



GRENZELOOS
PRESTEREN

JAARVERSLAG

2011

VU  VRIJE
UNIVERSITEIT
AMSTERDAM

IS VERDER KIJKEN

?

EELDEN
DIEPTE

steren

VOORWOORD

COLLEGE VAN BESTUUR

De uitvoering van het Instellingsplan van de Vrije Universiteit "de VU is verder kijken" is in 2011 ter hand genomen.

In vijf programma's georganiseerd zijn velen in de universiteit aan de slag gegaan om de vastgestelde ambities te realiseren. Een grensverleggende klus om in de komende jaren, op een samenhangende en elkaar versterkende manier de onderwijskwaliteit te verbeteren. Bovendien om een internationaal concurrerend aanbod van research - en academic masters te creëren, het onderzoek te profileren en aan te laten sluiten op nationale en Europese thema's. En om tegelijkertijd de kosten van de bedrijfsvoering fors terug te brengen en de huisvesting op orde te krijgen.

De programma's liggen op koers en sterken de verwachting dat de gestelde doelen ook daadwerkelijk gehaald kunnen worden.

Deze inzet blijkt goed aan te sluiten bij het hoofdlijnen-akkoord dat het Rijk en de universiteiten zijn overeengekomen. In prestatieafspraken moet de VU met het Ministerie van OCW overeen komen hoe zij, meetbaar, de kwaliteit van vooral het bacheloronderwijs verbetert. Ook dient de VU haar profiel aan te scherpen. Het realiseren van de ambities uit het instellingsplan, krijgt zo ook een financieel gevolg.

De VU heeft een stijgende lijn weten te realiseren in het aantal diploma's en promoties. Daarnaast bezet de VU de vierde plaats in de Leiden Ranking over onderzoekskwaliteit en was zij succesvol in het verwerven van subsidies, waaronder 4 Vici beurzen voor toponderzoek ter waarde van 1,5 miljoen euro.

De samenwerking met het VU medisch centrum in het cluster Human Health and Life Sciences krijgt met het besluit om een gezamenlijke laboratoriumtoren (O2) te bouwen een tastbaar vervolg (in 2012 zal de bouw worden gestart). Dit besluit maakt ook de verdere, stapsgewijze vernieuwing van de campus mogelijk. Daarbij wordt een strikt plafond in de totale kosten gehanteerd.

2011 is met een positief resultaat afgesloten. Dat komt onder meer door het realiseren van een behoorlijke bezuinigingstaakstelling. Ook in 2012 en in de jaren daarop volgend zullen ingrijpende bezuinigingen in de bedrijfsvoering onvermijdelijk zijn. Dat zal tot verlies van arbeidsplaatsen moeten leiden. Door een zorgvuldige aanpak zullen gedwongen ontslagen zoveel mogelijk kunnen worden voorkomen. Hetgeen helaas het ingrijpende karakter voor een aantal medewerkers niet zal verminderen.

Kortom, 2011 is het jaar waarin wezenlijke veranderingen bij de VU in gang zijn gezet. Medewerkers en studenten past dank voor hun inzet het afgelopen jaar, om in 2011 grenzen te willen verleggen. Dat geeft vertrouwen in de toekomst die voor de universiteiten op nogal wat punten ongewis is. Gelukkig staat de VU er niet alleen voor. De samenwerking met het VUmc, de Universiteit van Amsterdam, het bedrijfsleven en de gemeente Amsterdam en andere overheden in de Amsterdam Economic Board, zal de mogelijkheden aanmerkelijk vergroten om onze ambities te realiseren. De VU anticipeert daarop, want de VU is: verder kijken!



College van Bestuur Vrije Universiteit.
Van links naar rechts: Lex Bouter, Bernadette Langius en René Smit.

HET JAAR IN HOOFDLIJNEN

ALGEMEEN

- Start implementatietraject Instellingsplan 2011-2015
- 5 Programmacommissies aan de slag met beleidsthema's.

ONDERWIJS EN ONDERZOEK

- Stijgende lijn in aantal diploma's en promoties
- Invoering Bindend Studieadvies (BSA)
- Richtlijn nieuwe structuur bachelor en master onderwijs
- 4e plaats in Leiden Ranking maar helaas ook ondermaatse waardering voor begeleiding student in Nationale Studentenenquete VU
- VU verwerft 11 Veni beurzen, 5 ERC Starting Grants, 5 mozaiek beurzen, 4 Vici beurzen
- Samenwerking op Interdisciplinaire Focus gebieden werpt vruchten af
- Talentbeleid voor Wetenschappelijk personeel krijgt vorm en inhoud
- Accent op Internationalisering bij Onderwijs en Onderzoek
- Benoeming Ombudsman Wetenschappelijke Integriteit.

- Reorganisaties bij Faculteit Exacte Wetenschappen en Onderwijscentrum
- Implementatie nieuw geïntegreerd Studenteninformatiesysteem
- Start van project e-HRM voor standaardisering en digitalisering van alle personeelsadministratieve processen
- Lancering campagne "VU is verder kijken"
- Nieuwe Inrichting Bedrijfs hulpverlening.

MAATSCHAPPIJ, SAMENLEVING EN ALLIANTIES

- Hoofdpijnenakkoord tussen universiteiten en overheid
- Naast een intensieve samenwerking met het VUmc inzet op sterkere verbinding met Universiteit van Amsterdam.
- Label Fairtrade Universiteit ontvangen als 1^{ste} in Nederland

BEDRIJFSVOERING

- Keuze voor fundamentele heroriëntatie Bedrijfsvoering op basis van operational excellence en de start van de daarbij behorende ombuigingsoperatie
- Campusontwikkeling zet volgende stap: renovatie Hoofgebouw, nieuw Bèta lab, meer collegezalen, ruimte voor flexibele arbeidsplekken, efficiënter ruimtegebruik
- Positief resultaat VU dat buffer biedt voor toekomstige ontwikkelingen

INHOUDSOPGAVE

		PAGINA:
1	INLEIDING	6
2	DE VU: VERANTWOORDELIJK, OPEN EN PERSOONLIJK	8
3	UNDERGRADUATE	11
4	GRADUATE	16
5	ONDERZOEK	22
6	INTERNATIONALISERING	28
7	BEDRIJFSVOERING	32
8	HUISVESTING	40
9	FINANCIËN	44
10	RISICOMANAGEMENT	48
11	TOEKOMSTPARAGRAAF	50
12	VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT	53
13	FEITEN EN CIJFERS	59
14	JAARREKENING	71



1

Over: de programma's van het Instellingsplan, topic analyses, het verslag van de Raad van Toezicht en de Jaarrekening.

INLEIDING

'Grenzeloos presteren', zo luidt het jaarthema van de VU in het academisch jaar 2011-2012. In 2011 heeft de VU haar grenzen dan ook op veel manieren verlegd. Op papier is dit terug te zien in het Instellingsplan Vrije Universiteit 2011-2015, dat in december 2010 is vastgesteld. Hierin hebben decanen, directeuren en het college van bestuur heldere keuzes en een duidelijke strategie voor de komende jaren vastgelegd.

In 2011 zijn we met dit nieuwe instellingsplan aan de slag gegaan. Belangrijk startpunt hierbij: we hebben vijf programmacommissies ingesteld. Deze commissies moeten ervoor zorgen dat het instellingsplan (IP) samenhangend en effectief wordt uitgevoerd. Daarom wordt in dit jaarverslag veel aandacht besteed aan de beleidsthema's van de programmacommissies: undergraduate (bacheloronderwijs), graduate (masteronderwijs en PhD), onderzoek en internationalisering. Ook wordt ingegaan op huisvesting. Naast de terugblik in woorden en in cijfers op 2011 om verantwoording af te leggen, is er in dit jaarverslag ook ruimte om verder te kijken. Dat is immers ons motto: 'VU is verder kijken'.

In de leeswijzer hieronder lichten we toe waar u deze verschillende onderdelen van het jaarverslag kunt vinden.

WELKE INFORMATIE VINDT U WAAR?

Het startpunt in dit jaarverslag zijn missie en visie: wat is de VU en waar wij voor staan. Dat leest u in hoofdstuk 2. Vervolgens richten we onze blik op de programma's uit het IP, de bestuurlijke leidraad van de VU (hoofdstuk 3 tot en met 8). Eerst leest u voor verschil-

lende onderwerpen binnen het programma hoe het ervoor staat en wat de plannen zijn voor de toekomst. Hoe wordt het instellingsplan ingevuld? We illustreren deze ontwikkelingen aan de hand van korte interviews met VU-studenten, medewerkers en direct betrokkenen die in 2011 een bijzondere prestatie hebben geleverd.

We sluiten verschillende hoofdstukken af met een zogenaamde topicanalyse: hierin leest u over essentiële aan de universiteit gebonden onderwerpen. Relevante onderwerpen, die regelmatig in het brandpunt van de discussie staan of waarvan wij menen dat zij een maatschappelijke verantwoording behoeven. De overheadkosten van een universiteit bijvoorbeeld, het aantal contacturen in het bacheloronderwijs en de harde knip.

In het vervolg van dit jaarverslag (hoofdstuk 9 tot en met 13) verwoorden we welke financiële ontwikkelingen in 2011 aan de VU plaats vonden (hoofdstuk 9). In hoofdstuk 10 geven wij aan hoe we zijn omgegaan met het risicomanagement, in hoofdstuk 11 hoe de VU eruit ziet in 2012. We sluiten af met het verslag van de Raad van Toezicht en een overzicht van feiten en cijfers over de VU.

In het tweede deel van dit jaarverslag vindt u ten slotte de jaarrekening (conform voorschriften OCW).

2

Over: de missie, visie en kernwaarden, de juridische structuur en de organisatie.



VERANTWOORDELIJK, OPEN EN PERSOONLIJK

Voordat we ingaan op wat er in 2011 is gebeurd, lichten we in dit hoofdstuk toe waar wij voor staan. Vanuit welke missie en visie handelen wij (paragraaf 2.1)? En op welke juridische structuur (paragraaf 2.2) en organisatie (paragraaf 2.3) steunen wij?

2.1 DOELSTELLING: MISSIE EN VISIE

De Vrije Universiteit (VU), het VU medisch centrum (met GGZ inGeest) en de Christelijke Hogeschool Windesheim vormen samen de Vereniging VU-Windesheim. De christelijke waarden verbinden en inspireren deze instellingen. Daarbij horen ook de levensbeschouwelijke overtuigingen en de maatschappelijke opdracht die in die waarden geworteld zijn. De Vereniging waarborgt dat de VU zich aansluit bij de samenleving.

De VU is een van de veertien Nederlandse universiteiten. In de ruim 130 jaar van haar bestaan is de Vrije Universiteit uitgegroeid van een kleine universiteit gericht op emancipatie van een specifieke doelgroep naar een grote, brede researchuniversiteit met een grote aantrekkingskracht op studenten en onderzoekers.

De kernwaarden van de VU zijn samen te vatten in de volgende woorden: verantwoordelijk, open en persoonlijk. 'Verantwoordelijk' wil zeggen dienstbaar aan en betrokken bij mens en maatschappij. Onder 'openheid' verstaan wij, dat de VU zich openstelt voor diversiteit in disciplines, nationaliteiten, levensbeschouwingen en maatschappelijke overtuigingen. Met 'persoonlijk' doelen wij op aandacht

voor de menselijke maat, in een academische gemeenschap waarin elk lid wordt gekend.

Onderwijs

De Vrije Universiteit wil studenten voorbereiden op een actieve rol in de samenleving. Je zou het 'academisch burgerschap' kunnen noemen. Uiteraard verwacht de VU dat studenten een grondige kennis van hun vakgebied opbouwen. Daarnaast stimuleert de VU persoonlijke ontwikkeling en ambitie. Daarom spoort de VU ze aan om over de grenzen te kijken van hun eigen discipline, cultuur, tradities en levensovertuiging. Vrije wetenschapsbeoefening betekent dat mensen elkaar en zichzelf serieus nemen in de keuzes die ze maken. Vrij van kerk, staat en commercie. Het betekent ook dat ze vanuit die houding vragen leren stellen over uitgangspunten in de wetenschap, de cultuur, het geloof en hun levensovertuiging.

Op onze compacte campusuniversiteit streeft de VU zo naar interdisciplinair, internationaal en intercultureel onderwijs. Wij willen dat de VU een ontmoetingsplaats wordt voor vrije wetenschapsbeoefening. Waar studenten zich ontwikkelen tot creatieve, betrokken en ondernemende academische burgers. Om dat te bereiken

willen wij met een goed gestructureerd studieprogramma recht doen aan de ambities van studenten.

Onderzoek zonder grenzen

De VU staat midden in de samenleving en draagt actief bij aan de nieuwste ontwikkelingen in onderwijs en onderzoek. Op het terrein van onderzoek wil de VU topkwaliteit leveren.

Voor een antwoord op wetenschappelijke en maatschappelijke vragen kijken we tegenwoordig niet meer binnen het domein van één wetenschappelijke discipline. Aangezien alle faculteiten van de VU zich op één campus aan de Zuidas bevinden, liggen alle wetenschapsgebieden op loopafstand van elkaar. Daardoor kunnen ze eenvoudig met elkaar samenwerken. Veel van het onderzoek aan de Vrije Universiteit is ondergebracht in interdisciplinaire onderzoeksinstituten (iOZI's).

Excellentie en de maatschappij

De Vrije Universiteit heeft veel onderzoekers in dienst die tot de internationale top van hun vakgebied behoren. De VU manifesteert zich in de wetenschappelijke onderzoekstop van Europa. De VU stimuleert onderzoek dat gedreven wordt door nieuwsgierigheid, waarbij onderzoekers geprikkeld worden steeds een stap verder te gaan. Maatschappelijke relevantie staat daarbij voorop. Als wij onderzoek doen in opdracht van het bedrijfsleven of maatschappelijke organisaties ('contractonderzoek'), dan doen wij dat vanuit hetzelfde principe.

Talentbeleid

De VU investeert in talent. Immers, excellent onderzoek staat of valt met de kwaliteit van haar onderzoekers. Veelbelovende masterstudenten en promovendi worden daarom begeleid binnen de interdisciplinaire onderzoeksinstituten. Zo bieden wij een begeleidingstraject aan, als een promovendus een onderzoeksvoorstel wil indienen. Topwetenschappers bereiden zich voor op (externe) talentprogramma's zoals NWO Vernieuwingsimpuls en ERC Grants. Indien dergelijke prestigieuze programma's worden toegekend, zijn talentvolle onderzoekers financieel in staat hun onderzoeksgroep verder te ontwikkelen. Onderzoekers die een uitstekende beoordeling krijgen maar geen toekenning, ontvangen alsnog van de VU investeringsgeld om voor hun onderzoeksproject nieuw onderzoekstalent aan te trekken.

2.2 JURIDISCHE STRUCTUUR

De Vrije Universiteit maakte tot en met 2011 deel uit van de Vereniging VU-Windesheim als bestuurlijke koepel van de VU, het VU medisch centrum en hogeschool Windesheim. Vanaf 1 januari 2012 is de Stichting VU-VUmc de rechtspersoon waarbinnen de instellingen VU en VUmc opereren. De nieuwe structuur schept de voorwaarden om nadrukkelijker inhoud te kunnen geven aan de gezamenlijke strategische agenda van VU en VUmc. Het bestuur van de Stichting wordt gevormd door de leden van het College van Bestuur VU en de Raad van Bestuur VUmc.

2.3 ORGANISATIE

Raad van Toezicht

Tot 1 januari 2012 is er een gemeenschappelijke Raad van Toezicht voor de Vrije Universiteit, het VU medisch centrum (met GGZ inGeest) en de Christelijke Hogeschool Windesheim. De leden van de Raad van Toezicht worden door de Ledenraad van de

Vereniging VU-Windesheim benoemd. Twee leden van de Raad van Toezicht hebben in het bijzonder het vertrouwen van de medezeggenschapsorganen van de drie instellingen.

College van Bestuur

Het bestuur van de universiteit is in handen van het College van Bestuur. Het college bestaat uit drie leden, onder wie de rector magnificus.

College van Decanen

Het College van Decanen bestaat uit de decanen van de faculteiten en heeft de rector magnificus als voorzitter. Het College van Decanen houdt toezicht op de wetenschappelijke kwaliteit, integriteit en reputatie van de universiteit. Het geeft in dit kader desgevraagd of uit eigen beweging advies over het onderwijs en de wetenschapsbeoefening aan het College van Bestuur en aan de Faculteitsbesturen.

Medezeggenschap

Binnen de VU heeft de medezeggenschap als volgt vorm gekregen: de studentenraad, de ondernemingsraad en de gezamenlijke vergadering, de Onderdeelcommissies per eenheid en het Lokaal Overleg met de Vakbonden.

- **Studentenraad**
Alle studenten kunnen invloed uitoefenen op het beleid van de universiteit. Dat kan door middel van medezeggenschap op zowel universitair als facultair niveau.
- **Ondernemingsraad**
In de Ondernemingsraad (OR) hebben medewerkers van de universiteit zitting. De OR komt tot stand na verkiezingen waarbij medewerkers hun stem kunnen uitbrengen op kandidaten van de verschillende vakbondslijsten en 'vrije' lijsten.
 - De bevoegdheden van de OR zijn het adviesrecht, het instemmingsrecht en het initiatiefrecht, conform de Wet op de ondernemingsraden (WOR).
- **Gezamenlijke Vergadering**
De OR vormt samen met de Stu-

denterraad (UsR) de Gezamenlijke Vergadering. De taken en de bevoegdheden van de Gezamenlijke Vergadering zijn ontleend aan de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek.

- **Onderdeelcommissies**
Elke faculteit en de meeste diensten hebben een onderdeelcommissie. Een onderdeelcommissie is een commissie van de ondernemingsraad. Zij behartigt zaken die het belang van de faculteit of dienst niet overstijgen.

Lokaal Overleg

Het Lokaal Overleg van de vakbonden met het College van Bestuur is het noodzakelijk overleg op basis van de CAO over sociale en arbeidsvoorwaardelijke regelingen.



3

Over: de nieuwe onderwijsstructuur, onderwijskwaliteit en excellentie, studiebegeleiding. Over studietempo, Bindend Studieadvies en ICT in het onderwijs.

UNDERGRADUATE

In het instellingsplan heeft de VU een aantal gezamenlijke ambities geformuleerd voor het bacheloronderwijs. Deze vernieuwingen zijn gericht op de structuur van het onderwijs en worden aangestuurd door een programmacommissie met vertegenwoordigers van verschillende faculteiten en diensten.

Hieronder leest u eerst wat de algemene onderwijsambities zijn die de VU heeft geformuleerd. Daarna leest u per thema wat de specifieke uitwerking is van de onderwijsplannen. Voor het grootste deel gaat het om plannen die in 2011 concrete vormen hebben aangenomen.

Op het gebied van bacheloronderwijs heeft de VU drie centrale onderwijsambities: de kwaliteit moet omhoog, het studierendement moet beter en de kosteneffectiviteit moet worden verhoogd. Deze ambities zijn niet nieuw, maar in 2011 wel scherper geformuleerd. We hebben een pakket aan samenhangende maatregelen ontwikkeld die gedurende de looptijd van het instellingsplan worden geïmplementeerd en voor alle opleidingen moeten gelden. Zo zullen bachelorstudenten van alle opleidingen een nog betere academische basis krijgen en een betere voorbereiding op een masteropleiding. Met de maatregelen wordt ook geanticipeerd op de teruglopende overheidsfinanciering en het toenemend aantal studenten – zie figuur 3.1.

De maatregelen komen voort uit een analyse van de programmacommissie Undergraduate onderwijs. Die bekeek in grote lijnen voor welke onderwijsproblemen de VU universiteitsbreed stond. De commissie maakte vervolgens een analyse van de problemen,

bedacht samen met de faculteiten concrete oplossingen.

NIEUWE STRUCTUUR BACHELORONDERWIJS

In 2011 hebben we een richtlijn opgesteld voor een nieuwe structuur van het bacheloronderwijs. De richtlijn voor de nieuwe structuur is voorgelegd aan verschillende interne partijen en vervolgens vastgesteld door het college van bestuur. Hierin staat vast wat de academische randvoorwaarden zijn voor iedere opleiding: een verplichte academische kern, keuzeruimte en vakken die ten minste zes studiepunten opleveren. Verder moet iedere opleiding een major aanbieden en heeft iedere bacheloropleiding minimaal 14 contacturen per week in het eerste jaar en 12 in de latere jaren. Zie overigens ook de Topicanalyse op pagina 14.

In de academische kern staat de ontwikkeling van academische vaardigheden centraal. In 2011 verscheen een apart rapport waarin nader staat omschreven uit welke vakken deze kern moet bestaan. Het vak 'Methoden en technieken' bijvoorbeeld moet verplicht worden voor iedere student. Beheersing van methodologie is specifiek voor academici namelijk een belangrijke en onderscheidende vaardigheid.

Eind 2011 hebben de faculteiten hun plannen ingeleverd op basis van deze richtlijn. Hierin maken ze duidelijk op welke punten ze de curricula van de opleidingen herzien. In 2013 krijgen nieuwe studenten voor het eerst met de veranderingen te maken, waaronder de verplichte academische kern.

BASIS KWALIFICATIE ONDERWIJS

Om de kwaliteit van het onderwijs verder te verhogen, stellen we hogere eisen aan universitair docenten. In het kader daarvan moeten alle docenten in ieder geval de Basis Kwalificatie Onderwijs behalen – zeker als het om beginnende docenten gaat (zie ook hoofdstuk 13: Feiten en Cijfers – tabel 13.1.5). Docenten die al jaren in het vak zitten, kunnen eventueel een verkort traject volgen. Voor dat laatste hebben we in 2011 bij de faculteit Rechten een pilot uitgevoerd en het potentiële succes ervan kunnen aantonen.

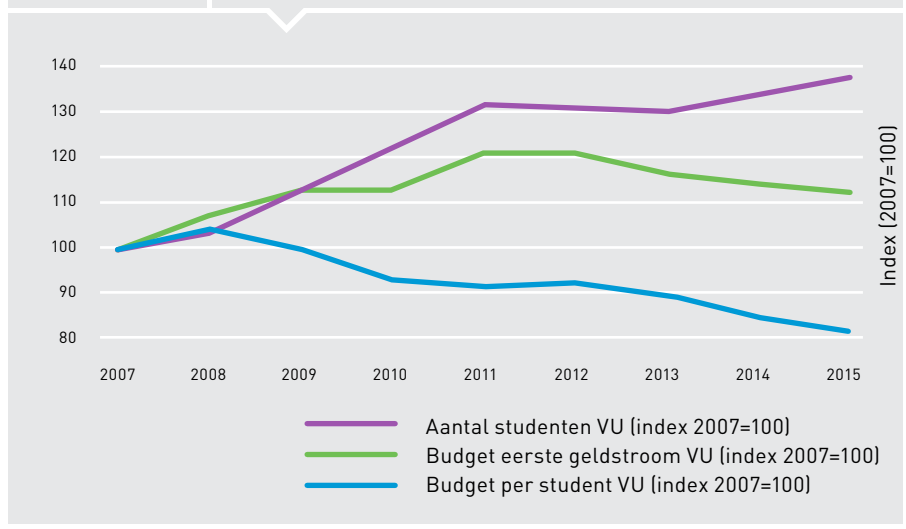
Verder hebben we een werkgroep opgericht die onderzoekt hoe we het loopbaantraject van universitair docenten meer kunnen richten op onderwijs in plaats van voornamelijk op onderzoek. Om voor meer balans te zorgen tussen onderwijs en onderzoek zullen we bijvoorbeeld onderwijshoogleraren aanstellen of een Senior Kwalificatie Onderwijs verplicht stellen. Zo kan onderwijs een belangrijker onderdeel worden in het carrièreverloop van ons wetenschappelijk personeel.

ONDERWIJSKWALITEIT EN EXCELLENTIE

Bij goed onderwijs hoort een goed systeem van kwaliteitszorg. In 2011 is een nieuw intern kwaliteitszorg

FIGUUR 3.1

EERSTE GELDSTROOM IN RELATIE TOT HET AANTAL VU-STUDENTEN IN ONTWIKKELINGSPERSPECTIEF



systeem geïntroduceerd dat gebaseerd is op een jaarlijkse verbetercyclus. Ter ondersteuning van deze jaarlijkse cyclus krijgen de faculteiten rapportages op opleidingsniveau inzake de uitkomsten van de onderwijsbeoordelingen en uit de Nationale Studenten Enquête (NSE). Deze onderwijskwaliteitszorg zal worden geïntegreerd met de instellingsbrede planning en control cyclus.

Door een systematische onderwijskwaliteitszorg wordt beoogd de onderwijskwaliteit structureel te verbeteren. Met de instellingsbrede invoering van dit intern kwaliteitszorgsysteem wordt ook voorgesorteerd op de vereisten van het nieuwe accreditatiestelsel en de instellingstoets die NVAO (Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie) in 2013 zal afnemen.

De VU wil haar studenten ook meer uitdaging tijdens hun opleiding bieden via het Honours programme. Studenten worden geselecteerd voor het Honours programme op basis van hun prestaties in het eerste studiejaar. In het kader van dit programma volgen zij tijdens het tweede en derde bachelorjaar voor dertig extra studiepunten aan Engelstalig onderwijs. In 2011 zijn 206 studenten gestart met een honours programme. Voor de komende jaren wordt ingezet op een verdere groei

van het aantal deelnemende studenten. **STUDIEBEGELEIDING**

Studiebegeleiding is nog een andere manier om de kwaliteit van de opleidingen te verhogen. Zeker voor de VU is dit van belang omdat we relatief veel eerste generatie studenten en niet-Westers allochtone studenten hebben, studenten die van huis uit vaak niet goed bekend zijn met hetgeen van hun verwacht wordt in het wetenschappelijk onderwijs. Volgens de Nationale Studentenenquête is de begeleiding aan de VU onder de maat. We hebben deze signalen uiterst serieus genomen en hebben in 2011 tal van initiatieven genomen. In datzelfde jaar is bijvoorbeeld de werkgroep Studentbegeleiding ingesteld voor advies. Het advies wordt in 2012 gepresenteerd.

In dat advies staat een aanbeveling om de rol van de studieadviseur, studententecaan en docent duidelijker te scheiden. Studenten weten nu vaak niet wie hen bij welk probleem het beste kan begeleiden. Begeleiding kan ook duidelijker op het gebied van voorlichting. De werkgroep zal daarom ook adviseren dat de universiteit duidelijk op internet moet zetten op welke momenten studenten voor belangrijke keuzes komen te staan, en hoe ze het beste

met die keuzes om kunnen gaan.

Die laatste aanbeveling komt terug in de aanbevelingen van de werkgroep Communicatie. Ook deze werkgroep is in 2011 ingesteld naar aanleiding van de Nationale Studentenenquête. Een veelgehoorde klacht van studenten was dat de vindplaats van veel informatie onduidelijk is en dat ze informatie soms drie keer ontvangen. De werkgroep zal onder andere aanbevelen dat de universiteit meer centraal moet afspreken wie welke informatietaak heeft; zo kan voorkomen worden dat opleiding, faculteit en de universiteit als geheel langs elkaar blijven communiceren.

STUDIETEMPO

Door de teruglopende bekostiging vanuit de rijksoverheid hebben zowel de universiteit als de studenten zelf steeds grotere belangen bij het voorkomen van studievertraging. Als universiteit zijn we er daarom op gebrand het studiesucces van onze studenten te verbeteren, met als motto: ‘nominaal is normaal’. Met andere woorden, de bacheloropleiding moet in drie jaar kunnen worden afgerond.

We moeten er daarom op toezien dat opleidingen hun vakken zo vormgeven dat studenten altijd goed doordrongen zijn van wat er precies nodig is om een vak te halen. Denk hierbij aan het aanbieden van tussentijdse toetsen, of het geven van duidelijke tussentijdse feedback. Als studenten zich er tijdens het vak maar van bewust zijn welk niveau ze moeten behalen als ze eenmaal het afsluitende tentamen maken. Momenteel is in de richtlijn opgenomen dat studenten vanaf 2013 een tentamen pas mogen herkansen, als ze minstens een vier hebben gehaald. Ook deze maatregel kan ervoor zorgen dat studenten bewuster studeren en hun studietempo behouden. Het is dan geen optie meer om op herkansingen te rekenen; het scherpt studenten in hoe ze hun vak volgen.

BINDEND STUDIEADVIES

In 2011 hebben we instellingsbreed het bindend studieadvies (BSA) ingevoerd. Met de invoering daarvan worden studenten die na het eerste jaar te weinig studiepunten hebben behaald van de opleiding weggestuurd.

Het BSA dient uiteindelijk zowel de belangen van de student als die van de opleiding. Studenten beseffen al in een vroeg stadium hoe hoog de moeilijkheidsgraad is en wat het niveau is van de vakken als ze aan de VU studeren. Voor een opleiding zelf kan het leerzaam zijn om op tijd na te denken over de zwaarte van de opleiding als blijkt dat door het BSA een heel groot (of juist klein) aantal studenten dreigt uit te vallen.

Naast de voordelen van het BSA moeten we er niet aan voorbijgaan dat het ook extra stress en onzekerheid met zich mee kan brengen. Om studenten hierin tegemoet te komen hebben we in 2011 de plannen voor het tutoraat afgerond. Iedere student heeft nu een tutor die altijd op de hoogte is van de studievoortgang en studenten beter door een opleiding kan loodsen als daar behoefte aan bestaat.

ICT IN HET ONDERWIJS

Gebruik van ICT wordt een steeds belangrijker onderdeel van modern academisch onderwijs. In 2011 hebben we ons daarom ook op dit specifieke onderwijsaspect gericht. Zo werkt de Universiteitsbibliotheek VU (UBVU) aan plannen om weblectures op internet aan te bieden. Dit zijn gestandaardiseerde opnames van colleges die studenten online kunnen terugzien – zie ook het illustratieve interview met VU-topdocent 2011, Wolter Mooi.

Verder is in 2011 besloten om in 2012 een digitale toetszaal in te richten, 'De TenT', waar studenten digitale toetsen kunnen maken. Waar misschien vanaf 2012 ook geen papier meer bij komt

kijken, is bij het digitaal invullen van vak-evaluaties. Dit gebeurt nu nog vaak volledig met de hand en kan dus nog een stuk gestroomlijnder.

kostenefficiënter in te richten. Ook laat het studenten kennismaken met een interdisciplinaire benadering van wetenschap.

GEZAMENLIJKE OPLEIDINGEN

Tot slot heeft de universiteit in lijn met het vernieuwde onderwijsconcept van de VU het voornemen bacheloropleidingen samen te voegen, te flexibiliseren en breder te maken. De Faculteit der Letteren heeft hiervoor een aantal initiatieven genomen, maar ook de Faculteit der Exacte Wetenschappen en de opleidingen in het domein Human Health and Life Sciences willen hierbij aansluiten. Deze maatregel zorgt ervoor dat studenten gemakkelijker kunnen switchen van opleiding, bevordert dat studenten doorstromen en stelt de VU in staat haar onderwijs

INTENSIVERING ONDERWIJS EN STUDIESUCCES

Intensivering van het onderwijs is een belangrijke methode om studieresultaten te verbeteren. Het onderwijs kan op verschillende manieren geïntensiveerd worden. Het belangrijkste middel is het verhogen van het aantal contacturen. In 2007 heeft de Inspectie van het Onderwijs onderzoek gedaan naar het aantal ingeroosterde contacturen in het hoger onderwijs. Naar aanleiding van dit onderzoek heeft de VU het aantal contacturen in het eerste jaar van elke bacheloropleiding geïnventariseerd. Vervolgens is vastgesteld dat iedere bacheloropleiding veertien contacturen per week moet hebben in het eerste jaar (476 uur per jaar). Dit is boven de landelijke norm. Behalve voor het eerste jaar gaat de VU ook voor de overige jaren normen stellen voor het aantal contacturen.

Naast de contacturen gaat de VU ook andere onderwijsvormen intensiveren. Bijvoorbeeld door studenten meer (tussentijdse) tentamens te laten maken en meer papers te laten schrijven. Tot slot gaat de VU bepalen hoe digitale leervormen zoals weblectures kunnen bijdragen aan de onderwijsintensivering.



NONHLANHLA DUBE WON DE VU STUDENTALENT- PRIJS

'Volgens de jury van de StudenTalent-prijs kreeg ik de prijs mede door het optimisme waarmee ik me inzet voor een betere wereld. Dat klopt ook wel: als ik het idee heb dat ik echt een verschil kan maken, doe ik dat met veel plezier. Op dit moment zet ik me bijvoorbeeld in voor Artsen zonder Grenzen en voor NABUUR, een global online community waarbij vrijwilligers overal ter wereld hun tijd, vaardigheden en netwerken inzetten om projecten in ontwikkelings-

landen op gang te brengen. Waar mijn optimisme vandaan komt? Misschien is dat iets waar mensen mee geboren worden. Maar bij mij heeft het, denk ik, ook te maken met waar ik ben opgegroeid. In Zimbabwe is niets zeker. Het is altijd maar afwachten of je inspanningen worden beloond. Hoezeer je ook je best doet. Je moet onder zulke omstandigheden optimistisch blijven om te voorkomen dat de wanhoop toeslaat. Dan breng je al helemaal niets meer tot stand.'

Nonhlanhla Dube studeerde International Business Administration aan de VU en volgt nu een onderzoeksmaster aan de Rijksuniversiteit Groningen.



NONHLANHLA DUBE

WOLTER MOOI WON DE PRIJS VOOR DOCENT VAN HET JAAR

'Tijdens de opening van het academisch jaar in 2011 bleek ik uit 1700 collega's gekozen te zijn tot docent van het jaar. Ongelooflijk leuk, want onderwijs is heel belangrijk voor me. Deze prijs heeft aandacht en erkenning gegenereerd voor mijn manier van onderwijzen. En heeft me de ultieme kans gegeven om het onderwijs dat ik uitvoer, door te zetten en uit te breiden.

In mijn onderwijs maak ik vrij veel gebruik van technologie. Toen ik vier jaar geleden hiermee begon, was het

allemaal echt nog houtje-touwtjewerk. Ik maakte opnames met een eenvoudige camera en plaatste die vervolgens op internet. Inmiddels heb ik mijn eigen YouTubekanaal, WJMooi, kunnen studenten preparaatbesprekingen downloaden op iTunes en voeren studenten online practica uit.

De inzet van online onderwijsmiddelen nam twee jaar geleden een onverwachte vlucht. Inmiddels is het opnemen van colleges de standaard, en staan er honderden colleges online via Blackboard. Ik weet zeker dat studenten alleen maar voordeel hebben van deze ontwikkeling.

Wolter Mooi is hoogleraar Pathologie aan het VU medisch centrum.

WOLTER MOOI





4

Over een efficiëntere instroom en duidelijker toegangseisen, aansluiting op de arbeidsmarkt en verbeterde promotietrajecten.

GRADUATE

De Vrije Universiteit wil de in het instellingsplan geformuleerde doelstellingen voor het Graduate onderwijs (master- en PhD-opleidingen) verwerken. Daartoe behoort het bieden van nationaal en internationaal aansprekende en aantrekkelijke masteropleidingen.

Masteropleidingen met een aantoonbare meerwaarde voor de verdere carrières van de studenten. Opleidingen ook, die studenten voorbereiden op een internationale en interculturele toekomst.

Daarbij staat de VU voor een bezuinigingsopgave. Het is onze doelstelling de kosten terug te dringen zonder dat dit de kwaliteit vermindert. In 2011 hebben wij hiervoor een reeks voorstellen geformuleerd, en ervoor gezorgd dat alle betrokken beleidsbepalers zich ook volledig in die voorstellen kunnen vinden.

Hieronder leest u eerst in welke context de voorstellen zijn opgesteld. Daarna gaan we dieper in op verschillende onderdelen en projecten. Sommige projecten worden al uitgevoerd of zijn al gereed.

Onder invloed van brede economische en maatschappelijke ontwikkelingen is 'het oude studeren' onder druk komen te staan. Teruglopende financiering vanuit de overheid en een groeiend aantal studenten zorgt ervoor dat we ons universitaire beleid op vrijwel ieder gebied op de korrel moeten nemen. We moeten hierbij inventief zijn en harder op zoek gaan naar voldoende financiële middelen om op academisch topniveau te blijven presteren.

Tegelijkertijd wordt het studeren ook

voor studenten duurder. Ook van hen wordt verwacht dat ze financieel zelf meer bijdragen. Toegenomen financiële onzekerheid maakt de behoefte aan houvast groter, studenten wegen de meerwaarde van een academische masteropleiding steeds meer af tegen de extra kosten.

Tegen deze achtergrond hebben we in 2011 beleidsplannen vastgelegd. Zo brengen we het huidige aanbod van 89 masteropleidingen terug naar 40. We kiezen daarbij zo dat onze universiteit de belangrijkste maatschappelijke vraagstukken het hoofd kan blijven bieden. Van humane gezondheidszorg tot klimaatverandering en van de impact van social media tot de bankencrisis. Met onze focus gaan we met minder financiële middelen juist meer bereiken: zeer goed georganiseerde en aantrekkelijke masteropleidingen waarmee de VU zich nationaal en internationaal kan blijven profileren op het gebied van academisch onderwijs en wetenschappelijk onderzoek.

EFFICIËNTERE INSTROOM

Bij het realiseren van onze plannen houden we rekening met de randvoorwaarden die in 2011 zijn opgesteld. Randvoorwaarden die moeten bijdragen aan een interessante leeromgeving

voor studenten. Momenteel start 20 procent van alle masterstudenten in februari met zijn opleiding. Zo wordt het onderwijs dubbel aangeboden of studenten schuiven halverwege aan bij het programma. Veel studenten volgen in het gezamenlijke programma onderwijs in groepen van soms veel minder dan 20 studenten. Die aantallen zijn te laag. Vanaf 2013 is instroom alleen nog mogelijk in september. Zo maken groepen studenten echt een gezamenlijke start en profiteren ze optimaal van de bijbehorende groepsdynamiek. Ook opleidingen met minder dan 20 studenten worden gefaseerd beëindigd. Hierdoor ontstaat een betere leeromgeving die tegelijkertijd de universiteit geld bespaart: we hoeven onderwijsprogramma's niet meer dubbel aan te bieden.

Een andere randvoorwaarde die de instroom en doorstroom van studenten moet bevorderen, is de harde knip. De maatregel houdt in dat studenten pas aan een masteropleiding kunnen beginnen als ze een bachelordiploma op zak hebben.

Momenteel stroomt 60 procent van de studenten al binnen met een 'harde knip', een aandeel dat de komende jaren verder zal toenemen. Pas dan komt de bachelor-masterstructuur echt uit de verf en is een masteropleiding een zelfstandige opleiding waar studenten een frisse start kunnen maken – of ze nu een bacheloropleiding aan de VU hebben gevolgd, instromen vanuit een andere universiteit of van het HBO.

DUIDELIJKERE INGANGSEISEN

Om ervoor te zorgen dat studenten van een andere universiteit of van het HBO met de juiste bagage aan een master

beginnen, ontwikkelden we in 2011 alternatieven voor de premastertrajecten. De oude schakelprogramma's waren nog te programmatisch: instromers moesten bepaalde bachelorvakken volgen om het verschil tussen vooropleiding en master te overbruggen. De nieuwe programma's van maximaal 30 studiepunten (ECTS) zijn meer gericht op competenties. Tegen het wettelijke collegegeld krijgen studenten zelf de verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat ze na een half jaar aan alle ingangseisen voldoen.

Die ingangseisen moeten per opleiding dan wel duidelijk worden geformuleerd. Vanaf 2012 gaat dat ook overal gebeuren, als onderdeel van steeds beter gestroomlijnde en professionele intake- en selectieprocessen. De huidige intakes zijn nog te veel gericht op het oude doorstroomsysteem waarbij een student die een bepaalde bacheloropleiding voltooide, automatisch toegang kreeg tot een bepaalde masteropleiding. De komende jaren verdwijnen de ongelijke toelatingsprocedures en gelden dezelfde ingangseisen voor zowel studenten van de VU als studenten van andere universiteiten en studenten van het HBO. Voor selectieve masteropleidingen gaat in de toelatingsprocedure meetellen welk cijfergemiddelde een student heeft, wat voor motivatie, hoe anderen hem of haar aanbevelen en hoe hij/zij scoort tijdens assessments.

AANSLUITING OP DE ARBEIDSMARKT

Met deze professionalisering stellen we meer eisen aan studenten die zich willen inschrijven, maar we komen ze ook tegemoet. Studenten hebben steeds meer behoefte aan duidelijkheid op welke manier een academische opleiding hen concreet voorbereidt op de arbeidsmarkt. Onze opleidingen moeten zo'n duidelijk programma aanbieden dat een student precies weet waar hij aan toe is voordat hij aan zijn opleiding begint. Goede voorlichting speelt hierbij ook een belangrijke rol.

We bevorderen de kansen op de arbeidsmarkt bovendien door te eisen dat studieprogramma's duidelijk verbonden worden met de arbeidsmarkt en met het bedrijfsleven. Bij sommige masters is een professionele stage al een gebruikelijk onderdeel van het curriculum en studenten krijgen daarnaast vaker opdrachten voorgeschoteld in de vorm van realistische casussen. Dit is een ontwikkeling die we in alle masteropleidingen terug willen zien, zeker bij opleidingen waarvan de meerwaarde voor een carrière in het bedrijfsleven niet voor iedere student onmiddellijk evident is.

PROFESSIONALISERING IN HET ONDERWIJS

Al in 2010 hebben we een belangrijke stap gezet richting onderwijs, dat professioneler georganiseerd is. Om een aanstelling voor onbepaalde tijd te verwerven, moeten docenten sinds 2010 voldoen aan de basiskwalificaties voor universitaire docenten (BKO). Ook is voor alle docenten een Engelse taaltoets verplicht. In 2011 is de werkgroep Talentbeleid Wetenschappelijk Personeel in het leven geroepen, die uitzoekt welke vaardigheden docenten nog meer nodig hebben voor professioneler onderwijs in de masterfase. De werkgroep zet haar verkenning in 2012 voort.

VASTE TARIEVEN VOOR PRIVAAT GEFINANCIERD ONDERWIJS

Professionalisering in het onderwijs speelt ook een rol bij het ontwikkelen van een tariefstructuur voor privaat gefinancierd studeren. Er is een grote groep studenten die niet door de overheid wordt gefinancierd, bijvoorbeeld omdat ze niet uit een EER-land komen of omdat ze aan een tweede masteropleiding zijn begonnen. Of omdat ze beroepshalve hun persoonlijke vaardigheden en capaciteiten willen uitbreiden. Deze studenten willen we modules kunnen aanbieden zonder zich te hoeven inschrijven.

In de loop van 2012 brengen we in kaart wat we precies moeten weten om marktconforme tarieven te kunnen vaststellen voor privaat onderwijs. Is er vraag naar de desbetreffende opleiding vanuit de markt? Zo ja, zijn we dan voldoende toegerust om dit onderwijs optimaal te kunnen aanbieden? Wat zijn de eisen die de bijbehorende beroepsgroep stelt? En wat kost het ons eigenlijk? Wat levert het ons op? We kunnen hierbij leren van businessmodellen van opleidingen als Rechten en Economie, waar privaat gefinancierd studeren al vaak voorkomt.

INTERNATIONALE LEEROMGEVING

In het kader van de internationalisering hebben we in 2011 afgesproken kaders te scheppen voor zogenaemde joint programs en joint degrees. Dit zijn onderwijsprogramma's waarbij een student zijn opleiding op verschillende universiteiten volgt. Een uitwisselingsprogramma met vooraanstaande universiteiten is gunstig voor het imago van de VU. Maar belangrijker nog is dat het studenten een unieke leerervaring biedt in een bij voorkeur internationale omgeving.

Het gaat er in essentie om dat we onze studenten een optimale internationale leeromgeving aanbieden. Joint degrees zijn niet het doel, maar een middel. We kunnen onze plannen alleen doorzetten als samenwerkingsverbanden van dit kaliber de VU genoeg opleveren. In 2012 werken we de kaders verder uit op basis van een grondige analyse van kosten en baten.

Een voorbeeld van een eenvoudiger middel om een internationale leeromgeving voor studenten tot stand te brengen, is via een uitgekiend beurzenstelsel meer internationaal toptalent binnenhalen. In 2011 hebben we daartoe het VU Fellowship Programme geherstructureerd, een programma speciaal voor excellente internationale studenten. Sinds de herstructurering is het programma selectiever, profilerender en professioneler geworden.

Buitenlandse topstudenten kunnen op basis van helder geformuleerde voorwaarden zien of ze in aanmerking komen voor een beurs. Als ze zich aanmelden, bekijkt de faculteit wie ze willen aanbevelen. Een onafhankelijke beurzencommissie wijst de beurzen uiteindelijk toe.

VERBETERDE PROMOTIETRAJECTEN

Een PhD-conferentie in januari 2011 maakte duidelijk dat er op het gebied van promotietrajecten nog een wereld te winnen valt. Nederlandse promovendi doen er gemiddeld zes tot zeven jaar over om te promoveren, als ze al promoveren. Van alle promovendi haalt 30 procent de eindstreep niet. Om het rendement te verhogen, moeten we promotietrajecten aantrekkelijker maken.

Dat zullen we doen door studenten duidelijker te maken wat de arbeidsmarktperspectieven zijn na promotie. Ook voor wie minder interesse heeft in de wetenschap is een promotietraject interessant. Sterker nog: in werkelijkheid wordt slechts 20 procent van de promovendi wetenschapper, 10 procent komt terecht in het onderwijs en maar liefst 70 procent gaat aan de slag bij overheid of in het bedrijfsleven. Als de vooruitzichten voor, tijdens en na een promotietraject duidelijk genoeg zijn, trekt dat mogelijk meer promovendi aan die zich door toegenomen houvast bovendien meer gestimuleerd voelen het traject binnen een kortere termijn af te ronden.

BETER KIEZEN NA DE KNIP

Dat er aparte programmacommissies zijn ingesteld voor het undergraduate en voor het graduate onderwijs geeft goed aan dat de periode dat VU bachelorstudenten vanzelfsprekend doorstromen naar VU masteropleidingen definitief achter ons ligt.

Bacheloronderwijs en masteronderwijs hebben ieder een eigen ontwikkelagenda. De uitdaging voor ons bacheloronderwijs is onze studenten voor te bereiden op een vervolgopleiding naar hun keuze. We willen de VU studenten uitdagen om na het behalen van de bachelor bij de VU te blijven, naar een opleiding bij een andere Nederlandse universiteit over te stappen, of proberen toegelaten te worden aan een – vooraanstaande – universiteit in het buitenland.

Voor studenten betekent dit een continu proces van kiezen en in één keer goed. Universiteiten moeten studenten keuzeruimte bieden, zonder daarmee hun perspectief op vervolgopleidingen te beperken. Het goed kiezen begint al vroeg. Teveel bachelorstudenten kiezen verkeerd en vallen al tijdens de eerste maanden uit. Ook stappen veel studenten tijdens hun opleiding over naar een aanpalende opleiding. Dat heeft met de invoering van de langstudeerdersboete grote financiële gevolgen. Met het invoeren van een Numerus Fixus met decentrale selectie wordt bevorderd dat studenten bewuster gaan kiezen. Door een grotere flexibiliteit in de onderwijsprogramma's in te voeren, de verbreding van bacheloropleidingen, de introductie van de academische kern in de bachelor zorgen ervoor dat studenten zonder tijdverlies gemakkelijker kunnen overstappen. Ook waarborgt de academische kern dat studenten voldoende academische vaardigheden opdoen om zich voor een breed scala van masteropleidingen te kunnen kwalificeren.

De keuze van een vakkenpakket in de vorm van een major en een minor/keuzevakken vergroot de mogelijkheden om tot bepaalde masteropleidingen toegelaten te worden. Door meer dan gemiddelde prestaties te leveren, kwalificeren studenten zich voor selectieve masters.

Masteropleidingen stellen zich meer en meer in op het toelaten van studenten met verschillende vooropleidingen, niet alleen vanuit de VU, maar ook vanuit andere universiteiten uit binnen- of buitenland. Met name bij selectieve masteropleidingen zal het steeds meer voorkomen dat niet alleen gelet wordt op de vakinhoud maar ook op het niveau van de academische prestaties.

Onze gezamenlijke opgave is om deze bewegingen in de bachelor- en in de masteropleidingen op elkaar aan te laten sluiten. Masteropleidingen moeten duidelijk aangeven welke kennis en competenties zij vereisen, daarbij rekening houdend met de veranderende opzet van de bacheloropleidingen. Bacheloropleidingen zullen gaan inspelen op de differentiatie in toelatingseisen van masteropleidingen. Samen moeten we ervoor zorgen dat er voor VU studenten een aantrekkelijk en met name ook transparant stelsel van bachelor- en masteropleidingen ontstaat, waarbinnen studenten hun eigen ambities kunnen vormgeven.



DAVIDE IANNUZZI



WERD LID VAN DE GLOBAL SHAPER COMMUNITY VAN HET WORLD ECONOMIC FORUM EN ZAT BIJ DE DRIE FINALISTEN VAN DE VU STUDENTALENT-PRIJS

'In 2011 heb ik me actief ingezet voor jonge, startende ondernemers in verschillende delen van de wereld. Via Worldconnectors - een wereldwijd netwerk van leiders die zich inzetten voor een duurzame en rechtvaardige samenleving - heb ik meegewerkt aan een model voor duurzaam supply chain management. Via die organisatie kwam ik het afgelopen jaar in contact met de vooraanstaande econoom Herman Wijffels. Op zijn voordracht werd ik lid van de Nederlandse Global Shapers Community van het World Economic Forum. Met een wereldwijd netwerk van invloedrijke politici, wetenschappers en zakelijke ondernemers tot mijn beschikking, is het mijn taak om

ONTVING VOOR ZIJN ONDERZOEK EEN PRESTIGIEUZE ERC-BEURS VAN 150 DUIZEND EURO

'In samenwerking met het Technology Transfer Office en VUmc heb ik in 2011 het bedrijf Optics11 opgericht. Met dit bedrijf ontwikkel ik optomechanische sensoren in miniatuurformaat. De technologie die hiervoor benodigd is, heb ik in 2005 ontwikkeld met collega-onderzoekers van de Universiteit Twente. Dankzij bijdragen van de VU, de NWO en de Universiteit Twente en Europese subsidies hebben we er de afgelopen jaren aan verder kunnen werken en patenten kunnen aanvragen. Wat ons onderzoeksteam van de VU precies heeft gepatenteerd, is zogenoemde fibre-top technology. Hierbij

plaatsen we een meetelement aan het ene uiteinde van een dunne glasvezelkabel (0,1 millimeter in doorsnede) en een uitleesapparaat aan het andere uiteinde. Dat meetelement is een cantilever, een bladveer die ongeveer net zo werkt als een duikplank. Veel interessanter nu is de vraag hoe we de techniek ook op andere manieren kunnen toepassen. Om dit uit te kunnen zoeken, hebben we vorig jaar een ERC-beurs toegewezen gekregen van 150 duizend euro.'

Davide Iannuzzi is natuurkundige aan de Faculteit der Exacte wetenschappen en technisch directeur van Optics11.

MICHEL SCHOLTE



sociale evenementen en activiteiten te organiseren die een positieve impact hebben op de regio. Ik heb mezelf altijd al ten doel gesteld bij te dragen aan een eerlijke en duurzame wereld. Dat lijkt ook steeds meer te lukken; ik heb het gevoel dat ik steeds meer bereik in wat ik doe. De VU heeft hier zeker een rol in gespeeld. De universiteit herbergt enorm veel sociaal kapitaal: inspirerende docenten die hun vakgebied met energie en hartstocht over weten te brengen, maar ook studenten die gezamenlijk van alles tot stand brengen - puur op basis van vrijwillige samenwerking en onderling vertrouwen.' Michel Scholte is masterstudent Sociologie.



5

Over focus en massa, talentbeleid en externe inkomsten.



ONDERZOEK

De VU is een sterke onderzoeksuniversiteit die op een aantal specifieke gebieden toonaangevend onderzoek verricht. Daardoor is de universiteit aantrekkelijk voor wetenschappelijk toptalent uit binnen- en buitenland. En profileert zij zich steeds meer als interessante samenwerkingspartner voor nationale en internationale kennisinstellingen, bedrijven en overige organisaties.

Hieronder leest u eerst wat onze universiteit in 2011 in grote lijnen heeft verricht op het gebied van onderzoeksbeleid. Daarna gaan we dieper in op de plannen die we vorig jaar meer in detail hebben uitgevoerd.

Al sinds haar oprichting streeft de VU ernaar om met wetenschappelijk onderzoek bij te dragen aan het oplossen van maatschappelijke problemen. In 2011 hebben we ons onderzoeksbeleid aangescherpt om deze onderscheidende positie van onze universiteit nog verder te versterken.

FOCUS EN MASSA

Een belangrijke stap die we vorig jaar hebben gezet, is het vaststellen langs welke vier interdisciplinaire thema's we het onderzoek aan de VU organiseren: Science for Sustainability (S4S), Connected World (CW), Professional Services (PS) en Human Health and Life Sciences (H2LS). Het laatstgenoemde thema was al in 2010 opgestart.

Met onze keuze voor deze vier thema's maken we beter zichtbaar voor de buitenwereld met wat voor onderzoek we ons bezighouden binnen de universiteit. Hierdoor kunnen potentiële samenwerkingspartners uit het bedrijfsleven, kennisinstellingen of

overheidsinstanties ons beter vinden. Binnen deze vier thema's kiest de VU voor veertien interdisciplinaire onderzoeksinstituten (iOZI's) en drie tot vijf disciplinair georganiseerde kernen (DK's). Binnen iOZI's ontmoeten onderzoekers elkaar en wisselen ze kennis, netwerken en middelen met elkaar uit. Binnen de iOZI's doen vooral de exacte wetenschappen en geneeskunde het goed. Bij hen gaat het vaak om grote groepen onderzoekers met onder meer dure onderzoeksapparatuur en flinke patiëntenstromen. Het is hier evident waarom het loont om voor massa te kiezen: hoe omvangrijker de groep, des te goedkoper het wordt om te investeren in infrastructuur en apparatuur.

In de alfa- en gammasector – faculteiten economie, rechten en filosofie – ligt het wat genuanceerder. Hier past de formule van iOZI's minder goed. We onderzoeken hoe we hier het beste mee om kunnen gaan. Deze faculteiten zullen hun onderzoek organiseren in disciplinaire kernen (DK's). Die moeten dan wel voor voldoende kwaliteit en aantrekkingskracht zorgen.

Een brede thematische indeling sluit aan bij de keuze van een groot deel van de faculteiten voor interdisciplinair georganiseerd onderzoek. Oplossingen voor complexe maatschappelijke problemen overschrijden vaak de grenzen van de benaderingen uit afzonderlijke

onderzoeksgebieden. Grote subsidies worden ook steeds vaker thematisch toegekend.

TALENTBELEID

Voor toponderzoek van het hoogste niveau is het allerbelangrijkst de juiste mensen in huis te halen en te behouden. In 2011 hebben we een aantal nieuwe regelingen getroffen die er in het bijzonder op gericht zijn topwetenschappers te scouten, binnen te halen en te behouden. Een van deze regelingen is de University Research Chair, bedoeld voor wetenschappers die als aankomend leiders worden gezien op hun vakgebied. Ieder jaar krijgen vijf veelbelovende wetenschappers van de VU naast een lumpsumbudget en scholingsbudget, vervroegd, een tijdelijke aanstelling als hoogleraar. Na vijf jaar wordt hun aanstelling als hoogleraar definitief, als zij aan de prestatie-eisen voldoen. Over het Talentbeleid kunt u op pagina 26 verder lezen in de Topic-analyse.

Een andere regeling om toptalent te stimuleren, is het Student Fellowship. Wetenschappers die aan de absolute top van de VU staan en bijvoorbeeld een Spinozapremie hebben binnengehaald, mogen hun beste student kiezen en aanstellen als onderwijs- of onderzoeksassistent. Het mes snijdt aan twee kanten: we ondersteunen de top en we moedigen aanstormend talent aan zich verder te ontwikkelen binnen de universiteit.

2011 stond vooral in het teken van het versterken van focus en massa en het versterken van het talentbeleid; belangrijke randvoorwaarden voor

TABEL 5.1

INTERDISCIPLINAIRE ONDERZOEKSINSTITUTEN (iOZI's)

	AGCI*	AIMMS	CAMeRA	CCA/V-ICI	CLUE	EMGO+	ICaR-VU	LaserLab	LEARN	MOVE	NCA	NI	Phoolan Devi	VISOR
VUmc/Geneeskunde				■		■	■			■	■			
Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde	■				■							■		
Letteren			■		■									■
Sociale Wetenschappen	■		■		■							■	■	■
Psychologie & Pedagogiek			■			■			■		■		■	
Godgeleerdheid														■
Wijsbegeerte														■
Bewegingswetenschappen										■				
Aard-en Levenswetenschappen														
Rechten	■												■	
Exacte Wetenschappen		■	■					■			■	■		
ACTA/Tandheelkunde										■				

* FSW, FEWEB en RCH zijn geassocieerd lid van AGCI

toponderzoek aan de universiteit. Vanaf 2012 gaan we ons concreet richten op het vraagstuk hoe we de externe financiering voor onderzoek kunnen vergroten.

masterclasses en workshops te organiseren voor onderzoekers in verschillende fasen van hun carrière.

EXTERNE INKOMSTEN

Onze onderzoekers worden steeds meer academische ondernemers. Omdat de wetenschap steeds minder geld krijgt van de overheid, wordt het steeds belangrijker om subsidies binnen te halen en samenwerkingsverbanden met het bedrijfsleven aan te gaan. Vooral dat laatste is in een deel van de wetenschappelijke wereld een cultuuromslag. Vorig jaar hebben we al voorbereidend werk verricht voor deze omslag: de subsidiedesk is opgestart, waar wetenschappers informatie en advies kunnen inwinnen en begeleiding krijgen rondom subsidieaanvragen. Daarnaast zijn we van plan trainingen,



VICTOR VAN DER GEEST



ONTVING DE KNAW MERIANPRIJS VOOR HAAR TWEELINGONDERZOEK

'Eind 2011 kreeg ik de KNAW Merianprijs, de hoogste Nederlandse onderscheiding voor vrouwelijke wetenschappers, voor mijn onderzoek naar de invloed van opvoeding en erfelijkheid op onze gezondheid en ons gedrag. Ik voer mijn onderzoek uit aan de hand van het Nederlandse Tweelingregister dat ik in 1987 zelf heb opgezet en inmiddels gegevens bevat van meer dan vijftigduizend een- en twee-eiige tweelingen en nog eens hetzelfde aantal familieleden. Tweelingen lenen zich heel goed voor kwantitatief genetisch onderzoek. Ze zijn even oud, ontwikkelen zich in dezelfde pre- en postnatale omgeving en krijgen dezelfde opvoeding. Vergelijk je voor allerlei eigenschappen de gegevens van eeneiige en twee-eiige tweelingen met elkaar, dan levert dat een schat aan onderzoeksresultaten op.

WON VOOR ZIJN PROMOTIE-ONDERZOEK EEN JUNIOR SOCIETAL IMPACT AWARD

'2011 was het jaar waarin ik mijn proefschrift verdedigde en promoveerde op het gebied van strafrecht en criminologie. Tijdens mijn onderzoek bestudeerde ik de levens van jongeren met ernstige gedragsproblemen over een langere periode. Ik ontdekte dat werk leidt tot minder criminaliteit. Op basis van het maatschappelijke belang beloofde de VU mijn proefschrift met een Junior Societal Impact Award. Het was al bekend dat crimineel gedrag rond het dertigste levensjaar meestal afneemt. Dit wordt in het algemeen verklaard met de drie w's: wonen, wijf en werk. Gesteld werd dat mensen met de jaren steeds meer te verliezen hebben. Het belangwek-

kende van mijn onderzoek is dat ik met empirische gegevens helder blootlegde dat het hebben van werk inderdaad leidt tot minder criminaliteit. In de praktijk richten Bureau Jeugdzorg en Reclassering Nederland zich al steeds nadrukkelijker op het begeleiden en aan het werk houden van kwetsbare jongeren. Het proefschrift biedt empirische ondersteuning om dit beleid verder te ontwikkelen.'

Victor van der Geest is universitair docent en onderzoeker strafrecht en criminologie aan de Faculteit der Rechtsgeleerdheid.

DORRET BOOMSMA



Als een grote steekproef duidelijk maakt dat eeneiige tweelingen een bepaalde eigenschap vaker allebei hebben dan twee-eiige tweelingen allebei, kun je vaststellen dat bij die eigenschap erfelijke factoren een bepalende rol spelen. Mijn onderzoek is een mix van gedragswetenschappen en genetica. Met mijn register heb ik kunnen onderzoeken hoe sterk de erfelijke component is bij intelligentie en verslavingsgevoeligheid, maar ook bijvoorbeeld bij migraine, depressie en schizofrenie. Ik heb onder andere ontdekt dat bij jonge kinderen de omgeving nog een sterke invloed heeft op intelligentie. Naarmate mensen ouder worden, neemt in dit geval de rol van erfelijke aanleg toe.' Dorret Boomsma is hoogleraar biologische psychologie en directeur van de gelijknamige afdeling.

TALENTBELEID

Door toenemende nationale en internationale concurrentie op de arbeidsmarkt is het voor de VU belangrijker dan ooit om toptalent te ondersteunen, behouden en werven. De kwaliteiten en ambities van onze medewerkers bepalen namelijk voor een belangrijk deel ons succes. Het talentbeleid van de VU is er dan ook voor een belangrijk deel op gericht de kwaliteit en professionaliteit van het wetenschappelijk personeel te verhogen.

INVESTEREN IN TALENT

Als onderdeel van ons talentbeleid willen we de onderwijsprestaties van wetenschappelijk personeel bevorderen. Dit gebeurt door de kwalificatienormen aan te scherpen op het gebied van onderwijsvaardigheden. De Basiskwalificatie Onderwijs (BKO) is op dit moment verplicht voor nieuwe universitair docenten.

We willen onze wetenschappers ook meer in staat stellen excellente prestaties op het gebied van onderzoek te leveren. Zo krijgen toponderzoekers bijzondere faciliteiten. Om mee te kunnen draaien in de top, moet een wetenschapper tegenwoordig behalve publiceren in uitstekende tijdschriften ook ondernemend zijn, in staat zijn subsidies binnen te slepen, managementkwaliteiten hebben, maatschappelijk verantwoord bezig zijn en tenslotte kennis kunnen valoriseren. We organiseren daarom steeds meer cursussen, managementtrainingen en ontwikkelingsactiviteiten die hierop zijn gericht.

TABEL 5.2

BASISKWALIFICATIE ONDERWIJS VU IN PERSPECTIEF

	resultaat		streefcijfer	
	2010	2011	2015	2025
Percentage docenten met Basis-kwalificatie Onderwijs (BKO)	18%	22%	25%	60%
Percentage docenten met BKO dat vervolgw kwalificatie heeft	-	-	15%	20%

WERVEN VAN TALENT

Een diverse samenstelling van wetenschappelijk personeel is een belangrijke voorwaarde voor succes, en vormt daarom een belangrijk uitgangspunt voor ons wervingsbeleid. Diversiteit sluit aan bij het maatschappelijke profiel van de VU en vergroot daarnaast de vijver van potentiële talenten. Dat brengt een betere afspiegeling van de studentenpopulatie tot stand, zorgt voor een toename van internationaal georiënteerd onderwijs en onderzoek en draagt daardoor bij aan betere prestaties.

Sinds 2010 hanteert de VU een scoutingsrichtlijn die er speciaal op is gericht meer vrouwelijke hoogleraren te werven. Hierin benadrukken we het belang van open werving: met een 'open mind' talent selecteren buiten het eigen netwerk. Zo doorbreken we het gebruikelijke soort-zoekt-soortpatroon waarmee hoogleraren elkaar uitzoeken. De richtlijn draagt bij aan het succes: in 2011 nam het aantal vrouwelijke hoogleraren met 3 procent toe ten opzichte van 2009. We onderzoeken nu hoe de succesvolle scoutingsrichtlijn ook toegepast kan worden op het aantrekken van internationaal talent.

TABEL 5.3

RESULTATEN EN STREEFCIJFERS VAN TALENTWERVING VU IN PERSPECTIEF

	resultaat		streefcijfer		
	2009	2011	2013	2015	2025
Percentage vrouwelijke hoogleraren	10%	13%	17%	20%	>20%
Percentage niet-Nederlandse wetenschappelijke staf		20%		25%	25%

6

Over: het internationaal onderwijsconcept, een levendige campus en focuslanden.



INTERNATIONALISERING

Om de universiteit optimaal voor te bereiden op de toekomst, is het van belang meer studenten en wetenschappers uit het buitenland aan te trekken. Een van de manieren om als universiteit toonaangevend te blijven.

Door nieuwe opkomende wereldmachten en toenemende globalisering wordt concurrentie met andere universiteiten steeds heviger. Een zorgvuldig uitgewerkt internationaliseringsbeleid zorgt ervoor dat die ontwikkelingen geen bedreigingen vormen voor onze universiteit, maar juiste grote kansen bieden.

U ziet hieronder een schets van de contouren voor Internationalisering voor komende jaren.

Er komen naar verhouding weinig buitenlandse studenten naar de VU toe, en ook onze eigen studenten gaan nog relatief weinig naar het buitenland. Ook qua internationale stafleden lopen de meeste faculteiten achter op het Nederlandse gemiddelde. Wat betreft internationale mobiliteit loopt de VU in de ranglijst van Nederlandse universiteiten nog niet bepaald voorop. En dat terwijl de VU in Amsterdam en aan de Zuidas ligt, maar we profiteren er nog niet genoeg van. Dat is onverstandig, want internationalisering wordt steeds belangrijker. Wetenschappelijk onderzoek vindt steeds minder op één locatie plaats en juist steeds meer in internationale netwerken. Het is voor universiteiten van vitaal belang mee te blijven doen in deze netwerken. In 2011 zijn plannen gemaakt om de VU meer geschikt te maken voor een internationale academische gemeenschap, deze worden hieronder nader beschreven.

COHERENTE ORGANISATIE EN STAF

De Vrije Universiteit is op het terrein van de Internationalisering vorig jaar op zoek gegaan naar meer dwarsverbanden en onderlinge samenwerking binnen de VU zelf. Ook op het gebied van internationalisering is de organisatie nog tamelijk gefragmenteerd. Het is ons streven om iedereen meer met elkaar te verbinden zodat we in de toekomst meer één geheel vormen. Dat is wel zo efficiënt, maar ook praktisch. Met minder loketten wordt de wereld een stuk overzichtelijker, zowel voor wie naar het buitenland wil als voor wie naar de VU wil komen.

De VU heeft een vrij internationaal georiënteerde staf en onze wetenschappers opereren al vaak in internationale netwerken, maar die netwerken zijn vaak ad hoc tot stand gekomen. Omdat we serieus werk willen maken van internationalisering, onderzoeken we hoe we deze losse samenwerkingsverbanden kunnen verknopen en hoe we vanuit het besturingsmodel van de universiteit regie kunnen voeren. Alleen op die manier krijgen we, van bovenaf afdalend naar het onderwijs, ook de internationalisering van de bachelor- en masterfase op orde.

INTERNATIONAAL ONDERWIJSCONCEPT

Uitwisselingen vinden hoofdzakelijk plaats in de bachelorfase. Van alle in 2010 afgestudeerde bachelors volgde ongeveer 15 procent een studiemester in het buitenland. Streven is echter dat dat percentage in 2015 op 25 procent ligt. Daarvoor moeten we onder andere meer werken vanuit een internationaal onderwijsconcept. Daarmee wordt de drempel voor veel bachelorstudenten verlaagd, voor wie een uitwisselingsprogramma nu nog zelden deel uitmaakt van het verplichte onderwijscurriculum.

Afspraken tussen de VU en de universiteiten waarmee zij samenwerkt, gingen voorheen zelden verder dan het scheppen van praktische randvoorwaarden. Er is over en weer niet of nauwelijks contact tussen de betrokken docenten. Vanaf 2012 zal die situatie veranderen door voor een geringer aantal samenwerkingsverbanden te kiezen. Samenwerking met de overblijvende buitenlandse universiteiten wordt intensiever. Deze focus is kostenefficiënt en verbetert de kwaliteit van de uitwisselingsprogramma's in de bachelorfase.

Om uitwisseling in de masterfase te bevorderen, hebben we in 2011 samen met de verantwoordelijken voor het Graduate onderwijs lijntjes uitgezet voor zogenoemde joint degrees. Hierbij kunnen masterstudenten een deel van hun studieprogramma in het buitenland volgen. Het verschil met een gewone uitwisseling is dat studeren in het buitenland bij een joint degree geen los onderdeel is van de opleiding dat vaak tot studievertraging leidt, maar een vast onderdeel van het studiecur-

riculum. In 2012 gaan we onverminderd door met deze plannen die ervoor moeten zorgen dat er de komende jaren niet alleen meer eigen studenten naar het buitenland gaan, maar ook dat er meer excellente buitenlandse masterstudenten naar de VU komen.

LEVENDIGE CAMPUS

De stad Amsterdam biedt de VU een belangrijke randvoorwaarde voor een universiteit met internationale allure. Door de bouw van de nieuwe VU-campus buiten we onze ruime ligging aan de rand van de stad steeds meer uit. Het terrein van de VU ontwikkelt zich geleidelijk tot een bruisende academische ontmoetingsplek voor Nederlandse én internationale studenten en medewerkers.

Horeca, winkels en andere diensten moeten de campus – of in elk geval een belangrijk deel daarvan - veranderen in een aantrekkelijk leefgebied, inclusief huisvesting voor studenten en medewerkers van de VU. En zeker ook voor bezoekers uit het buitenland. Hier liggen voor de VU uitstekende kansen om de drempel voor deze groep aanzienlijk te verlagen.

FOCUSLANDEN

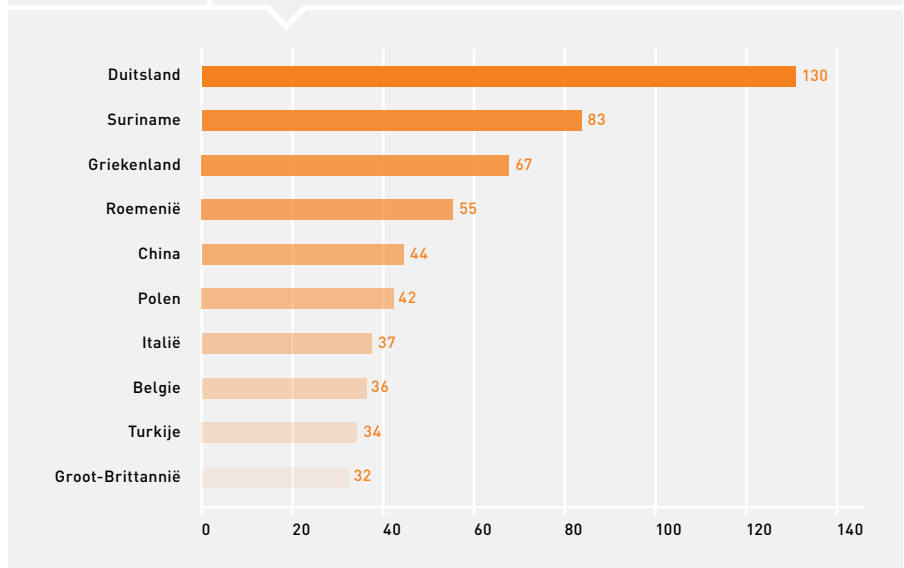
Een belangrijk onderdeel om internationalisering verder te stroomlijnen, is het aangaan van samenwerkingsverbanden die verder reiken dan afspraken op individueel niveau. Met universiteiten in ontwikkelde landen is dat toch vooral een zaak van de wetenschappers zelf. Voor landen met een heel andere cultuur en academische geschiedenis ligt dat anders. Daarom willen we coalities aangaan met een paar welgekozen universiteiten in enkele landen met sterke economische groei die bovendien veelbelovende ontwikkelingen doormaken op het gebied van hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek. Naast de al bestaande focus op Zuid-Afrika, willen we ons

de komende jaren ook richten op snel groeiende landen als China, Brazilië. Daarnaast denken we ook aan landen als Indonesië en Turkije.

Het is essentieel om zulke landen in beeld te houden voordat ze ons in alle opzichten voorbij zijn gestreefd. In die zin is samenwerking met de opkomende economieën in ons eigen directe belang, ook al zal het een aantal jaren duren voordat het zich terugbetaalt in academische opbrengsten. Wat de VU op haar beurt te bieden heeft, is human capital. Veel landen die zich momenteel stormachtig ontwikkelen, kennen een nog relatief jonge academische traditie. De VU kan een bijdrage leveren om het dreigende tekort aan ervaren professoren en hoogleraren terug te dringen. Vitale belangen over en weer vormen een vruchtbare bodem voor voortvarende internationale samenwerking.

FIGUUR 6.1

TOP-10 INGESCHREVEN BUITENLANDSE STUDENTEN 2011





GEORGE HARINCK

WERKTE MEE AAN DE KOREAANSE VERTALING VAN BAVINCK'S GEREFORMEERDE DOGMATIEK, DIE IN 2011 WERD GEPUBLICEERD

Om in te spelen op de levendige belangstelling voor het neocalvinisme, zet ik me stevig in voor internationalisering. We werken samen met het prestigieuze Princeton Theological Seminary, een Amerikaans instituut dat geestelijken opleidt. In datzelfde Princeton is met Nederlandse inbreng een Kuyper Center opgezet, dat onderdak biedt aan een unieke verzameling neocalvinistische werken. Verder ben ik via de VU betrokken bij Europese neocalvinistische conferenties en probeer ik onderzoekers uit Europa en elders naar de VU te halen. Samen met Martien Brinkman begeleidde ik dr. Tae Hyeun Park, een Koreaanse academicus die in Nederland is gepromoveerd. In vijf jaar tijd vertaalde hij de eerste editie van Herman Bavinck's Gereformeerde dogmatiek. Vaktaal van meer dan honderd jaar oud. En dus pittig Nederlands, ook voor iemand die de Nederlandse taal vloeiend beheerst. Park kwam eens in de zoveel weken

naar de VU om alle struikelblokken te bespreken die hij in de tekst tegenkwam. Het was onze rol om taalproblemen op te lossen, maar ook om de sociaal-culturele context van die tijd toe te lichten. Park ging zo precies te werk dat ik heel veel vertrouwen heb in de kwaliteit van zijn vertaling. De protestantse stroming in Korea komt voort uit Amerikaanse zendingsactiviteiten vanaf eind negentiende eeuw. De huidige Koreaanse belangstelling voor het werk van Bavinck wortelt in de behoefte om religie ook uit te drukken in het publieke domein, onder meer in politiek en onderwijs. Het neocalvinisme van Bavinck en de VU-traditie biedt daarvoor het gedachtegoed. Ik verbaas me nog steeds over het succes van de vertaling: de eerste druk, die zo'n 2.500 pagina's telt, verscheen in oktober 2011 en was vrijwel onmiddellijk uitverkocht. Inmiddels is de derde druk op de markt. George Harinck is hoogleraar Geschiedenis van het neocalvinisme.



CLAYTON HICKEY



CANADEES, ONTVING EEN PRESTIGIEUZE VENI-BEURS VOOR ZIJN ONDERZOEK EN IS TOT 2014 AANGESTELD ALS UNIVERSITAIR DOCENT AAN DE VU

'De VU heeft een belangrijke rol gespeeld in mijn ontwikkeling als onderzoeker. Er is veel steun voor internationaal onderzoek. Zo heb ik tijdens mijn aio-opleiding een jaar onderzoek kunnen doen in Vancouver op de University of British Columbia. Verder merk ik het aan de mindsets van mensen hier: het wetenschappelijk personeel heeft zijn blik naar buiten gericht en de vakgroep Cognitieve Psychologie bestaat voor de helft uit internationale onderzoekers.

Ik onderzoek de rol van beloning in de verwerking van visuele informatie. Mensen kiezen niet altijd vanuit hun eigen vrije wil waar ze als eerst hun aandacht op richten en naar kijken. Visuele perceptie hangt af van de volgorde waarin de hersenen omgaan met de enorme hoeveelheid prikkels die via de ogen binnenkomen.'

Clayton Hickey promoveerde in 2011 cum laude aan de Vrije Universiteit in de cognitieve psychologie.

7

Over een noodzakelijke koerswijziging, personeel en organisatie, IT-voorzieningen, over Marketing & Communicatie.



BEDRIJFSVOERING

De VU heeft de ambitie de universiteit te worden met de meest efficiënte en best werkende bedrijfsvoering van Nederland. Een hele operatie, aangezien een universiteit niet hetzelfde is als een bedrijf en het niet in onze academische genen zit om de universiteit als een bedrijf te benaderen.

De vooruitstrevende missie is nu om een nieuwe werkwijze in de dienstverlening te introduceren, die uiteindelijk moet leiden tot tevredenheid van medewerkers en studenten.

Hieronder leest u wat de context is van de koerswijziging die de VU de komende jaren wil realiseren. Hieruit wordt duidelijk dat de in te zetten omslag niet zozeer voortkomt uit idealisme als wel uit serieuze noodzaak. Daarna zetten we uiteen wat de veranderde bedrijfsvoering zal betekenen voor iedereen die bij de universiteit is betrokken.

7.1 KOERSWIJZIGING

De VU is in tien jaar tijd sterk gegroeid. In 2000 telde onze universiteit nog ongeveer 14.000 studenten, het afgelopen jaar waren dat er ruim 24.000. Ondanks deze groei heeft de universiteit het afgelopen decennium haar processen en organisatiestructuur nauwelijks veranderd.

De VU heeft in 2011 voor een fundamentele heroriëntatie gekozen waarbij de bedrijfsvoering een derde goedkoper moet met behoud van kwaliteit van onderwijs en onderzoek. De programmacommissie Bedrijfsvoering, die voor de taak staat beleid tot stand te brengen dat aan deze kwaliteitseis

voldoet, hanteert hierbij het uitgangspunt 'operational excellence'. In goed Nederlands betekent dit: 'Dat wat je moet doen, doe je goed en tegen de laagste prijs.'

Meer doen met minder

Met een bezuinigingsambitie van 33 miljoen euro voor 2015 staat de VU voor een nu al historische opgave. De bezuinigingen worden overal in de universiteit voelbaar en vereisen van iedereen professionaliteit, scherpste en een goed besef van wat iedere beslissing veroorzaakt in termen van middelen, personele inzet en kosten – zie ook de Topicanalyse over 'Overheadkosten' op pagina 39.

We moeten onder meer toe naar een scherpere verhouding tussen ondersteunend en wetenschappelijk personeel. Dat een substantiële inhaalslag hier mogelijk is, blijkt als we onszelf vergelijken met andere universiteiten. Bij de VU is de verhouding tussen ondersteunend personeel en wetenschappelijk personeel inmiddels 1 staat tot 1,4. Bij sommige andere universiteiten ligt deze verhouding op 1 staat tot 1,7. We kunnen natuurlijk niet rechtstreeks kopiëren hoe vergelijkbare universiteiten deze verhoudingen voor elkaar krijgen. Maar door goed te kijken, kunnen we ons wel laten inspireren.

Herdefiniëren en opnieuw organiseren

Gelet op de omvang van het bezuinigingsvraagstuk en de complexiteit van onze universiteit, heeft de programmacommissie er in 2011 voor gekozen negen domeinteam te stellen om op kleinere schaal de bezuinigingsopgave concreet vorm te geven. Het gaat om de domeinen Human Resource management/Arbo- en Milieu Dienst (HRM/AMD), Communicatie en Marketing, IT, Huisvesting en Facilitaire Zaken, Financiën, Studentgerichte ondersteuning, Onderwijs- en onderzoeksondersteuning, Beleid- en managementondersteuning en tot slot Internationalisering.

Ieder domeinteam heeft als doel opnieuw te definiëren welke producten de VU zou moeten leveren en welke diensten daarvoor zouden moeten zorgen. Vervolgens brengen ze in kaart hoeveel personeel van welk niveau nodig is voor deze producten en diensten. Het eindresultaat is een reorganisatieplan waarin wordt vastgesteld welke functies vervallen, welke functies behouden blijven (eventueel in een andere vorm) en welke nieuwe functies noodzakelijk zijn. De domeinteam presenteren hun plannen naar verwachting in de eerste helft van 2012.

Standaardiseren en uniformeren

Voor een efficiëntere bedrijfsvoering stuurt de VU aan op zo veel mogelijk dwarsverbanden en samenwerking binnen de universiteit. Deze tendens zal op ieder niveau zichtbaar worden. We moeten kritisch kijken naar kleine eenheden binnen de bedrijfsvoering. Het faciliteert de bezuinigingen in de bedrijfsvoering als we ook kleine op-

leidingen laten opgaan in grotere brede opleidingen. Ook zou het helpen als de omvang van en werkwijze binnen de faculteiten meer vergelijkbaar worden.

Belangrijk is dat eerst de processen worden gestandaardiseerd en geüniformeerd. Procesharmonisatie in combinatie met goede digitale voorzieningen zorgen ervoor dat onze universiteit ook met minder personeel bestuurbaar en beheersbaar blijft. Het belang van ICT wordt dus groot. In 2012 wordt daarom een samenhangend en richtinggevend kader ontwikkeld waarbinnen diverse ICT-projecten moeten worden uitgevoerd.

Overige besparingen

Naast een bezuiniging op de bedrijfsvoering heeft de VU in 2011 plannen gemaakt om aanvullend te bezuinigen. Een deel daarvan moet vorm krijgen door financiering vanuit de eerste geldstroom stop te zetten voor instellingen die geen kerntaken van de VU uitvoeren. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om het Sportcentrum, de Griffioen, het Centre for International Cooperation (CIS) en een deel van het budget voor VU Connected.

Het overige deel van de bezuiniging komt tot stand door efficiëntere inkoop. Dat bereiken we door grotere contracten af te sluiten met minder verschillende organisaties. Zo kunnen we waarschijnlijk een aanzienlijk bedrag besparen als onze wetenschappers tegen gereduceerde bedragen hun reis boeken via één reisbureau, in plaats van via verschillende organisaties.

In 2011 heeft de VU overigens met de start van het project e-HRM al actief ingezet op besparing. We onderzoeken daarin hoe we alle processen van de personeelsadministratie kunnen verbeteren. Digitalisering speelt hierbij een onmisbare rol, maar ook het vereenvoudigen van de procesgang biedt aanzienlijke voordelen. De projectgroep onderzoekt welke maatregelen nodig zijn om het gebruik van papier op korte termijn grotendeels af te schaffen.

Bijvoorbeeld voor sommige aanvragen op personeelsgebied zijn nu soms wel drie verschillende papieren formulieren met handtekeningen nodig. Door verschillende vergelijkbare processen te vereenvoudigen tot één standaardproces is het ook mogelijk om de papierwinkel terug te brengen tot één digitaal formulier. De zogenaamde 'globaal ontwerpfase' voor de nieuwe processen is in 2011 succesvol gestart. Naar verwachting zal een groot deel van de personele administratie van de VU in 2013 zijn gedigitaliseerd.



Y YVONNE KOPS DIRECTEUR BEDRIJFS- VOERING VAN DE FACULTEIT DER AARD- EN LEVENS- WETENSCHAPPEN

'We zijn de organisatie van onze faculteit Aard- en Levenswetenschappen zo aan het omvormen dat we de groei beheersbaar kunnen houden. En dat lijkt op het proces waar de VU als geheel ook mee bezig is. We kijken hiervoor onder andere goed naar hoe we onze systemen eenvoudiger kunnen inrichten. We willen zo veel mogelijk in onze bedrijfsvoering standaardiseren, zodat iedereen precies weet waar hij voor verantwoordelijk is en waar hij aan toe is. Toenemende professionalisering die eveneens past bij de koers die ook VU-breed is ingezet.

2011 was voor de Faculteit der Aard- en Levenswetenschappen wederom een dynamisch en boeiend jaar. De groei van de laatste jaren hebben we ook het afgelopen jaar voortgezet. We haalden opnieuw veel geld binnen voor onderzoek en opnieuw nam het aantal studenten aan onze faculteit toe. We hebben die groei vooral te danken aan onze sterke focus op onderzoek. Er is veel maatschappelijke en economische belangstelling voor onze onderzoeksinstituten, waar bovendien uitstekende onderzoekers rondlopen. Denk bijvoorbeeld aan het Amsterdam Global Change Institute en de Neuro-campus Amsterdam. De aandacht voor de interdisciplinaire aanpak in deze instituten neemt alleen maar toe.

Snelle ontwikkelingen brengen natuurlijk ook uitdagingen met zich mee, en groei pijn. Het is bijvoorbeeld fantastisch dat we van 38 promoties in 2010 gegaan zijn naar 52 promoties in 2011, maar de werkdruk neemt door dit soort successen wel enorm toe. Op zo'n manier dat we soms bijna uit onze voegen lijken te barsten.'



G GERARD
NIJSTEN
DIRECTEUR
BEDRIJFSVOERING
VAN DE FACULTEIT
DER LETTEREN

'2011 was voor de faculteit Letteren een jaar van vernieuwing. Je zou kunnen zeggen dat de faculteit in een proces zit van zichzelf opnieuw uitvinden. En dat is nodig. Voor een belangrijk deel omdat de financiering vanuit de overheid steeds verder afneemt. Maar de belangrijkste reden is de wil om opleidingen te maken die aansluiten bij de samenleving en bij de verwachtingen van jonge mensen.

We hebben de plannen afgerond om de bachelorprogramma's volledig te herzien en alle opleidingen samen te voegen tot vier brede bachelors. Daarnaast hebben we samen met de UvA het Amsterdam Centre for Ancient Studies and Archeology opgezet. Ook hebben we verdere samenwerking met de faculteit Geesteswetenschappen van de UvA voor het graduate onderwijs en onderzoek verkend.

In 2011 hebben we ook onze nieuwe masterprogramma's geoptimaliseerd. We hebben ons aanbod versterkt door de masteropleidingen aantrekkelijker en specifiek te maken. Design Cultures, Kunst en Markt, Journalistiek en Erfgoedstudies zijn voorbeelden van mooie programma's met een concrete oriëntatie op het beroepenveld.

De vertaling van wetenschappelijke kennis naar de praktijk hebben we in 2011 overigens ook op andere manieren duidelijk gemaakt. Zo hebben we vorig jaar enkele bv's opgericht, zoals Gryps BV. Op het gebied van communicatie, kunst, cultuur en geschiedenis voert Gryps toegepast onderzoek uit voor bedrijven. Ook geven medewerkers advies, en verzorgen zij trainingen, scholing en workshops.'

7.2 PERSONEEL EN ORGANISATIE

Reorganisaties

Er zijn in 2011 twee grotere reorganisaties geweest, namelijk binnen de faculteit van de Faculteit der Exacte Wetenschappen en het Onderwijscentrum. Hieronder zetten we uiteen wat de verschillende reorganisaties inhielden.

Reorganisatie binnen FEW

In 2011 is besloten om de organisatie van de Faculteit der Exacte wetenschappen te wijzigen. De reden daarvan waren de slechte financiële vooruitzichten van de afdelingen Wiskunde en Scheikunde en Farmaceutische wetenschappen. Doel van de reorganisatie is de beide afdelingen te herprofilen. Dat moet leiden tot structurele lastenverlaging, zodat de afdelingen aan het einde van de bezuinigingsoperatie financieel gezond en vitaal zijn. Ook moet de reorganisatie ertoe leiden dat het onderzoeksprofiel van de beide afdelingen sterker wordt en daarmee aansluit op de profilering binnen de VU. Hierbij houden we rekening met de samenwerking en afstemming met de UvA, met de afspraken in het Sectorplan Natuurkunde en Scheikunde en met overige landelijke en internationale ontwikkelingen. Ten slotte moet de nieuwe organisatie in staat zijn om excellent onderwijs te verzorgen voor de grotere en unieke snijvlakopleidingen en – in afstemming met de UvA – voor de kleinere monodisciplinaire opleidingen.

Door de reorganisatie vervallen uiteindelijk in totaal twaalf personeelsplaatsen. De VU kan deze bezuinigingsdoelstelling helaas niet realiseren zonder gedwongen ontslagen.

Reorganisatie Onderwijscentrum

In 2011 is ook besloten het Onderwijscentrum (OND) op te heffen. Dit is geëffectueerd met ingang van 1 februari 2012. Dit besluit heeft geleid tot een reorganisatie die ook de Faculteit der Psychologie en Pedagogiek (FPP), Dienst Studentenzaken en de Universiteitsbibliotheek VU bestrijkt. Door

de reorganisatie komen acht functies te vervallen. Daarnaast komen vier functies terug in de nieuwe organisatie met een verminderde formatie.

De primaire processen van onderwijs en onderzoek bij het Onderwijscentrum zijn geïntegreerd met de Faculteit der Psychologie en Pedagogiek. Binnen de academische omgeving van FPP komen deze activiteiten nog beter tot hun recht. Tevens bestaat de wens een financieel gezond landelijk expertisecentrum voor het opleiden van docenten in het postinitieel onderwijs te continueren en uit te bouwen.

De overige activiteiten van het Onderwijscentrum zijn geïntegreerd in de Dienst Studentenzaken (DSZ) en de Universiteitsbibliotheek VU (UBVU). Hiermee is de VU tegemoetgekomen aan de beleidsvoornemens van het Instellingsplan VU 2011-2015.

Aanvullend sociaal plan voor FEW en Onderwijscentrum

Op de reorganisatie van FEW en het Onderwijscentrum is het Kader voor Sociaal Beleid (paragraaf 2 van hoofdstuk 9 CAO NU) van toepassing. De VU heeft met de vakbonden in het Lokaal Overleg in 2011 onderhandeld om tot een aanvullend sociaal plan voor beide reorganisaties te komen. Het doel van dit sociaal plan is vooral gedwongen ontslagen zo veel mogelijk te voorkomen. Het plan is uiteindelijk in februari 2012 door de betrokken partijen ondertekend; met het gedachtegoed van dit plan kon in 2011 al met betrokken ontslagbedreigde medewerkers worden gesproken.

Gezond en veilig werken, (brand) preventie

Nieuwe inrichting bedrijfshulpverlening (BHV)

In de Arboret is geregeld dat een werkgever zich laat bijstaan door interne bedrijfshulpverleners. Er zijn drie groepen bedrijfshulpverleners die deel uitmaken van de Bedrijfsnoodorganisatie: de operationele bedrijfshulpverlening, het operationeel crisisteam en het strategisch beleidsteam. In 2011 heeft deze organisatie de nieuwe BHV-

organisatie (VU Rapid Intervention Team) en het vernieuwde BHV-beleid geïmplementeerd. Voor het operationeel crisisteam en het strategische beleidsteam heeft de VU een oefening georganiseerd waarin het samenwerken tussen de teams centraal stond. Aantal VU medewerkers gehele BHV-organisatie (eind 2011)

• BHV en VURIT (BHV + ademlucht)	116
• EHBO	68
• Ontruimer	52
• Totaal aantal functies:	236

Oefeningen:

• Gebouwoefening	13
• Ontruimingsoefening	5
• VURIT	14

Het aantal gemelde

ongevallen in 2011:

Totaal ongevalmeldingen	26
Faculteiten	21
Overige	5

Preventie van werkgerelateerde risico's verloopt volgens een vooraf opgestelde strategie. De basis van deze strategie is de risicoanalyse of risico-inventarisatie en -evaluatie (RIE). Er zijn in 2011 twee RI&E's uitgevoerd (Letteren, Initium).

Overige Personeelszaken

Kostenbeheersing personeel

In 2011 heeft de VU de in 2009 en 2010 ingezette weg voortgezet om veel aandacht te besteden aan maatregelen om de groei van de personele lasten te beheersen.

Vacaturebeheersing

Analyse ontwikkelingen aantallen fte

In 2010 heeft de organisatie gekozen voor een vacaturebeheersingsmaatregel die in 2011 is voortgezet. Het doel hiervan was om de instroom van met name ondersteunende medewerkers te beperken, in aanloop naar de te verwachten reorganisaties in de bedrijfsvoering en in lijn met het geformuleerde doel om in 2015 een WP-OBP-ratio te hebben van 1:1,70. Uit onderstaande

tabel blijkt dat deze verhouding in 2011 is verbeterd tot 1,40.

Verhouding WP/OBP (in FTE)

	2011	2010	2009
WP	2.153	2.038	2.050
OBP	1.536	1.542	1.590
WP/OBP	1,40	1,32	1,29

Bij het WP is een toename gerealiseerd van 115 fte. Dat lijkt in strijd met het restrictieve aannamebeleid, maar hierbij moet in ogenschouw worden genomen dat de tweede en derde geldstroombaten in de periode 2009-2011 met ruim M€ 10 is gestegen en het aantal studenten aanzienlijk is toegenomen. Uit de volgende tabel blijkt dat de toename volledig is gerealiseerd met tijdelijke aanstellingen.

WP vast/tijdelijk (in FTE)	Saldo resterende verlofdagen (M€)		
	2011	2010	2009
WP vast	832	832	831
WP tijdelijk	1.320	1.206	1.219

Het aantal fte OBP is met 6 fte afgenomen. De afname bestaat uit een combinatie van een daling van het vaste OBP met 28 fte en een stijging van het aantal tijdelijke contracten van 22 fte. In de afgelopen twee jaar is het aantal fte OBP met een vaste aanstelling met 46 fte gedaald, ondanks de toename van de activiteiten in het primaire proces. Opgemerkt kan worden dat het OBP stabiliseert, echter gegeven de noodzakelijke verbetering van de efficiëntie van de bedrijfsvoering zal deze de komende jaren nog fors moeten krimpen.

OBP vast/tijdelijk (in FTE)

	2011	2010	2009
OBP vast	1.251	1.279	1.297
OBP tijdelijk	285	263	293

Geconcludeerd kan worden dat het restrictieve vacaturebeleid haar vruchten afwerpt. De verhouding WP/OBP is verbeterd, bovendien is de flexibiliteit door het grotere aandeel tijdelijke contracten toegenomen. Met name in het OBP zal een verdere reductie van het vaste personeel nodig zijn. Hierop

zal flankerend beleid worden ingezet, onder andere in de vorm van loopbaanbegeleiding en outplacement.

Afbouw vakantiestuwmeer

De VU is wettelijk verplicht om geld te reserveren voor het opnemen van vakantiedagen door medewerkers. Met een stuwmeer aan vakantiedagen loopt deze financiële reserve behoorlijk op. De eenheden hebben medewerkers al sinds 2009 aangespoord om vakantiedagen op te nemen of te verkopen via het keuzemodel. Het in 2009 geformuleerde doel, om VU-breed een vakantiestuwmeer te hebben dat niet hoger is dan 2,6 procent van de loonkosten, is in 2011 gehaald.

	Saldo resterende verlofdagen (M€)	Stuwmeer als % loonkosten
2009	8,7	4,0%
2010	6,9	2,9%
2011	6,2	2,6%

Beperking externe inhuur

Ondanks de maatregelen om de externe inhuur te beperken, kwamen in 2010 de externe inhuurkosten € 9 miljoen hoger uit dan begroot. Reden voor het College van Bestuur om in maart 2011 te besluiten deze maatregelen voor de rest van 2011 voort te zetten en het beleid voor beperking van de externe inhuur aan te scherpen. Mede als gevolg van de activiteiten ter voorbereiding op veranderingen in de bedrijfsvoering, is het effect van de aanscherping onvoldoende zichtbaar. De externe inhuurkosten waren in 2011 even hoog als in 2010.

7.3 IT-VOORZIENINGEN

In het instellingsplan wordt informatietechnologie gekenmerkt als onderscheidende factor voor de VU. In het najaar van 2011 is de informatiestrategie 2012 – 2016 ontwikkeld waarin een samenhangend en richtinggevend kader wordt gedefinieerd waarbinnen

de diverse projecten moeten worden uitgevoerd. Tevens zijn in 2011 binnen de meeste faculteiten en diensten informatiemanagers aangesteld en zijn voorbereidingen getroffen voor een sterkere VU-brede ICT governance, om zo beter te kunnen sturen op vraagsturing, beleid en inrichting.

De transitie naar een centrale universiteitsbrede IT-infrastructuur is in volle gang. Door een verstoring is dit project helaas een aantal maanden opgeschort en in september weer hervat. Er zijn nu zes faculteiten en alle ondersteunende diensten gemigreerd, als ook alle internetwerkplekken en een groot deel van de studiezalen. De migratie naar een mailvoorziening voor studenten en medewerkers is in 2011 nagenoeg afgerond.

In 2011 zijn diverse strategische projecten opgeleverd en is de i-strategie en werken onder architectuur tot realisatie gekomen in een geïntegreerde applicatielandschap: het nieuwe studentinformatiesysteem, het VUnet portaal voor studenten, management informatievoorziening, identiteitsmanagement en integratielaag. Daarnaast heeft de VU in 2011 nieuw beleid voor informatiebeveiliging vastgesteld. Ook hebben we een start gemaakt om de stand van zaken van de informatiebeveiliging systematisch te beoordelen. Dit naast projecten zoals oplevering van ICT voorzieningen binnen het smart@work concept voor het Initium gebouw.

7.4 MARKETING EN COMMUNICATIE

Campagne 'VU is verder kijken'

In 2011 heeft de VU de campagne 'VU is verder kijken' gelanceerd om het 'merk' VU zichtbaarder te maken en de reputatie van de VU verder te verstevigen.

- Het uitrollen en zichtbaar maken van inhoud ('VU is verder kijken') en vorm (nieuwe huisstijl) is geslaagd. De gemeten 'spontane' bekendheid is nog beperkt (aankomend studenten 6%, studenten 15% en medewerkers 52%).

- Ook de arbeidsmarktcommunicatie is geoptimaliseerd en aangepast aan de campagne 'VU is verder kijken', door deze herkenbaar op te nemen in de vacatureformats.
- In oktober 2011 is een nulmeting verricht door Onderzoeksbureau Ruigrok onder het zogenaamde VU Panel van aankomend studenten, studenten, medewerkers en alumni.

Uit het onderzoek concludeerden we het volgende:

Spontane bekendheid motto VU sinds januari 2011

Een ruime meerderheid van de doelgroepen (behalve van de medewerkers) kan niet spontaan noemen welk motto de VU sinds januari 2011 gebruikt (aankomend studenten 94%, alumni 94%, studenten 85% en medewerkers 48%).

Geholpen bekendheid

'VU is verder kijken'

Wanneer het motto 'VU is verder kijken' voorgelegd wordt, geven medewerkers het meest aan dat zij het motto herkennen (75%). Van de studenten en aankomend studenten herkent ongeveer de helft het motto (55% respectievelijk 47%). Van de alumni herkent een zeer ruime meerderheid het motto niet (92%). Slechts 8% geeft aan het motto wel te herkennen.

7.5 INKOOP

Duurzaamheid

De VU is in 2011 als eerste universiteit van Nederland benoemd tot Fairtrade Universiteit. Deze titel geeft aan dat de VU bijzonder veel aandacht besteedt aan fair trade. De stuurgroep van de Fairtrade Gemeente-campagne oordeelde dat de VU voldoet aan de strenge campagnecriteria van de organisatie. Een van de criteria was het verduurzamen van de inkoop. Deze onderscheiding is een stimulans om rechtvaardigheid te bestempelen als een kwaliteit van goede producten.

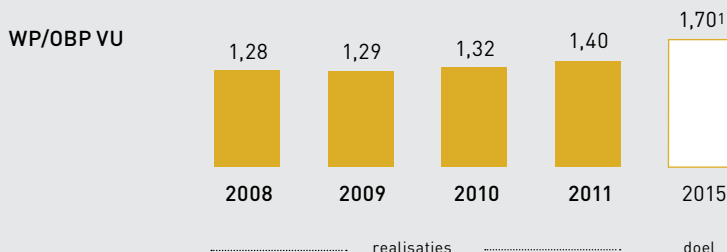
OVERHEADKOSTEN

Uit het benchmarkonderzoek van Berenschot van november 2011 blijkt dat de VU meer overheadkosten heeft dan andere universiteiten. De overhead als percentage van de totale fte ligt 12 procent hoger dan gemiddeld in universitair Nederland. Door diepgaande analyses uit te voeren, de ondersteunende processen te stroomlijnen en de primaire processen tegelijkertijd te harmoniseren werkt de VU er de komende jaren hard aan om een forse besparing te realiseren, gecombineerd met een verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening. De uitkomsten van het benchmarkonderzoek laten zien dat de VU, als dit lukt, op zal schuiven naar de voorste regionen als het gaat om de meest efficiënt werkende universiteiten.

De verhouding tussen wetenschappelijk personeel en ondersteunend- en beheerspersoneel (WP/OBP) geeft aan hoeveel WP door een fte OBP wordt ondersteund. De ontwikkeling in de afgelopen jaren laat zien dat de verhouding licht is gestegen. In het benchmarkonderzoek van Berenschot uit 2006 is gebleken dat de meest efficiënte universiteit een WP-OBP-verhouding heeft van 1,7. De VU is daar nog ver van verwijderd. Vanaf 2011 is de VU gestart met een omvangrijke ombuigingsoperatie. Dit gebeurt via operationaal excellence, waarbij binnen de bedrijfsvoering vanaf 2015 structureel 27 miljoen euro per jaar moet worden bezuinigd. Als deze ombuiging is gerealiseerd, komt de WP-OBP-verhouding naar verwachting op 1,7 uit².

FIGUUR 7.2

VERHOUDING WETENSCHAPPELIJK PERSONEEL (WP) EN ONDERSTEUNEND- EN BEHEERSPERSONEEL (OBP)

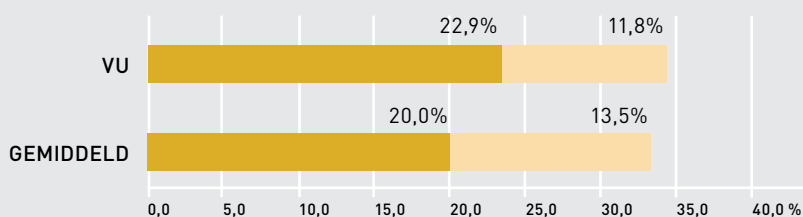


¹ Streefcijfer volgens IP was 1,5 : 1. Dit is in de loop van 2011 aangepast naar 1,7: 1.

² De verhouding WP/OBP zegt niet alles over de besteding van middelen aan overhead. In dit getal ontbreekt namelijk uitbestedingen en externe inhuur.

FIGUUR 7.1

OVERHEAD VU VERGELEKEN MET ANDERE UNIVERSITEITEN
 ■ GENERIEKE OVERHEAD ■ O&O ONDERSTEUNING





8

Over het Initium voor de faculteit Rechten, het O|2 gebouw voor Human Health and Life Sciences. Over NU.VU en het hoofdgebouw van de VU.

HUISVESTING

Het campusgebied van de VU is in volle ontwikkeling. De campusvisie is het kader voor de eerste fase van de modernisering. Dit in relatie tot de ontwikkeling van de Zuidas en het VUmc.

Hieronder leest u eerst binnen welke kaders wij voor een nadere invulling van onze huisvestingsplannen zorgen. Daarna leest u per bouwproject wat we in 2011 hebben gerealiseerd en wat er voor de komende jaren in de steigers staat.

In 2011 is het nieuwe gebouw Initium opgeleverd en hebben we de plannen voor andere nieuwbouwprojecten, het gebouw Onderzoek & Onderzoek (O|2) en het Nieuwe Universiteitsgebouw (NU.VU), verder uitgewerkt. Voor een evenwichtig langetermijn investeringsprogramma hebben we nieuwe afspraken gemaakt om het hoofdgebouw te moderniseren en groot onderhoud naar voren te halen. Grootschalige nieuwbouw in tijden dat de VU moet bezuinigen: die twee doelstellingen lijken elkaar rechtstreeks tegen te spreken.

Wie echter verder kijkt, begrijpt dat het hier gaat om vervanging en vernieuwing van verouderd vastgoed, dat de groei van de universiteit niet meer optimaal op kan vangen. Een groot deel van onze universiteit is in de jaren zestig en zeventig gebouwd. In al die jaren hebben we wel onderhoud gepleegd, maar onvoldoende vernieuwd. Onze huidige gebouwen zijn kwalitatief en in praktisch opzicht verouderd. De universiteit is gebouwd om ongeveer vijftienduizend studenten te huisvesten, vandaag de dag zijn dat er ruim 25.000.

Bij de ontwikkeling van de nieuwe VU-campus bieden we slimme oplossingen waarbij we het nuttige met het aangename combineren. We maken huisvesting niet alleen aantrekkelijker, maar zien ook kansen voor meer efficiëntie. Door werk- en studieplekken bijvoorbeeld flexibel te maken, kunnen we meer doen met minder ruimte. Een ontwikkeling die noodzakelijk is om nieuwbouw te kunnen realiseren. Daarnaast levert het efficiënter omgaan met ruimte een kostenbesparing op onze vaste lasten en facilitaire kosten en bovendien sluit dit naadloos aan bij onze filosofie van operational excellence.

Initium

2011 is het jaar waarin het VU-campusconcept voor de buitenwereld de eerste concrete vormen aannam. Dit gebeurde in de vorm van een geheel nieuw tijdelijk gebouw. Initium, dat in het Latijn 'het begin' betekent, kent een totale oppervlakte van 10.000 m² en heeft ongeveer 325 flexibele werkplekken en onderwijsruimten, waaronder een collegezaal die plek biedt aan 550 studenten.

In het gebouw is onder meer de Faculteit der Rechtsgeleerdheid gehuisvest. De medewerkers van die faculteit zijn daarmee de eersten die kennismaken met 'het nieuwe werken' als werkconcept dat aansluit bij flexibel werkplekgebruik. Initium speelt een belangrijke rol in dit concept omdat we in dit

gebouw voor het eerst hebben kunnen zien hoe medewerkers reageren op deze veranderende werkomstandigheden.

Een les van Initium is dat een andere werkwijze niet zomaar wordt gerealiseerd. In hun werk ontwikkelen mensen routines waar ze graag aan vasthouden en die kunnen bij ander ruimtegebruik voor een groot deel veranderen. De impact verschilt per medewerker en per functie. Op basis van de ervaringen bij Initium hebben we een werkboek ontwikkeld met inzichten op basis waarvan we bepalen wat de minimale randvoorwaarden moeten zijn voor het nieuwe werken in toekomstig in te richten flexibele werkplekken. Binnen die kaders krijgen organisaties zo veel mogelijk ruimte voor een eigen invulling.

Onderzoek & Onderzoek (O|2)

Die in te richten werkplekken verschijnen onder meer in de Labtoren O|2. De reden dat nieuwe huisvesting van het bèta-medische cluster de hoogste prioriteit heeft, is dat de oude laboratoria het hardste aan vernieuwing toe waren. Dit wordt een gebouw waarin diverse onderzoeksgroepen gaan samenwerken binnen het onderzoeksthema Human Health and Life Sciences. In september 2011 heeft de gemeente een bouwvergunning verleend. In september 2012 begint de bouw van de O|2-toren, die eind 2015 700 tot 750 fte's aan personeel gaat huisvesten en jaarlijks zo'n 200 masterstudenten van de faculteiten der Exacte Wetenschappen, Aard- en Levenswetenschappen en het VUmc.

Het Nieuwe Universiteitsgebouw (NU.VU)

Na de O|2 zal het gebouw NU.VU worden gerealiseerd. In 2011 hebben we hiervoor adviseurs geselecteerd. Onze keuze is gevallen op het architectenbureau Meyer & Van Schooten, dat duidelijk liet blijken dezelfde visie als de VU te hebben op duurzame gebiedsontwikkeling. Eind 2012 komen we met onze concrete plannen naar buiten. NU.VU wordt het gebouw waarin de toekomstvisie van de VU nog meer fysieke gestalte krijgt. Ook hier zetten we in op flexibel ruimtegebruik en verlaagde exploitatiekosten per vierkante meter. Het gebouw, dat eind 2017 wordt

Excellent-certificaat behalen voor duurzame nieuwbouw. (BREAAAM is de acronym voor: Building Research Establishment Environmental Assessment Method).

Hoofdgebouw

De investeringen in Initium, het investeringsbesluit O|2 en de ontwikkeling van een nieuw universiteitsgebouw (NU.VU) hebben ertoe geleid dat het Hoofdgebouw nog tot zeker 2025 niet wordt vervangen. Hoewel het Hoofdgebouw in representatieve zin belangrijk is voor de VU, krijgen de andere bouwprojecten toch voorrang. Anders dan in het bèta-medische cluster is volledig

binnen de kaders van ons totale investeringsprogramma. Ook hier worden de kantoorruimtes deels flexibel, waarmee we uiteindelijk 8.000 m² (zo'n 380 kantoorwerkplekken) aan ruimte besparen. Hierdoor kunnen meer medewerkers aan de slag in het hoofdgebouw en kunnen we op termijn stoppen met het huren van kantoorpanden op Uilenstede.

De vrijgekomen ruimte gebruiken we ook om het Hoofdgebouw op andere manieren te optimaliseren naar de maatstaven van onze campusvisie. Ook in het Hoofdgebouw moet meer ontmoeting en interactie binnen de universitaire gemeenschap gaan plaatsvinden. Dit bereiken we onder andere door het Agora-complex in het Hoofdgebouw van de VU te vergroten, meer collegieruimtes in te richten en meer break-outplekken te creëren. Het deelproject Agora is opgeleverd en is ook beschikbaar voor commerciële organisaties buiten de universiteit.

Facilitaire Helpdesk

Stoppen met het huren van kantoorpanden op Uilenstede past in het plan om alle activiteiten van de VU zo veel mogelijk centraal plaats te laten vinden op de nieuwe VU-campus. Die centralisering gaat ook een belangrijke rol spelen bij de universitaire dienstverlening.

Op het moment heeft de VU veel aparte loketten voor veel verschillende diensten. In 2011 zijn we bezig geweest met het samenvoegen van deze diensten. In 2012 willen we de zogenoemde Facilitaire Helpdesk hebben gerealiseerd: één plek waar alle complexe dienstverlening plaatsvindt. Daarnaast ontwikkelen we een digitaal loket voor eenvoudigere hulpbehoeften waarvoor een fysieke ontmoeting niet noodzakelijk is.

TABEL 8.2

GEBRUIK VAN BVO METERS, VRIJE UNIVERSITEIT (STAND PER DECEMBER 2011)

	VU gebruik (in m ²)
Hoofdgebouw	89.855
Filosofenhof	2.061
Belle-Vue	1.632
Veldlab Schiermonnikoog (schatting)	130
Blauwe Keet	258
Transitorium	11.355
Wis- & Natuurkunde Faculteit	94.616
Energiecentrum	5.399
Hortus	2.237
Medische Faculteit	20.442
Tentamenhal	1.674
Metropolitan	9.298
Bavink-House (VU-Uilenstede paviljoen)	1.630
Atria (VU-Uilenstede)	7.489
Griffioen (incl. Combinatiegeb. en loopbrug)	2.792
Klinisch Trainings Center (KTC)	3.446
Sportcentrum	3.287
Gasflessendepot	123
OZW	3.274
Initium	9.683
Sportcentrum vd Boechorststraat	300
Tunnel EC-MF	201
Tunnel EC-HG-WN-OZ	1.706

opgeleverd, wordt een aantrekkelijk ontmoetingspunt met veel onderwijsvoorzieningen en een levendig aanbod van horeca, winkels, congresfaciliteiten en andere voorzieningen. Met onder meer laag energieverbruik en de juiste materialen willen we met NU.VU een prestigieus BREAAAM-NL

nieuwe huisvesting geen noodzakelijke voorwaarde om onderwijs, onderzoek en alle overige activiteiten in het Hoofdgebouw op hoog niveau voort te kunnen blijven zetten. We hebben in 2011 besloten om groot onderhoud naar voren te halen en om het gebouw functioneel aan te passen



WILLIAM STIJGER

DIRECTEUR VAN DE FACILITAIRE CAMPUS ORGANISATIE (FCO)

Josja van der Veer is verantwoordelijk voor de gebiedsontwikkeling van de VU-campus.

'De VU heeft grote ambities voor de toekomst. De grote winst voor 2011 is wat mij betreft dat de ambities in het instellingsplan en de huisvestingsplannen nu naadloos op elkaar aansluiten. Een universiteit die haar organisatie anders wil inrichten, moet namelijk goed beseffen dat ze haar huisvesting dan ook anders moet inrichten. De VU wil bijvoorbeeld een plek zijn waar mensen elkaar ontmoeten. Dan is in-

ARCHITECT BIJ OP TEN NOORT BLIJDENSTIJN ARCHITECTEN EN ADVISEURS

William Stijger was als eindverantwoordelijk projectarchitect verbonden aan het in 2011 geopende Initium. 'In januari 2011 opende Initium zijn deuren. Ik ben daarbij betrokken geweest als projectarchitect. Het nieuwe gebouw heeft een oppervlakte van circa 10.000 vierkante meter. Wat het te bieden heeft: 325 werkplekken, 8 ruimtes voor werkgroepen en een collegezaal die plaats biedt aan 550 studenten. Initium vormt de opmaat voor alle gebouwen die de komende jaren op de VU-campus worden gebouwd. Het bouwconcept van Initium is in nauw overleg met de VU tot stand

gekomen. De universiteit wil toe naar meer onderlinge communicatie, meer interactie en meer kruisbestuiving. Het gebouw moest daar dus echt toe uitnodigen. De architectuur van Initium is dus open en toegankelijk geworden. We hebben de werkplekken geschikt gemaakt voor wat de VU 'het nieuwe werken' noemt. Dat houdt in dat niet iedere medewerker een eigen kamer krijgt, maar zijn werkplek moet delen met anderen. Zo voorkomen we dat de werkplekken grote delen van de week leeg staan, zoals dat bij andere gebouwen nu nog het geval is. Initium vormt een inspiratie voor aankomende nieuwbouwprojecten op de VU-campus. Maar het levert ook handige inzichten op voor bestaande gebouwen.' William Stijger is architect bij Op ten noort Blijdenstijn architecten en adviseurs.

JOSJA VAN DER VEER



vesteren in gastvrijheid belangrijk. Wat betreft huisvesting vertaalt dat zich in de ontwikkeling van een levendige stadscampus met voorzieningen die mensen uitnodigen ook buiten de collegezalen en klassieke werktijden om naar de VU te komen. Andersom heeft verandering van huisvesting ook invloed op hoe de VU zich organiseert. In Initium hebben we allerlei verschillende flexplekken ingericht die voldoen aan de verschillende wensen die medewerkers en studenten hebben. Die ruimtes worden niet zomaar efficiënt benut door de juiste mensen. Dat gebeurt pas na verandering van beleid, organisatie en gedrag.' Josja van der Veer is directeur van de Facilitaire Campus Organisatie (FCO).



9

Over de financiële context, het resultaat en de betekenis ervan in meerjarenperspectief.



FINANCIËN

In dit hoofdstuk leest u meer over de financiële ontwikkelingen binnen de VU in 2011.

Allereerst krijgt u een beeld van de financiële context waarbinnen de VU opereert. Daarna wordt ingegaan op het resultaat voor de VU en de betekenis hiervan in meerjarenperspectief. Ten slotte wordt ingegaan op het financieel beheer. Een toelichting op de exploitatierekening en de balans kunt u vinden in de Jaarrekening.

Context

Door verschillende ontwikkelingen is de financiële positie van de VU in de afgelopen jaren onder druk komen te staan:

- Door overheidsbezuinigingen is de koppeling tussen studentenaantallen en het landelijke budget loslaten, maar het aantal studenten neemt wel toe, met als gevolg dat er steeds minder middelen per student beschikbaar zijn en de financiering van het onderwijs onder druk staat.
- Door de selectieve bekostiging is er een steeds groter belang voor de infrastructuur van research om samen te werken en synergie te bereiken met andere kennisinstellingen, het VUmc en het bedrijfsleven.
- De economische crisis heeft een negatief effect op contractonderwijs en contractonderzoek, waardoor het moeilijker wordt derde geldstroombaten te verwerven.
- De concretisering van de huisvestingsplannen leidt tot forse investeringen in onder meer het OI2-gebouw en het onderwijsgebouw VU.NU, waardoor op termijn de rente-, afschrijvings-, en exploitatielasten zullen toenemen.
- Ook zijn er investeringen nodig om

te digitaliseren en om processen te vernieuwen. Dit geldt met name voor de bedrijfsvoering.

- Door de externe eisen aan projectbeheer en -verantwoording ontstaat het risico dat de tweede- en derde geldstroomprojecten niet kostendekkend zullen zijn. Tevens leiden de externe verantwoordingseisen tot hogere lasten van de administratie en interne controle.

De VU heeft de ambitie om de meest efficiënte en optimaal werkende bedrijfsvoering te ontwikkelen. Dit wil de VU bereiken door verdere rationalisering en professionalisering van bedrijfsvoering-, onderwijs- en onderzoeksprocessen.

De VU moet in de periode van 2011 tot en met 2015 fors bezuinigen. Om ondanks deze bezuiniging wel de ambities te realiseren is een fundamentele heroriëntatie op de ondersteunende processen noodzakelijk.

Resultaat

Na enkele jaren van tekorten is de VU in zijn begrotingssystematiek uitgegaan van een plusbegroting voor 2011 van M€ 5,8.

De VU heeft over 2011 een geconsolideerd resultaat behaald van M€ 8,9 positief. Dat is M€ 3,1 beter dan het begrote resultaat van M€ 5,8 voor 2011. Uit analyse blijkt dat dit hogere resultaat de resultante is van zowel hogere baten als hogere lasten. De meest substantiële afwijkingen t.o.v. de begroting zijn:

- Een hogere Rijksbijdrage als gevolg van indexering sociale lasten;

- Hogere baten werk voor derden dan begroot; en
- Lagere huisvestingslasten dan begroot.

Het resultaat wordt toegevoegd aan het eigen vermogen van de VU en biedt een gunstiger perspectief voor het aantrekken van vermogen uit de markt om onder andere de huisvestingsambities te verwezenlijken. Het betekent dus niet dat de VU minder gaat bezuinigen maar wel dat de VU een sterkere financiële positie heeft voor de uitdagende jaren die voor ons liggen. Er ligt een forse bezuinigingsopdracht en tegelijkertijd ontwikkelt de VU verder om de ambities en doelstellingen te realiseren. In de komende jaren staat de VU voor de zware opgave om de bezuinigings-taakstelling te realiseren in een periode waarin de nieuwe bedrijfsvoeringsprocessen nog vorm moeten krijgen en grote investeringen nodig zijn om deze te realiseren. Daarnaast zal de VU rekening moeten houden met extra bezuinigingen vanuit de Rijksoverheid.

Eigen Vermogen

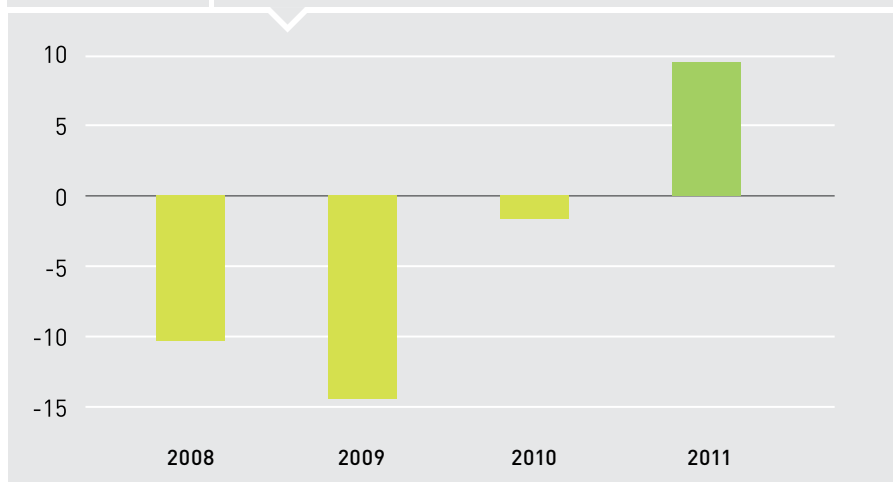
Het Eigen Vermogen is door toevoeging van het resultaat over 2011 gestegen tot M€ 256,6. Hierdoor is ook de solvabiliteit verbeterd. Deze bedraagt nu 55%. Een goede solvabiliteit maakt het mogelijk om tegen relatief gunstiger tarieven vreemd vermogen aan te trekken, dat in de komende jaren nodig zal zijn voor de financiering van de OI2-toren en het VU.NU-gebouw.

Ook zal de VU aanzienlijke bedragen moeten investeren in de herstructurering van de ondersteunende processen. Ook om deze reden is het positieve resultaat over 2011 hard nodig.

De voorzieningen bestaan uit personele en materiële voorzieningen en deze

FIGUUR 9.1

EXPLOITATIERESULTAAT



zijn ten opzichte van 2010 toegenomen met M€ 7,9 miljoen en bedragen ultimo 2011 M€ 40,1 miljoen. De stijging wordt voor het grootste deel veroorzaakt door de stijging van de ontslaglasten-voorziening en de reorganisatievoorziening.

Liquiditeitspositie

De liquiditeitspositie van VU, bepaald op basis van de current ratio, is ten opzichte van 2010 toegenomen tot 84,1% (2010: 74,1%). De current ratio is de verhouding tussen het totaal van de vlottende activa ten opzichte van de kortlopende schulden. Idealiter wordt bij deze ratio uitgegaan van een norm 100%, waarbij de kortlopende schulden geheel kunnen worden gefinancierd met vlottende activa (vorderingen en liquide middelen). Het werkkapitaal is gestegen van € 44,9 miljoen negatief ultimo 2010 tot € 27,0 miljoen negatief ultimo 2011.

Financieel beheer

In 2011 heeft de VU gewerkt met een nieuwe opzet van de Bestuurlijke Planning & Controlcyclus. Hierin is de verantwoordelijkheid voor rapportages beter bij de desbetreffende eenheden gelegd. Via periodieke overleggen worden afspraken nu integraal en structureel gemonitord. Bovendien kan

er in de nieuwe opzet meer aandacht worden besteed aan nieuwe ontwikkelingen. Via deze nieuwe cyclus is het CvB beter in staat om proactief in te spelen op ontwikkelingen bij eenheden en zo nodig maatregelen te treffen. De ervaringen die in 2011 zijn opgedaan, zijn overwegend positief. Op basis van de evaluatie die begin 2012 is uitgevoerd, wordt de cyclus in 2012 verbeterd.

Publiek-privaat

In deze paragraaf gaan wij in op publiek-private samenwerking onder andere op het gebied van het investeren van publieke middelen in private activiteiten en de bekostiging van maatwerktrajecten.

De VU hanteert als algemene richtlijn dat uit private middelen bekostigd postgraduate onderwijs en contractonderzoek minstens kostendekkend worden gerealiseerd. Bij onderzoekscontracten waarbij private middelen dienen als aanvulling op het lopende eerste geldstroomonderzoek is deze richtlijn niet toepasbaar. De extra private middelen bij deze zogenoemde gesubsidieerde activiteiten leiden in dat geval wel tot meer armslag voor het lopende eerste geldstroomonderzoek. Het contractonderzoek, dat geen

duurzame relatie heeft met het eerste geldstroomonderzoek is om doelmatigheidsredenen in stichtingsvorm of BV's ondergebracht; de resultaten van de stichtingen worden geconsolideerd in de jaarcijfers van de VU en zijn afzonderlijk gespecificeerd in het Overzicht verbonden partijen. De VU besteedt, behoudens in het kader van kennisoverdracht, geen publieke middelen aan private activiteiten.

Regeling beleggen en belenen (RJ 660.404)

Op basis van bovenstaande regeling wordt door de VU verslag gedaan van het beleid en de uitvoering ten aanzien van het beleggen en belenen, de soorten en omvang van de beleggingen en beleningen en de looptijden van de beleggingen en beleningen.

Voor het verslag hieromtrent verwijzen wij u naar de jaarrekening, hoofdstuk 14

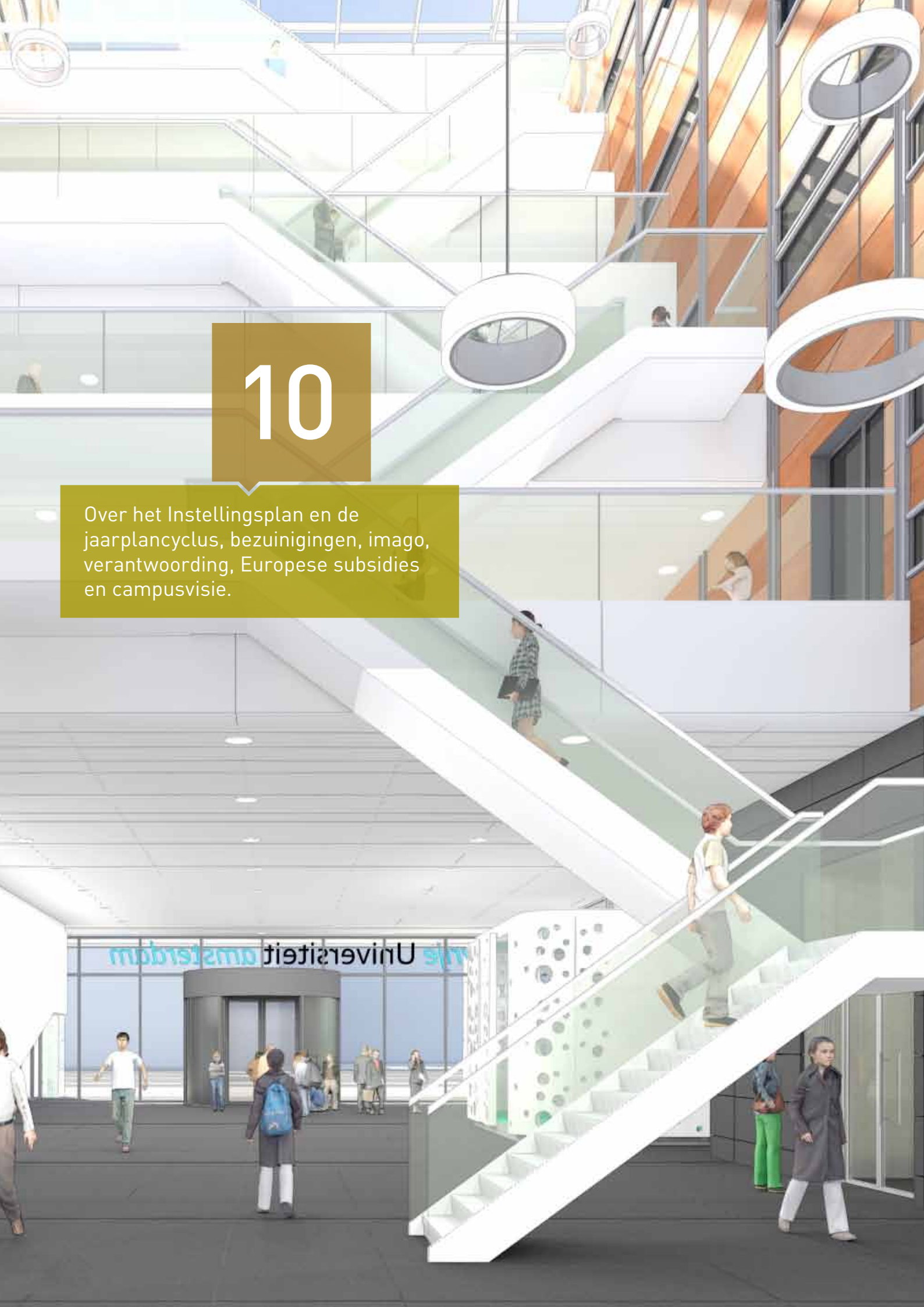
Bekostiging van buitenlandse studenten.

De VU hanteert als algemene richtlijn voor alle EER studenten dat die het wettelijke collegegeld betalen. Voor studenten van buiten de EER geldt in principe het (hogere) instellingscollegegeld. Hierop zijn paar uitzonderingen op voor studenten die toch het wettelijk collegegeld betalen:

- Surinaamse studenten,
- Studenten met dubbele nationaliteit (Nederlandse en andere bv. Marokkaanse)
- Studenten die het recht hebben gekregen om te studeren m.b.v. studiefinanciering.

10

Over het Instellingsplan en de jaarplancycclus, bezuinigingen, imago, verantwoording, Europese subsidies en campusvisie.



RISICOMANAGEMENT

In dit hoofdstuk beschrijven wij het risicoprofiel van de VU. Daaronder verstaan wij de voornaamste strategische, financiële en operationele risico's waarmee de VU zich in 2011 geconfronteerd zag. De VU heeft voor de beheersing van de risico's een adequaat functionerend risicobeheersing- en controlesysteem om de (financiële) continuïteit, de kwaliteit en haar goede imago zeker te stellen.

Hiervoor heeft de VU een integrale benadering gekozen. Dat betekent dat we tegelijkertijd kijken naar de strategie die we het beste kunnen volgen, zoeken naar de beste manieren om de verantwoordelijkheid te nemen en om die risico's actief te beheersen. Risicomanagement behoort binnen de VU tot de integrale lijnverantwoordelijkheid van faculteiten en diensten. Zij worden hierbij ondersteund door diverse disciplines op het gebied van arbeidsomstandigheden, veiligheid, audit, financiën, human resources management en ICT.

De VU heeft in 2011 hierin geen significante wijzigingen aangebracht, er zijn wel een aantal verbeteringen gepland en die worden besproken met de met toezicht belaste organen.

Instellingsplan en jaarplancyclus

In opvolging van het instellingsplan is het college van bestuur in 2011 gestart met een VU-brede risicoanalyse. In het kader van de jaarplancyclus heeft het bestuur bovendien aan faculteiten en diensten gevraagd om expliciet aandacht te besteden aan de mogelijke risico's bij het verwezenlijken van hun doelstellingen. Bij de faculteiten en diensten heeft de VU de interne controleprotocollen verder uitgevoerd. Dit is een vorm van risk-selfassessment die moet leiden tot een betere beheersing

op decentraal niveau. Op basis van deze top-down- en bottom-upanalyse van de risico's heeft het college van bestuur een aantal acties bepaald. Hieronder sommen wij deze acties op.

Bezuinigingen

De bekostiging van de universiteit staat onder druk. Om te beginnen daalt de bekostiging per student, doordat er steeds meer studerende in Nederland komen. Daarnaast verwacht de VU omvangrijke bezuinigingen op de rijksbegroting, die ook het hoger en wetenschappelijk onderwijs zullen raken. Dat is een onzekere, externe financiële omgeving waar de VU op moet inspelen. Dat vraagt van de orga-

RISICOMANAGEMENT MOET VERDER WORDEN INGEBED IN DE REGULIERE CYCLUS

nisatie een grote wendbaarheid en een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering. Aangezien onze organisatie bij uitstek draait op inzet van mensen, is het een belangrijk aandachtspunt van human resources management om die wendbaarheid vorm te geven. Daarnaast zijn plannen gemaakt om in de komende jaren 'operational excellence' in de bedrijfsvoering te bereiken.

Imago

Het is belangrijk dat de VU een goed imago heeft; daarvan zijn wij ons bewust. Een heldere, duidelijke en eenduidige wijze van presenteren is noodzakelijk om de visie van de VU over onderwijs en onderzoek uit te dragen

en te communiceren over onze activiteiten en resultaten. Om dat te bereiken, zet de VU zich in om de activiteiten op het gebied van marketing en communicatie te harmoniseren.

Europese subsidies verantwoorden

Eind 2009 heeft de VU een projectgroep en een regiegroep gevormd om een uniforme methodiek te ontwikkelen waarmee wij Europese subsidies kunnen verantwoorden. Het doel is een 'Certificate on the Methodology' (COM) te ontwikkelen waarmee de methode binnen de gehele universitaire wereld gemeengoed wordt. De Europese Commissie heeft de VU en het VU medisch centrum uitgenodigd hierin een voortrekkersrol te spelen.

Campusvisie

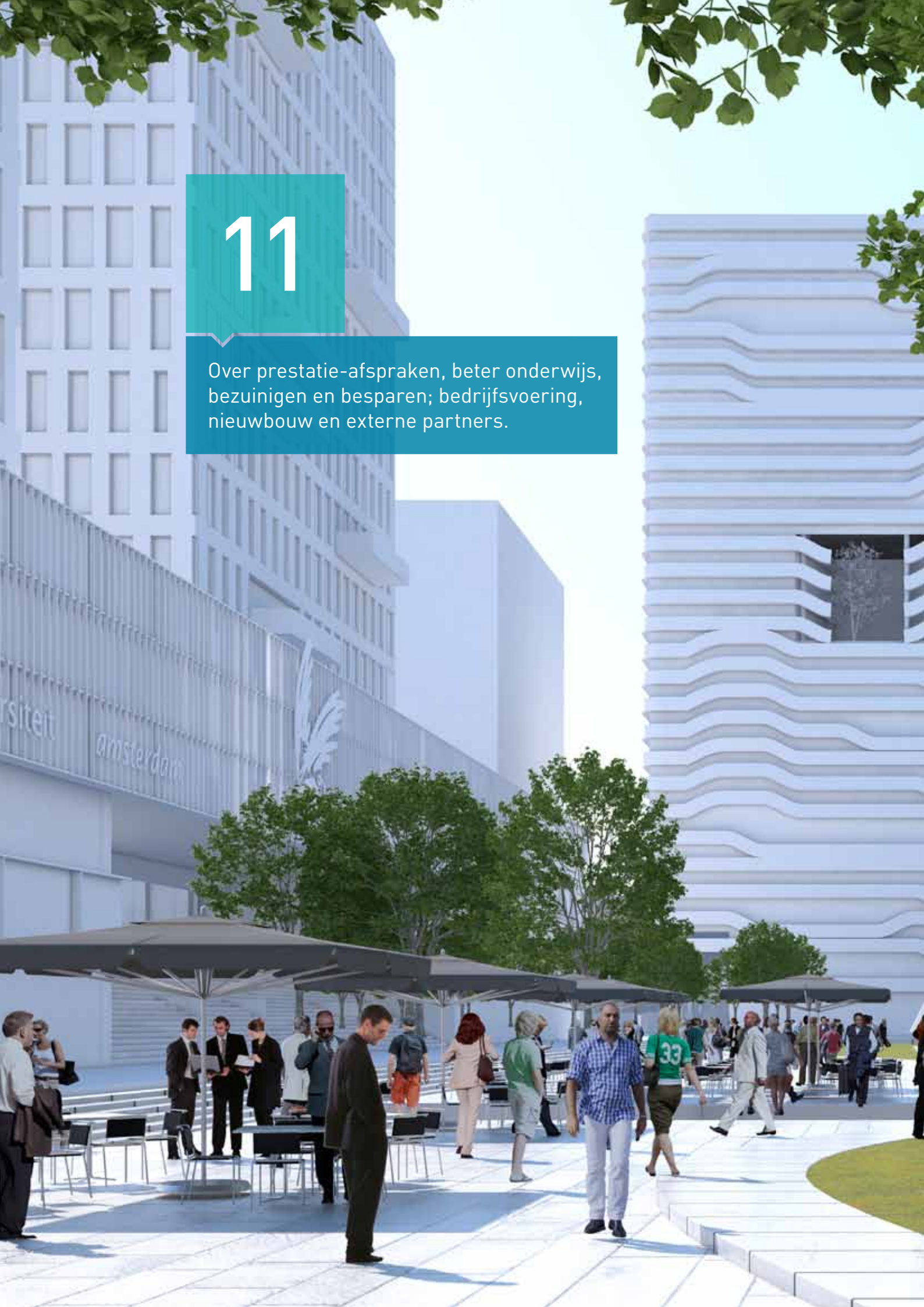
In het (huisvesting)project dat de Campusvisie uitvoert, heeft de VU meer fasering aangebracht. Dit hebben wij gedaan om de besluitvorming binnen het project inzichtelijker te maken en beter te kunnen beheersen. Een direct gevolg hiervan is dat de invoering van de campusvisie geleidelijker plaatsvindt.

Risicomanagement in 2012

Het streven van de VU is om het risicomanagementsysteem continu te evalueren en waar nodig te verbeteren. De uitkomst van de VU-brede risicoanalyse 2012 geeft input voor de auditplanning voor 2012. In 2012 gaan wij het risicomanagement verder inbedden in de reguliere planning- en controlcyclus binnen de VU en gaan wij verbetering aanbrengen in de managementinformatie over risico's naar het College van Bestuur, de Raad van Toezicht, het Audit committee en andere relevante belanghebbenden.

11

Over prestatie-afspraken, beter onderwijs, bezuinigen en besparen; bedrijfsvoering, nieuwbouw en externe partners.



TOEKOMST-PARAGRAAF

De VU staat voor de uitdaging om flinke bezuinigingen door te voeren. Deze passen in de doelstelling van het Instellingsplan om in de komende vijf jaar een bedrag van € 33 miljoen om te buigen.

Om dit te bereiken zijn ingrijpende maatregelen nodig. Die maatregelen zijn allereerst nodig, omdat er minder geld komt van de overheid. Maar ze zijn ook noodzakelijk om ruimte te scheppen voor investeringen in huisvesting, onderwijs en onderzoek. In dit hoofdstuk leest u meer over de maatregelen die we gaan nemen.

Bezuinigen en besparen

Door de bezuinigingen zullen we bepaalde werkzaamheden niet meer of anders moeten verrichten. Daarbij gaat het in 2012 om besparingen op de inkoop (€ 4 miljoen) en bezuiniging op de toewijzing aan diensten en faculteiten van de eerste geldstroom gericht op de bedrijfsvoering (€ 8 miljoen). Maar we moeten ook besparen op niet-kerntaken van de universiteit, zoals het Centrum voor Internationale Samenwerking, het Sportcentrum en cultuurcentrum Griffioen (€ 1 miljoen). De eenheden zullen dit binnen hun eigen begroting opvangen.

Verbeteren en vergroten

Daarnaast zullen we hard werken om de kwaliteit te verbeteren en het onderwijs, het onderzoek en de bedrijfsvoering efficiënter in te richten.

De faculteiten en diensten zullen deze veranderingen oppakken aan de hand van de plannen van de programma-commissies. We werken deze veranderingen uit op basis van 'operational excellence'. Belangrijke thema's hierbij zijn: onderwijskwaliteit en studiesucces verbeteren, kosteneffectiviteit verbeteren, maar ook de impact, kwaliteit en output van onderzoek vergroten. Ook pakken we de vraag op hoe we talent binnen onze deuren kunnen halen en houden met een toenemende internationale concurrentie. Voor projecten die vanuit de commissies worden geïnitieerd, is € 5 miljoen in de begroting voor 2012 gereserveerd.

Bedrijfsvoering

Binnen de bedrijfsvoering heeft de VU negen teams ingericht. Deze teams werken aan producten- en dienstencatalogi, procesbeschrijvingen en financiële onderbouwingen voor de verschillende domeinen. Op basis hiervan schrijft de VU een reorganisatieplan voor het domein.

Nieuwbouw

Binnen de financiële kaders van de VU heeft het bestuur de koers uitgezet voor investeringsplanning voor de komende jaren. Zo komt er naast OZW

nieuwbouw voor onder meer onderwijsvoorzieningen en voor de bèta's. Dit gebouw gaat het Nieuwe Universiteitgebouw.VU (= NU.VU) heten. Ook nemen we het bouwproject Onderzoek & Onderzoek (O12), naast ACTA, over van het VUmc voor het cluster bèta-medisch. Vanwege deze twee besluiten moeten we het bestaande vastgoed nog enige tijd gebruiken. Het hoofdgebouw zal minimaal tot 2025 in gebruik blijven. Om dit te bewerkstelligen is het programma Hoofdgebouw gestart om het benodigde onderhoud uit te voeren en functionele aanpassingen te doen. Op die manier kunnen we de ruimte efficiënter gebruiken. De effecten voor Wis- en Natuurkunde, de Medische Faculteit en Transitorium zijn eveneens uitgewerkt. Voor deze gebouwen stellen we in 2012 investeringsprogramma's op.

Externe partners

Naast een intensieve samenwerking met het VUmc zet de VU in 2012 in op sterkere verbinding met externe partners zoals de Universiteit van Amsterdam. Hiermee kunnen we een betere kosteneffectiviteit bereiken.

Samen met de UvA is de VU actief deelnemer aan de Amsterdam Economic Board, die de ambitie heeft dat de regio Amsterdam in 2020 tot de kopgroep van Europese steden behoort.

TABEL 11.2

RESULTATENREKENING (ENKELVOUDIG)
EN BEGROTING 2012

	realisatie 2009	realisatie 2010	realisatie 2011	begroting 2012
Rijksbijdrage	266,3	268,5	284,5	286,1
Collegegelden	35,1	38,8	39,2	41,9
Tweede/derde geldstroom	76,7	79,3	85,0	83,0
Overige baten	34,8	39,8	43,9	46,6
Totaal baten	412,9	426,4	452,6	457,6
Personele lasten	249,9	253,9	261,1	259,6
Afschrijvingslasten	18,6	20,6	29,1	28,4
Huisvestingslasten	34,0	25,7	32,4	35,0
Overige instellingslasten	122,2	125,1	122,6	130,2
Vrijval voorzieningen				
Totaal lasten	424,7	425,3	445,2	453,1
Saldo baten en lasten	-11,8	1,1	7,4	4,5
Saldo financiële baten en lasten	-3,2	-2,0	-0,6	0,0
Bijzonder/buitengewoon resultaat	0,0	0,0	1,7	0,0
Exploitatieresultaat	-15,0	-0,9	8,5	4,5

12

RAAD VAN TOEZICHT

Over de Vereniging VU-Windesheim, Governance en werkwijze van de Raad van Toezicht (RvT). Samenstelling van de RvT: functies en nevenfuncties.



In dit hoofdstuk leest u over de activiteiten van onze Raad van Toezicht. Overigens is dit het laatste jaarverslag van de Raad van Toezicht van de Vereniging VU-Windesheim.

Eind december 2011 heeft de Ledenraad van de Vereniging besloten om de Vereniging VU-Windesheim te splitsen. Dit is gebeurd op voorstel van het Algemeen Bestuur en de Raad van Toezicht. Vanaf 1 januari 2012 zijn de instellingen VU, VUmc en Windesheim ondergebracht in respectievelijk de Stichting VU-VUmc en de Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim. De Vereniging blijft bestaan onder de naam VU-Vereniging. De stichtingen en de VU-Vereniging hebben elk een eigen raad van toezicht die vanaf het verslagjaar 2012 een eigen jaarverslag zullen uitbrengen.

De Raad van Toezicht van de Vereniging VU-Windesheim (Vereniging) heeft in 2011 toezicht gehouden op het College van Bestuur van de Vrije Universiteit (VU), het college van bestuur van de Christelijke Hogeschool Windesheim (Windesheim) en de Raad van Bestuur van het VU medisch centrum (VUmc). Daarnaast fungeerde de Raad van Toezicht van de Vereniging VU-Windesheim als Raad van Toezicht van GGZ inGeest, vanwege het voornemen van het VUmc en GGZ inGeest om te fuseren. Ten slotte hield de Raad toezicht op het Algemeen Bestuur van de Vereniging. Het Algemeen Bestuur bestond uit de leden van de instellingsbesturen van VU, VUmc en Windesheim. Met dit verslag legt de Raad van Toezicht verantwoording af over het uitgeoefende toezicht in 2011.

Vrije Universiteit

In het verslagjaar 2011 heeft de Raad van Toezicht zich, naast overkoepelende thema's, ook beziggehouden met onderwerpen die alleen voor specifieke instellingen actueel waren. Zo besteedt de Raad van Toezicht eenmaal per jaar een dagdeel exclusief aandacht aan iedere instelling. Hieronder staat een korte samenvatting van de belangrijkste onderwerpen die de Raad van

Toezicht heeft besproken met betrekking tot de VU.

De Raad van Toezicht heeft in het najaar van 2010 het Instellingsplan VU 2011-2015 goedgekeurd. De Raad is nauw betrokken geweest bij het proces waarin het instellingsplan tot stand is gekomen.

Tijdens het dagdeel dat de Raad van Toezicht heeft gereserveerd voor de VU heeft het college van bestuur van de VU met de Raad van Toezicht gesproken over de implementatie van het instellingsplan. Hierbij hebben zij zich specifiek gericht op de thema's undergraduate onderwijs, graduate onderwijs en internationalisering. De focus tijdens dit dagdeel lag in het bijzonder op de sturing en governance, de samenhang tussen de verschillende thema's en het draagvlak binnen de instelling.

Verder heeft het college van bestuur in 2011 de Raad van Toezicht in verschillende vergaderingen geïnformeerd over de voortgang in het traject van intensievere samenwerking met de Universiteit van Amsterdam. De Raad heeft het College geadviseerd goed te onderzoeken op welk niveau de samenwerking gewenst is en rekening te houden met de identiteit van de VU. Volgens de Raad is samenwerking vooral gewenst op gebieden waar er grote kansen zijn in kostenbesparing en/of kwaliteitsverbetering. Ook heeft de Raad van Toezicht het jaarverslag 2010 en het jaarplan 2012 inclusief de begroting goedgekeurd. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht het samenwerkingsverband met de Protestantse Theologische Universiteit (PThU) goedgekeurd. De Raad ziet de komst van de PThU op de campus van de VU als een belangrijke stap in de geschiedenis van de VU. De Raad denkt dat op deze manier de interesse voor theologisch onderwijs groter zal

worden en de krachten op het gebied van theologisch onderzoek gebundeld kunnen worden.

Ten slotte heeft de Raad van Toezicht de investering goedgekeurd voor de renovatie van het hoofdgebouw en de bouw van de O12-toren op de VU-campus. De Raad heeft dit besluit genomen na een positief advies van de commissie Huisvesting.

Vereniging VU-Windesheim

In mei heeft de Raad van Toezicht de jaarrekening 2010 van de Vereniging (het zogenaamde 'afgescheiden vermogen' dat los staat van de instellingen) goedgekeurd.

De Raad van Toezicht heeft voornamelijk contact met de Ledenraad van de Vereniging via de vergaderingen met de Ledenraad en via de Benoemingsadviescommissie (BAC) van de Ledenraad. In 2011 waren er drie vergaderingen van de Ledenraad. Deze vergaderingen stonden grotendeels in het teken van de voorgenomen splitsing van de Vereniging. De voorzitter van de Raad van Toezicht is aanwezig geweest bij alle drie de vergaderingen. De Raad hecht veel waarde aan de Vereniging als maatschappelijk klankbord voor de instellingen. Daarnaast is het van belang de risico's te scheiden en verantwoordelijkheden te verhelderen. De Raad is van mening dat de nieuwe structuur hiervoor zeer geschikt is. Ze heeft hoge verwachtingen van de meerjarenplannen die de instellingen en de Vereniging gaan maken. De instellingen en de Vereniging leggen in deze plannen vast hoe zij de identiteit en de verbinding met de maatschappij denken vorm te geven.

Vanwege de splitsing van de Vereniging is in het najaar van 2011 een intensief traject doorlopen om de leden te benoemen van de drie nieuwe Raden van Toezicht voor de Stichting VU-VUmc, de Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim en de VU-Vereniging. De Benoemingsadviescommissie heeft gesprekken gevoerd met alle nieuwe kandidaten. Daarnaast heeft de commissie

gesproken met alle leden met wie nog nooit – of lang geleden – een dergelijk gesprek heeft plaatsgevonden.

Governance en werkwijze van de Raad van Toezicht

De voorzitter en vice-voorzitters van de Raad van Toezicht vormen samen het Presidium. In 2010 heeft het Presidium per instelling een aandachtspersoon benoemd. Dit is gebeurd vanwege de breedte van de instellingen waarop de Raad toezicht houdt. Omdat drs. A. de Widt-Nieuwenhuizen is afgetreden, zijn halverwege 2011 het Presidium en de aandachtsgebieden anders samengesteld. In het Presidium trad drs. A.E.J.M. Schaapveld MA toe. Zij werd ook vice-voorzitter en aandachtspersoon voor de VU. Prof. dr. F. Leijnse werd aandachtspersoon voor Windesheim. Ir. R. Willems bleef aandachtspersoon voor VUmc en drs. P. Bouw bleef aandachtspersoon voor de Vereniging en GGZ inGeest. De Raad van Toezicht heeft in 2011 vier vergaderingen van een gehele dag en een retraite gehouden. Daarnaast heeft de Raad een dagdeel exclusief aandacht besteed aan iedere instelling. Dit is gedaan om uitgebreider te kunnen ingaan op strategische keuzes die gemaakt moeten worden en op de prestaties van de organisaties. Bovendien is het een goede gelegenheid om betrokkenen binnen de instellingen te ontmoeten en de huisvestingsontwikkelingen met eigen ogen te aanschouwen.

Daarnaast houden de instellingen de Raad van Toezicht op de hoogte van lopende zaken en ontwikkelingen. Dit gebeurt grotendeels door de schriftelijke informatie bij de mededelingen voor elke vergadering. In het verslagjaar zijn er frequent gesprekken geweest tussen bestuurders en leden van de Raad van Toezicht. Ook hebben verschillende toezichthouders werkbezoeken aan de instellingen afgelegd. Tijdens de retraite heeft de Raad zijn eigen functioneren geëvalueerd buiten de aanwezigheid van de bestuurders. Tijdens de evaluatie is onder meer

gesproken over de kennisontwikkeling van de leden van de Raad. Daarnaast is de governance en structuur van de Vereniging aan de orde gekomen. Ten slotte is gesproken over de betrokkenheid van de Raad van Toezicht bij belangrijke strategische onderwerpen zoals de samenwerkingsverbanden met andere instellingen.

De leden van de Raad van Toezicht waren in 2011 niet alleen aanwezig tijdens de formele (commissie-)vergaderingen, maar ook bij evenementen zoals de opening van het hogeschooljaar Windesheim, de diesviering van de VU en de opening van de polikliniek sneldiagnostiek in het Cancer Center Amsterdam van VUmc.

Daarnaast heeft de Raad van Toezicht in 2011 gewerkt aan de deskundigheid en verdere ontwikkeling van de Raad. De leden van de Raad van Toezicht zijn regelmatig geïnformeerd over ontwikkelingen op het vlak van governance, zorg, onderwijs en onderzoek. Enkele leden van de Raad hebben workshops gevolgd om hun deskundigheid te verbreden en/of te verdiepen. De leden van de Raad van Toezicht hebben op geen enkele wijze belangen bij de instellingen. Dit is tevens vastgelegd in de profielschets voor de leden van de Raad. De nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht staan op de websites van de instellingen en in de jaarverslagen van de instellingen.

Samenstelling van de Raad van Toezicht

In 2010 is de Raad van Toezicht tijdelijk uitgebreid met één persoon tot tien. Dit is gebeurd om een lid met een medisch-specialistische achtergrond te kunnen benoemen. Omdat de benoemingstermijn van drs. A. de Widt-Nieuwenhuizen afliep, trad zij af per 25 mei 2011. De vacature die daardoor ontstond, is niet ingevuld. Daardoor had de Raad vanaf dat moment weer negen leden.

Bestuurders instellingen

Prof. dr. T.J.F. Savelkoul heeft per 1

september 2011 afscheid genomen als vice-voorzitter van de Raad van Bestuur VUmc. De Raad van Bestuur bestaat nu uit drie leden (drs. E.B. Mulder, voorzitter, prof. dr. W.A.B. Stalman en drs. W. van Ewijk).

Mr. H.J. Rutten kondigde in het najaar van 2010 zijn vertrek aan als lid van het college van bestuur VU; formeel nam hij per 15 januari 2011 afscheid. De Raad van Toezicht heeft in het najaar van 2010 een werving- en selectieprocedure gestart en heeft vervolgens drs. B.J.M. Langius benoemd tot lid van het college van bestuur VU per 1 september 2011. De benoeming geldt voor een periode van vier jaar. De Raad van Toezicht is prof. dr. T.J.F. Savelkoul en mr. H.J. Rutten dankbaar voor de grote inzet die zij hebben getoond gedurende de vele jaren die zij bij VUmc, VU en de Vereniging VU-Windesheim hebben gewerkt. De Raad van Toezicht heeft grote waardering voor de ontwikkelingen die zij in gang hebben gezet.

Volgens het reglement van het Algemeen Bestuur oefenen de leden van het Algemeen Bestuur geen (on)bezoldigde nevenfuncties uit zonder toestemming van de Raad van Toezicht. Daarom heeft het Algemeen Bestuur de nevenfuncties van de leden ook in 2011 voorgelegd aan de Raad van Toezicht. Dit heeft onder meer als doel mogelijke belangenverstremming te signaleren en te voorkomen. De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft alle nevenfuncties die in 2011 actueel waren, goedgekeurd. De leden van de Raad van Toezicht ontvangen jaarlijks het actuele overzicht ter kennisname.

Relatie met medezeggenschap

Volgens de statuten van de Vereniging VU-Windesheim werden twee leden van de Raad aangewezen die in het bijzonder het vertrouwen genieten van de medezeggenschap. Deze functie werd in 2011, op voordracht van de gezamenlijke medezeggenschapsorganen, ingevuld door mr. drs. F.J. Paas en prof. dr. F. Leijnse. Deze twee personen hebben in 2011 enkele malen overleg

gehad met de Ondernemingsraad en Gezamenlijke Vergadering van de VU. Hierbij was ook de voorzitter van de Raad van Toezicht aanwezig. Dit betrof zowel formeel als informeel overleg. De contacten met de Ondernemingsraad VUmc zijn in 2011 via de voorzitter van de Raad van Toezicht gelopen. De voorzitter heeft een overlegvergadering van de Raad van Bestuur en Ondernemingsraad bijgewoond waarin de algemene gang van zaken binnen VUmc en GGZ inGeest is besproken. Begin 2011 heeft een delegatie van de Centrale Medezeggenschapsraad van Windesheim kennisgemaakt met prof. dr. F. Leijnse. Tijdens dit overleg is onder meer gesproken over het belang van onderzoek voor het hbo.

Splitsing Vereniging VU-Windesheim

De Raad heeft in 2011 veel aandacht geschonken aan de governance-aspecten van de Vereniging. De reden hiervoor was dat de Vereniging in het contact met externe partijen steeds meer werd gezien als één partij. Deze gezamenlijkheid van de Vereniging bood kansen, maar zorgde ook voor risico's vanwege de complexe structuur van de Vereniging.

De Raad van Toezicht heeft daarom in mei 2011 ingestemd met het voorstel van het Algemeen Bestuur om de Vereniging VU-Windesheim te splitsen. Hierbij zijn twee stichtingen opgericht: de Stichting VU-VUmc en de Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim. Naast deze twee stichtingen is de Vereniging blijven bestaan als ledenorganisatie en maatschappelijk klankbord van de instellingen onder de nieuwe naam VU-Vereniging.

De voorstellen zijn in juni en september 2011 besproken met de Ledenraad. Op 17 december 2011 besloot de Ledenraad definitief om de Vereniging per 1 januari 2012 te splitsen. In dezelfde vergadering heeft de Ledenraad ook de leden van de drie nieuwe Raden van Toezicht benoemd per 1 januari 2012. Het gaat om Raden van Toezicht van de Stichting VU-VUmc, Stichting Christelijke Hogeschool Windesheim en VU-Vereniging. Een deel van de leden van

de Raad van Toezicht van de Vereniging VU-Windesheim is benoemd tot lid van een van de nieuwe Raden van Toezicht. Mr. F.J. Paas, A.H. Berg en A. Weijsenfeld hebben afscheid genomen.

De leden van de Raad van Toezicht van de Stichting VU-VUmc zijn: drs. P. Bouw, ir. R. Willems, drs. A.E.J.M. Schaapveld MA, prof. dr. F. Leijnse, drs. J.P. Rijdsdijk, prof. dr. W. van Tilburg en prof. dr. C.P. Veerman.

Presidium en Remuneratiecommissie

De voorzitter en de vice-voorzitters van de Raad van Toezicht vormen samen het Presidium. Zij overleggen regelmatig met de voorzitters van het college van bestuur van de VU, de Raad van Bestuur van VUmc en het college van bestuur van Windesheim. In 2011 vond dit overleg vijfmaal plaats.

De genoemde leden van de Raad vormen ook de Remuneratiecommissie. Deze commissie kwam in 2011 ook vijfmaal bijeen. Tijdens deze vergaderingen zijn de jaargesprekken met de bestuurders besproken; met alle bestuurders zijn jaargesprekken gehouden. De voorzitters van de drie instellingsbesturen vervulden daarbij een coördinerende rol. In de jaargesprekken is aandacht geweest voor de teamvorming en de prestaties van de overige bestuursleden.

De Vrije Universiteit heeft als bijzondere instelling een eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van de inrichting van de beloningsstructuur van haar bestuur. Dat houdt overigens ook verband met de bredere verantwoordelijkheid van de bestuurders dan alleen voor de universiteit.

De Raad van Toezicht van de Stichting VU-VUmc conformeert zich daarbij aan het beleid ten aanzien van de sectorale beloningsmaxima, vooruitlopend op de vaststelling van de WNT en de beoogde inwerkingtreding daarvan per 1 januari 2013.

Voor de twee bestuurders die in 2005 en 2006 zijn aangetreden, geldt dat hun arbeidsovereenkomst volledig in overeenstemming is met de destijds vigerende en door de verantwoordelijke

ministers geaccepteerde bezoldigingscode. De Raad van Toezicht handhaaft haar beleid dat bestaande arbeidsovereenkomsten van de bestuurders gerespecteerd dienen te blijven.

Een oproep van de minister, gedaan bij brief dd 9 februari 2012, om vooruitlopend op de invoering van de WNT al over te gaan tot versnelde afbouw van een deel van de bezoldiging tot het toekomstig WNT maximum is aanleiding geweest een initiatief te nemen om een stapsgewijze beperking van de beloning van de heer Smit. De eerste stap zal worden gedaan in 2012 zodat in 2014 de beloning van de heer Smit in overeenstemming zal zijn met de voorgenomen WNT-normering. Met de heer Bouter is afgesproken bij een eventuele herbenoeming (per 2014) het dan geldende norminkomen toe te passen. Overigens is zowel in 2010 als 2011 geen enkele verhoging meer doorgevoerd in de beloning van de bestuurders.

De Raad van Toezicht heeft zich bij de aanstelling van een nieuwe bestuurder, in 2011, laten leiden door de veranderde opvattingen over bezoldigingsmaxima en heeft om die reden met die bestuurder een salarisniveau afgesproken dat beneden het bezoldigingsmaximum ligt. Ook bij volgende, nieuwe arbeidsovereenkomsten met bestuurders en bij nieuwe benoemingen zal de RvT deze lijn zo mogelijk aanhouden.

Auditcommissie

De Auditcommissie bestond in de eerste helft van 2011 uit vier leden: drs. A.E.J.M. Schaapveld MA (voorzitter), drs. A. de Widt-Nieuwenhuizen, ir. R. Willems en A.H. Berg. Vanwege het vertrek van drs. A. de Widt-Nieuwenhuizen per 25 mei 2011 bestond de commissie daarna nog uit drie leden. De vacature in de commissie werd niet opgevuld.

De Auditcommissie is in 2011 tweemaal bijeen geweest. In mei werden de bestuursnota's, de jaarverslagen en

jaarrekeningen van de instellingen en het bijbehorende accountantsverslag besproken. Bij deze bespreking was de externe accountant aanwezig. In november besprak de commissie de jaarplannen voor 2012 van alle instellingen. Ook kwam het risicomanagement binnen de instellingen aan de orde. Ten slotte sprak de commissie

over de vermogensplitsing van de Vereniging VU-Windesheim als gevolg van de splitsing van de Vereniging. Naast de financiële ontwikkelingen van de instellingen heeft de commissie specifiek gelet op de issues op het niveau van de Vereniging. Daarbij heeft zij gekeken naar de kansen en risico's die de governance van de Vereniging

met zich meebrengt. De commissie heeft zich vanuit dat perspectief positief uitgesproken over de splitsing van de Vereniging.

Commissie Huisvesting

De commissie Huisvesting heeft als doel en scope de (huisvestings)plannen van de VU en VUmc op de Zuidas te

TABEL 12.1

OVERZICHT FUNCTIES LEDEN RAAD VAN TOEZICHT VERENIGING VU-WINDESHEIM (T/M 31.12.2011) A = AANGETREDEN, T = TERMIJN, B = BIJGEWOONDE VERGADERINGEN IN 2011

NAAM	FUNCTIE	A	T	B
Dhr. drs. P. Bouw	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter • Aandachtsgebied Vereniging en GGZ inGeest • Lid commissie Huisvesting • Voorzitter Presidium/Remuneratiecommissie • Portefeuille: juridische zaken 	2001	3	5
Dhr. prof. dr. F. Leijnse	<ul style="list-style-type: none"> • Vice-voorzitter • Aandachtsgebied VU (tot 25 mei 2011) en Windesheim (vanaf 25 mei 2011) • Lid Presidium/ Remuneratiecommissie • Lid dat in het bijzonder het vertrouwen geniet van de medezeggenschap 	2007	1	5
Mw. drs. A. de Widt-Nieuwenhuizen (afgetreden per 25 mei 2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Vice-voorzitter • Aandachtsgebied Windesheim • Lid Presidium/ Remuneratiecommissie • Lid Auditcommissie 	1993	4*	2
Dhr. ir. R. Willems	<ul style="list-style-type: none"> • Vice-voorzitter • Aandachtsgebied VUmc • Lid Presidium/ Remuneratiecommissie • Lid Auditcommissie • Lid commissie Huisvesting • Portefeuille: zorg 	2006	2	5
Dhr. A.H. Berg	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Raad van Toezicht • Lid Auditcommissie 	2003	2**	4
Dhr. L. Bikker	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Raad van Toezicht • Voorzitter commissie Huisvesting 	2006	2	3
Dhr. mr. drs. F.J. Paas	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Raad van Toezicht • Lid dat in het bijzonder het vertrouwen geniet van de medezeggenschap 	2006	2	4
Mw. drs. A.E.J.M. Schaapveld MA	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Raad van Toezicht • Aandachtsgebied VU (vanaf 25 mei 2011) • Lid Presidium/ Remuneratiecommissie (vanaf 25 mei 2011) • Voorzitter Auditcommissie • Lid commissie Huisvesting • Portefeuille: financiën 	2008	1	5
Dhr. prof. dr. W. van Tilburg	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Raad van Toezicht • Portefeuille: zorg 	2010	1	5
Dhr. A. Weijzenfeld	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Raad van Toezicht 	2004	2**	4

De zittingstermijn van de leden van de Raad van Toezicht bedroeg vier jaar, zij waren twee keer herbenoembaar.

* In het kader van de fusie VU-Windesheim herbenoemd tot en met 2010.

** In het kader van de voorgenomen fusie VUmc-GGZ inGeest benoemd tot lid van de Raad van Toezicht Vereniging VU-Windesheim op 1 januari 2008.

begeleiden. Wanneer relevant worden ook onderwerpen over GGZ inGeest en Windesheim geagendeerd.

De leden van de commissie Huisvesting waren in 2011 L. Bikker (voorzitter), drs. P. Bouw, ir. R. Willems en drs. A.E.J.M. Schaapveld MA. De commissie Huisvesting heeft in 2011 tweemaal vergaderd.

De commissie heeft ten eerste meegeacht en meegekeken bij het ontwikkelproces van verschillende huisvestingsplannen. Voorbeelden zijn het Lange Termijn Huisvestingsplan VUmc, de campusontwikkeling en investeringsprogramma VU en het strategisch vastgoedplan GGZ inGeest 2011-2020. Ten tweede heeft de commissie de inhoudelijke beslissingen en investeringsbeslissingen voorbereid, zodat de Raad van Toezicht daar een besluit over kon nemen. Dit was het geval bij de investering in de O12-toren en de renovatie van het hoofdgebouw VU. De commissie heeft bij de besprekingen specifiek gelet op de kwaliteit en leefbaarheid van de gebouwde omgeving, de flexibiliteit van de inrichting, de risico's en de investeringsplanning op de lange termijn.

OVERZICHT NEVENFUNCTIES LEDEN VAN DE RAAD VAN TOEZICHT STICHTING VU-VUMC

Prof. dr. F. Leijnse (1947)

Emeritus universiteitshoogleraar aan de Open Universiteit.

Nevenfuncties:

Vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen van Loyalis N.V., adviseur van Van Spaendonck Groep, lid Raad van Toezicht KPC Groep, voorzitter Wetenschappelijk-Technische Raad van SURF, lid Raad van Toezicht Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten, voorzitter Politie Onderwijsraad, lid Bestuurscomité Kwaliteitszorg Vlaamse Universiteiten en Hogescholen Raad (VLUHR), voorzitter Raad van Toezicht Stichting Carmelcollege.

Ir. R. Willems (1945)

Voorzitter regiegroep Chemie.

Nevenfuncties:

Lid van Raad van Commissarissen FMO, voorzitter Raad van Commissarissen Koninklijke Joh. Enschedé, voorzitter Raad van Commissarissen Van Leeuwen Buizen Groep, voorzitter Raad van Commissarissen Essent, lid Raad van Commissarissen Caldic Chemie, lid Raad van Toezicht Museum Boerhaave, lid Raad van Toezicht Centraal Orgaan opvang asielzoekers (COA), lid Advisory Board Responsible Investment PGGM vermogensbeheer, lid Maatschappelijke Raad van Gevangenzorg Nederland, voorzitter Stichting Toekomst der Techniek (STT).

Drs. A.E.J.M. Schaapveld MA (1958)

Voormalig hoofd investment banking ABNAMRO en hoofd Europa RBS.

Nevenfuncties:

Lid Raad van Commissarissen en Audit Committee Holland Casino, lid Raad van Advies Plan Nederland, lid Jury van de Young Captains Award, lid Raad van Commissarissen en Audit Committee van Vallourec S.A., lid Raad van Commissarissen, auditcommissie en remuneratiecommissie Bumi Armada Berhad (Maleisië).

Prof. dr. W. van Tilburg (1942)

Emeritus hoogleraar klinische psychiatrie VUmc, werkzaam als psychiater van de polikliniek Amsterdam van het Leo Kannerhuis en vrijgevestigd psychiater, psychotherapeut, supervisor en docent.

Nevenfuncties:

Voorzitter van de Erkenningscommissie gedragsinterventies van het ministerie van Justitie, voorzitter van de visitatiecommissie van de Stichting Topklinische Zorg, lid van de Raad voor Zorg en Onderzoek van het ministerie van Defensie (belast met toezicht op de veteranenzorg), lid van het bestuur van de vereniging Bennekom en de

Stichting tot steun VCVGZ, lid van het bestuur van de Stichting Psychoanalyse en Psychiatrie.

Prof. dr. C.P. Veerman (1949)

Voormalig minister van Landbouw (2002-2007) en voormalig voorzitter college van bestuur Wageningen (1997-2002)

Nevenfuncties:

Lid Raad van Commissarissen Rabobank Nederland, voorzitter Raad van Commissarissen handelshuis Koninklijke Reesink, lid Raad van Commissarissen Royal Barenburg Group, voorzitter Meta-evaluatiecommissie Kwaliteitszorg Wetenschappelijk Onderzoek, voorzitter Raad van Commissarissen USG People, lid bestuur NWO (Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek, voorzitter Raad van Bestuur Bracamonte BV te Groesbeek, voorzitter VEWIN (Vereniging van waterbedrijven in Nederland).

Drs. J.P. Rijdsijk (1956)

Voormalig divisiedirecteur bij de Nederlandsche Bank en voormalig lid van de hoofddirectie ASR Nederland.

Nevenfuncties:

Voorzitter bestuur stichting Management Studies VNO-NCW, voorzitter Raad van Toezicht 't Lange Land Ziekenhuis, lid Raad van Toezicht Museum voor Volkenkunde, voorzitter Raad van Advies XS4ALL, voorzitter Fair Share Fund Triodos Bank, lid Raad van Commissarissen Dutch Space.

A modern office interior with a long, light-colored sofa in the foreground. Several people are seated at tables, some working on laptops. The office has a high ceiling with exposed ductwork and a glass railing on an upper level. A large green box with the number 13 is in the top right corner.

13

FEITEN EN CIJFERS

Over onderwijs en onderzoek, ontwikkeling van het personeel; over sociaal beleid, sociale zekerheid en arbeidsvoorwaarden.

Subdoelstellingen Undergraduate		2010	2015	2025
	% docentevaluaties met score 4 op schaal van 5	40-45%	60%	90%
	% programma-evaluaties met score 4 op schaal van 5	20-25%	60%	90%
verbeteren docentkwaliteit	% docenten met Basiskwalificatie Onderwijs (BKO)	3%	25%	60%
verbeteren structuur en organisatie	% opleidingen met academische kern	nvt	100%	100%
	% faculteiten met jaarlijks onderwijsplan	nvt	100%	100%
studenten opleiden in internationale context	% afgestudeerde bachelors met minimaal 1 semester in buitenland	15%	0,25	25%
	inkomende bachelors die minimaal 1 semester aan VU hebben gestudeerd	360	750	825
	tweetaligheid gebouwen op campus	deels	volledig	volledig
subdoelstellingen studierendement verhogen	% herinschrijvers na 1e jaar dat in 3 jaar bachelor haalt	29%	45%	70%
creëren van binding student-VU	% VU-studenten dat op campus werkt	5%	10%	10%
stimuleren tot excellentie	% bachelorstudenten dat deelneemt aan meer dan het standaardprogramma	3%	10%	15%
Subdoelstelling ter verbetering kostenefficiency	landelijk marktaandeel directe VWO-instroom	8,10%	9,50%	10%
	% bachelorinstroom dat direct van VWO komt	60%	70%	ntb
Hoofddoelstellingen Graduate				
internationaal aantrekken van talentvolle studenten door aantrekkelijk aanbod masteropleidingen	% instroom studenten van andere Nederlandse universiteiten	9%	15%	20%
	% instroom buitenlandse studenten met buitenlandse vooropleiding	16%	25%	30%
	behoud landelijk marktaandeel hbo-instroom	17%	17%	17%
inspelen op ontwikkeling Leven lang Leren en verminderen afhankelijkheid eerste geldstroom	inkomsten uit postinitieel en executive onderwijs	13,3 mln €	20mln€	30mln€
Hoofddoelstellingen Bedrijfsvoering				
efficiëntere organisatie bedrijfsvoering	ratio wp: obp	1,3:1	1,5:1	1,5:1
kwaliteit ondersteunende processen	norm voor klanttevredenheid van ondersteunende processen waarborgen op schaal van 1 tot 5		3,5	4
Subdoelstelling Bedrijfsvoering				
kostenefficiënter maken van Inkoop	% bestellingen dat via Webwinkel verloopt		100%	100%
hoofddoelstelling huisvesting doelmatig en doeltreffend gebruik van campusruimte	efficiënter ruimtegebruik per persoon (index 2010 is 100)	100	ntb	70
Algemene Hoofddoelstelling				
verminderen afhankelijkheid rijksbijdrage	% financiering vanuit eerste geldstroom	65%	60%	<50%
goed werkgeverschap	medewerkertevredenheid		3,8	4

NB: Prestatie afspraken 2011/2012 zijn onderhanden en worden nog nader uitgewerkt.

Aan het eind van dit jaarverslag bieden wij u graag een cijfermatig overzicht van de resultaten van de VU in 2011.

Hieronder vindt u eerst een aantal tabellen over de ontwikkelingen in onderwijs en onderzoek (paragraaf 13.1). Vervolgens laten we in drie tabellen zien hoe ons

personeelsbestand zich heeft ontwikkeld (paragraaf 13.2). Tot slot geven we feiten en cijfers over ons sociaal beleid, sociale zekerheid en arbeidsvoorwaarden in paragraaf 13.3.

13.1 ONDERWIJS EN ONDERZOEK

13.1.0

DOELSTELLINGEN EN AMBITIES INSTELLINGSPLAN 2011-2015

Hoofddoelstellingen Onderzoek	Prestatie-indicator	2010	2015	2025
verhogen onderzoekskwaliteit	gemiddelde score externe onderzoeksvisitatie	30% < 4.0 14% > 4,7	≥ 4.0 20% > 4.7	≥ 4.0 20% > 4.7
verhogen onderzoeksimpact	positie op Leiden Ranking Light Green list	85	80	75
vergroten onderzoeksvolume	verhouding acquisitie/omzet	ntb	ntb	ntb
Subdoelstellingen Onderzoek				
vergroten diversiteit personeel	percentage niet-Nederlandse wetenschappelijke staf	17%	25%	25%
	percentage vrouwelijke hoogleraren	11%	20%	>20%
subdoelstelling onderzoeksvolume	landelijk marktaandeel promoties	8,50%	9%	10%
	percentage werk voor derden in totale baten faculteiten	31%	41%	54%
valoriseren onderzoek	percentage Vu-publicaties in Open Access	ca. 5%	40%	90%
Hoofddoelstellingen Undergraduate				
verbeteren onderwijskwaliteit	positie in Nederlandse Studentenenquete	14	top5	top3
verhogen studiesucces/-rendement	percentage herinschrijvers na 1e jaar dat in 4 jaar bachelor haalt	56%	70%	80%
verbeteren kostenefficiency onderwijs	ntb	ntb	ntb	ntb
Subdoelstellingen Undergraduate				
verbeteren onderwijskwaliteit	gemiddelde score in Nederlandse Studentenenquete	3,3	3,8	4
	percentage cursusevaluaties met score 4 op schaal van 5	40-45%	60%	90%

TABEL 13.1.1

INSCHRIJVINGEN EN INSTROOM (BRON 1 CIJFER HOGER ONDERWIJS, PEILDATUM 1 OKTOBER)

Faculteit	2007		2008		2009		2010		2011	
	Inschrijvingen	Instroom EOI*	Inschrijvingen	Instroom EOI	Inschrijvingen	Instroom EOI	Inschrijvingen	Instroom EOI	Inschrijvingen	Instroom EOI
Eindtotaal	19274	7430	20984	8091	22738	9146	24376	9683	24992	10038

* Eerstejaars Opleiding Instelling

TABEL 13.1.2

STUDIEVOORTGANG EERSTEJAARS (EI*):
STUDENTEN MET 45 OF MEER STUDIEPUNTEN IN EERSTE JAAR

	2007	2008	2009	2010
Totaal VU	53%	54%	52%	57%

* Eerstejaars Instelling

TABEL 13.1.3

BACHELOR RENDEMENT:
DIPLOMA BEHAALD BINNEN NOMINALE STUDIEDUUR + 1 JAAR

	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08
Percentage	56%	55%	61%	61%	63%

TABEL 13.1.4

ONDERZOEKSINZET EN -OUTPUT
(INCL. VUMC)

Inzet FTE	2010	2011
1ste	778	736
2de	397	423
3de (+ evt. 4de en 5de)	602	635
Totaal	1.778	1.794

Output	2010	2011
Dissertatie A + B volgens opgave Pedel	308	324
Wetenschappelijke publicatie	6.675	6.920
Vakpublicatie	1.820	1.514

13.1.5

% WETENSCHAPPELIJK PERSONEEL IN BEZIT VAN
BASISKWALIFICATIE ONDERWIJS (BKO)

■ GEMETEN 31-12-2010 ■ GEMETEN 31-12-2011

PERSONEN IN BEZIT BKO	223	277
PERSONEN WP	2696	2816
PERCENTAGE WP	8%	10%
DOCENT/UD IN BEZIT BKO	142	179
TOTAAL DOCENTEN/UD	795	822
PERCENTAGE MET BKO	18%	22%

13.1.6

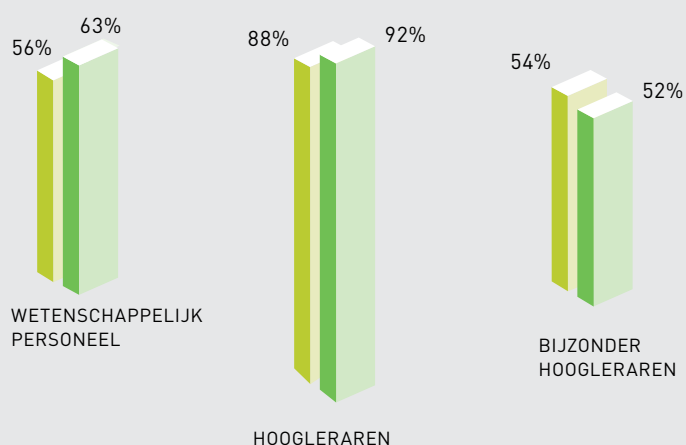
NIET-EER STUDENTEN
(EER = Europese Economische Ruimte)

Er is in 2011 geen financiële ondersteuning verstrekt aan studenten uit niet-EER landen.

13.1.7

REGISTRATIE NEVENWERKZAAMHEDEN DOOR
WETENSCHAPPELIJK PERSONEEL (WP)

■ 2010 ■ 2011



13.1.8

NATIONALITEITEN WETENSCHAPPELIJK PERSONEEL 2011

	AFRIKA	AZIË	EUROPA	NL	NOORD-AMERIKA	OCEANIË	ZUID-AMERIKA	TOTAAL	NIET NL
VU-WP	-	3%	15%	80%	1%	-	1%	100%	20,1%
hoogleraar	-	-	8%	90%	1%	-	-	100%	9,8%
overig WP	-	4%	2%	93%	-	-	-	100%	6,7%
overig WP onderwijs	-	-	3%	97%	-	-	-	100%	3,3%
overig WP onderzoek	1%	5%	26%	65%	2%	-	1%	100%	34,6%
promovendi	1%	7%	21%	67%	2%	1%	2%	100%	33,1%
student-assistent	-	-	6%	94%	-	-	-	100%	6,2%
UD	-	1%	17%	80%	2%	-	-	100%	19,6%
UHD	-	-	11%	87%	1%	-	-	100%	12,7%

13.1.9

PROMOTIERESULTATEN OVER DE JAREN HEEN (2006-2011)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Totalen	248	262	264	285	307	324

13.1.10

VENI-VIDI-VICI (NWO INNOVATIONAL RESEARCH INCENTIVES SCHEME)

	2008	2009	2010	2011
VENI	12	8	19	13
VIDI	3	9	8	-*
VICI	3	2	5	3

* Nog niet bekend

13.1.11

ERC (EUROPEAN RESEARCH COUNCIL)

	2008	2009	2010	2011
STARTING GRANT	5	1	2	5
ADVANCED GRANT	2	2	2	1

13.2 ONTWIKKELING PERSONEEL

13.2.1

PERSONEEL IN VU-DIENST

	2009	2010	2011
FTE	3.640	3.580	3.688
AANTAL PERSONEN	4.723	4.556	4.653
IN- EN UITSTROOM (IN FTE)			
IN	616,8	520,6	623,6
UIT	488,6	535,8	545,4
SALDO	+128,2	-15,2	+78,2* ¹
VERHOUDING WP/OBP (IN FTE)			
WP	2.050	2.038	2.153
OBP	1.590	1.542	1.536
WP/OBP	1,29	1,32	1,40
VERHOUDING MAN/VROUW (IN FTE)			
MAN	2.015	1.969	2.014
VROUW	1.624	1.611	1.674
% VROUW	45%	45%	45%
GEMIDDELDE LEEFTIJD			
	41	41	41
ZIEKTEVERZUIMPERCENTAGE* ²			
	3,0	3,0	3,0

*¹ Het verschil tussen de netto instroom (78,2 fte) en de stijging van de formatie (108fte) wordt veroorzaakt doordat bij de berekening van de netto instroomcijfers geen studentassistenten en werktijdwijzigingen worden meegenomen.

*² Alleen personeel met een arbeidsrelatie met VU, exclusief: ACTA-UvA, stagiairs, mensen met ziekengeld na ontslag, medisch specialisten, artiesten, MUP-personeel en VU Connected, PThU Kampen; Bron: SAP-HR

13.2.2

WETENSCHAPPELIJK PERSONEEL (WP)*

	2009	2010	2011
FTE	2.050	2.038	2.153
AANTAL PERSONEN	2.786	2.698	2.822
WP VAST/TIJDELIJK (IN FTE)			
WP VAST	831	832	832
WP TIJDELIJK	1.219	1.206	1.320
VERHOUDING MAN/VROUW (IN FTE)			
MAN	1.238	1.206	1252
VROUW	812	832	901
% VROUW	40%	41%	42%
GEMIDDELDE LEEFTIJD	38	38	38
WP PER FUNCTIECATEGORIE (IN FTE)			
HOOGLERAAR	225	227	230
UHD	183	186	193
UD	362	351	345
ONDERZOEKER	349	361	400
DOCENT	225	216	231
PROMOVENDUS	590	605	647
OVERIG WP	116	92	106
TOTAAL WP	2.050	2.038	2153

* Alleen personeel met een arbeidsrelatie met VU, exclusief: ACTA-UvA, stagiairs, mensen met ziekgeld na ontslag, medisch specialisten, artiesten, MUP-personeel en VU Connected. (Bron: SAP-HR)

13.2.3

ONDERSTEUNEND EN
BEHEERSPERSONEEL (OBP)*

	2009	2010	2011
FTE	1.590	1.542	1.536
AANTAL PERSONEN	1.937	1.858	1.831
OBP VAST/TIJDELIJK (IN FTE)			
OBP VAST	1297	1279	1251
OBP TIJDELIJK	293	263	284,5
VERHOUDING MAN/VROUW (IN FTE)			
MAN	778	764	762
VROUW	812	778	773
% VROUW	51%	50%	50%
GEMIDDELTE LEEFTIJD	38	44	45
OBP NAAR SCHAAL (IN FTE)			
SCHAAL 01 - 05	108	100	90
SCHAAL 06 - 07	463	434	421
SCHAAL 08 - 09	435	426	432
SCHAAL 10 - 12	469	478	489
SCHAAL 13 - 18	115	104	105
TOTAAL OBP	1.590	1.542	1.536

* Alleen personeel met een arbeidsrelatie met VU, exclusief: ACTA-UvA, stagiairs, mensen met ziekgeld na ontslag, medisch specialisten, artiesten, MUP-personeel en VU Connected. Bron: SAP-HR

13.3 SOCIAAL BELEID, SOCIALE ZEKERHEID EN ARBEIDSVORWAARDEN

13.3.1

VACATURES

	2009	2010	2011
WP	167	186	170
OBP	217	168	161
TOTAAL	384	354	331

13.3.2

JAARGESPREKKEN GEVOERD IN 2011 (VOOR ZOVER GEREGISTREERD IN SAP-HR)

GEVOERDE GESPREKKEN	TE VOEREN GESPREKKEN	
1.219	3.032	40%

13.3.3

LOOPBAANONTWIKKELING

	2009	2010	2011
voor wetenschappelijk personeel (WP)	88	89	39
voor promovendi	39	77	92
voor ondersteunend en beheerspersoneel (OBP)	57	60	33
voor WP en OBP	13	31	40

Opleidings- en trainingsactiviteiten 2011
LoopbaancentrumVU, in personen

13.3.4

OPLEIDINGSKOSTEN (BRON: SAP-FICO)

opleidingskosten 2010	opleidingskosten 2011	verschil k€	%	% loonkosten 2010	% loonkosten 2011	loonkosten 2010	loonkosten 2011
1.863,3	1.786,9	-76,4	-4,1	0,82	0,79	226.863,8	226.833,5

13.3.5 CAO

Op 14 maart 2011 is de definitieve tekst voor de nieuwe CAO Nederlandse Universiteiten door cao-partijen vastgesteld. De cao had een oorspronkelijke looptijd tot en met 31 december 2010, en is toen automatisch met een jaar verlengd tot en met 31 december 2011.

Deze cao kent geen grote wijzigingen ten opzichte van de vorige cao-tekst. De belangrijkste wijziging is de aanpassing per 1 juli 2011 van het einde van het dienstverband bij 65 jaar aan het gewijzigde ABP-Pensioenreglement (artikel 8.4 lid 7). Ook de cao-afspraken over loopbanen, mobiliteit en medezeggenschap, en over de garantietoelage arbeid op ongebruikelijke werktijden zijn in de cao verwerkt.

13.3.6 VERTROUWENSPERSOON

Bij de Vertrouwenspersoon personeel zijn vier meldingen behandeld in 2011. Er zijn geen lopende zaken uit 2011 meegenomen naar het jaar 2012. Overige meldingen zijn doorverwezen naar andere instanties als ombudsman, BMW, bedrijfsarts, P&O-adviseur e.d.

13.3.7 OMBUDSMAN PERSONEEL

In 2011 hebben 33 medewerkers een zaak aan de ombudsman voorgelegd. Dit is een vergelijkbaar aantal als in 2010. In bijna tweederde van deze zaken heeft de ombudsman geadviseerd. Bij bijna eenderde van de zaken heeft de ombudsman een bemiddelende rol gespeeld. Enkele medewerkers heeft de ombudsman daarnaast doorverwezen naar andere bevoegden binnen de VU.

13.3.8

KEUZEMODEL

	2009	2010	2011
.....
aantal deelnemers aan keuzemodel (excl. ACTA)	1.410	1.416	1.280

Met name vanwege het wegvallen van een veelgebruikt doel (namelijk Spaarloon) is het gebruik van het Keuzemodel wat afgenomen.

Specifieke Arbeidsvoorwaarden-gelden

Zoals overeengekomen in het tripartiete overleg met Ondernemingsraad, Lokaal Overleg met de vakbonden en het College van Bestuur, worden vanuit de Specifieke Arbeidsvoorwaardengelden voor medewerkers extra arbeidsvoorwaarden gefinancierd. Het gaat daarbij met name om het sportprogramma voor VU-medewerkers via het Sportcentrum, een aantal medewerkervoorstellingen, een bijdrage aan de Tip van Boots en verschillende sociale activiteiten (zoals de hardloopclub en de actie Fietsen scoort). De 5-jaarsafspraken hierover lopen van 2009 t/m 2013.

13.3.9

ZIEKTEVERZUIM UITGEDRUKT IN PROCENTEN

	2009	2010	2011
.....
VU	3,0	3,0	3,0

Bron: SAP-HR

13.3.10

UITKERINGSLASTEN I.V.M. WERKLOOSHEID (IN EURO'S)

	2009	2010	2011
.....
wettelijke uitkeringen (WW)	1.409.368	1.803.616	2.085.945
.....
bovenwettelijke uitkeringen (BWNNU)	596.211	409.631	466.155
TOTAAL	2.005.579	2.213.247	2.552.100

De economische crisis is merkbaar in de werkloosheidslasten van de VU. Ex-werknemers vinden minder snel een andere baan.



14

JAARREKENING

Over de grondslagen, de geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekening en de bekostigingsgegevens

1 ALGEMEEN EN GEGEVENS RECHTSPERSOON

In dit hoofdstuk vindt u de jaarrekening over 2011. Dit is de bestuurlijke verantwoording van onze bezittingen en schulden per balansdatum en de baten en lasten gedurende verslagjaar 2011. Deze jaarrekening is een onderdeel van het Jaarverslag 2011, waarin u in hoofdstuk 9 al kort iets over de jaarrekening hebt kunnen lezen.

GEGEVENS RECHTSPERSOON

Deze jaarrekening is van de Vrije Universiteit Amsterdam. De universiteit en het medisch centrum vallen samen onder een overkoepelende vereniging. Deze is op 1 januari 2004 gefuseerd met de Vereniging Christelijk Hoger Onderwijs Windesheim tot de Vereniging voor christelijk hoger onderwijs, wetenschappelijk onderzoek en patiëntenzorg (verkorte naam VU-Windesheim).

Per 1 januari 2012 is de Vereniging gesplitst in een Vereniging en twee stichtingen, te weten de Stichting VU-VUmc en de Stichting Windesheim.

De Vereniging is als zelfstandige rechtspersoon blijven bestaan, met daarin een afgescheiden vermogen.

Naam	Vrije Universiteit Amsterdam
Adres	De Boelelaan 1105
Postcode	1081 HV
Vestigingsplaats	Amsterdam
Telefoon	020-59 89898
Faxnummer	020-59 89899
E-mail	communicatie@dienst.vu.nl

Deze jaarrekening is opgemaakt en vastgesteld op 29 mei 2012.

LEESWIJZER

Hieronder leest u eerst de grondslagen waarop deze jaarrekening is gebaseerd. Vervolgens vindt u de geconsolideerde jaarrekening en de enkelvoudige jaarrekening, beide met een toelichting. In het vervolg staat een uitgebreide toelichting op de rijksbijdrage aan VUmc; onderdeel van de staat van baten en lasten. Tenslotte vindt u de bekostigingsgegevens. We sluiten de jaarrekening uiteraard af met de controleverklaring.

2 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING IN DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING EN IN DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

ALGEMEEN

In deze jaarrekening volgen we de eisen uit de Regeling jaarverslaggeving onderwijs van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap van 12 december 2007 (versie 2011). Volgens deze regeling is Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek van toepassing voor de jaarverslaggeving, met uitzondering van de afdelingen 1, 11 en 12. Dit is van toepassing voor zover in deze regeling niet anders is bepaald. We hebben zowel de enkelvoudige als de geconsolideerde jaarrekening daarom opgesteld volgens deze wettelijke bepalingen, zoals opgenomen in de richtlijn RJ 660 'Onderwijsinstellingen.'

CONSOLIDATIE

De Vrije Universiteit, tot en met 31 december 2011 onderdeel van VU-Windesheim, brengt een eigen verslag uit. Ook de andere publieke lichamen binnen de Vereniging (VUmc en Hogeschool Windesheim) brengen een eigen verslag uit.

In de geconsolideerde jaarrekening staan de financiële gegevens van de universiteit en haar groepsmaatschappijen (of verbonden partijen) op 31 december van het boekjaar. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen en vennootschappen waarin beslissende zeggenschap wordt uitgeoefend. De groepsmaatschappijen vormen een economische eenheid en/of hebben een leiding die door het College van Bestuur of door het College van Bestuur gemandateerd is aangewezen.

We nemen groepsmaatschappijen integraal op in onze geconsolideerde jaarrekening vanaf de datum waarop we beslissende zeggenschap over de groepsmaatschappij hebben. Als er op zeker moment geen sprake meer is van beslissende zeggenschap, kunnen we vanaf die datum de groepsmaatschappijen niet meer in de consolidatie opnemen. In het verslag vindt u een overzicht van de verbonden partijen.

Samenwerkingsverbanden in geconsolideerde jaarrekening

Samenwerkingsverbanden (joint ventures) worden proportioneel geconsolideerd. Dit houdt in dat we de activa en passiva naar evenredigheid van het kapitaalbelang in de geconsolideerde jaarrekening opnemen. De baten en lasten nemen we op naar evenredigheid van het aandeel in het resultaat. Ook is onze samenwerking met de Universiteit van Amsterdam in het Academisch Centrum Tandheelkunde Amsterdam (ACTA) in de jaarrekening geconsolideerd.

Dit is gebeurd naar rato van het aandeel van de Vrije Universiteit in de samenwerking (45 procent).

Het aandeel van derden (aandeel verbonden partijen) in het eigen vermogen en in het resultaat staat afzonderlijk in de geconsolideerde jaarrekening.

SALDEREN

In sommige gevallen kunnen een actief en een post van het vreemd vermogen tegen elkaar wegvallen (salderen) in de jaarrekening. Wij salderen deze posten uitsluitend, als:

- een deugdelijk juridisch instrument beschikbaar is om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en gelijktijdig af te wikkelen;
- het stellige voornemen bestaat om het saldo als zodanig of beide posten gelijktijdig af te wikkelen.

GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING

In de jaarrekening staan de activa en passiva, gewaardeerd tegen nominale waarde, tenzij anders vermeld. Voor de waardering van in vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen gaan we uit van de koersen op balansdatum. Koersverschillen die hierdoor ontstaan, hebben we 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.

MATERIËLE VASTE ACTIVA

Voor de waardering van de gebouwen en terreinen gaan we uit van de kostprijs (verkoopingsprijs of vervaardigingsprijs). Hier trekken we eventuele investeringsubsidies vanaf. Op de kostprijs brengen wij in mindering de cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeveranderingen. In de kostprijs nemen we ook de kosten van groot onderhoud op, zodra deze kosten zich voordoen en aan de activeringscriteria is voldaan. De boekwaarde van de bestanddelen die we vervangen, komt ten laste van de staat van baten en lasten. Die beschouwen we namelijk als een 'desinvestering'. Alle overige onderhoudskosten hebben we direct in de staat van baten en lasten verwerkt.

Gebouwen afschrijven

De afschrijving van onze gebouwen is lineair en gebaseerd op de verwachte gebruiksduur van het pand. Hierbij houden we rekening met de restwaarde van het pand, op het moment dat het volledig is afgeschreven. Verwachten we dat de afschrijvingsmethode, gebruiksduur en/of restwaarde in de loop van de tijd verandert, dan verantwoorden we deze als een schattingswijziging. Op terreinen wordt overigens niet afgeschreven.

Een gebouw wordt afgeschreven vanaf het moment dat het in gebruik wordt genomen. We houden hierbij de volgende

afschrijvingstermijnen aan:

- casco 60 jaar;
- 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.

Oude investeringen afschrijven

Investerings van vóór 2000 schrijven we af over een gemiddelde periode van 30 jaar. Dit sluit aan op de afschrijvings-systeematiek in voorgaande jaren. Het is namelijk onevenredig veel werk om de afschrijvingen van deze investeringen terug te rekenen op basis van de hierboven genoemde termijnen.

Nieuwbouwprojecten afschrijven

Van nieuwbouwprojecten activeren we alleen de rechtstreeks toe te rekenen inzet van eigen personeel en direct toe te rekenen bouwrente. Op activa in aanbouw schrijven we niet af totdat we het gebouw in gebruik nemen.

Herwaardering

Gebouwen en terreinen die we niet meer gebruiken, worden gewaardeerd tegen de kostprijs dan wel de lagere opbrengstwaarde. Is de verwachte opbrengstwaarde veel hoger dan de boekwaarde en besluiten we het actief te verkopen, dan kunnen we het incidenteel herwaarderen en dit verwerken in een herwaarderingsreserve. Bij realisatie van de herwaardering wordt de herwaardering als een afzonderlijke post in de staat van baten en lasten verwerkt.

Vervreemding

Wordt een materieel vast actief vervreemd (verkocht/overgedaan) dan nemen we deze niet langer op in de balans. Dit doen we ook, als we verwachten dat we een actief niet meer gaan gebruiken of vervreemden.

Inventaris en apparatuur afschrijven

Voor de waarde van inventaris en apparatuur gaan we uit van de aanschafwaarde. We schrijven deze activa lineair af op basis van de economische levensduur. De afschrijving start in het jaar dat het actief in gebruik is genomen. Hierbij gaan we ervan uit dat alle investeringen halverwege het desbetreffende verslagjaar in gebruik worden genomen. De activering grens voor investeringen in inventaris en apparatuur bedraagt € 25.000. Investerings onder die activering grens worden direct ten laste van de staat van baten en lasten gebracht.

Bijzondere waardeverandering materiële vaste activa

De universiteit beoordeelt periodiek of een materieel vast actief of een groep van materiële vaste activa bijzonder van waarde is veranderd. Het verlies wordt direct ten laste van de staat van baten en lasten gebracht.

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 universiteit 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 universiteit in de netto vermogenswaarde vermeerderd met haar 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 universiteit in het resultaat van de deelnemingen opgenomen.

Verbonden Partijen en deelnemingen waar sprake is van invloed van betekenis worden vermeld. In onderdeel A1.7 is een overzicht opgenomen van de Verbonden Partijen en deelnemingen.

Bij de eerste verwerking van leningen en vorderingen nemen wij deze op tegen reële waarde vermeerderd met de direct daaraan toe te rekenen transactiekosten. De leningen en vorderingen die niet op een actieve markt zijn genoteerd, waarderen wij na de eerste verwerking tegen de geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve-rentemethode. Baten en lasten worden in de staat van baten en lasten verwerkt zodra de leningen en vorderingen aan een derde worden overgedragen of een bijzondere waardeverandering ondergaan, alsmede via het amortisatieproces. Leningen aan niet-geconsolideerde deelnemingen waarderen we tegen nominale waarde onder aftrek van noodzakelijke waardeverminderingen.

Bijzondere waardeverandering van financiële activa

De universiteit beoordeelt op elke balansdatum of een financieel actief of een groep van financiële activa bijzondere waardeverandering heeft ondergaan. Bij financiële activa die tegen (geamortiseerde) kostprijs worden gewaardeerd, wordt bij aanwezigheid van objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeveranderingen, de omvang van de mutatie uit hoofde van de bijzondere waardeverandering bepaald en in de staat van baten en lasten verwerkt.

Voorraden

We waarderen de voorraden op basis van de gemiddelde netto inkoopprijs. Hierbij houden we rekening met de mate van courantheid van de voorraad. De omzetbelasting is inbegrepen voor zover deze niet teruggevorderd kan worden.

Vorderingen

We waarderen vorderingen op basis van hun nominale waarde. Deze verminderen we met een noodzakelijk geachte voorziening voor het risico van oninbaarheid. Hierin verantwoordt we ook de vordering op het ministerie van OCW voor de kasbeperking rijksbijdrage.

Voorzieningen

Voor verplichtingen en risico's uit het verleden waarvan de omvang op de balansdatum onzeker is, maar die wel redelijkerwijs is in te schatten treffen we voorzieningen. Hoe groot de voorziening moet zijn, bepalen we door zo goed mogelijk te schatten welke bedragen noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen en verliezen op de balansdatum af te wikkelen. We waarderen voorzieningen op basis van hun nominale waarde, behalve als het gaat om voorzieningen voor uitgestelde personeelsbeloningen (zoals de seniorenregeling) en ambts- en dienstjubilea. Deze voorzieningen zijn gewaardeerd tegen contante waarde.

Pensioenen

De Vrije Universiteit heeft een pensioenregeling die is ondergebracht bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (hierna te noemen ABP). Het pensioen is te karakteriseren als een toegezegd-pensioenregeling. De pensioenuitkering uit deze regeling is gebaseerd op de lengte van het dienstverband en het gemiddelde salaris van de werknemer tijdens dit dienstverband.

Op grond van de uitvoeringsovereenkomst met dit fonds en de pensioenovereenkomst met de werknemers heeft de VU in principe geen andere verplichting dan de betaling van de jaarlijks verschuldigde pensioenpremies. Indien de dekkingsgraad dusdanig laag wordt, kan de werkgever evenwel verzocht worden bij te storten. De dekkingsgraad op 31 december 2011 was 94% (2010: 105%).

Daarom behandelen we de regeling als een toegezegde-bijdrageregeling. Hierbij verantwoordt we de pensioenpremies die een werkgever in het boekjaar moet betalen, als pensioenlasten in het resultaat. De bijdragen die op de balansdatum nog niet zijn betaald, worden opgenomen als verplichtingen.

Financiële verplichtingen

Bij de eerste vermelding van financiële verplichtingen nemen wij deze tegen reële waarde op verminderd met de direct daaraan toe te rekenen transactiekosten. Na eerste vermelding waarderen wij financiële verplichtingen tegen de geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve-rentemethode. Uitzondering hierop betreffen de hierna beschreven (afgeleide) financiële instrumenten. De universiteit maakt gebruik van financiële instrumenten (renteswaps) ter afdekking van risico's met betrekking tot de rentelasten als gevolg van rentewijzigingen. Deze renteswaps waarderen wij op basis van 'kostprijs hedge accounting'. Hierbij is het uitgangspunt

dat de renteswaps worden gewaardeerd tegen kostprijs bij een effectieve hedge. De kostprijs van de renteswaps is nihil. Indien de hedgerelatie niet of niet meer voldoet aan de criteria voor een effectieve afdekking van de risico's op rentewijzigingen of wordt beëindigd, of verkocht, wordt het hiermee samenhangende resultaat in de staat van baten en lasten verantwoord.

GRONDSLAGEN VOOR RESULTAATBEPALING

Algemeen

We stellen het resultaat vast aan de hand van het baten- en lastenstelsel. De baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Hierbij gaan we ervan uit dat reguliere onderwijstaken gelijkmatig over het collegejaar zijn verspreid.

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en subsidies

De rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en subsidies uit hoofde van de primaire bekostiging verwerken wij volledig als baten in de staat van baten en lasten in het jaar waarvoor deze ter beschikking zijn gesteld. Indien deze opbrengsten een specifiek doel hebben, verantwoordt wij deze als baten naar rato van de verrichte werkzaamheden.

Rijksbijdrage Vrije Universiteit medisch centrum

In het Vrije Universiteit medisch centrum (hierna te noemen: VUmc) is de Faculteit der Geneeskunde met het academisch ziekenhuis samengebracht. De financiering van de werkplaatsfunctie VUmc door de Vrije Universiteit 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 geconsolideerde 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- en examengelden

De collegegelden rekenen wij tijdevenredig toe aan het kalenderjaar.

Opbrengst werk voor 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 nemen we ook de opbrengsten op van niet-wettelijke onderwijsactiviteiten. Als bedragen voor tweede- en derdegeldstroomprojecten vooruit worden ontvangen, presenteren we deze als overlopende passiva onder de kortlopende schulden op de balans. Door ons voorgefinancierde lasten nemen we op als overlopende activa onder de vorderingen op de balans. 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, op het moment dat we weten hoe groot deze verliezen zijn. Inkomensoverdrachten uit samenwerkingsverbanden met andere onderzoeksinstellingen corrigeren we op de bijbehorende batenrekeningen.

Kosten

In de berekening van de kosten houden we rekening met de bovenstaande grondslagen. We nemen alleen die kosten op die op dit verslagjaar betrekking hebben. We nemen alleen de (voorzienbare) verplichtingen en mogelijke verliezen op die bekend waren voor het einde van het verslagjaar indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden. Daarbij nemen we de voorwaarden voor het opnemen van voorzieningen in acht.

Rentelasten

Rente wordt toegerekend aan de opeenvolgende verslagperioden naar rato van de resterende hoofdsom. De gevolgen van koerswijzigingen (agio en disagio) en aflossingspremies worden als rentelast toegerekend aan de opeenvolgende verslagperioden. Dit verwerken we samen met de over de lening verschuldigde rentevergoeding als effectieve rente in de winst-en-verliesrekening en als de amortisatiewaarde van de schuld in de balans. Periodieke rentelasten en soortgelijke lasten komen ten laste van het jaar waarin we ze moeten betalen.

Grondslag voor het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

A.1.1

GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2011 (NA VERWERKING RESULTAAT)

ACTIVA	2011	2010
Vaste activa		
Materiële vaste activa	321,8	322,2
Financiële vaste activa	2,9	2,8
Totaal vaste activa	324,7	325,0

Vlottende activa		
Vorraden	1,1	1,1
Vorderingen	81,8	92,6
Liquide middelen	60,1	34,4
Totale vlottende activa	143,0	128,1

Totaal Activa 467,7 453,1

PASSIVA	2011	2010
Eigen vermogen	256,6	247,7
Voorzieningen	40,1	32,2
Langlopende schulden	1,0	1,2
Kortlopende schulden	170,0	172,0

Totaal Passiva 467,7 453,1

A.1.2

GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

	REALISATIE	BEGROTING ¹	REALISATIE
	2011	2011	2010
BATEN			
Rijksbijdragen	284,1	280,2	268,1
Overige overheidsbijdragen	0,9	-	0,5
College- en examengelden	39,5	39,7	39,1
Baten werk in opdracht van derden	91,0	89,9	85,9
Overige opbrengsten	44,2	45,3	40,0
Totaal Baten	459,7	455,1	433,6
LASTEN			
Personele lasten	308,0	297,0	299,8
Afschrijvingslasten	29,2	28,6	20,8
Huisvestingslasten	33,2	39,4	26,4
Overige lasten	81,5	82,5	85,9
Totaal Lasten	451,9	447,5	432,9
Saldo baten en lasten	7,8	7,6	0,7
Financiële baten en lasten	(0,6)	(1,9)	(2,4)
Bijzondere baten en lasten	1,7	-	-
Resultaat	8,9	5,7	(1,7)

¹ Bron is Jaarplan VU 2011: Er zijn geen begrotingscijfers beschikbaar van de verbonden partijen, de getoonde begroting is die van de universiteit

A.1.3

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

	2011	2010
KASSTROOM OPERATIONELE ACTIVITEITEN		
Resultaat	8,9	(1,7)
Afschrijvingen	29,2	20,8
Mutaties voorzieningen	7,9	(0,2)
Mutaties vlottende middelen		
- voorraden	-	(0,1)
- vorderingen	10,8	19,2
- schulden	(2,0)	(16,2)
<i>Kasstroom bedrijfsoperaties</i>	<i>54,8</i>	<i>21,8</i>
Mutatie Eigen vermogen		
	-	-
<i>Kasstroom operationele activiteiten</i>	<i>54,8</i>	<i>21,8</i>
KASSTROOM INVESTERINGSACTIVITEITEN		
Investeringen materiële vaste activa	(29,0)	(54,8)
Desinvesteringen materiële vaste activa*	0,2	1,2
(Des)investeringen financiële vaste activa en resultaat deelnemingen	(0,1)	3,9
<i>Kasstroom investeringsactiviteiten</i>	<i>(28,9)</i>	<i>(49,7)</i>
KASSTROOM FINANCIERINGSACTIVITEITEN		
Nieuw opgenomen leningen	-	1,1
Aflossing langlopende schulden	(0,2)	-
<i>Kasstroom financieringsactiviteiten</i>	<i>(0,2)</i>	<i>1,1</i>
Mutatie liquide middelen	25,7	(26,8)
Liquide middelen per 1 januari	34,4	61,2
Mutatie liquide middelen	25,7	(26,8)
Liquide middelen per 31 december	60,1	34,4

* In de desinvesteringen materiële vaste activa zijn ook overige correcties betreffende de materiële vaste activa opgenomen

A1.4 TOELICHTING BIJ DE GECONSOLIDEERDE BALANS

1.2 MATERIËLE VASTE ACTIVA

De materiële vaste activa bestaan uit een tweetal posten, te weten terreinen en gebouwen (zowel voltooid als nog in aanbouw) ad M€ 293,0 en inventaris en apparatuur ad M€ 28,8

	Aanschaf waarde	Cumul afschr	Boekw 01.01	Invest 2011	Desinvest 2011	Afschr 2011	Aanschaf waarde	Cum afschr	Boekw 31.12
Terreinen	9,8	-	9,8	0,9	-	-	10,7	-	10,7
Gebouwen	543,4	(286,9)	256,5	1,4	22,1	(21,3)	566,9	(300,3)	266,6
In uitvoering en vooruitbetalingen	30,8	-	30,8	15,1	(30,2)	-	15,7	-	15,7
	584,0	(286,9)	297,1	17,4	(8,1)	(21,3)	593,3	(300,3)	293,0
Inventaris en apparatuur	92,8	(67,7)	25,1	11,6	-	(7,9)	104,4	75,6	28,8
TOTAAL MATERIËLE VASTE ACTIVA	676,8	(354,6)	322,2	29,0	(8,1)	29,2	697,7	(375,9)	321,8

Vanwege desinvesteringen en een aantal correcties is er geen horizontale opbouw van beginbalans + jaarmutaties naar de eindbalans

Terreinen en gebouwen

De actuele herbouwwaarde van de gebouwen is in december 2011 vastgesteld op M€ 764,8 en deze is gelijk aan de verzerkte waarde. De WOZ-waarde van de gebouwen en terreinen is op 1 januari 2011 vastgesteld op M€ 248,0.

Een deel van de grond is in erfpacht uitgegeven.

In 2011 is de bebouwde grond opgewaarderd met de van toepassing zijnde integratieheffing. Begin 2011 heeft de faculteit Rechten het Initium gebouw in gebruik genomen, de waarde is M€ 22,1. Andere relevante investeringen in 2011 zijn de voorbereidingskosten O|2 gebouw M€ 5,5, investeringen bij het Energiebedrijf M€ 2,8, aanpassingen nieuwbouw ACTA pand M€ 1,1, het aanbrengen van brandwerende afdichtingen k€ 665, opknappen diverse ruimtes W&N gebouw k€ 565, alsook het PDO/PAO complex (2A-00) fase 3 k€ 527.

Vanwege een herbeoordeling van de gebruiksduur van een deel van het W&N-gebouw is besloten tot een versnelde afschrijving tot 2023, het financiële effect hiervan in 2011 is M€ 0,9.

Inventaris en apparatuur

In 2011 is in totaal M€ 11,6 geïnvesteerd in inventaris en apparatuur. De belangrijkste investeringen in inventaris en apparatuur betreffen het nieuwe studentensysteem M€ 5,7 bij de dienst IT waar ook voor M€ 2,7 aan computer- en netwerkvoorzieningen is besteed. SAP licenties kostten UCIT k€ 748. Bij de Faculteit Exacte Wetenschappen is voor k€ 171 een Bioscope Catalyst SPM aangeschaft en voor k€ 164 een Auto iTC200 system.

De Faculteit Aard- en Levenswetenschappen heeft zich voor k€ 246 een freesmachine verworven, voor k€ 392 een Carpe Pulse compressor en een MicroTOF ter waarde van k€ 278. Voor de inrichting en verbetering van logistieke processen is bij de Universiteitsbibliotheek k€ 300 besteed.

Bij de Facilitaire Campus Organisatie zijn lockers gekocht ter waarde van k€ 134 alsook een hele fraaie inloopmat voor het hoofdgebouw van k€ 54.

1.3 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	Boekwaarde 01.01.2011	Investerings	Desinvesterings	Resultaat deelnemingen	Boekwaarde 31.12.2011
DEELNEMINGEN					
ACTA holding BV	0,2	-	-	-	0,2
WTC NV/CV *	0,3	-	-	-	0,3
Ooievaar Holding BV	0,1	-	-	-	0,1
<i>Subtotaal</i>	<i>0,6</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>0,6</i>
LENINGEN VERBONDEN PARTIJEN					
Bio Detection Systems BV	0,5	-	-	-	0,5
Lening STEGA**	0,1	-	-	-	0,1
DUWO	1,4	-	(0,1)	-	1,3
Lening parkeerbedrijf VUmc	0,0	0,2	-	-	0,2
Diversen	0,4	-	-	-	0,4
Waarderingscorrectie leningen	(0,2)	-	-	-	(0,2)
<i>Subtotaal</i>	<i>2,2</i>	<i>0,2</i>	<i>(0,1)</i>	<i>-</i>	<i>2,3</i>
TOTAAL FINANCIËLE VASTE ACTIVA	2,8	0,2	(0,1)	-	2,9

* WTC = Wetenschap & Techniek Centrum Watergraafsmeer

** STEGA = Skeletal Tissue Engineering Group Amsterdam

Voor diverse leningen waarvan de verwachting is dat deze (gedeeltelijk) oninbaar zijn, is een voorziening getroffen. Ultimo 2011 is van de nog uitstaande leningen naar verwachting M€ 0,2 oninbaar.

Voor termijnen die in 2011 vervallen is M€ 0,1 opgenomen onder de vorderingen.

1.4 VOORRADEN

	2011	2010
GEBRUIKSGOEDEREN	1,1	1,1

Bij de waardering van de verbruiksgoederen is rekening gehouden met een afwaardering voor incurantheid.

	2011	2010
Stand per 1 januari	0,5	0,5
Onttrekking	0,0	(0,4)
Toevoeging	0,2	0,4
Stand per 31 december	0,7	0,5

1.5 VORDERINGEN

	2011	2010
Debiteuren	17,5	24,9
Ministerie OCW		
Kasbeperking	1,7	2,1
Andere deelnemingen	1,0	0,1
Studenten / cursisten	16,5	14,0
Personeel	0,3	0,7
Overige vorderingen	5,8	2,8
Vooruitbetaalde kosten	9,2	11,6
Overlopende activa	6,1	6,3
Nog te factureren werken voor derden	24,4	30,6
Af : Voorzieningen wegens oninbaarheid	(0,7)	(0,5)
Totaal vorderingen	81,8	92,6

De afname van de vorderingen (M€ 10,8) wordt vooral verklaard door de afname van het saldo aan openstaande debiteuren en de afname van de te factureren werken voor derden.

Het te vorderen bedrag op het VUmc per balansdatum bedraagt M€ 6,2. De schuld aan het VUmc – opgenomen onder de korte schulden - bedraagt per balansdatum M€ 2,7.

De kasbeperking OCW betreft de nog te ontvangen rijksbijdrage die in een volgend jaar wordt verrekend.

De vooruitbetaalde kosten ad M€ 9,2 betreffen onder meer vooruitbetaalde ICT kosten (M€ 3,0), licenties en abonnementen universiteitsbibliotheek (M€ 2,3), software in ontwikkeling (M€ 2,3) en vooruitbetaalde huisvestingslasten (M€ 1,2), vooruitbetaalde ICT kosten (M€ 3,0).

Het debiteurensaldo (M€ 17,5) bevat M€ 11,4 vorderingen uit 2011 en M€ 6,1 uit 2010 en ouder. Voor oninbaarheid is een voorziening getroffen van M€ 0,7.

De vordering op studenten (M€ 16,5) betreft de nog niet vervallen termijnen in het kader van de gespreide inning van collegegelden.

De overlopende activa betreffen met name de nog te factureren posten uit hoofde van niet voltooide (contract)activiteiten voor rekening van derden (M€ 24,4).

1.7 LIQUIDE MIDDELEN

	2011	2010
Kasmiddelen	0,1	0,1
Banken	18,3	10,9
Kortlopende deposito's	41,3	23,0
Kortlopende obligaties	0,4	0,4
Totaal liquide middelen	60,1	34,4

De liquide middelen zijn met M€ 25,7 toegenomen.

De voornaamste oorzaak hiervan is het temporiseren van de investeringsactiviteiten.

De liquide middelen zijn direct opvraagbaar.

Er is voor een totaalbedrag van M€ 0,5 aan bankgaranties verstrekt.

Het aandeel van de Verbonden Partijen in de liquide middelen bedraagt M€ 3,3.

2.1 EIGEN VERMOGEN (voor resultaatbestemming)

	Reserve 31 12 2010	Bestemming resultaat	Overige mutaties	Reserve 31 12 2011
Resultaat lopend boekjaar		8,5		8,5
Algemene reserve	65,3			65,3
Bestemmingsreserves publiek				
Reserve Huisvestingsbeleid	109,2			109,2
Overige bestemde reserves	62,0			62,0
Bestemmingsreserve privaat				
Reserve Grond Boelelaan	9,3			9,3
Reserve Verbonden partijen	1,9	0,4		2,3
Totaal Eigen vermogen	247,7	8,9		256,6

EIGEN VERMOGEN

Het eigen vermogen is conform de OCenW verslaggevingrichtlijnen (RJ660) ingedeeld naar vrije algemene reserves, bestemmingsreserves en (indien van toepassing) bestemmingsfondsen waarbij een voorlopig onderscheid wordt gemaakt tussen reserves die zijn opgebouwd uit publieke of collectieve dan wel private of niet collectieve middelen. Ultimo 2011 is het eigen vermogen dus nog niet definitief gesegmenteerd naar reserves opgebouwd uit publieke of collectieve middelen

enerzijds en private of niet-collectieve middelen anderzijds.

Op de bestemmingsreserves rust een door de organisatie aangebrachte bestedingsbeperking.

Het geconsolideerd resultaat van de Vrije Universiteit over 2011 bedraagt M€ 8,9 positief.

Het resultaat 2011 is ten gunste van het eigen vermogen gebracht.

2.3 VOORZIENINGEN

Personele voorzieningen	31.12	DOTATIES 2011	ONTTREK- KINGEN 2011	VRIJVAL 2011	31.12	KORT < 1 JR	LANGER > 1 JR
	2010		2011	2011	2011	2011	< 1 JR
Ontslaglasten	7,0	4,7	(2,6)	-	9,1	2,8	6,3
Reorganisatielasten	0,7	4,4	(0,2)	-	4,9	4,9	-
Eigen risico WIA	1,0	0,2	(0,3)	-	0,9	0,1	0,8
Ambts- en dienstjubilea	2,4	0,6	(0,3)	-	2,7	0,2	2,5
Sabbatical leaves	2,5	0,2	(0,2)	-	2,5	0,1	2,4
Seniorenregeling	3,7	0,8	(0,5)	-	4,0	0,2	3,8
<i>subtotaal</i>	17,3	10,9	(4,1)	0,0	24,1	8,3	15,8
Materiële voorzieningen							
Achterstallig onderhoud	0,3	-	(0,1)	(0,2)	0,0	-	-
Milieuverplichtingen	6,8	0,2	-	-	7,0	-	7,0
Ineffectiviteit kostprijs hedge	2,8	-	-	-	2,8	-	2,8
Verliezen werk voor derden	5,0	0,6	(0,1)	-	5,5	5,5	-
Overige	0,0	0,7	-	-	0,7	0,7	-
<i>subtotaal</i>	14,9	1,5	(0,2)	(0,2)	16,0	6,2	9,8
TOTAAL VOORZIENINGEN	32,2	12,4	(4,3)	(0,2)	40,1	14,5	25,6

LOOPTIJDEN

De voorziening Ontslaglasten (M€ 9,1), Ambts- en dienstjubilea (M€ 2,7) en Seniorenregeling (M€ 4,0) hebben minimaal betrekking op de komende tien jaar. De voorziening Milieuverplichtingen (M€ 7,0) kent een looptijd langer dan 5 jaar. De voorziening Verwachte verliezen werk voor derden (M€ 5,5) kent een verwachte afwikkelingstermijn korter dan 1 jaar, evenals die voor de Reorganisatielasten (M€ 4,9). De voorziening inzake de ineffectiviteit van de kostprijs hedge (M€ 2,8) geldt voor een periode langer dan een jaar. De andere voorzieningen (samen M€ 4,1) kennen een termijn van 1 tot 5 jaar.

PERSONELE VOORZIENINGEN

Voorziening voor ontslaglasten

In het kader van de Werkloosheidsregeling Nederlandse Universiteiten, waarvan de kosten geheel worden gedragen door de instellingen, is een voorziening gevormd voor de uit hoofde van deze regeling te verwachten betalingen voor (voormalige) personeelsleden. Tevens heeft de voorziening betrekking op verplichtingen uit individuele ontslagregelingen en daaraan gerelateerde kosten voor outplacement en herscholing.

Voorziening voor reorganisatielasten

Voor de verplichtingen, die voortkomen uit reorganisatie van

verschillende organisatieonderdelen van de VU waarvan de reorganisatieplannen voor het einde van 2011 zijn bekend gemaakt aan betrokken medewerkers, is een voorziening gevormd.

Voorziening voor eigen risico WIA

De Vrije Universiteit 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.

Voorziening voor ambts- en dienstjubilea

Voor de werkgeversverplichtingen aan medewerkers ten aanzien van toekomstige ambts- en dienstjubilea is een voorziening gevormd.

Voorziening voor sabbatical leaves

De voorziening voor sabbatical leaves is gevormd voor toekomstige verplichtingen inzake werkgeversbijdragen ten behoeve van sabbatical leaves.

Voorziening voor seniorenregeling

De voorziening seniorenregeling is gevormd voor medewerkers die gebruikmaken van de CAO-regelingen voor senioren.

MATERIËLE VOORZIENINGEN

Voorziening voor achterstallig groot onderhoud

De voorziening voor achterstallig groot onderhoud is getroffen om het gebouw Medische Faculteit aan de gebruikerseisen te laten voldoen. Uitvoering is gerealiseerd.

Voorziening voor milieuverplichtingen

De Vrije Universiteit heeft een milieuvoorziening getroffen ten behoeve van Cyclotron. Deze is bedoeld om milieu-maatregelen bij de in 2017 geplande sloop van Cyclotron te bekostigen en wordt jaarlijks geïndexeerd.

Voorziening voor ineffectiviteit kostprijshedge

De VU heeft een swapportefeuille om de rente bij haar financieringsbehoefte af te dekken. Deze swaps zijn grotendeels afgesloten in 2008. Doordat de investeringsplannen in de opvolgende jaren uitgekristalliseerd zijn, sloot de swap-

portefeuille niet meer geheel aan bij de verwachte financiering. Dit resulteerde over de jaren vanaf 2008 in een ineffectiviteit van de swapportefeuille. Hiervoor heeft de VU een voorziening getroffen sinds 2008.

Gedurende 2011 is de swapportefeuille geherstructureerd, om aan te sluiten bij het meerjaren campusinvesteringsprogramma en de daaruit voortkomende financieringsbehoefte. Tevens heeft de Deutsche Bank (waar de swaps lopen) ingestemd met het verzoek van de VU dat de swapportefeuille wederom geherstructureerd kan worden om goed aan te blijven sluiten bij de "definitieve" financieringsbehoefte van de VU.

Verliezen werk voor derden

Voor verwachte, onafwendbare verliezen op werken voor derden wordt een voorziening aangehouden. Dit betreft met name verwachte verliezen op EU projecten.

2.4 LANGLOPENDE SCHULDEN

	01.01 2011	Nieuw	Aflos- singen	31.12 2011	Looptijd > 1 jr	Looptijd > 5 jr
Vooruitontvangen erfpacht	1,0	-	-	1,0	-	1,0
Overige	0,2	-	(0,2)	-	-	-
TOTAAL LANGLOPENDE SCHULDEN	1,2	-	(0,2)	1,0	-	1,0

De langlopende schulden betreft een vooruitontvangen erfpacht.

2.5 KORTLOPENDE SCHULDEN

	2011	2010
Crediteuren	17,6	20,2
Belasting en premies SV		
Loonheffing	10,3	13,3
Omzetbelasting	(1,6)	(1,9)
Premies SV	1,2	0,6
Schulden inzake pensioenen	4,7	3,3
Voorschotten werk voor derden	64,9	60,4
Overige schulden	8,9	12,4
Overlopende passiva		
Vooruitontvangen college- en les gelden	31,8	27,4
Vooruitontvangen cursus gelden en - bijdragen	5,5	5,2
Vooruitontvangen doelsubsidies ocv	2,1	1,2
Vakantiegeld	7,3	7,3
Verlofdagen	6,6	7,1
Overige	10,7	15,5
Totaal kortlopende schulden	170,0	172,0

De Voorschotten werk voor derden betreffen van opdrachtgevers ontvangen gelden die nog niet zijn besteed. Deze post bestaat in 2011 voornamelijk uit Aard- en Levenswetenschappen voor M€ 19,6 (-/- M€ 0,5), Exacte wetenschappen voor M€ 15,1 (-/- M€ 2,0), Psychologie en Pedagogie voor M€ 6,4 (+M€ 0,5), en Sociale wetenschappen M€ 4,3 (-/- M€ 0,2).

De schuld aan het VUmc (opgenomen onder de posten Crediteuren en Nog te betalen kosten) bedraagt in totaal

M€ 2,7; onder de vorderingen is de totaalpositie op het VUmc van M€ 6,2 vermeld.

De toename van de vooruitontvangen college- en leselden tot M€ 31,8 valt vooral te verklaren door het gestegen studentenaantal en het hogere tarief wettelijk collegegeld.

Door een terugloop van het aantal niet opgenomen verlofdagen is de schuld verlofdagen met M€ 0,5 verminderd.

Model G1 Verantwoording van subsidie zonder verrekeningsclausules

omschrijving	toewijzing kenmerk	datum	toegewezen bedrag	ontv t m verslagjaar	prestatie is cf subsidie beschikbaar & afgerond	uitgevoerd & afgerond	subsidie beschikbaar nog niet geheel afgerond
Sectorplan Natuurwetenschappen	HO&S/CBV/2008/5684	21 05 2008	690	690	v		
Islamitische ambtsopleidingen	315455	06 09 2011	1.425	285			v
Duurzame geesteswetenschappen	315457	08 09 2011	3.432	512			v
Weerstandverhoging CBRN	HO&S/CBV/150077	28 09 2009	1.034	620			v
Sectorplan Natuur- en Sterrenkunde	HO&S/PROG/213195	01 06 2010	8.580	1.430			v
Simodont	HO&S/CBV/324642	31 08 2011	800	800	v		
			15.961	4.337			

Model G2 Verantwoording van subsidie met verrekeningsclausules

G2a Afgerond ultimo verslagjaar							
omschrijving	toewijzing kenmerk	datum	toegewezen bedrag	ontv t m verslagjaar	kosten t m verslagjaar	te verrekenen ultimo verslagjaar	
Krachtig Meesterschap I	OND/ODB-09/85510 M	10 09 2009	650	650	444	206	
Educatieve minoren	OND/ODB-09/130130 U	12 11 2009	209	209	209	0	
			859	859	653	206	

G2b Doorlopend in een volgend verslagjaar								
omschrijving	toewijzing kenmerk	datum	toegewezen bedrag	saldo primo verslagjaar	ontv in verslagjaar	kosten in verslagjaar	totale kosten ultimo verslagjaar	saldo te besteden ultimo verslagjaar
Reg. Samenwerking LEC (vervolg)	OND/ODB-2010/54934 U	02 08 2010	221	100	111	43	53	168
Krachtig meesterschap II	OND/ODB-10/47834 M	22 06 2010	525	292	105	59	82	338
Sirius	HO/BS/2008/2196	13 05 2008	7.500	0	1.500	1.500	4.500	0
Progr Acad Ass	OND/ODB-2010/41405	11 05 2010	277	80	92	76	86	96
			8.523	472	1.808	1.678	4.721	602

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

3.1 RIJKS- EN OVERIGE BIJDRAGEN

	REALISATIE 2011	BEGROTING 2011	REALISATIE 2010
Bijdrage conform Prestatie Bekostigings Model	282,1		265,9
Werkplaatsfunctie VUmc	63,8		61,0
Totaal toewijzing rijksbijdrage	345,9		326,9
OVERIGE BIJDRAGEN			
- Sirius en Islamitisch Geestelijk verzorger	1,5		1,8
Af: corr. betaling Sofokles 2011	(0,1)		-
Bij: Verevening ACTA (VU-UvA); incl. Simodont	0,7		0,8
Af: Verevening AUC (VU-UvA) inzake Sirius	(0,6)		(0,6)
Bij : bijdrage ministerie LNV SOW (Verb partij)	0,2		0,2
Bij: vergoeding 2e graden	0,3		-
Af : Inkomensoverdrachten			
Rijksbijdrage Academische ziekenhuizen - VUmc werkplaatsfunctie	(63,8)		(61,0)
Verantwoorde Rijksbijdrage	284,1	280,2	268,1

VEREVENING AUC

De Rijksbijdrage Sirius (M€ 1,5) wordt doorbetaald aan het Amsterdam University College (een samenwerkingsverband met de Universiteit van Amsterdam). Bij de verbonden partijen wordt dit samenwerkingsverband voor 50% meegeconsolideerd (incl. toezegging van M€ 0,4).

3.2 OVERIGE OVERHEIDSBIJDRAGEN

	REALISATIE 2011	BEGROTING 2011	REALISATIE 2011
Bijdrage Gemeente Amsterdam AUC	0,3		0,5
Bijdrage SOW Ministerie Buitenlandse Zaken en Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie	0,7		-
Correctie ACTA 2010 Ministerie van volksgezondheid	(0,1)	-	-
Totaal Overige overheidsbijdrage	0,9	-	0,5

Dit betreft de bijdrage ontvangen van de gemeente Amsterdam waarvan in de verbonden partijen 50% is meegeconsolideerd en daarnaast een bijdrage die SOW heeft ontvangen van het ministerie van buitenlandse zaken en het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie.

3.3 COLLEGE-, CURSUS-, LES - EN EXAMENGELDEN

	Realisatie 2011	Begroting 2011	Realisatie 2010
Wettelijke collegegelden	36,6		37,2
Bovenwettelijke collegegelden	2,8		1,9
Contract kosten collegegeld	0,1		-
Totaal college- en examengelden	39,5	39,7	39,1

De opbrengst collegegelden is ten opzichte van vorig jaar licht gestegen, vooral als gevolg van het gestegen aantal studenten (toename 2,7 %) en het hogere tarief wettelijk collegegeld (stijging 2,5 %).

Het deel van de ontvangen collegegelden dat betrekking heeft op 2012 (8 maanden) is als vooruitontvangen gelden onder de kortlopende schulden verantwoord (M€ 31,8).

3.4 BATEN WERK IN OPDRACHT VAN DERDEN

	Realisatie 2011	Begroting 2011	Realisatie 2009
Contractonderwijs	15,6		14,8
Contractonderzoek:			
Internationale organisaties (EU)	12,9		10,7
Nationale overheden	6,1		5,3
NWO	25,7		21,8
KNAW	0,5		0,7
Not for profit organisaties	10,1		10,7
Bedrijven	4,1		4,8
Overig contractonderzoek en wetenschappelijke dienstverlening	16,0		17,1
<i>Totaal contractonderzoek</i>	<i>75,4</i>		<i>71,1</i>
Totaal baten werk in opdracht van derden	91,0	89,9	85,9

Het totaal van contractonderzoek bedraagt M€ 75,4 (2010: M€ 71,1).

BATEN WERK VOOR DERDEN NAAR KOSTENPLAATS

	2011	2010
Godgeleerdheid	1,0	0,8
Wijsbegeerte	0,4	0,4
Letteren	3,5	3,6
Rechtsgeleerdheid	4,2	3,5
Tandheelkunde	1,7	1,5
Bewegingswetenschappen	3,1	2,1
Psychologie en pedagogiek	8,3	5,9
Sociale wetenschappen	4,4	3,3
Economische wetenschappen en bedrijfskunde	13,9	14,8
Exacte wetenschappen	16,6	14,6
Aard- en levenswetenschappen	19,9	21,5
Onderwijscentrum	2,9	2,4
Overige instituten	3,5	3,6
Bureau van de universiteit	1,6	1,3
Verbonden partijen	6,0	6,6
Totaal baten werk in opdracht van derden	91,0	85,9
Geneeskunde (VUmc)	73,5	64,7

De opbrengsten Geneeskunde (VUmc) betreft medisch wetenschappelijke onderwijs en onderzoekscontractactiviteiten welke door het VUmc worden gerealiseerd.

De algemene richtlijn van de VU is dat postgraduate onderwijs en contractonderzoek dat uit private middelen wordt bekostigd, minstens kostendekkend worden gerealiseerd. Deze richtlijn is niet toe te passen bij onderzoekscontracten waarbij private middelen het lopende eerstegeldstroomonderzoek aanvullen.

De extra private middelen bij deze gesubsidieerde activiteiten zorgen in dat geval wel voor meer armslag voor het lopende eerstegeldstroomonderzoek. De VU heeft het contractonderzoek, dat geen duurzame relatie heeft met het eerste geldstroomonderzoek, vanwege de doelmatigheid ondergebracht in stichtingsvorm of bv's. De resultaten van de stichtingen worden geconsolideerd in de jaarcijfers van de VU en zijn afzonderlijk gespecificeerd in het Overzicht verbonden partijen. De VU besteedt geen publieke middelen aan private activiteiten, behalve als het gaat om kennisoverdracht.

3.5 Overige opbrengsten

over eerdere jaren.

	Realisatie 2011	Begroting 2011	Realisatie 2010
Verhuur onroerende zaken	7,5		6,9
Parkeeropbrengsten	0,1		0,8
Detachering personeel	2,4		1,9
Fondsen- en sponsorwerving	0,3		0,4
Overige :			
Overige onderwijs- en onderzoeksbatens	3,6		3,5
Audiovisuele hulpmiddelen	1,3		1,2
Levering van energie	5,2		4,5
Restauratieve voorzieningen	0,5		0,4
Patiëntenbehandeling tandheelkunde	2,9		2,7
Dictaten, gidsen en syllabi	0,3		0,4
Drukwerk en reproductie	0,6		0,6
Studentenactiviteiten	1,5		1,8
Dienstverlening arbo- en milieudienst	1,5		1,7
BTW pro rata	0,6		-
Diversen	15,9		13,2
Totaal overige opbrengsten	44,2	45,3	40,0

De stijging van de overige baten is het gevolg van prijs- en volumestijgingen.

De Overige Onderwijs & Onderzoeksbaten bestaan uit de niet derde geldstroombaten.
De vermelde BTW pro rata bate betreft een herberekening

De post diversen omvat verschillende baten welke zich niet onderscheidend genoeg presenteren om apart te verantwoorden.

4.1 PERSONELE LASTEN

	Realisatie 2011*	Begroting 2011	Realisatie 2010*
Brutolonen en salarissen	216,7		217,5
Sociale lasten	21,4		21,3
Pensioenpremies	27,9		27,0
Lonen en salarissen	266,0		265,8
Overige personele lasten			
- dotaties personele voorzieningen	12,7		8,5
- uitzendkrachten, declaranten, ingehuurd arbeid	24,0		22,9
- diversen	6,6		4,1
<i>Af: Ontvangen uitkeringen</i>	<i>(1,3)</i>		<i>(1,5)</i>
Totaal Personele lasten	308,0	297,0	299,8

* De totale personele lasten VUmc zijn evenredig verdeeld over de betreffende regels.

De totale personele lasten stijgen met 2,7% tot M€ 308,0. Ondanks een stijging van het aantal fte's (+ 3%) is de post Lonen en salarissen nagenoeg gelijk gebleven.

De overige personele lasten betreffen o.a. ingehuurd arbeid M€ 13,8 (2010: M€ 13,3), uitzendkrachten M€ 3,2 (2010: M€ 2,4) en declaranten M€ 3,4 (2010 M€ 2,6).

De overige personele lasten nemen toe met bijna 22% tot M€ 43,3. De stijging is vooral toe te schrijven aan de dotaties voor voorzieningen ontslaglasten en reorganisaties alsook door meer inhuur van extern personeel.

Bezettingcijfers per 31 december (in fte)	2011	2010
Wetenschappelijk personeel (WP)	2.152,7	2.037,3
Ondersteunend en beheerspersoneel (OBP)	1.535,7	1.542,5
Totaal (excl. VUmc)	3.688,4	3.579,8

Personele lasten naar kostenplaats (incl bezetting per 31-12-2011)

	2011	2010	Aantal WP (fte)	Aantal OBP (fte)
<i>Primaire kostenplaatsen</i>				
Faculteiten :				
Godgeleerdheid	4,9	4,7	49,0	14,6
Wijsbegeerte	2,8	3,7	26,8	0,8
Letteren	14,8	14,7	154,4	35,8
Rechtsgeleerdheid	14,0	13,3	170,0	38,5
Tandheelkunde	10,7	10,4	76,8	78,7
Bewegingswetenschappen	8,3	8,3	88,0	42,5
Psychologie en Pedagogiek	18,3	16,4	218,6	72,9
Sociale wetenschappen	18,0	18,3	207,7	49,4
Economische wetenschappen en bedrijfskunde	27,1	27,6	316,9	70,9
Exacte wetenschappen	31,9	29,2	383,0	101,3
Aard- en Levenswetenschappen	40,2	39,6	428,7	193,5
Totaal faculteiten	191,0	186,2	2.119,9	698,9
Interfacultaire voorzieningen:				
Onderwijscentrum	6,9	7,0	28,4	42,6
Centrum Internationale Samenwerking	1,6	2,7	-	24,5
Totaal interfacultaire voorzieningen	8,5	9,7	28,4	67,1
Totaal primaire kostenplaatsen	199,5	195,9	2.148,3	766,0
<i>Algemene kostenplaatsen</i>				
Bureau van de universiteit	50,2	48,8	1,5	614,2
Overige eenheden ¹	11,5	9,2	2,9	155,5
Totaal kostenplaatsen en bezetting	261,2	253,9	2.152,7	1.535,7
Geneeskunde (VUmc) ²	39,6	39,0	-	-
Verbonden Partijen ³	7,2	6,9	-	-
Totaal personele lasten	308,0	299,8	2.152,7	1535,7

¹De overige eenheden zijn de Universiteitsbibliotheek, de Accountantsdienst en het Energiebedrijf

²De cijfers van de faculteit Geneeskunde zijn afgeleid van de opgave van het VUmc.

³Er is geen volledige opgave / zicht in de bezettingcijfers van de Verbonden Partijen

MATERIËLE LASTEN NAAR KOSTENSOORTEN

4.2 Afschrijvingslasten	Realisatie 2011	Begroting 2011	Realisatie 2010
Gebouwen	21,3		14,7
Inventaris en apparatuur	7,9		6,1
Subtotaal afschrijvingslasten	29,2	28,6	20,8

Door de ingebruikname van de recente voltooide investeringen zijn de afschrijvingslasten fors gestegen.

Ten gevolge van een aanpassing van de gebruiksduur van het W&N gebouw is er met ingang van 2011 een extra afschrijving (M€ 0,9) noodzakelijk geacht.

4.2 Afschrijvingslasten	Realisatie 2011	Begroting 2011	Realisatie 2010
Gebouwen	21,3		14,7
Inventaris en apparatuur	7,9		6,1
Subtotaal afschrijvingslasten	29,2	28,6	20,8

Door de ingebruikname van de recente voltooide investeringen zijn de afschrijvingslasten fors gestegen. Ten gevolge van een aanpassing van de gebruiksduur van het W&N gebouw is er met ingang van 2011 een extra afschrijving (M€ 0,9) noodzakelijk geacht.

4.3 Huisvestingslasten	Realisatie 2011	Begroting 2011	Realisatie 2010
Huur	7,5		6,7
Onderhoud	6,8		5,2
Energie en water	9,3		8,4
Schoonmaakkosten	4,7		4,3
Heffingen en wettelijke lasten	1,2		1,2
Overige huisvestingslasten	3,7		0,6
Subtotaal huisvestingslasten	33,2	39,4	26,4

De overige huisvestingslasten bestaan uit o.a. de kosten voor bewaking (M€ 2,0) en afvalverwerking (M€ 0,8,).

4.4 Overige lasten	Realisatie 2011	Begroting 2011	Realisatie 2010
Administratie- en beheerslasten	7,1		7,2
Inkomenoverdrachten, subsidies en bijdragen	10,1		13,6
Inventaris en apparatuur	6,9		4,5
Vrijval / dotaties voorzieningen overige lasten	0,7		(0,9)
Reis-/verblijf- en congreskosten	7,9		7,8
Specifiek onderwijs & onderzoek	18,1		18,7
Beoordelingen en adviezen	2,2		2,3
Automatiseringskosten	7,7		6,9
Collectievorming en abonnementen	5,0		5,5
Inkoopkosten bedrijfsmatige eenheden	4,6		4,1
Diverse algemene kosten	11,2		16,2
Subtotaal overige lasten	81,5	82,5	85,9

TOTAAL MATERIËLE LASTEN	143,9	150,5	133,1
--------------------------------	--------------	--------------	--------------

Onder de 'Beoordelingen en adviezen' zijn de volgende honoraria van de externe accountant Ernst & Young Accountants begrepen (inclusief BTW, in k€):

	2011	2010
Controle van de jaarrekening	287	271
Overige controlewerkzaamheden	84	19
Overige niet-controle dienstverlening	7	40
Totaal	378	330

5 Financiële baten en lasten	Realisatie 2011	Begroting 2011	Realisatie 2010
<i>Financiële baten</i>			
Rentebaten	1,0		0,6
Totaal financiële baten	1,0		0,6
<i>Financiële lasten</i>			
Mutatie voorziening ineffectiviteit kostprijs hedge	-		(2,5)
Rentelasten	0,1		0,2
Afwaardering obligatie	-		3,5
Overige financiële lasten	1,5		1,8
Totaal financiële lasten	1,6		3,0
Totaal financiële baten en lasten	(0,6)	(1,9)	(2,4)

De rentebaten bedragen M€ 1,0 en zijn ten opzichte van 2010 gestegen met M€ 0,4. Een toegenomen liquide deel van het vermogen ligt ten grondslag aan deze ontwikkeling.

5 Bijzondere baten en lasten	Realisatie 2011	Begroting 2011	Realisatie 2010
<i>Bijzondere baten</i>			
Verkoop VE90	1,7		-
Totaal bijzondere baten en lasten	1,7	0,0	0,0

Van het door de Vereniging verkochte pand van Eeghenstraat 90 (verkoopopbrengst M€ 4,4), komt M€ 1,7 toe aan de universiteit.

7 NIET UIT DE BALANS BLIKENDE RECHTEN EN VERPLICHTINGEN

Rechten

Octrooien en paten

Het is de publieke taak van kennisinstellingen om te zorgen dat deze kennis uiteindelijk de maatschappij bereikt in de vorm van nieuwe producten of diensten. Bescherming van intellectueel eigendom van de kennisinstelling is niet alleen uit wetenschappelijk oogpunt van belang, maar kan ook leiden tot een inkomstenstroom. 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 Vereniging voor christelijk hoger onderwijs, wetenschappelijk onderzoek en patiëntenzorg heeft in de afgelopen jaren een dynamische patentportefeuille opgebouwd die per 31-12-2011 bestond uit 109 unieke patentaanvragen (2010: 98), waarvan 19 nieuwe paten in 2011 zijn aangevraagd.

Het streven is om een patentaanvraag zo snel mogelijk (binnen 30 maanden; de zogenaamde PCT-fase) over te dragen of in licentie te geven aan een marktpartij. De reden hiervoor is dat na afloop van deze fase een commerciële afweging gemaakt dient te worden in welke landen de patentrechten worden voortgezet. Dit is een beslissing die buiten de publieke verantwoordelijkheden van de Universiteit valt, te meer omdat daarmee substantiële kosten gemoeid zijn.

Het is het beleid van de kennisinstelling om de gemaakte kosten van patentaanvragen te verhalen op de licentienemer. Eventuele additionele opbrengsten (milestone vergoedingen, royalties etc.) komen direct of indirect ten goede aan nieuw wetenschappelijk onderzoek.

Goed om te weten is dat de afgesloten verhuurcontracten van de universiteit voor het overgrote deel een looptijd tot in ieder geval 2019 kennen. De hiermee gepaard gaande gecumuleerde huurbaten (incl servicelasten) over deze periode bedragen ruim M€ 95,0.

Verplichtingen

Huur, lease en uitbesteding

Sinds 2005 kent de universiteit een huurovereenkomst met de eigenaar van Metropolitan waarvan de looptijd is verlengd tot 2019. De totale contractuele verplichting tot en met het einde van de looptijd bedraagt per balansdatum M€ 18,5.

De huurovereenkomst inzake de 'Tentamenhal' wordt per februari beëindigd in verband met een overname.

Voor het culturele centrum 'de Griffioen' wordt aanvullende ruimte gehuurd. De overeenkomst loopt t/m 2017 en de resterende verplichting tot en met het einde van de looptijd bedraagt M€ 1,8.

Eind 2007 is kantoorruimte in Amstelveen gehuurd (Atria en Bavinckhouse) waarvan de overeenkomst loopt t/m september 2017. Contractuele verplichting over de resterende periode bedraagt M€ 11,4.

Met ingang van 2010 wordt bij het VUmc ruimte gehuurd ten behoeve van het KTC. Dit contract loopt af in 2014. De contractuele verplichting over deze periode bedraagt M€ 2,1.

Ten behoeve van de kopieerpools en de repro worden machines gehuurd. De huidige contracten lopen af in september 2012. De resterende verplichting uit hoofde van dit contract is k€ 200, (incl meertikken).

Voor de beveiliging van de gebouwen is een contract afgesloten dat loopt t/m 2013. De overeenkomst heeft een

verplichting van M€ 4,3 over de resterende periode.

Inzake schoonmaakwerkzaamheden heeft de universiteit een overeenkomst afgesloten met een looptijd tot mei 2014, de resterende verplichting hiervan bedraagt M€ 10,5. Voor afvalverwerking bestaat een contract met een resterende verplichting van M€ 0,7 dat medio 2013 eindigt. Voor catering en voor koffievoorzieningen bestaan contracten ter grootte van resp M€ 1,4 (looptijd tot december 2012) en M€ 0,6 (tot 2018).

De Vrije Universiteit heeft zich sinds 2005 verbonden aan Logica voor implementatie en exploitatie van het salarissysteem. In 2011 is de looptijd van dit contract (incl verlengingsoptie) verlengd tot 2015. De totale resterende verplichting bedraagt max M€ 0,6.

Bouw en huisvesting

In het kader van de nieuwbouwplannen heeft de universiteit een overeenkomst met de gemeente Amsterdam afgesloten (SOK) voor de afname en levering van grond op en nabij het campusterrein, de nadere uitwerking van deze overeenkomst vindt in 2012 plaats.

Hedges

Op afgesloten renteswaps wordt kostprijs-hedge-accounting toegepast. Het lange termijn renterisico, voortvloeiende uit de toekomstige financiering met vreemd vermogen van de investeringsplannen in huisvesting, is door middel van renteswaps ingedekt.

Het gaat om de volgende contracten:

Hoofdsom	Tegenpartij	Periode	Te betalen rente	Te ontvangen rente	Reële waarde ultimo 2011
M€ 15*1	BNG	2005 – 2020	5,0700 %	6 mnds euribor	-/- M€ 3,5
M€ 15	DB	2011 – 2012	6 mnds eur	5,0700 %	M€ 0,5
M€ 10*1	BNG	2010 – 2025	4,6000 %	6 mnds euribor	-/- M€ 2,5
M€ 10*1	BNG	2011 – 2026	4,6500 %	6 mnds euribor	-/- M€ 2,7
M€ 20	DB	2011 – 2012	6 mnds eur	4,6250 %	M€ 0,6
M€ 15*1	DB	2011 – 2025	5,5250 %	1 mnds euribor	-/- M€ 5,8
M€ 15	DB	2011 – 2025	1 mnds eur	5,5250 %	M€ 0,7
M€ 50	DB	2013 – 2035	5,2280	1 mnds euribor	-/- M€ 22,4
M€ 41*2	DB	2013 – 2035	5,3730	1 mnds euribor	-/- M€ 21,3
M€ 57*2	DB	2014 – 2035	5,1570	1 mnds euribor	-/- M€ 23,1

*1 De gemarkeerde hedge-posities zijn tegengesloten met de direct daarop volgende.

*2 De hoofdsom varieert gedurende de looptijd. Dit betreft de gemiddelde hoofdsom gedurende de looptijd.

Overigens, op deze swaps berusten geen margin call verplichtingen.

Overig

De Vrije Universiteit 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 Stichting Academisch Rekencentrum Amsterdam (SARA) die op dat moment in dienst waren bij SARA.

Voor juridische geschillen is een inschatting gemaakt. Inzake enkele personele geschillen bedraagt deze M€ 0,2.

Daarnaast is voor overige lopende juridische issues een risico geduid van M€ 0,3.

De bovenstaande vermeldingen betreffen alleen die van de universiteit. Voor de verbonden partijen zijn geen vermeldenswaardige verplichtingen bekend.

Vermeldenswaard is nog dat binnen groepsverband (VU, VUmc en Windesheim) overleg met de fiscus gaande is inzake het toepasbare pro-rata tarief voor de BTW.

A.1.5

ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2011 (NA VERWERKING RESULTAAT)

ACTIVA	2011	2010	PASSIVA	2011	2010
Vaste activa					
Materiële vaste activa	321,7	322,0	Eigen vermogen	254,3	245,8
Financiële vaste activa	3,1	3,5	Voorzieningen	39,8	32,1
Totaal vaste activa	324,8	325,5	Langlopende schulden	1,0	1,2
			Kortlopende schulden	167,1	169,0
Vlottende activa					
Vorraden	0,8	0,7			
Vorderingen	80,0	91,0			
Liquide middelen	56,6	30,9			
Totale vlottende activa	137,4	122,6			
TOTAAL ACTIVA	462,2	448,1	TOTAAL PASSIVA	462,2	448,1

Het enkelvoudig eigen vermogen bedraagt per 31 december 2011 € 254,3 miljoen. Het geconsolideerd eigen vermogen bedraagt per 31 december 2011 € 256,6 miljoen. Het verschil tussen het enkelvoudig en geconsolideerd eigen vermogen bedraagt € 2,3 miljoen en heeft betrekking op het eigen vermogen van verbonden partijen.

A.1.6

ENKELVOUDIGE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

BATEN	REALISATIE 2011	BEGROTING ¹ 2011	REALISATIE 2010
Rijks- en overige bijdragen	284,5	280,2	268,5
College- en examengelden	39,2	39,7	38,8
Baten werk in opdracht van derden	85,0	89,9	79,3
Overige opbrengsten	43,9	45,3	39,8
Totaal Baten	452,6	455,1	426,4
LASTEN			
Personele lasten	261,1	257,4	253,9
Afschrijvingslasten	29,1	28,6	20,6
Huisvestingslasten	32,4	39,4	25,7
Overige lasten	122,6	122,1	125,1
Totaal Lasten	445,2	447,5	425,3
Saldo baten en lasten	7,4	7,6	1,1
Financiële baten en lasten	(0,6)	(1,9)	(2,0)
Bijzondere baten lasten	1,7	-	(2,0)
Resultaat	8,5	5,7	(0,9)

Het enkelvoudig resultaat over 2011 bedraagt € 8,5 miljoen.

Het geconsolideerd resultaat over 2011 bedraagt € 8,9 miljoen. Het verschil tussen het enkelvoudig en geconsolideerd resultaat bedraagt € 0,4 miljoen en heeft betrekking op het resultaat van verbonden partijen.

A1.7 Toelichting behorende bij de enkelvoudige jaarrekening

Posten die niet significant afwijken van de geconsolideerde jaarrekening worden niet nader toegelicht. Hiervoor wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

Beslissende zeggenschap (stichtingen, verenigingen en besloten vennootschappen)

Naam	EV 31-12-2011	Expl. Saldo 2011	Omzet 2011	Consolidatie ja/nee
Stg. Onderzoek Wereldvoedselvoorziening VU	0,2		1,1	Ja
Stg. Computer-science and Mathematics Research Centre	0,2			Ja
Stg. Het Vrije Universiteitsfonds	0,3		0,2	Ja
Stg. Skeletal Tissue Engineering Group Amsterdam (STEGA)	(0,1)			Ja (50%)
Stg. Kunstgeschiedenis VU	0,0			Ja
Stg. Scientific Computing & Modelling	0,2			Ja
Stg. Taalcentrum VU	1,2		3,6	Ja
Stg. Vuchem Research	0,0			Ja
Hendrik Brunsting Stg.	0,2		1,8	Ja
Stg. Orale Biologie	0,1			Ja
Stg. Biosalien	0,0			Ja
Ooievaar Holding BV	(0,1)	(0,1)	0,4	Ja
Amsterdam University College	0,6	0,5	3,4	Ja (50%)
<i>Eliminaties i.v.m. consolidatie</i>	<i>(0,5)</i>		<i>(3,5)</i>	
Totaal	2,3	0,4	7,0	

Op twee na zijn alle partijen uit de tabel stichtingen, en allemaal zijn ze statutair gezeteld in Amsterdam. Ze verrichten allen contractonderzoek (code activiteit = 2). De bedragen zijn in miljoenen euro's ('-' = minder dan M€ 0,1 absoluut). 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 2011. Traditioneel blijven deze veelal onder de grens van M€ 0,1 voor wat betreft eigen vermogen, resultaat en omzet. Alleen Verbonden Partijen welke een duurzame relatie met de Vrije Universiteit kennen en waarvan de activiteiten van doorlopende aard zijn hebben een vermelding in bovenstaande opsomming.

Overige Verbonden Partijen

Organisaties waarin de VU een minderheidsbelang heeft waarvoor geen beslissende zeggenschap geldt:

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code ¹	Activiteiten
ACTA Holding	B V	Amsterdam		4
ACTA Dental Research	B V	Amsterdam		2
ACTA Dental Education	B V	Amsterdam		1
Amsterdam Institute for International Development	Stichting	Amsterdam		2
Postdoctorale Beroepsopleiding Geestelijke Gezondheidszorg Amsterdam.	Stichting	Amsterdam		2
Bio Detection Systems	B V	Amsterdam		2
Sea Spring Water	B V	Amsterdam		2
Instituut voor Toegepaste Neurowetenschappen	Stichting	Haarlem		2
Synaptologics	B.V.	Amsterdam		2
Water Insight	B V	Wageningen		2

¹ 1 = contractonderwijs; 2 = contractonderzoek ; 3 = onroerende zaken ; 4 = overige

A1.8 Bezoldiging College van Bestuur en Raad van Toezicht

Het College van Bestuur van de Vrije Universiteit bestaat uit drie leden met een volledig dienstverband (1,0 fte).

De individuele bezoldigingen van de leden van het College van Bestuur bedragen (in duizenden euro's):

College van bestuur	Belastbaar Loon	Pensioen bijdrage werkgever	Pensioen bijdrage werknemer	Totaal 2011	Totaal 2010
Dhr. drs. R. M. Smit (voorzitter)	226,9	40,0	25,0	291,9	289,5
Dhr. prof. dr. L.M. Bouter	196,6	33,7	22,0	252,3	249,2
Mw. drs. B Langius ¹⁾	62,4	10,1	5,5	78,0	-,
Dhr. mr. H. J. Rutten ²⁾	14,3	1,2	0,6	16,1	231,2
Totaal bezoldiging College	500,2	85,0	53,1	638,3	769,9

¹⁾ in dienst sinds 01.09.2011

²⁾ In dienst tot 15.01.2011

Zowel in 2010 als in 2011 zijn in de gepresenteerde bedragen van de bezoldigingen College van Bestuur naast de werkgeverspremies ook de werknemerspremies voor ouderdoms-, nabestaanden- en invaliditeitspensioen en FPU-premies opgenomen.

Een oproep van de minister, gedaan bij brief dd 9 februari 2012, om vooruitlopend op de invoering van de WNT al over te gaan tot versnelde afbouw van een deel van de bezoldiging tot het toekomstig WNT maximum is aanleiding geweest een initiatief te nemen om een stapsgewijze beperking van de beloning van de heer Smit. De eerste stap zal worden gedaan in 2012 zodat in 2014 de beloning van de heer Smit in overeenstemming zal zijn met de voorgenomen WNT-normering. Met de heer Bouter is afgesproken bij een eventuele herbenoeming (per 2014) het dan geldende norminkomen toe te passen. Overigens is zowel in 2010 als 2011 geen enkele verhoging meer doorgevoerd in de beloning van de bestuurders.

Onkostenvergoedingen

Met ingang van 2011 worden de onkostenvergoedingen voor collegeleden verantwoord in de jaarrekening.

Onkostenvergoedingen (in euro's)	Rutten	Bouter	Smit	Langius	Totaal
Representatiekosten		-	-	-	0
Reiskosten binnenland		5.060	65	7.500	12.625
Reiskosten buitenland					0
Overige	61	2.214	3.572	544	6.391
Totaal onkostenvergoedingen	61	7.274	3.637	8.044	19.016

In de overige kosten is een vaste netto onkostenvergoeding van de leden van het College van Bestuur opgenomen. Deze dient ter dekking van kleine uitgaven uit hoofde van de functie. Verder is sprake van een vaste reiskostenvergoeding en declaraties van collegeleden. De verantwoorde reiskostenvergoedingen zijn grotendeels tevens opgenomen in het belastbaar loon in bovenstaande vermelding van de bezoldiging. Onder declaraties wordt verstaan kosten die in eerste instantie door collegeleden worden betaald en achteraf door de VU worden vergoed.

De overige kosten in verband met het bestuur van de universiteit worden rechtstreeks door de universiteit ingekocht en voldaan. In het Financieel Jaarverslag worden deze kosten onder kosten van het 'Bureau van de Universiteit' verantwoord.

Raad van Toezicht

De bezoldiging van de leden van het College van Bestuur wordt vastgesteld door de Raad van Toezicht binnen de kaders van de adviesregelingen voor respectievelijk de Universiteiten en de Hogescholen.

Raad van Toezicht	2011	2010
Dhr. drs. P. Bouw (voorzitter)	9,6	9,4
Dhr. L. Bikker	6,5	6,4
Dhr. mr. drs. F.J. Paas	5,2	5,1
Mw. drs. A. de Widt-Nieuwenhuizen ¹⁾	3,1	7,7
Dhr. ir. R. Willems	9,3	9,1
Dhr. A. H. Berg	6,5	6,4
Mw. drs. A.E.J.M. Schaapveld MA	8,7	7,8
Dhr. A. Weijsenfeld	5,2	5,1
Dhr. prof. dr. F. Leijnse	6,5	6,4
Dhr. prof. dr. W. van Tilburg	5,2	2,6
Totaal	65,8	66,0

¹⁾ Tot en met 26-05-2011

De Raad van Toezicht oefent haar functie uit over de drie instellingen binnen de Vereniging, te weten de Vrije Universiteit, de Christelijke Hogeschool Windesheim en het VU medisch centrum. De bovenstaande bedragen komen voor rekening van de Vrije Universiteit en zijn één derde van de totale remuneraties inclusief onkostenvergoedingen.

De remuneratie van de Raad van Toezicht wordt door de Ledenraad van de Vereniging VU-Windesheim vastgesteld.

A1.9 Wet Openbaarmaking uit Publieke middelen gefinancierde Topinkomens (WOPT)

In het kader van de WOPT 2011 zijn de volgende functionarissen van de Vrije Universiteit te melden

Functie	In dienst vanaf	In dienst tot	Belastbaar loon 2011	Belastbaar loon 2010	Loon op termijn	Uitkering i.v.m. einde dienstverband		Totaal 2011	Totaal 2010
						2011	2010		
Lid college van bestuur	010111	311211	226,9	226,4	65,0	-	-	291,9	289,5
Lid college van bestuur	010111	311211	196,6	196,0	55,7	-	-	252,3	249,2
Lid college van Bestuur*	010911	311211	62,4	-	15,6	-	-	78,0	-
Beleidsmedewerker	010111	311211	46,6	-	15,4	171,0	-	233,0	-
Totaal			532,5	422,4	151,7	171,0	-	855,2	538,7

* Deze vermelding is gebaseerd op een berekende jaarwedde, uitgaande van de beloning sinds de indiensttreding per 1 sept 2011.

Deze bedragen zijn in duizenden euro's.

14 BESTEDING RIJKSBIJDRAGE WERKPLAATSFUNCTIE VRIJE UNIVERSITEIT MEDISCH CENTRUM

Besteding van de Rijksbijdrage werkplaatsfunctie

De Rijksbijdrage werkplaatsfunctie bedraagt in 2011 € 63,8 miljoen (2010: € 61,0 miljoen). De toename van de bijdrage is met name het gevolg van de (inhaal)indexering over de jaren 2010 en 2011. De indicatieve besteding van de Rijksbijdrage werkplaatsfunctie wordt als volgt verantwoord:

Besteding van de rijksbijdrage werkplaatsfunctie (in M€)

	2011	2010
Gebouw- en apparatuur-gebonden kosten		
rente en afschrijving bouw	4,7	4,3
gebouwgebonden kosten	3,4	3,2
rente en afschrijving apparatuur	2,2	2,2
kosten onderhoud apparatuur	2,5	2,1
Ter beschikking gestelde capaciteit		
bijdrage ziekenhuis O&O formatie	5,4	5,6
ondersteuning WP bij O&O-taak	10,1	10,4
Vertragskosten		
meerkosten patiëntgebonden functies	23,9	23,0
Overige		
compensatie salaris WP	0,0	0,0
overheadkosten	12,2	11,6
wachtgeld	2,0	0,4
Totaal besteding rijksbijdrage werkplaatsfunctie	66,4	62,8

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 heeft geleid tot een nieuw verantwoordingsmodel. 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 gewor-

den, omdat de post vertragingskosten (te weten 10% van de kosten patiëntenzorg) stijgt door de voortdurende productie-groei. 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

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.

Onder de (overige) gebouwgebonden 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 € 42.633 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 159 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 door-berekende opslagen niet voldoende zijn. De totale WP-formatie uit tweede en derde geldstroom met O&O taak bedraagt ongeveer 225 fte. Bij de toerekening van de ondersteuningskosten is rekening gehouden met de ontvangen subsidie voor NWP en materiële kosten.

Vertragingskosten

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.

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.

BESTEDING VAN DE RIJKSBIJDRAGE FACULTEIT GENEESKUNDE

De Rijksbijdrage geneeskunde bedraagt in 2011 M€ 53,9 (2010 : M€ 52,7). Dit bedrag is inclusief M€ 0,5 Radionucliden-centrum, M€ 0,6 projectgelden, M€ 1,9 interfacultaire onderzoeksinstituten (NCA en EMGO) en M€ 2,1 bijdrage onderwijs-dienstverlening aan andere faculteiten. De indicatieve besteding (verantwoord in de staat van baten en lasten) van de Rijksbijdrage faculteit geneeskunde is als volgt:

Indicatieve besteding (in M€)	Geneeskunde incl. RNC	Onderwijs- dienstverlening	Totaal
Personele lasten			
- WP-staf onderwijs en onderzoek	25,3	2,1	27,4
- Ondersteunend NWP	10,3		10,3
- Promovendi	2,2		2,2
- Andere personele kosten	1,1		1,1
- Wachtgeld	0,0		0,0
- Langdurig zieken	0,1		0,1
- Dekking uit 3e geldstroom	(1,5)		(1,5)
	37,5	2,1	39,6
Materiële lasten			
- Materiële lasten preklinische afdelingen	1,7		1,7
- Onderwijsbureau	7,2		7,2
- Onderzoeksinstituten	0,5		0,5
- Laboratoriumkosten ziekenhuis	0,5		0,5
- Faculteit algemeen	1,5		1,5
- Toewijzing naar klinische afdelingen	1,0		1,0
- Dekking uit 3e geldstroom	(5,6)		(5,6)
	6,8	0,0	6,8
Overig			
- Radionuclidencentrum	0,5		0,5
- Projecten USF / KNAW / vernieuwingsimpuls	0,7		0,7
- Interfacultaire onderzoeksinstituten	1,9		1,9
- Valeriuskliniek AM-deel (medische staf patiëntenzorg psychiatrie)	1,1		1,1
- Valeriuskliniek AZ-deel (kosten werkplaatsfunctie)	0,9		0,9
	5,1	-	5,1
Totaal besteding rijksbijdrage geneeskunde	49,4	2,1	51,5

TOELICHTING BESTEDING VAN DE RIJKSBIJDRAGE GENEESKUNDE

Algemeen

Op basis van de indicatieve besteding is sprake van een onderbesteding van de gelden uit de Rijksbijdrage Geneeskunde. Belangrijkste reden hiervan is dat momenteel sprake is van 'dubbele financiering' door de overgang naar de BAMA-structuur. We worden bekostigd voor de Curriculum'91 diploma's en voor de bachelordiploma's. Dit is tijdelijk.

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 en de vernieuwingsimpuls gelden 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 inGeest welke aan het VU medisch centrum wordt doorberekend.

15 BEKOSTIGINGSGEGEVENS

Inschrijvingen

Het betreft hier ingeschreven studenten, die zich nog in de nominale fase van hun studieduur bevonden, waarvoor in 2013 een Rijksbijdrage wordt ontvangen.

De bekostigingscomponent inschrijvingen 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. De aantallen studenten betreffen de bekostigde inschrijvingen.

In de tabel hieronder vindt u het aantal voorlopig bekostigde inschrijvingen voor het bekostigingsjaar 2013 (gebaseerd op de inschrijvingen op peildatum 30 september 2011). Ter vergelijking zijn de definitieve aantallen bekostigde inschrijvingen voor het bekostigingsjaar 2012 opgenomen, gebaseerd op de inschrijvingen peilperiode 1 oktober 2009 tot 1 oktober 2010).

Faculteit	Bekost. niveau	2011			2010		
		BA	MA	Totaal	BA	MA	Totaal
Godgeleerdheid	L	68	62	130	73	62	135
Godgeleerdheid	H		13	13	0	5	5
Rechtsgeleerdheid	L	944	457	1.401	969	307	1.276
Letteren	L	485	218	703	507	317	824
Wijsbegeerte	L	28	27	55	33	35	68
Geneeskunde Oncology	H	-	57	57	0	48	48
Geneeskunde Cardiovasculair	H	-	11	11	0	11	11
Geneeskunde	T	778	856	1.634	784	750	1.534
Tandheelkunde	T	125	119	244	123	125	248
Exacte Wetenschappen	H	762	426	1.188	675	426	1.101
Aard- en Levenswetenschappen	H	1.489	610	2.099	1.367	833	2.200
Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde	L	1.957	680	2.637	1.926	1.086	3.012
Sociale Wetenschappen	L	1.017	246	1.263	1.001	610	1.611
Psychologie en Pedagogiek	L	858	292	1.150	842	325	1.167
Bewegingswetenschappen	H	463	101	564	452	132	584
Onderwijscentrum	L	-	105	105	0	85	85
AUC	L	227	-	227	177	0	177
Totaal		9.201	4.280	13.481	8.929	5.157	14.086
<i>Recapitulatie per cluster</i>							
Top bekostigingscluster	T	903	975	1.878	907	875	1.782
Hoog bekostigingscluster	H	2.714	1.218	3.932	2.494	1.455	3.949
Laag bekostigingscluster	L	5.584	2.087	7.671	5.528	2.827	8.355
Totaal		9.201	4.280	13.481	8.929	5.157	14.086

Promoties

In de tabel hiernaast vindt u het aantal bekostigde proefschriften voor het bekostigingsjaar 2013 (gebaseerd op de getelde promoties in het kalenderjaar 2011). Ter vergelijking zijn de promoties voor het bekostigingsjaar 2012 opgenomen (gebaseerd op het kalenderjaar 2010).

Diploma's

De bekostigingscomponent diploma's bevat drie niveaus van bekostiging: Laag (L) bekostigde opleidingen (alfa/gamma); Hoog (H) bekostigde opleidingen (bèta/techniek) en opleidingen voor het beroep van arts en tandarts (T). De verhouding in bekostigingniveau is 1 : 1,5 : 3.

In de tabel hieronder vindt u het aantal voorlopig bekostigde bachelor- en masterdiploma's voor het bekostigingsjaar 2013 (gebaseerd op de getelde diploma's in het studiejaar 2010/2011). Ter vergelijking zijn de cijfers voor het bekostigingsjaar 2012 vermeld (gebaseerd op de definitieve getelde diploma's in het studiejaar 2009-2010).

Promoties

Faculteit	2011	2010
Godgeleerdheid	16	16
Rechtsgeleerdheid	5	7
Letteren	17	10
Wijsbegeerte	4	5
Geneeskunde	103	107
Tandheelkunde	8	9
Exacte Wetenschappen	43	49
Aard- en Levenswetenschappen	52	39
Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde	29	18
Sociale Wetenschappen	21	17
Psychologie en Pedagogiek	15	18
Bewegingswetenschappen	11	12
Totaal	324	307

Faculteit	Bekost. niveau	2010-2011			2009-2010		
		BA	MA	Totaal	BA	MA	Totaal
Godgeleerdheid	L	36	58	94	24	40	64
Godgeleerdheid	H				0	3	3
Rechtsgeleerdheid	L	380	331	711	299	303	602
Letteren	L	151	184	335	167	179	346
Wijsbegeerte	L	14	19	33	9	15	24
Geneeskunde (master Oncology)	H	0	22	22	0	21	21
Geneeskunde (Cardiovasc)	H	0	6	6			
Geneeskunde	T	647	385	1.032	589	287	876
Tandheelkunde	T	48	61	109	69	58	127
Exacte Wetenschappen	H	172	204	376	159	183	342
Aard- en Levenswetenschappen	H	316	417	733	305	402	707
Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde	L	449	781	1.230	362	583	945
Sociale Wetenschappen	L	316	492	808	253	420	673
Psychologie en Pedagogiek	L	254	308	562	210	284	494
Bewegingswetenschappen	H	102	125	227	80	112	192
Onderwijscentrum	L		99	99	0	77	77
AUC	L	-	-	-	0	0	0
Totaal		2.885	3.492	6.377	2.526	2.967	5.493
<i>Recapitulatie per cluster</i>							
Top bekostigingscluster	T	695	446	1.141	658	443	1101
Hoog bekostigingscluster	H	590	774	1.364	544	700	1.244
Laag bekostigingscluster	L	1.600	2.272	3.872	1.324	1.824	3.148
Totaal		2.885	3.492	6.377	2.526	2.967	5.493

Het College van Bestuur

drs. René M. Smit (voorzitter)
prof. Lex M. Bouter (rector magnificus)
drs. Bernadette J.M. Langius (lid)

OVERIGE GEGEVENS

Resultaatbestemming

Het resultaat over 2011 is aan het eigen vermogen toegevoegd.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen in dit kader vermeldenswaardige gebeurtenissen voorgedaan.

18 CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de Raad van Toezicht en het College van Bestuur van de Vrije Universiteit

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit verslag opgenomen jaarrekening 2011 van Vrije Universiteit te Amsterdam gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2011 en de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2011 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de entiteit is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en resultaat getrouw dient weer te geven, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag, beide in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor 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. Het bestuur is voorts verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van de relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle, als bedoeld in artikel 2.9, derde lid van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden en het onderwijscontroleprotocol OCW/EL&I 2011. Dit vereist dat wij voldoen aan voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten. Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor

het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan alsmede in het kader van de financiële rechtmatigheid voor de naleving van die relevante wet- en regelgeving, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en van de redelijkheid van de door het bestuur van de entiteit gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

Oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Vrije Universiteit per 31 december 2011 en van het resultaat over 2011 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Voorts zijn wij van oordeel dat de in deze jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2011 voldoen in alle van materieel belang zijnde aspecten aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het onderwijscontroleprotocol OCW/EL&I 2011.

Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen

Ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e en f BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de in artikel 2:393 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Amsterdam, 19 juni 2012

Ernst & Young Accountants LLP

.....
w.g. drs. J. Waals RA

COLOFON

HOOFDREDACTIE:

Ronald van Gelder (DM&C) en Victor Maijer (FP&C)

EINDREDACTIERAAD:

Linda van der Sloot- Van der Zwaard (FP&C), Annet Bol (DM&C), Janco Bonnink (BBZ), Frank Boshuizen (FP&C), Marjan van Hunnik (HRM), Peter Wemmenhove (FP&C)

VORMGEVING STUDIO VU:

Rudie Jaspers, Esther van Munster en Joost van Ommen

FOTOGRAFIE STUDIO VU:

Riechelle van der Valk

PROJECTMANAGEMENT:

Monique Leeuwe en Hennie de Graaf

TEKST EN REDACTIE:

Taalcentrum-VU, Amsterdam

Copyrights pp's 6, 8: CIID – Architectural Presentations (Muiden);
pp's 45, 48, 53, 59, 71: EGM architecten BV (Dordrecht).

$2 \times 2D = 3D$
HOE HET BREIN
COMBINEERT OM
TE ZIEN.
www.vu.nl/grenzeloospr

MEER INFORMATIE

VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM
DIENST MARKETING & COMMUNICATIE (DM&C)

Telefoon: +31 20 5985666
pers@vu.nl

De Boelelaan 1105
1081 HV Amsterdam
Postbus 7161
1007 MC Amsterdam
WWW.VU.NL

Dit jaarverslag is online verkrijgbaar in
pdf-formaat op www.vu.nl/jaarverslag2011

22150/1 StudioVU