       | University of Cambridge   | Astroparticle fysics                |
| 2  | Reinier Boon         | Goethe-Universität, Frankfurt am Main                           | Hart- en Vaatziekten                |
| 3  | Jean-Michel Désert   | University of Colorado  | Exoplaneten                         |
| 4  | Jan Engelmann        | Universität Zürich  | Neuro-economics                     |
| 5  | Efstratios Gavves    | KU Leuven   | Computer vision by machine learning |
| 6  | Tom Grossman         | TU Dortmund   | Organic synthesis                   |
| 7  | Frank Kleibergen     | Brown University  | Econometrie                         |
| 8  | Edan Lerner          | New York University   | Soft matter                         |
| 9  | Sebastiaan Luyssaert | Laboratoire des Sciences du Climat et de l'Environnement (LSCE) | Sustainability                      |
| 10 | Bruno Reversade      | Institute of Medical Biology Singapore                          | Reproduction & Development          |

for Nanolithography gekregen, en ontvangt een TKI-toeslag. ARCNL heeft een opstartsubsidie gekregen van de gemeente Amsterdam en de provincie Noord-Holland omdat het centrum beschouwd wordt als een grote aanwinst voor de kenniseconomie van de regio. De bètafaculteiten hebben verder gewerkt aan clustering in elk van de vier domeinen Fundamentals of Science,

Science for Sustainability, Human Life Science en Information Science om meer kritische massa te realiseren aan zowel de UvA als de VU. VU, VUmc en UvA brengen hun human life science-onderzoek samen in het nieuwe OI2 gebouw aan de zuidas. Vanuit de UvA zullen in het eerste kwartaal van 2016 de onderzoeksgroepen op het gebied van Cell & Systems Biology verhuizen

van Science Park naar het OI2-gebouw. De AAA-financiering heeft daarnaast een belangrijke impuls aan de Chemical Biology Platform (CBP) gegeven. Dit Platform verbindt efficiënt chemie met biologie voor de identificatie van nieuwe chemisch-biologische instrumenten en nieuwe geneesmiddelen. In maart 2016 zal het CBP verhuizen naar het nieuwe OI2 gebouw.

De AAA-financiering heeft het mogelijk gemaakt twee buitenlandse topwetenschappers naar Amsterdam te halen, Garry Corthals en Michelle Camenzuli, en om een geavanceerde 'TripleTof' massaspectrometer aan te schaffen, hetgeen heeft bijgedragen aan het sluiten van allianties met wetenschappers uit de regio Amsterdam van AMC, NFI (CLCH), NICAS, Rijksmuseum en NKI.

#### **EDAN LERNER**

De natuurkundigen van VU en UvA hebben samen met AMOLF het Amsterdam Soft-Bio Initiative (ASBI) opgezet. De nauwe koppeling van enerzijds biofysica aan soft matter en anderzijds experiment aan theorie maakt het mogelijk om het collectieve gedrag van complexe biologische systemen op coherente wijze te onderzoeken. De expertise die Edan Lerner inbrengt vormt de verbindende schakel in de UvA-VU samenwerking, met name voor het valorisatie-potentieel.

#### **JEAN-MICHEL DÉSSERT**

Mede in het kader van de voorgenomen huisvesting van SRON op Amsterdam Science Park, is een samenwerking gestart tussen Aardwetenschappen (FALW), het Anton Pannekoek Instituut (FNWI) en SRON. Met Jean-Michel Désert is een expert op het gebied van exoplaneten aangetrokken die een cruciale schakel in de samenwerking vormt.

#### **TOM GROSSMAN**

Tom Grossman is per 1 januari 2016 gestart op de nieuwe leerstoel Biomimetic Synthese voor Moleculaire Complexiteit. Het onderzoek van Grossmann richt zich op organische synthese van complexe moleculaire modellen. Zijn onderzoek kent een vliegende start met de recent verworven ERC starting grant. Met deze nieuwe leerstoel wordt een sterke brug gevormd vanuit de organische synthese naar moleculaire celbiologie, microbiologie en systeembioologie.

#### **SEBASTIAAN LUYSSAERT**

Sebastiaan Luysaert is een internationaal gerenommeerd onderzoeker op het gebied van de modellering van feedbacks tussen klimaat en bos-ecosystemen en duurzaam land- en bosbeheer. Met zijn profiel past hij uitstekend in het Sustainability cluster van de samenwerkende bètafaculteiten van VU en UvA. De systeembenadering van Luysaert omvat aandacht voor biogeochemische kringlopen in bodem, vegetatie en atmosfeer, waarmee hij bij uitstek verschillende leerstoelgroepen van VU en UvA verbindt.

#### **DANIEL BAUMANN**

Het wetenschappelijke werk van Daniel Baumann omvat alle aspecten van de kosmologie. Met dit profiel vervult Baumann een uitstekende brugfunctie tussen verschillende gerenommeerde onderzoeksgroepen: de String Theory groep van de UvA, de Donkere Materie groep binnen het UvA-zwaartepunt GRAPPA en het in Nikhef ingebedde onderzoeksprogramma 'Virgo' onder leiding van VU-hoogleraar Van den Brand. De ERC Starting Grant die Baumann vanuit Cambridge naar Amsterdam meenam geeft tevens aan dat zijn komst de wervingskracht van Amsterdam voor subsidies én talent op dit vakgebied kan verstevigen.

#### **4.7.2 Amsterdam Data Science**

Het AAA-Data Science programma is een initiatief van de bètafaculteiten, faculteiten Economie en Bedrijfskunde en de faculteiten Geesteswetenschappen van UvA en VU, gericht op het intensiveren van de samenwerking tussen de universiteiten en met andere regionale kennisinstituten (HvA, CWI). In februari 2015 heeft het programma funding gekregen voor het gebruik van nieuwe modelleer- en analysemethoden om betekenis te brengen in de zee van data die ons omringt. Met de financiering uit het AAA-fonds zijn 16 posities gecreëerd: voor elf postdocs en vijf PhD-kandidaten. Zeven posities overspannen wetenschappelijke domeinen, en bij drie is de lokale industrie betrokken (IQU, ORTEC, Philips). In 2014 en 2015 zijn internationale kandidaten aangetrokken als universitair docent, postdoc, en binnen tenure track posities. Amsterdam Data Science onderzoekers zijn nauw betrokken geweest bij de ontwikkeling van het Data Science lesprogramma voor de gezamenlijke UvA-VU MSc Data Science track bij de master Information Studies die in september 2016 van start gaat.

Amsterdam Data Science heeft inmiddels M€ 1,2 aan externe financiering

## EFSTRATIOS GAVVES

Het Instituut voor Informatica heeft zich internationaal sterk geïntegreerd op het gebied van Intelligent Systems. Onderzoek richt zich onder meer op taalverwerking, computer vision en autonome systemen/machine learning. Op de twee laatste gebieden zijn, onder de naam QUVA-lab, de UvA en Qualcomm een langjarige, omvangrijke onderzoekssamenwerking aangegaan. Van Gavves wordt verwacht dat hij binnen het AAA-initiatief Data Science leiding geeft aan het onderzoek en inhoudelijke contacten onderhoudt met Qualcomm en subsidiegevers alsmede relevante groepen bij de afdeling informatica van de VU.

## JAN ENGELMANN

Een tweede AAA-fellow binnen Data Science is aangezocht ter versterking van de samenwerking van UvA en VU binnen het domein neuro-economics. Jan Engelmann zal met name bijdragen aan de UvA-VU samenwerking binnen het Tinbergen Instituut, de gezamenlijke graduate school van de economische faculteiten van de UvA, VU en EUR, binnen de Behavioral and Experimental Economics Research Group.

verworven. NWO heeft het project MediaNow gehonoreerd, een samenwerking tussen UvA, VU en het Instituut voor Beeld en Geluid (750k euro) en het project ReSearch, een samenwerking tussen UvA, VU en Elsevier (750k euro). Het belang van data science onderzoek wordt ook onderstreept door de recente toekenning van drie NWO-subsidies voor AAA-Data Science onderzoekers, te weten Maarten de Rijke (UvA), Frank van Harmelen (VU) en Rens Bod (UvA). Voor Amsterdam Data Science is de samenwerking met de lokale industrie en overheid belangrijk. Er zijn nieuwe projecten met de lokale industrie gestart, bijvoorbeeld met IQU en Philips, en er is een nauwe samenwerking met de stedelijke overheid tot stand gebracht zoals in het Data Lab, waarin toegang is verkregen tot data voor gebruik in experimenten en visualisaties.

### 4.7.3 Amsterdam Water Science

Amsterdam Water Science is een geïntegreerd UvA-VU kenniscentrum op het gebied van Water Science waarmee een kwaliteitssprong wordt gemaakt voor onderzoek, onderwijs en bedrijvigheid in de regio. Er zijn vier postdocs aangesteld; één ervan versterkt de samenwerking met het KNMI. Het onderwerp van onderzoek is

het modelleren van extreme neerslag. Er zijn projecten in de regio geïnitieerd in nauwe samenwerking met Deltares, Waternet, Waterschappen, Rijkswaterstaat en Staatsbosbeheer. Het onderzoek kent twee hoofdrichtingen: onderzoek naar interacties tussen sediment en water en de interactie tussen water en lucht. In het najaar 2016 gaat de nieuwe gezamenlijke MSc-cursus Biological Oceanography van start. Deze cursus wordt aangeboden aan zowel UvA - als VU-studenten.

### 4.7.4 Solardam

Het consortium Solardam is een samenwerkingsinitiatief van UvA, VU, AMOLF en ECN dat gericht is op onderzoek naar innovatief gebruik van zonne-energie. In totaal zijn acht postdoc-posities gecreëerd vanuit de AAA-financiering, waarvoor in 2015 gezamenlijk is geworven. Op deze vacatures hebben bijna 200 kandidaten vanuit de hele wereld gesolliciteerd. Vier postdocs zijn inmiddels aangesteld en alle postdocs hebben een gecombineerde supervisie van UvA-VU onderzoekers. Voor het programma Solardam wordt in 2016 een NWO Zwaartekracht aanvraag voorbereid.

### 4.7.5 Amsterdam Brain and Mind Project (ABMP)

In het Amsterdam Brain and Mind Project werken Neuroscience Campus Amsterdam (VU) en het UvA-zwaartepunt Amsterdam Brain and Cognition samen. Op basis van een review-procedure met onafhankelijke, internationale reviewers, zijn er van 33 interne voorstellen tien geselecteerd, waarna in 2015 de internationale werving van de postdocs is gestart. De postdocs worden aan ofwel de UvA of de VU aangesteld en krijgen aan de andere instelling een gastaanstelling. Naast de sterke intensivering die het opzetten van dit programma met zich heeft meegebracht en het onderzoek dat nu gezamenlijk verricht wordt, heeft het geleid tot de indiening van een gezamenlijke Zwaartekracht-aanvraag met andere onderzoekscentra in de regio Amsterdam, en tot de ontwikkeling van gezamenlijke lezingenreeksen, summer schools en cursussen.

### 4.7.6 Amsterdam Centre for Contemporary European Studies (ACCESS EUROPE)

Het Amsterdam Centre for Contemporary European Studies (ACCESS EUROPE) is een samenwerkingsverband van 140 onderzoekers uit vijf UvA en VU faculteiten. Per 2015 zijn er negen postdocs aangesteld waarvan vier zijn doorgegroeid naar de positie van universitair docent. Ook zijn elf buitenlandse, toonaangevende visiting scholars aangevraagd die onderzoeksseminars en PhD-masterclasses verzorgden. Aan ACCESS Europe verbonden onderzoekers hebben in 2014 en 2015 twee ERC Starting Grants, twee ERC Consolidator Grants, vier veni's, drie vidi's en één vici verworven. Tevens is financiering uit de volgende Europese programma's verworven: Horizon 2020, Erasmus +, Marie Curie en Jean Monnet Centre of Excellence. Sinds de start in januari 2014 zijn er circa 60 academische evenementen en meer dan 50 publieke evenementen georganiseerd, waaronder twee projecten tijdens het Nederlandse voorzitterschap van de EU in de eerste helft van 2016.

## FRANK KLEIBERGEN

Om de samenwerking van de Amsterdamse business schools een impuls te geven is Frank Kleibergen aangetrokken, afkomstig van Brown University in Providence, als hoogleraar Econometrie. Hij werkt in het Tinbergen Instituut, de gezamenlijke graduate school van de economische faculteiten van de UvA, VU en de Erasmus Universiteit Rotterdam.

### 4.7.7 Amsterdam Universities Business School (AUBS)

Met het samenwerkingsverband Amsterdam Universities Business School (AUBS) hebben de UvA en VU vorm gegeven aan hun ambitie om in het (post-initiële) bedrijfskundige onderwijssegment tot verregaande samenwerking te komen. Vanwege het in technische deconfiture geraken van een derde partner, de Duisenberg School of Finance, is het niet tot een nieuw gezamenlijk onderwijsinstituut gekomen. In plaats daarvan is de samenwerking in het Tinbergen Instituut bestendigd en zijn er een aantal honours tracks ontwikkeld als onderdeel van reeds bestaande programma's.

### 4.7.8 UMC Alliantie Fellows

Sinds de intentieverklaring van september 2011 werken AMC en VUmc aan een diepgaande samenwerking tussen de beide Amsterdamse academische ziekenhuizen, waaraan zowel ontwikkelingen in de zorgsector als wetenschappelijke synergie ten grondslag liggen. Waarom zou Amsterdam twee gescheiden academische ziekenhuizen moeten hebben? Ook de lange-termijn huisvestingsontwikkeling van beide ziekenhuizen katalyseert de samenwerking. Het doel is om in ieder geval tot een personele unie van de besturen en de faculteitsdecanen te komen, als instrument om de samenwerking effectief te maken. De realisatie daarvan kost tijd. In de eerste plaats was nodig het VUmc juridisch te scheiden van de VU, deze scheiding is met ingang van 2016 geëffectueerd. In de tweede plaats dienden verschillende Autoriteiten, zoals de ACM en de NZa, met de samenwerking in te stemmen.

Intussen vinden op de werkvloer van

de ziekenhuizen al samenvoegingen en uitwisselingen van specialismen plaats. Ook vanuit de UvA en VU wordt de samenwerking gestimuleerd, onder andere uit het AAA-fonds.

Acht promovendi zijn geworven na een gezamenlijke call for proposals door AMC en VUmc in het kader van de oprichting van alliantie onderzoeksinstituten. De alliantiepromovendi slaan een brug tussen het AMC- en VUmc-onderzoek. Naast wetenschappelijke excellentie, zoals beoordeeld door externe referenten, was de mate waarin de onderzoeksvoorstellen de samenwerking in de alliantie konden versterken een beoordelingscriterium. Vier promovendi zijn aangesteld bij het AMC en vier bij het VUmc. Alle promovendi zijn werkzaam binnen gezamenlijke onderzoekslijnen die deel uit maken van de recent opgerichte alliantie onderzoeksinstituten.

### 4.7.9 Health MBA

Het Health MBA-programma betreft participatie van studenten en mede-

werkers van de faculteiten geneeskunde in een Special Track in Healthcare and Science Management uitgevoerd door de Amsterdam Business School die erop is gericht de samenwerking tussen AMC en VUmc in de komende jaren te concretiseren. Bedrijfsmatig inzicht is niet een vast onderdeel van de opleiding van academische geneeskundige professionals. De MBA-health Care management opleiding voorziet in deze lacune en verschaft de deelnemers bovendien een sterke ontwikkelingsmogelijkheid op universitair masterniveau. Het twee jaar durende MBA programma van de Amsterdam Business School is aangepast aan de specifieke behoeften van de UMC's.

### 4.7.10 Humanities

De faculteiten Geesteswetenschappen van UvA en VU hebben op drie gebieden hun onderzoeks- en onderwijssamenwerking sinds 2013 geïntensiveerd, namelijk in het Amsterdam Centre for Ancient Studies and Archaeology (ACASA), binnen Erfgoedstudies en op het gebied van de Digital Humanities. Wat ACASA betreft worden de masteropleidingen sinds 2012 gezamenlijk aangeboden. Vanaf 2013 is vervolgens gewerkt aan de samenvoeging van UvA- en VU-bacheloropleidingen. Met als gevolg dat vanaf het collegejaar 2016-2017 de opleidingen gemeenschappelijk worden aangeboden.

## REINIER BOON

Per 1 januari 2016 is Reinier Boon aangesteld bij de afdeling Fysiologie van het VUmc. Op dit moment werkt hij in Frankfurt en in Amsterdam, zodat hij zijn groep op een goede manier naar Amsterdam kan overbrengen en met behoud van de goede samenwerking met de Duitse collegae. Twee promovendi zijn in 2015 gestart op Boons ERC-starting grant in Duitsland. In 2016 starten een post-doc en promovendus in Amsterdam. Vanaf 1 januari 2017 is zijn gehele groep in Amsterdam.

## BRUNO REVERSADE

Bruno Reversade wordt aangesteld bij het centrum voor Voortplantingsgeneeskunde van het AMC, omdat daar het zwaartepunt ligt van het alliantie onderzoeksinstituut Amsterdam Reproduction & Development. Reversade zal de eerste twee jaar een deelaanstelling behouden in zijn huidige instituut in Singapore, met het oog op bevordering van de directe samenwerking tussen Amsterdam en Singapore.

De researchmaster Archaeology van de UvA is inhoudelijk aangepast en omgevormd tot een gezamenlijke master Archaeology and Heritage Studies en gaat van start in 2017. Vanaf 2013 is aan de samenwerking tussen beide faculteiten op het gebied van Digital Humanities vormgegeven door het stimuleren van gezamenlijk onderzoek en onderwijs en door medewerkers van beide faculteiten te professionaliseren. Hiervoor zijn online onderwijsvormen en de Minor Digital Humanities ontwikkeld. Een belangrijk initiatief in de samenwerking is het CHAT (Centre for Humanities and Technology), een publiek-privaat samenwerkingsverband van UvA, VU, KNAW en IBM voor de ontwikkeling van datatechnologie voor ongestructureerde data.

#### **4.7.11 Market, Regulation & Behaviour**

De faculteiten Rechtsgeleerdheid van de UvA en de VU hebben een gezamenlijke masteropleiding Law, Markets and Behaviour opgezet. Dit is een selectieve Engelstalige masteropleiding die uitgaat van een multidisciplinaire benadering van de driehoek, markt, regulering en gedrag. De master speelt in op de behoefte aan ethisch en integer leiderschap na de ervaringen van de economische en bancaire crisis. Het opzetten en verzorgen van deze gezamenlijke master past binnen het streven van de faculteiten om intensief samen te werken op het terrein van post-initiële en initiële opleidingen gericht op de zakelijke dienstverlening in Amsterdam (advocatenkantoren, rechterlijke macht, financiële instellingen e.d.), en trekt op de complementaire focusgebieden binnen de faculteiten van beide universiteiten.

#### **4.7.12 Sport & Beweging**

VU, UvA, VUmc, AMC en HVA hebben met het Amsterdam Institute of Sport Science (AISS) een netwerkinstituut gevormd dat op voordracht van het Topteam Sport door ZonMw is aangewezen als een van de drie leidende Sportinnovator Centra in Nederland. Bij het AMC is met VUmc en het Centrum voor Topsport & Onderwijs (een samenwerking van de gemeente Amsterdam, het ministerie van VWS en NOC\*NSF) een Amsterdamse sportpoli tot stand gebracht voor top- en talentsporters. Ook is er een nieuwe minor prestatiepsychologie ontwikkeld en een MSc Sport Science & Coaching. Verder is het ondernemerschapsonderwijs versterkt, onder meer via een nieuw venture lab en een bootcamp sport business & innovation voor studenten en onderzoekers. Tot slot zijn er drie bijzondere lectoraten ingesteld met onderwijs- en onderzoeksopdrachten die zijn toegesneden op doelstellingen van AISS en die de samenwerking tussen HBO en WO verder bevorderen.









