

# Jaarverslag 2021

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





# Inhoudsopgave

<b>Bestuursverslag</b>	<b>5</b>
Kerngegevens	5
Voorwoord College van Bestuur	7
Bericht van de Raad van Toezicht	10
Bericht van de medezeggenschap	17
Governance	20
<b>1. Over de VU</b>	<b>25</b>
1.1 Missie, historie en kernwaarden	25
1.2 Strategie VU 2020-2025	26
1.3 Waarde creëren	28
1.4 Enkele prestaties uit 2021	34
<b>2. Onderwijs</b>	<b>37</b>
2.1 Visie en kerncijfers	37
2.2 Kwaliteit	38
2.3 Impact en strategische resultaten	41
2.4. Samenwerkingen	46
<b>3. Onderzoek</b>	<b>49</b>
3.1 Visie en kerncijfers	49
3.2 Kwaliteit	50
3.3. Impact en strategische resultaten	57
3.4 Samenwerkingen	59
<b>4. Impact en valorisatie</b>	<b>62</b>
4.1 Visie en kerncijfers	62
4.2 Kwaliteit	63



4.3 Impact en strategische resultaten	64
4.4 Samenwerkingen	67
<b>5. Sociaal jaarverslag</b>	<b>71</b>
5.1 Visie en kerncijfers	71
5.2 Impact en strategische resultaten	72
5.3 Samenwerkingen	87
<b>6. Campus en Bedrijfsvoering</b>	<b>89</b>
6.1 Visie en kerncijfers	89
6.2 Impact en strategische resultaten	90
6.3 Samenwerkingen	95
<b>7. Risicomanagement</b>	<b>97</b>
<b>8. Financiën</b>	<b>105</b>
8.1 Financiële context	105
8.2 Resultaat 2021	106
8.3 Analyse baten en lasten	108
8.4 Treasury	118
8.5 Continuïteitsparagraaf	123
8.6 Helderheidsperspectieven	141
8.7 Onkostenvergoedingen	144
<b>9. Studievoorschotmiddelen</b>	<b>147</b>
9.1 Inleiding	147
9.2 Voortgang en realisatie	148
9.3 Reflectie op de voortgang van de Kwaliteitsafspraken	184
<b>10. Coronaparagraaf</b>	<b>188</b>
10.1 Coronaparagraaf	188
10.2 Besteding corona-enveloppe	190



10.3 Steunprogramma voor herstel en perspectief onderzoeker	197
<b>Jaarrekening 2021</b>	<b>200</b>
Toelichting op de geconsolideerde balans	214
Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten	226
Toelichting op de enkelvoudige balans	238
Toelichting op de enkelvoudige staat van baten en lasten	249
<b>Overige gegevens</b>	<b>266</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>277</b>
I Toelichting besteding van de Rijksbijdrage werkplaatsfunctie	277
II Overzicht nevenfuncties leden College van Bestuur	280
III Overzicht functies leden Raad van Toezicht Stichting VU	281
IV Overzicht nevenfuncties leden Raad van Toezicht Stichting VU	282
V Overzicht formele vergaderingen Raad van Toezicht Stichting VU periode 01.01.2021 – 31.12.2021	285
VI Inventarisatie en analyse belangrijkste specifieke risico's risicomanagement	286
VII Overzicht opleidingen	297
VIII Kwaliteitsafspraken	301
IX Reflectie medezeggenschap op de inzet van de studievoorschotmiddelen VU	356
X Afkortingenlijst	357



# Bestuursverslag



# Bestuursverslag

## Kerngegevens

<b>Onderzoek</b>	
# Promoties	422
# KNAW-leden	49
# Jonge Akademie-leden	5
# ERC grants	
Starting	1
Consolidator	3
Advanced	3
# NWO Vernieuwingsimpuls toekenningen	
Veni	5
Vidi	5
Vici	1
# Marie Skłodowska-Curie Innovative Training Networks (ITN toekenningen)	6
% Open Access (Gold)	69%
% Open Access (incl. Green)	81%
# Wetenschappelijke publicaties	7.618
# vakpublicaties	668
<b>Valorisatie</b>	
# Ingediende nieuwe patentaanvragen	7
# Nieuwe licentieovereenkomsten	31
# Projecten (impact gerelateerd van eerste idee tot mogelijke samenwerking en bedrijvigheid)	820
# Samenwerkingsovereenkomsten (met externe partijen)	69
# Nieuwe opgerichte spin-offs	2
# Nieuwe projecten Demonstrator lab	25
# Mediaberichten met kennis en onderzoek van de VU	6.404
# Postacademische opleidingen (conform VU voor Professionals website)	261
<b>Onderwijs</b>	
# Studenten	31.704
# Bachelorstudenten	19.381 (waarvan 812 premaster)
# Masterstudenten	12.323
# Internationale studenten	5.190
# Bacheloropleidingen	45
# Bachelordiploma's (excl. joint degrees UvA)	3.225
# Masteropleidingen	99
# Masterdiploma's (excl. joint degrees UvA)	5.137

<b>Medewerkers*</b>	
# Medewerkers (fte)	4.260
<i>waarvan wetenschappelijk personeel**</i>	1.713
<i>waarvan promovendi</i>	717
<i>waarvan student-assistenten</i>	175
<i>waarvan ondersteunend personeel</i>	1.655
# Medewerkers (headcount)	5.654
% Man/vrouw	48%/52%
% Vrouwelijke hoogleraren	29%
% Internationale wetenschappelijke stafmedewerkers	35%
% Ziekteverzuim	3,2%
<b>Duurzaamheid</b>	
CO <sub>2</sub> -footprint zonder mobiliteit	25.035 ton
Energieverbruik	398.708 GJ
Gasverbruik	103.461 m <sup>3</sup>
Waterverbruik	106.860 m <sup>3</sup>
Afvalproductie	682 ton
<b>Financiën</b>	
Baten	€ 646m***

\* Ultimo december 2021 aantallen

\*\* Exclusief promovendi en student-assistenten

\*\*\* Inclusief eerste geldstroom geneeskunde, exclusief werkplaatsfunctie (bedrag in miljoenen euro's)

# Voorwoord College van Bestuur

Het jaar 2021 was wederom een enerverend jaar. Halverwege 2021 sloten we ons academische jubileumjaar af, waarin wij het 140-jarige bestaan van de VU vierden en herdachten dat het honderd jaar geleden was dat onze oprichter Abraham Kuiper overleed. Ook vormde 2021 het tweede jaar van de implementatie van het instellingsplan, Strategie VU 2020-2025, waarbij we weer mooie stappen hebben kunnen zetten. In 2021 is de looptijd van de strategie wel met een jaar verlengd, namelijk tot 2026, met het oog op de werkdruk die de coronapandemie tot gevolg had. Helaas had corona namelijk net zoals vorig jaar grote invloed op onze VU-gemeenschap.

Naast corona had ook een meer interne ontwikkeling grote impact op de VU: de eerste fase van de vervanging van ons bedrijfsvoeringslandschap (het MARS-programma) leidde vanaf de zomer tot grote problemen in de dagelijkse uitoefening van taken voor veel van onze medewerkers en studenten. Waar de intentie was (en is) om de administratieve processen soepeler te doen verlopen, ontstond helaas een situatie die voor menigeen tot frustratie en extra werkdruk heeft geleid. Wij zijn onder de indruk van de inspanningen die door alle betrokkenen zijn geleverd om gedurende de tweede helft van het jaar processen op gang te houden, problemen op te pakken en achterstanden weg te werken. Het evaluatieonderzoek dat op dit moment in opdracht van de Raad van Toezicht wordt uitgevoerd zal ons meer inzicht geven in wat er is gebeurd en welke lessen we hieruit kunnen trekken voor de toekomst. Hoe het ook zij: de VU-gemeenschap heeft bij de omgang met de MARS-problematiek en het op- en afschalen van de coronamaatregelen voortdurend laten zien ongelooflijk wendbaar en veerkrachtig te zijn.

En ondanks corona en MARS hebben we dit jaar toch ook opnieuw prachtige resultaten geboekt. 2021, een jaar om uitgebreid op terug te kijken.

## Innovatief en impactvol onderzoek en onderwijs

De VU is een brede universiteit. Wij hechten grote waarde aan onze maatschappelijke bijdrage door innovatief en impactvol onderzoek en onderwijs. Onze onderzoekers werken nauw samen binnen én tussen de wetenschappelijke disciplines en thema's, met partners als de overheid, de non-profitsector en het bedrijfsleven. VU-wetenschappers worden gewaardeerd. Dat zien we in 2021 onder meer terug in het aantal toegekende onderzoeksaanvragen, prijzen en beurzen, en in de betrokkenheid van VU-collega's in het wetenschappelijke en maatschappelijke discours. En dan hebben we het uiteraard niet alleen over publicaties, maar ook over de andere gebieden en domeinen waarbinnen onze wetenschappers werkzaam zijn.

Ten aanzien van ons onderwijs richten wij ons ook op de persoonlijke en maatschappelijke ontwikkeling van studenten: aan de VU word je niet iets, maar iemand. Zo leren studenten in het VU-brede programma A Broader Mind om maatschappelijke vraagstukken te benaderen vanuit verschillende wetenschappelijke disciplines. Daarnaast heeft onderwijsinnovatie een grote vlucht genomen. Zo streven wij met activerend blended onderwijs naar de beste mix van fysiek onderwijs op de campus met digitale innovaties die we in de afgelopen periode hebben gerealiseerd.

Net als vorig jaar blijven de aanhoudend stijgende studentenaantallen een punt van aandacht. Met name de internationale bachelorinstroom nam in september 2021 fors toe, mede als gevolg van de Brexit. Wij vinden het van belang een toegankelijke en inclusieve universiteit te zijn en zien deze stijging van het aantal studenten als een belangrijke blijk van waardering voor de kwaliteit en impact van ons onderwijs. Tegelijkertijd wordt het lastiger om iedereen op de campus in te passen en blijft de stijgende werkdruk van de medewerkers een punt van zorg.

## Strategische samenwerkingen

Zoals hierboven geschetst, is samenwerking essentieel voor de VU. In 2021 hebben we een aantal strategische samenwerkingen verder kunnen ontwikkelen. Zo is ons partnerschap met de Universiteit Twente versterkt: we hebben gezamenlijke ambities geformuleerd op het gebied van onderwijs (gezamenlijke opleidingen), onderzoek (verschillende onderzoeksgroepen) en valorisatie. Verder verheugen wij ons zeer op de start van Sapiens, waarvoor wij samenwerken met Naturalis Biodiversity Center, Inholland en EDGE Technologies. Het huurcontract is getekend voor deze combinatie van museum, werkplaats en proeftuin voor onderwijs en onderzoek (zie voor Sapiens verder [paragraaf 4.4, Samenwerkingen](#)). Onze samenwerking binnen het Europese Aurora-netwerk, dat in 2016 op de VU is opgericht, is in 2021 ook nader versterkt op het gebied van gezamenlijk onderwijs in vernieuwende vormen, zoals European degrees en 'naadloos' internationaal studeren.

## Financieel resultaat

Door een effectieve en tijdige bijsturing is het gelukt de negatieve financiële effecten als gevolg van de coronapandemie in 2021 beperkt te houden. Over 2021 heeft de VU een positief financieel resultaat behaald van € 25m. Het hoge resultaat is grotendeels ontstaan door de omvangrijke ondersteuning vanuit de overheid in 2021 met extra middelen. Alhoewel dit hoger dan begrote positieve resultaat weliswaar de financiële gezondheid van de VU ten goede komt, hadden wij liever alle middelen aangewend om de werkdruk van onze medewerkers te verlagen en ons onderwijs en onderzoek verder te versterken. Daarbij is een aandachtspunt de overspannen arbeidsmarkt die ervoor zorgt (ook in de komende jaren waarschijnlijk) dat sommige voorgenomen uitgaven met moeite kunnen worden gerealiseerd. Aangezien gedurende het afgelopen jaar het hoger dan begrote positief resultaat voor 2021 al wel te voorzien was, is in de VU begroting voor 2022 hierop geanticipeerd door een negatief resultaat van -/€ 5,9m te begroten. Dit is € 12m lager dan de in het vorige jaarverslag opgenomen meerjarenbegroting voor 2022.

De ontwikkeling van de financiële ratio's, waaraan de VU moet voldoen van de Onderwijsinspectie en onze banken, is gezond. De VU zoekt echter ten aanzien van de ontwikkeling van de financiële ratio's de balans om enerzijds te voldoen aan de ratio's, maar anderzijds onze middelen zoveel mogelijk te kunnen aanwenden voor investeringen in de infrastructuur voor onderwijs, onderzoek en valorisatie.

## Warme wisseling van de wacht

In dit voorwoord willen we ook uiteraard graag aandacht besteden aan Vinod Subramaniam, onze rector van 2015 tot halverwege 2021. Het rectoraat van Vinod werd gekenmerkt door zijn grote liefde voor studenten en medewerkers. Hij had hierbij bijzonder oog voor diversiteit en was heel erg benaderbaar voor iedereen. Wij hebben formeel afscheid genomen tijdens de dies natalis op 11 november. Bij die gelegenheid mocht de VU ook al kennis maken met de huidige rector, Jeroen Geurts, die popelde om halverwege januari 2022 te beginnen. Vinod is overigens gelukkig ook niet heel ver weg: als collegevoorzitter van onze strategische partner Twente blijft hij nog zeer nauw betrokken bij de VU.



## Tot slot

Wij willen als College van Bestuur tot slot onze dankbaarheid uiten voor de grote inzet en het harde werk van de gehele VU-gemeenschap. Wij zijn zeer trots op de mooie resultaten die we samen hebben behaald in een wederom niet gemakkelijk jaar. Wij kijken nu uit naar hetgeen 2022 ons brengt; in dit jaarverslag nemen we hier en daar al een voorschot op de aanstaande veelbelovende initiatieven.

### **Het College van Bestuur**

Mirjam van Praag, voorzitter

Jeroen Geurts, rector magnificus

Marcel Nollen, lid

# Bericht van de Raad van Toezicht

## Inleiding

De Raad van Toezicht Stichting VU houdt toezicht op het College van Bestuur van de Vrije Universiteit Amsterdam (VU). Met dit verslag legt de Raad van Toezicht verantwoording af over het uitgeoefende toezicht in 2021. Ook in 2021 had de wereldwijde coronapandemie grote invloed op de dynamiek van de VU-gemeenschap. Net als studenten en medewerkers zag ook de Raad van Toezicht zich genoodzaakt mee te bewegen met afwisselend versoepelingen en aanscherpingen van maatregelen en mogelijkheden. De toezichthouders waren zich bewust van de voorbeeldrol die zij vervulden in een veilige en verantwoorde manier van werken en vergaderen. Het bewogen jaar 2021, waarin bovenop een pandemie een nieuw bedrijfsvoeringslandschap aanzienlijke problemen veroorzaakte, bracht uitzonderlijke omstandigheden voor studenten en medewerkers. De Raad van Toezicht heeft bewondering voor de manier waarop zij met volle inzet hun studie en hun werkzaamheden bij de VU hebben voortgezet.

De Raad van Toezicht is steeds zo samengesteld, dat de leden ervan ten opzichte van elkaar en ten opzichte van het College van Bestuur onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. De samenstelling van de Raad van Toezicht heeft in 2021 een aantal wijzigingen ondergaan: de leden H.H.J. Dijkhuizen, prof. dr. E.C. Klasen en mr. drs. J.L. Burggraaf namen in de loop van 2021 afscheid. Zij werden opgevolgd door respectievelijk drs. J.H.P.M. van der Wijst, prof. dr. A.W.M. Evers en dr. T.B.P.M. Tjin-A-Tsoi. Doordat het afscheid van de drie uittreedende leden niet tegelijkertijd, maar binnen een tijdsbestek van een jaar plaatsvond, kon er een dakpanconstructie ontstaan waardoor de continuïteit binnen de Raad van Toezicht gewaarborgd werd. De drie nieuwe leden hebben een inwerk- en introductieprogramma doorlopen om verdere ervaring op te doen met de uiteenlopende facetten van de academische wereld binnen de VU.

## Overleg Raad van Toezicht en College van Bestuur

De Raad van Toezicht heeft in 2021 in algemene zin toezicht gehouden op de ontwikkeling van onderwijs, onderzoek en valorisatie aan de VU en de financiële huishouding en bedrijfsvoering van de VU. Daarbij hebben de Raad en zijn commissies oog voor een bredere context van landelijke ontwikkelingen en nemen zij het perspectief op hoe de VU zich in vraagstukken, uitdagingen en kansen verhoudt tot de andere Nederlandse universiteiten mee. Een aantal belangrijke of terugkerende dossiers wordt hieronder nader uitgelicht. Twee onderwerpen hebben in 2021 grote impact gehad op de VU: naast de crisisorganisatie vanwege de coronapandemie, werd een crisisorganisatie ingericht vanwege de problemen met de implementatie van het nieuwe bedrijfsvoeringslandschap.

### Implementatie systeemlandschap

In de loop van 2021 werd duidelijk dat er aanzienlijke problemen waren rond de implementatie van het nieuwe systeemlandschap (project MARS). De Raad volgde de ontwikkelingen op de voet en ontving, na inrichting van de crisisorganisatie, wekelijks de updates die ook naar medewerkers en studenten werden gestuurd. Een groot deel van de reguliere (commissie)vergaderingen werd ingeruimd voor de bespreking van de meest urgente en actuele problemen, oplossingsrichtingen en perspectieven. Met regelmaat werd de crisismanager uitgenodigd om een gedetailleerd beeld te krijgen van de situatie en de openstaande issues. De Raad heeft zich gericht op de impact op de voortgang en continuïteit van (processen met betrekking tot) onderwijs, onderzoek, valorisatie en bedrijfsvoering en heeft het College van Bestuur bevestigd op worst case scenario's. Daarnaast

besprak de Raad de verschillen tussen daadwerkelijke en gepercipieerde vooruitgang voor verschillende groepen medewerkers en het belang van een heldere, eerlijke en spoedige communicatie richting de organisatie. De Raad van Toezicht heeft ingestemd met het verzoek van het College van Bestuur als opdrachtgever van het evaluatieonderzoek naar de implementatie van het nieuwe systeemlandschap op te treden.

## Impact Covid-19

In 2021 ging de coronapandemie haar tweede jaar in en ook in dit jaar heeft het College van Bestuur de Raad van Toezicht met regelmaat en tijdens alle commissie- en RvT-vergaderingen geïnformeerd over hoe de door het Kabinet aangekondigde beperkingen en versoepelingen vertaald werden naar de praktijk van de VU-campus. Daarbij kwamen ter sprake de plannen om werkdruk te verlagen en welzijn van studenten en medewerkers te verhogen, de verschillende scenario's voor op- en afschaling van fysiek onderwijs, de inrichting van een teststraat en later ook vaccinatiecampagne, en de vereiste professionaliseringslag in het aanbieden van hybride onderwijs en blended learning. In de loop van 2021 speelde in het bijzonder de uitdaging dat de richtlijnen vanuit het ministerie weliswaar gericht waren op het geven van de hoogste prioriteit aan onderwijs en tentamens als fysieke activiteit, maar dat medewerkers en studenten eveneens in toenemende mate aangaven zich in het licht van stijgende besmettingscijfers niet veilig (genoeg) te voelen op de campus.

## Implementatie Instellingsplan

Sinds het najaar 2020 is er in elke vergadering van de Raad van Toezicht ruimte voorzien voor een verdiepende bespreking van de implementatie van een specifieke ambitie of speerpunt uit de Strategie VU 2020-2025, in aanwezigheid van de verantwoordelijke decaan. Tweemaal per jaar verzorgt de programmadirecteur een overall update. Dit leidde in 2021 tot gesprekken over de profielthema's, Leven Lang Ontwikkelen, Slagvaardige en Wendbaar, Sociale Campus, Ondernemend en Impact door Onderwijs en Onderzoek. De Raad van Toezicht heeft in 2021 het besluit van het College van Bestuur goedgekeurd om de looptijd van de Strategie VU 2020-2025 met een jaar te verlengen (tot en met 2025) teneinde de werkdruk binnen de organisatie te verlagen.

## Strategische samenwerkingen

In 2021 besprak de Raad van Toezicht wederom uitgebreid met het College van Bestuur over samenwerkingsverbanden van de VU met (inter)nationale partners. Het Ambitieraamwerk dat de samenwerking tussen de VU en de Universiteit Twente formaliseert en bestendigt, is aan de Raad ter goedkeuring voorgelegd. Daarnaast zijn de ontwikkelingen rondom een voorgenomen samenwerking met Naturalis en Inholland in Sapiens besproken. De Raad van Toezicht heeft het College van Bestuur in het licht van toenemende werkdruk met name bevestigd op het draagvlak voor dit soort samenwerkingen en de integraliteit met de reguliere werkzaamheden.

Voorts heeft het CvB in 2021 de Raad van Toezicht actief geïnformeerd en geconsulteerd over kwesties die actueel waren. Het betrof hier onder meer het strategisch instroombeleid in relatie tot toegankelijkheid, werkdruk en bekostiging, de ontwikkelingen op het gebied van een valorisatiestrategie en de voorgenomen splitsing van IXA VU-VUmc ende juridische fusie van VUmc en AMC tot stichting Amsterdam UMC. Ook werd de Raad van Toezicht geïnformeerd over de uitkomsten van een onafhankelijk onderzoek naar sociale veiligheid binnen een afdeling van de Faculteit der Gedrags- en Bewegingswetenschappen.

## Contacten met de instelling

Leden van de Raad van Toezicht namen in 2021 deel aan de strategische conferentie, georganiseerd rondom de implementatie van de Strategie VU 2020-2025.

Op 31 mei en op 8 november sprak de Raad van Toezicht met de decanen, op 31 mei sprak de Raad van Toezicht met de directeuren. De Raad hecht er in deze overleggen aan ervaringen uit te wisselen en een indruk te krijgen van hoe het de faculteiten en diensten vergaat. De decanen zijn bevraagd op de meest relevante interne en externe ontwikkelingen die een belangrijke rol spelen in het aanbieden van onderwijs en uitvoeren van onderzoek aan de VU. In het overleg met de directeuren zijn met name de effecten van meer dan een jaar van corona(maatregelen) op en binnen de diensten besproken. Daarnaast was er in deze overleggen de gelegenheid om van gedachten te wisselen over het profiel en de werving en selectie van een nieuwe rector.

Delegaties vanuit de Raad van Toezicht en de Gezamenlijke Vergadering (GV), bestaande uit de Universitaire Studentenraad (USR) en Ondernemingsraad (OR), hebben op 8 juni en 2 december informeel met elkaar gesproken over actuele thema's binnen de VU. Thema's die dit jaar aan de orde kwamen waren kwaliteit van onderwijs en de impact van de overgang naar online onderwijs tijdens de coronapandemie, hybride studeren, werken en vergaderen, de toenemende instroom van studenten, het taalbeleid van de VU, de beschikbare ruimte op de campus en de samenwerking tussen zeggenschap en medezeggenschap. Ook de verruiming van de mogelijkheden voor fysiek onderwijs en tentaminering, en de onrust, onzekerheid en onveiligheid die dat met zich meebrengt voor medewerkers en studenten, werd besproken. Eveneens kwam de impact van de problemen met de implementatie van het nieuwe systeemlandschap aan de orde. Daarnaast is er intensief contact geweest met de medezeggenschap in het kader van de benoemingsprocedure van de nieuwe rector. Een vertegenwoordiger van de USR en een vertegenwoordiger van de OR maakten deel uit van de selectieadviescommissie. In 2021 zijn eveneens adviesvragen inzake de herbenoeming van de collegevoorzitter en de herbenoeming van de voorzitter van de Raad van Toezicht bij de GV neergelegd. Leden van de Raad van Toezicht woonden tenslotte in 2021 de zogenaamde 'artikel 24'-overleggen van de GV bij.

Leden van de Raad van Toezicht namen in 2021, al dan niet in het kader van inwerkprogramma's en kennismakingsrondes, deel aan vergaderingen van verschillende interne VU-brede overleggen. Een aantal leden van de Raad van Toezicht was ook aanwezig bij de vergaderingen van de Ledenraad van de VUvereniging. Daarnaast hebben leden van de Raad van Toezicht individuele gesprekken met personen binnen de instellingen, en zijn zij, dit jaar wederom grotendeels digitaal, aanwezig op belangrijke momenten voor de instellingen zoals bij de Opening Academisch Jaar en de Dies.

De voorzitter van de Raad van Toezicht woonde in 2021 de twee vergaderingen bij van de voorzitters van de Raden van Toezicht van de Nederlandse universiteiten.

## Identiteit

In 2021 waren vragen met betrekking tot de identiteit en het bijzondere karakter van de VU wederom actueel: wat voor universiteit wil de VU zijn, gelet bijvoorbeeld op de omstandigheden als gevolg van de coronapandemie en toenemende studenteninstroom? In het bijzonder tijdens een retraite op 8 juni nam de Raad van Toezicht de tijd om, onder meer met het College van Bestuur, te bespiegelen op de strategische samenwerkingen die de VU aangaat, de toekomst van het universitaire landschap en vraagstukken aangaande bekostiging. De Raad van Toezicht constateerde daarbij dat het College van Bestuur en de organisatie dit soort vragen met open vizier aangaan en er in slagen de verbondenheid met de maatschappij, zelfontplooiing en veerkracht in brede zin, de rol van zingeving, en de meerwaarde van diversiteit als thema's levend en tastbaar te maken voor de VU-gemeenschap. De Raad van Toezicht onderschrijft dan ook de prominente plek die programma's als 'A Broader Mind' innemen.



# Commissies van de Raad van Toezicht

## Audit- en Huisvestingscommissie

De problemen die in de loop van 2021 zijn ontstaan rond de livegang van het nieuwe systeemlandschap zijn uitgebreid aan bod gekomen in de Audit- en Huisvestingscommissie. Daarbij zijn onder meer de inrichting van de crisisorganisatie en de specifieke problemen en bijbehorende oplossingsrichtingen voor elk betrokken domein (HR, Financiën, IT) besproken.

De Audit- en Huisvestingscommissie werd met regelmaat geïnformeerd over de totstandkoming van het VU-bestedingsplan van de middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs en heeft daarbij vastgesteld dat het van belang is dat de VU (gezien de passende begroting voor 2021) de vrijgekomen middelen snel en zinvol kan inzetten. Daarbij is de vraag besproken in hoeverre de VU in staat is structurele kwesties op te vangen met deze tijdelijke middelen.

De Audit- en Huisvestingscommissie adviseert de Raad van Toezicht over de gezondheid en doelmatigheid van de financiële huishouding van de VU. De commissie heeft in het voorjaar over de jaarrekening 2020 van Stichting VU gesproken in aanwezigheid van de accountant en hierover aan de Raad van Toezicht geadviseerd. De Audit- en Huisvestingscommissie heeft ook bij de jaarrekening 2020 vastgesteld dat er een positief resultaat uitgelegd moest worden en hecht belang aan een helder verhaal bij de cijfers. De manier van begroten binnen de eenheden en het goed inzetten van het beschikbare sturingsinstrumentarium verdient volgens de commissie de aandacht. Dit is eveneens onderwerp van gesprek geweest bij de tussentijdse rapportages over 2021.

In het najaar 2021 besprak de commissie de begroting 2022 (inclusief risicoparagraaf en treasuryplan) van de VU, ter advisering aan de Raad van Toezicht. De Audit- en Huisvestingscommissie heeft de begroting over 2022 beoordeeld vanuit het oogpunt van de financiële gezondheid van de VU op korte en lange termijn en een doelmatige inzet van de middelen. De commissie heeft het College bevraagd over de delta ten opzichte van de Kadernota en mogelijke spanningsvelden rondom doelstellingen van de eenheden. De Audit- en Huisvestingscommissie was daarbij van mening dat de negatieve begroting verantwoord en goed uitlegbaar is. Eveneens zijn de robuustheid van de begroting, die als gevolg van de MARS-problematiek op een andere manier tot stand is gekomen, en de bijsturingmogelijkheden besproken.

In 2021 heeft de Audit- en Huisvestingscommissie bijzondere aandacht gehad voor het proces van begroting tot en met jaarrekeningcontrole, en de rol die zowel de interne organisatie als de externe accountant daarbij speelt. Daarbij is met het College van Bestuur en de externe accountant onder meer gesproken over de ambitie de doorlooptijd van de jaarrekeningcontrole te verkorten en de hygiëne in het rapporteren te verbeteren. In de vergadering van de Audit- en Huisvestingscommissie van 6 mei vond een korte private sessie plaats tussen de Audit- en Huisvestingscommissie en de externe accountant.

In 2021 is het treasury statuut geactualiseerd; de Audit- en Huisvestingscommissie heeft hierover positief geadviseerd aan de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht heeft het College van Bestuur verzocht om elk kwartaal via de Audit- en Huisvestingscommissie te worden geïnformeerd over de stand van zaken met betrekking tot de compliance met de AVG, de implementatie van privacymaatregelen en de stand van zaken rondom informatiebeveiliging aan de VU. De commissie besprak daarbij in het bijzonder de weerbaarheid van de VU (en de gehele sector) voor cyberaanvallen en de implementatie van het Privacy Control Framework.

De Audit- en Huisvestingscommissie nodigt tweemaal per jaar de directeur FCO uit voor een verdiepende bespreking inzake campusontwikkeling en de scenario's voor het bereiken van een energietransitie voor 2035. Het gebruik van de beschikbare ruimte op de campus in tijden van pandemie én van toenemende studentenaantallen was in 2021 een belangrijk onderwerp van gesprek, naast de verschillende lopende bouwprojecten.

De Audit- en Huisvestingscommissie nodigt tweemaal per jaar de directeur IT en CISO uit voor een verdiepende bespreking inzake IT-beheersing en informatiebeveiliging. Naast de implementatie van het nieuwe systeemlandschap zijn in 2021 onder meer portfolio management, capaciteitsvraagstukken (interne expertise en externe inhuur) en de agile transformatie van de IT-organisatie aan bod gekomen.

Andere thema's die aan de orde zijn geweest, zijn tussentijdse financiële rapportages, treasury rapportages, de verzekeringsportefeuille, fiscaliteit, risicomanagement en het auditplan van de internal auditor.

De Audit- en Huisvestingscommissie is in 2021 vier keer in vergadering bijeengekomen. De notulen van deze overleggen zijn geagendeerd en besproken in de vergaderingen van de Raad van Toezicht.

## Kwaliteitscommissie

De Kwaliteitscommissie heeft zich in 2021 in het bijzonder gericht op de impact van de coronapandemie en de problemen rondom de implementatie van het nieuwe systeemlandschap op het onderwijs, onderzoek en valorisatie aan de VU, en op de continuïteit van de academische plechtigheden als promoties, oraties en afscheidsredes. De commissie sprak met de rector (a.i.) onder meer over het op- en afschalen van fysiek en locatiegebonden onderwijs, de gewenste voorwaarden en kaders voor het inzetten van online proctoring gedurende de verschillende fasen van versoepeling en aanscherping van coronamaatregelen, de specifieke capaciteitsproblemen vanwege coronavertraging bij ACTA, en de mogelijkheden die de middelen vanuit de werkdrukverlagingsplannen en het Nationaal Programma Onderwijs kunnen bieden. Eveneens speelde de druk op onderzoek in het algemeen, de kwetsbaarheid van verschillende groepen onderzoekers en de impact van coronavertraging op het schrijven en indienen van onderzoeksaanvragen.

De uitkomsten van de onderwijsvisitaties per opleiding worden periodiek gedeeld tijdens de vergaderingen van de Kwaliteitscommissie. Met het accreditatieportret blijft de commissie geïnformeerd over de kwaliteit van de opleidingen en het systeem van kwaliteitszorg van de VU. In dit kader zijn eveneens de sectorbrede ontwikkelingen aangaande instellingsaccreditatie aan de orde gekomen. Ook het marktaandeel van de VU en de instroomcijfers komen terugkerend ter sprake in de Kwaliteitscommissie, waarbij de commissie de rector bevraagd heeft op de impact van stijgende studentenaantallen op de werkdruk van docenten en de borging van onderwijskwaliteit. Tenslotte is de positie van de VU in verschillende relevante rankings een terugkerend onderwerp in de vergaderingen van de Kwaliteitscommissie, waarbij het spanningsveld tussen de aandacht voor ranglijsten en de beweging richting nieuwe vormen van erkennen en waarderen van wetenschappers een belangrijk onderwerp van gesprek was.

De Kwaliteitscommissie heeft in 2021 een positief advies inzake het herziene Kwaliteitsplan uitgebracht aan de Raad van Toezicht. De commissie heeft daarbij benadrukt dat de eigen aanpak van de VU in het vinden van een evenwicht tussen vertrouwen en controle goed terugkomt, zonder voorbij te gaan aan de aandachtspunten vanuit het NVAO-advies. De commissie was vanzelfsprekend zeer verheugd met de positieve beoordeling van het Kwaliteitsplan. In de loop van 2021 is de monitoring van de uitvoering van het Kwaliteitsplan, conform de vereisten van het ministerie, in de commissie aan bod gekomen.

De Kwaliteitscommissie besprak in 2021 het visiedocument dat de VU vaststelde voor nieuwe manieren van het erkennen en waarderen van wetenschappers besproken. Daarbij benadrukte de commissie dat, hoewel het goed is de faculteiten hun eigen keuzes te laten maken, het eveneens van belang is gezamenlijke doelen te specificeren en daarmee een zekere houvast en structuur te bieden.

Elk jaar nodigt de Kwaliteitscommissie de directeur HRMAM en de Chief Diversity Officer uit voor een gesprek over het diversiteitsbeleid van de VU. Daarbij is de commissie geïnformeerd over de ontwikkeling van een actieplan en is gesproken over monitoring en implementatie. De Kwaliteitscommissie heeft talentbeleid en de doorstroom naar bestuurlijke functies binnen de VU als aandachtspunt aangemerkt en benadrukt het belang van een gedegen systeem om intern ambities en competenties te kunnen toetsen, en daarbij ook inzicht te krijgen in hoezeer interventies inderdaad leiden tot meer diversiteit in de bestuurlijke lagen van de VU.

Andere thema's en ontwikkelingen die aan de orde kwamen in de Kwaliteitscommissie in 2021 waren de onderwijsinitiatieven gelieerd aan Community Service Learning en de kansen en uitdagingen voor hybride en blended onderwijs na corona, en de in 2021 vastgestelde onderzoeksvisie, strategische samenwerkingen en relevante cases ten aanzien van wetenschappelijke integriteit.

In 2021 is de Kwaliteitscommissie vijf keer bijeengekomen. De notulen van deze overleggen zijn geagendeerd en besproken in de vergaderingen van de Raad van Toezicht. In de interimperiode die ontstond tussen het vertrek van de rector en de benoeming van de nieuwe rector namen de conrectoren deel aan de vergaderingen van de Kwaliteitscommissie.

## Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie adviseert de Raad van Toezicht over zaken gerelateerd aan de werkgeversrol van de Raad. Naast de reguliere werkzaamheden van de commissie, vroegen in 2021 met name de werving van een nieuwe Rector Magnificus en de herbenoeming van de voorzitter van het College van Bestuur aandacht. Aan het begin van het jaar verzorgde de Remuneratiecommissie namens de Raad van Toezicht het inwerkprogramma voor de drie nieuwe leden van de Raad, die in 2020 waren geworven.

In de periode mei – oktober vond de werving en selectie van de nieuwe rector plaats in verband met het vertrek van Vinod Subramaniam per 1 september 2021. De leden van de Remuneratiecommissie hadden hierover meerdere keren per week contact met elkaar. De commissie adviseerde de Raad van Toezicht over het voorstel van het College van Bestuur voor de invulling van de interimperiode, de benoeming van Mirjam van Praag tot rector magnificus a.i en de tijdelijke nieuwe portefeuilleverdeling van het College van Bestuur tot het moment dat er een nieuwe rector aantreedt. Ook bereidde de commissie het profiel en de wervingsprocedure voor de nieuwe rector voor en onderhield zij contact met het searchbureau dat de procedure ondersteunde. De gesprekken met de kandidaten werden gevoerd door een brede sollicitatiecommissie, bestaande uit de twee leden van de Remuneratiecommissie, de voorzitter van het College van Bestuur, een vertegenwoordiger van de OR, een vertegenwoordiger van de USR, twee decanen en een dienstdirecteur. Na de benoeming van Jeroen Geurts, die startte op 15 januari 2022, bereidde de Remuneratiecommissie de communicatie over de benoeming en het inwerkprogramma voor.

In dezelfde periode liep ook de procedure voor herbenoeming van de collegevoorzitter voor een tweede termijn per 1 maart 2022. Voor de herbenoeming van de collegevoorzitter verzorgde een extern bureau onder begeleiding van de Remuneratiecommissie in het voorjaar van 2021 het 360 graden feedback-traject. De commissie besprak namens de Raad van Toezicht de uitkomsten daarvan met het bureau. Daarnaast voerde de commissie in het najaar namens de Raad het gesprek met de collegevoorzitter over wederzijdse wensen voor de invulling van de tweede termijn.

Naast deze zaken speelden voor de Remuneratiecommissie de reguliere werkzaamheden. In het voorjaar heeft de commissie de jaargesprekken met de bestuurders voorbereid. In juni heeft de commissie namens de Raad van Toezicht met iedere bestuurder een jaargesprek gevoerd waarin werd teruggeblikt op de afgelopen periode en vooruitgekeken op basis van de belangrijkste voornemens en plannen voor het komende jaar. Met de vertrekkend rector is een exitgesprek gevoerd.

Naast overleg specifiek in het kader van bovenstaande activiteiten kwam de Remuneratiecommissie in 2021 in vergadering bijeen om te spreken over werkgeverszaken. In deze vergaderingen werd onder meer de advisering aan de Raad van Toezicht besproken over voorstellen van nevenfuncties van bestuurders en WNT-zaken. Ook bereidde de commissie de juni-retraite van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur voor.

In 2021 is de Remuneratiecommissie drie keer formeel bijeengekomen. De notulen van deze overleggen zijn geagendeerd en besproken in het besloten overleg van de Raad van Toezicht.

## Functioneren Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht evalueert doorgaans ieder jaar het eigen functioneren aan de hand van de in het Algemeen Reglement vastgelegde criteria. Met de toetreding van drie nieuwe leden en de aandacht die uitging naar de onboarding, leende het jaar 2021 zich minder goed voor een terugblikkende zelfevaluatie zoals die voor het laatst op 19 november 2020 plaatsvond. Het eigen functioneren en de interne samenwerking binnen de Raad en de relatie tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur is in 2021 evenwel aan bod gekomen in de processen van de benoeming van de rector, de herbenoeming van de collegevoorzitter en de herbenoeming van voorzitter van de Raad van Toezicht. Voorts hebben de Audit- en Huisvestings- en Kwaliteitscommissie, doordat zij onder een nieuw voorzitterschap komen te staan, gekeken naar de eigen werkwijze en gewenste veranderingen. Met de Raad van Toezicht in nieuwe samenstelling is daarnaast toekomstgericht gekeken naar benodigde overleggen en de vergaderplanning. In 2022 zal een formele zelfevaluatie onder begeleiding van een extern bureau plaatsvinden.

De Raad van Toezicht handelt in overeenstemming met de Code Goed Bestuur Universiteiten. Het principe van onafhankelijkheid is naar het oordeel van de Raad bij de uitoefening van zijn taken in het verslagjaar geëerbiedigd.

## Tot slot

De Raad van Toezicht dankt de bestuurders en allen binnen de instellingen voor de inzet en prestaties van het afgelopen jaar en ziet ernaar uit als toezichthouder een bijdrage te leveren aan de verdere ontwikkeling van de VU in 2022.

15 februari 2022,

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

De heer drs. R. (Ron) Teerlink, voorzitter  
Mevrouw drs. J.H.P.M. (Anne Marie) van der Wijst  
Mevrouw prof. dr. A.C.J. (Aafke) Hulk  
Mevrouw prof. dr. A.W.M. (Andrea) Evers  
De heer dr. T.B.P.M. (Tjark) Tjin-A-Tsoi



# Bericht van de medezeggenschap

## Ondernemingsraad

Het tweede jaar van de COVID pandemie was ook voor de medezeggenschap een jaar tussen hoop en vrees. Spraken we in mei nog over een definitieve terugkeer naar de campus na de zomer, hoe anders zou het uiteindelijk worden. Behalve een korte periode begin november was 2021 een jaar dat de Ondernemingsraad van huis uit zijn werk heeft gedaan.

Desondanks zijn we redelijk goed door de corona situatie heen gekomen maar het vergaderen via zoom of teams haalt het niet bij een vergadering op locatie, zeker niet met zo'n grote groep.

2021 was ook een jaar met OR en ODC-verkiezingen. Ook hier moesten we improviseren. Flyeren, een lijsttrekkersdebat en in discussie gaan met collega's was er dit jaar niet bij. Gelukkig was de opkomst niet veel lager dan in andere jaren. Omdat het aantal personeelsleden van de VU boven de 5.000 was gekomen ging de OR van 21 naar 23 leden.

Maar liefst tien daarvan kwamen voor het eerst in de OR. Dat zorgde weer voor nieuwe uitdagingen want hoe moesten de nieuwe leden hun weg binnen de OR vinden vanuit huis?

Het inwerken en gevoel krijgen van hoe de OR reilt en zeilt heeft daarom ook veel langer geduurd.

Dit zal voor veel medewerkers herkenbaar zijn, dit speelde niet alleen bij de OR maar in de hele organisatie, hoe zorg je dat nieuwe collega's zich welkom voelen, hoe werk je ze in en – ook heel belangrijk – hoe verlies je ze niet uit het oog.

In de loop van 2021 werd wel steeds duidelijker dat bij een deel van de medewerkers de rek er wel uit was wat betreft het structureel thuiswerken. Dat was niet voor iedereen het geval. Anderen ervaren het (gedeeltelijk) thuiswerken juist als iets positiefs en willen dat graag in de toekomst behouden.

Het medezeggenschapswerk ging in 2021 gewoon door maar wel met andere accenten. Er is veel gesproken over hybride werken, hybride vergaderen en hybride onderwijs. In elke overlegvergadering met het CvB is dit thema aan de orde geweest en er is ook een aparte themabespreking geweest waarin OR en CvB mogelijke dilemma's/visies besproken hebben ten aanzien van het hybride werken zoals welke afspraken beleg je centraal en welke decentraal en wat is de mate van vrijblijvendheid binnen de (de)centrale beleidskaders.

Een ander terugkerend thema betrof de werkdruk. Naar aanleiding van het opstellen van een actieplan werkdruk zijn hier levendige discussies over gevoerd. Dat er een werkdrukprobleem bestaat, is voor iedereen wel duidelijk maar over op welke wijze de knelpunten het beste kunnen worden aangepakt én hoe er gewerkt kan worden aan structurele oplossingen is niet altijd consensus. De gesprekken hierover zullen ook de komende tijd gevoerd blijven worden. In de plenaire vergadering met het CvB maar ook in gesprekken van de OR-commissie P&O met HRM. Voor veel medewerkers heeft de COVID-situatie tot extra werkdruk geleid. Voor een aantal collega's kwam daar nog de MARS problematiek bovenop.

Ook binnen de Ondernemingsraad werd er veel werkdruk ervaren, voor een aantal OR-leden werd het combineren van het eigen werk met het OR-werk steeds lastiger te combineren.

Als er een woord was dat – naast corona – het hele jaar rondzong, was dat MARS, het nieuwe ERP-systeem van de VU dat vanaf juli 2021 in gebruik is genomen. De invoering van MARS heeft voor de organisatie tot zeer grote problemen geleid. Voorjaar 2021 kreeg de OR via een aantal onderdeelcommissies al signalen dat het niet goed ging met MARS en dat er twijfels waren of een start in 2021 wel verantwoord was. Maar MARS gaat niet alleen over een nieuw systeem maar ook

over de mensen die er mee moeten werken. Sommige van onze collega's zullen met weinig plezier aan de tweede helft van 2021 terugdenken. Bij gesprekken komt al snel de emotie naar boven en dat is heel begrijpelijk. De OR heeft aangedrongen op een grondig onderzoek door een extern bureau over hoe dit heeft kunnen gebeuren en hoe dit in de toekomst kan worden voorkomen. Dat onderzoek komt er gelukkig ook.

In de tweede helft van 2021 stond een voorstel voor het veranderen van de tijdsblokken colleges op de agenda van de overlegvergaderingen met het CvB. Naar aanleiding van de daarover gevoerde discussie ontstond bij de OR het voortschrijdend inzicht dat er zoveel haken en ogen aan welke wijziging dan ook zitten dat daarvoor een grondige discussie moet worden gevoerd. Een brede consultatie van alle betrokkenen – medewerkers én studenten – is daarbij essentieel.

2021 is voor de OR een enerverend jaar geweest, niet altijd even makkelijk maar de medezeggenschap heeft gelukkig wel zijn rol kunnen blijven spelen en heeft daarbij altijd het streven gehad om vanuit het medewerkersperspectief bij te dragen aan goede besluitvorming aan de VU.

Henk Olijhoek  
Voorzitter Ondernemingsraad

## Universitaire Studentenraad

De Universitaire Studentenraad heeft zich dit jaar met diverse lopende zaken beziggehouden. Wij begonnen het traject in april 2021 toen wij allen verkozen werden en samen als elftallige raad de uitdaging aangingen om alle studenten te representeren. Een drukke en leerzame transitieperiode volgde. Tegelijkertijd schreven wij ons beleidsplan met speerpunten die wij van belang vonden. Door onze rechten neemt de organisatie het studentenperspectief mee bij het nemen van belangrijke besluiten en initiatieven.

De coronapandemie was een turbulente periode voor ons allemaal. Er werd veel van de organisatie gevraagd op het gebied van communicatie, capaciteit en afwisselende inzet van hybride onderwijs. Aan het begin van het academisch jaar 2021-2022 ging de campus weer open. Hieropvolgend hebben wij ons extra ingezet voor verbinding met studenten die elkaar eindelijk weer op de campus konden ontmoeten. Jammer genoeg was de open campus van korte duur en volgde al snel een nieuwe lockdown. Gedurende deze periode hadden wij door deelname aan het Strategisch beleidsteam (SBT) een mogelijkheid tot het delen van het studentenperspectief en de kans om in SBT-verband op centraal niveau advies te geven aan het College van Bestuur over corona-gerelateerde zaken. Door middel van het Presidium (USR-FSR's), het Universitair Verenigen Overleg en andere publieke overleggen hebben wij nauw contact met studenten kunnen onderhouden tijdens deze periode, waardoor we ons maximaal voor hen konden inzetten. Wij zijn blij dat er op dit moment van schrijven geen maatregelen zijn, zodat studenten elkaar weer kunnen ontmoeten de campus. De afgelopen periode heeft ons laten zien dat we als universiteit in staat zijn flexibel en veerkrachtig met een complexe situatie om te gaan, mede dankzij de inzet van digitale innovaties.

De USR heeft verschillende advies- en instemmingsaanvragen ontvangen, onder andere met betrekking tot online proctoring en aanpassing tijdsblokken van colleges. Lopende zaken waar onze universiteit druk mee bezig is, hebben wij ook hoog op de agenda staan. Voorbeelden hiervan zijn het inzetten van Blended Learning, de ophoging van de toetscapaciteit, de samenwerking met Universiteit Twente en het Strategische VU-beleid 2020-2025. Verder houden wij ons in GV-verband (Gezamenlijke Vergadering) samen met de Ondernemingsraad bezig met onder andere de begroting van de universiteit.

Naast advies-, instemming-, en informatierecht hebben wij als USR ook initiatiefrecht. De raad heeft dan ook diverse projecten geïnitieerd. Zo zijn wij druk geweest met duurzaamheid. We hebben aandacht gevestigd op het creëren van een meer duurzame universiteit. Zo initieerden we een plant-based taskforce, die zich focust op een verschuiving naar een uitgebreider duurzaam aanbod van de catering. Daarnaast hechten wij als USR veel waarde aan het studentenwelzijn. Sport kan hierin een belangrijke rol spelen en daarom hebben we een Sports Tournament geïnitieerd met als primair doel studenten met elkaar te verbinden. Op dit moment werkt de USR aan verschillende initiatieven zoals het opzetten van een VU-brede CPR cursus en het organiseren van een Cultuur en Kunst Dag.

Wij vinden het belangrijk om contact te onderhouden en kennis uit te wisselen met studentenraden buiten de VU op nationaal en internationaal niveau. Daarom zijn wij actief betrokken bij landelijke overleggen via het ISO (Interstedelijk Studenten Overleg) en internationale overleggen via het Aurora-netwerk.

Als studentenmedezeggenschap kijken wij terug op een actief jaar in het representeren van studenten, denken wij sterk in nieuwe mogelijkheden en zetten wij in op een goede samenwerking met de organisatie om onze doelen te realiseren. Wij danken alle VU-medewerkers die ons hierbij hebben geholpen en graag zetten wij deze samenwerking de komende maanden voort. Tot slot danken wij het College van Bestuur voor de prettige samenwerking.

Asmaa Elhassan  
Voorzitter Universitaire Studentenraad

# Governance

## Bestuur en toezicht

De VU is een bijzondere instelling in de zin van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW). De VU gaat uit van de Vereniging voor christelijk hoger onderwijs, wetenschappelijk onderzoek en patiëntenzorg (de VUvereniging), en wordt in stand gehouden door de Stichting VU.

In de statuten van Stichting VU staat als grondslag:

*'De Stichting VU gaat uit van de Vereniging, die, voortbouwend op haar christelijke oorsprong, ten doel heeft om bij te dragen aan een betere wereld, een wereld waarin rechtvaardigheid, medemenselijkheid, en verantwoordelijkheid voor elkaar en voor de wereld centraal staan. De Stichting laat zich hierdoor inspireren bij de inrichting van haar onderwijs en onderzoek en bij het delen van kennis met en dienstbaar zijn aan de maatschappij. Zij onderkent en waardeert de rol die levensbeschouwing en zingeving hierbij spelen.'*

De universiteit en de stichting worden bestuurd door het College van Bestuur, dat verantwoording is verschuldigd aan de Raad van Toezicht. De VU past de 'code goed bestuur universiteiten' van de Universiteiten van Nederland (UNL) toe en leeft deze na.

In verband met de status van de VU als bijzondere instelling is de benoeming van leden van de Raad van Toezicht bij de VU als volgt geregeld:

- Leden van de Raad van Toezicht worden benoemd en herbenoemd door de Raad van Toezicht, na goedkeuring door de Ledenraad van VUvereniging.
- Met de medezeggenschapsorganen van de VU is een aangepast proces overeengekomen om het lid van de Raad van Toezicht te benoemen dat in het bijzonder het vertrouwen van de medezeggenschap geniet. Daarbij doen de Raad van Toezicht en vertegenwoordigers van de medezeggenschap samen een voordracht. Die wordt voorgelegd aan de Ledenraad van de VUvereniging.

## Faculiteiten en diensten

Het bestuur en de inrichting van de universiteit zijn geregeld in het Bestuursreglement VU. In 2021 telde de universiteit negen faculteiten. De Faculteit der Geneeskunde maakt integraal deel uit van het Amsterdam UMC, locatie VUmc. De Faculteit der Tandheelkunde maakt deel uit van het Academisch Centrum Tandheelkunde Amsterdam (ACTA), waarin de VU samenwerkt met de Universiteit van Amsterdam.

De universiteit kent daarnaast negen diensten die het onderwijs, onderzoek en de valorisatie van de faculteiten ondersteunen en de kaders bewaken die het College van Bestuur vanuit wettelijke opgedragen taken stelt. De nieuwe dienst Universitaire Relaties en Fondsenwerving is op 1 januari 2021 van start gegaan.

Aan het hoofd van iedere faculteit staat een faculteitsbestuur van drie of vier leden, benoemd door het College van Bestuur. De decaan is voorzitter van het faculteitsbestuur en integraal eindverantwoordelijk voor het functioneren van de faculteit. Aan het hoofd van een dienst staat een directeur. De directeur is integraal eindverantwoordelijk voor het functioneren van de dienst.



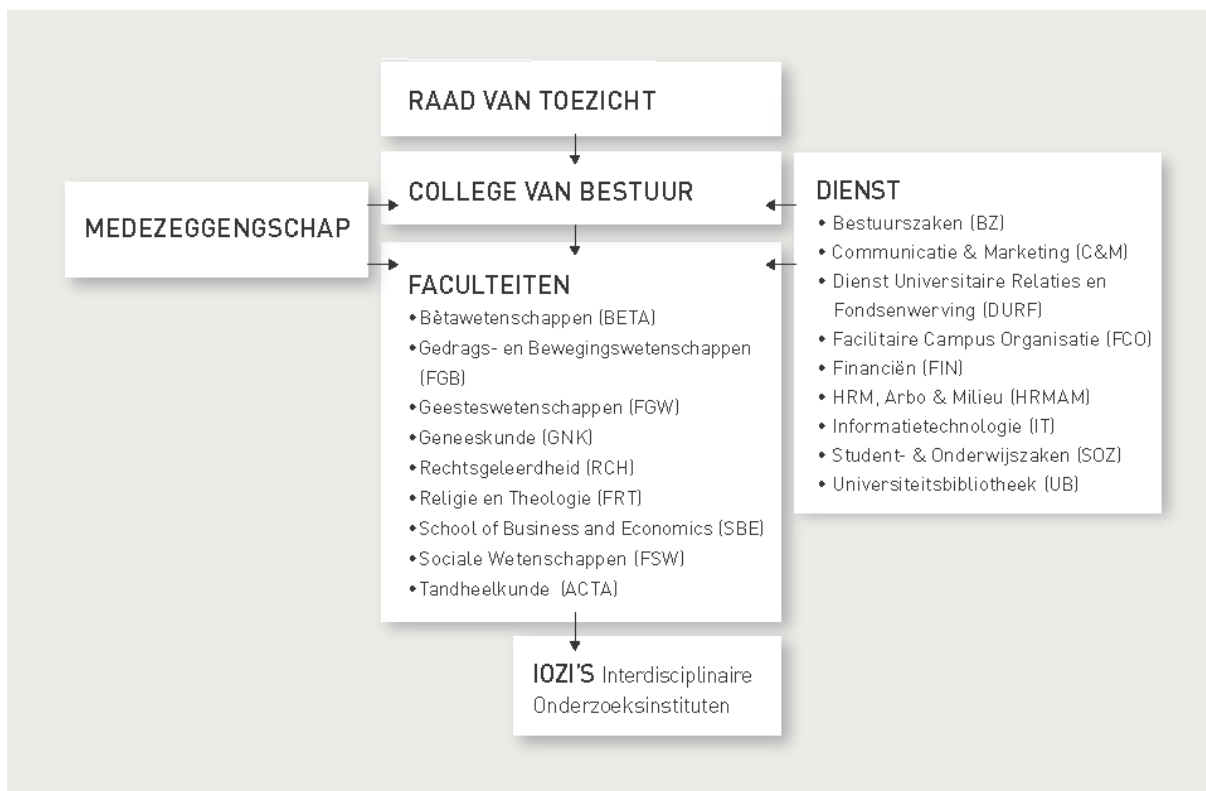
De decanen van de faculteiten vormen het College van Decanen, dat onder voorzitterschap staat van de rector magnificus. Het College van Decanen houdt toezicht op de wetenschappelijke kwaliteit, integriteit en reputatie van de universiteit. Het College van Decanen besluit tevens als College voor Promoties als bedoeld in de WHW over academische aangelegenheden, zoals promoties en eredoctoraten.

## Medezeggenschap

De VU kent een stelsel van gedeelde medezeggenschap. De centrale organen daarbij zijn de Ondernemingsraad (OR), de Universitaire Studentenraad (USR) en de Gezamenlijke Vergadering (GV). Deze laatste bestaat uit de leden van de beide andere organen. Deze drie organen ontleen hun bevoegdheden aan de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) en aan de eigen VU-regelgeving op het gebied van medezeggenschap. Deze is gebaseerd op de WHW. De facultaire medezeggenschap wordt uitgeoefend in de Onderdeelcommissie (ODC), de Facultaire Studentenraad (FSR) en de Facultaire Gezamenlijke Vergadering. De diensten kennen ook elk een ODC.

## Lokaal Overleg

Het Lokaal Overleg (LO) is het overleg tussen werkgever (het College van Bestuur) en de werknemersorganisaties. Het College van Bestuur wordt in dit overleg vertegenwoordigd door de directeur HRM, Arbo en Milieu (HRMAM). Volgens de cao Nederlandse Universiteiten (cao NU) wordt in het LO de wijze besproken waarop 'in de uitwerking van arbeidsvoorwaardenbeleid optimaal rekening gehouden wordt met relevante lokale omstandigheden'. Een voorbeeld hiervan is de regeling Vergoeding woon-werkverkeer. Zo zijn er veel mogelijkheden om met het openbaar vervoer naar de VU te reizen, maar is parkeren kostbaar. Deze situatie is niet bij elke universiteit hetzelfde.



Figuur 1 Organogram van de VU

## VU Holding BV

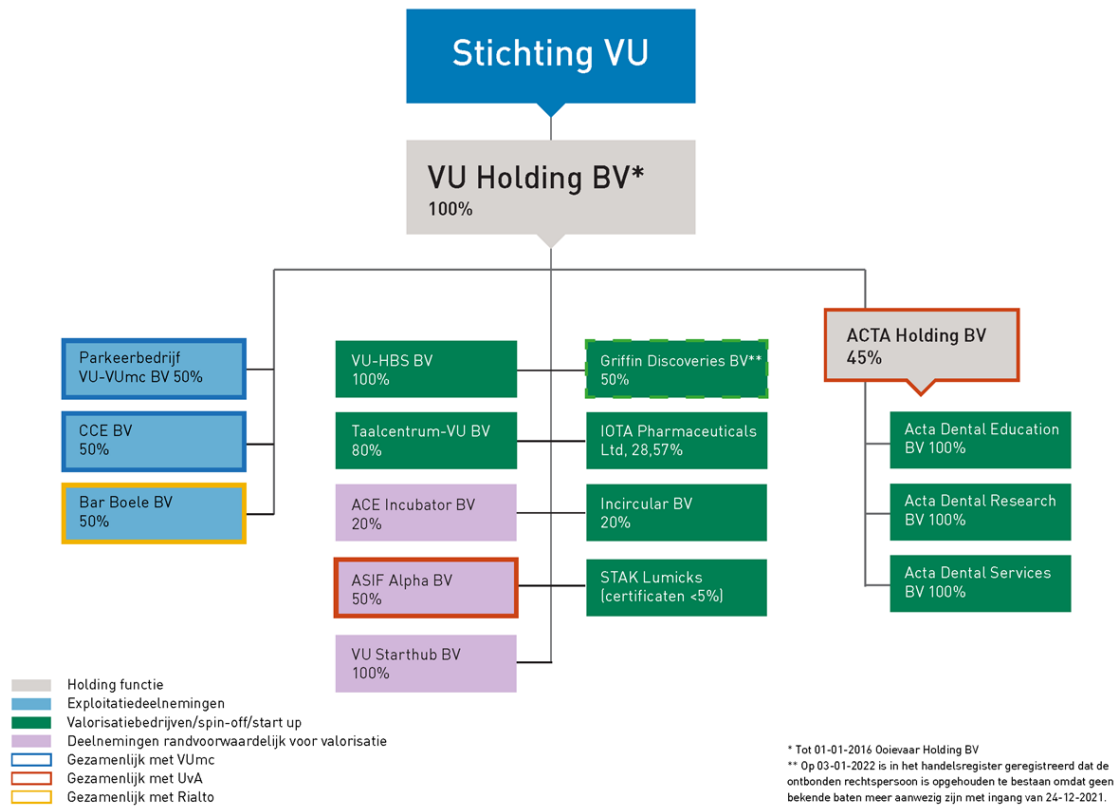
De doelstelling van de VU Holding BV is om de VU te faciliteren bij de valorisatieambities, daarbij de governance goed te organiseren conform de geldende wet- en regelgeving en erop toe te zien dat de geldende wet- en regelgeving wordt nageleefd door de deelnemingen die deel uitmaken van de VU Holding. Het bestuur van VU Holding BV legt verantwoording af aan zijn aandeelhouder, de Stichting VU. De VU Holding BV heeft zowel meerderheids- als minderheidsbelangen in ondernemingen.

Binnen de VU Holding BV zijn verschillende typen deelnemingen ondergebracht. Dit zijn:

- deelnemingen die randvoorwaardelijk zijn voor valorisatie. Zo participeert de VU Holding BV met andere Amsterdamse kennisinstellingen in twee deelnemingen die valorisatie faciliteren (ASIF Alpha BV en ACE BV);
- wetenschappelijke start-ups en spin-offs: de VU Holding BV heeft meerderheids- en minderheidsbelangen in deelnemingen om wetenschap te vermarkten en voor deze activiteiten een bv te exploiteren;
- exploitatiedeelnemingen die ten dienste staan van het primaire proces van de VU. De VU Holding BV heeft een gedeeld aandeelhouderschap met VUmc Holding BV in twee exploitatiedeelnemingen (parkeerbedrijf VU-VUmc BV en CCE BV (energie)).

Naast het toezicht vanuit de VU Holding BV hebben alle meerderheidsdeelnemingen een aparte Raad van Commissarissen. Minimaal jaarlijks heeft het bestuur van de VU Holding BV een aandeelhoudersvergadering met zijn meerderheidsdeelnemingen over de jaarstukken. Daarnaast vindt zo nodig nog informeel overleg plaats of zijn er extra aandeelhoudersvergaderingen.

De toegenomen aandacht en activiteiten voor valorisatie werden in 2021 duidelijk zichtbaar in de uitbreiding van het aantal deelnemingen in de VU Holding BV. De private activiteiten van ACTA kennen een separate holding samen met de UvA. Deze holding is eind 2021 geherpositioneerd van 45% deelneming onder de VU naar 45% deelneming onder de VU Holding BV, met als doel om de governance beter te verankeren.



Figuur 2 Organogram van Stichting VU





# H1 Over de VU





# 1. Over de VU

Wij zijn de Vrije Universiteit Amsterdam. Wij zijn een bijzondere universiteit met faculteiten in de alfa-, bèta-, gamma- en medische wetenschappen. Wij geven onderwijs met hart en ziel. Wij zijn betrokken bij onze studenten en we hebben oog en aandacht voor ieder individu. Wij zien brede academische vorming als een integraal onderdeel van de opleiding. Wij leiden inhoudelijk goed onderlegde en ruimdenkende studenten op. Ons onderwijs en onderzoek zijn nauw met elkaar verbonden. Onze toppositie in onderzoek combineren we met een stevige maatschappelijke oriëntatie en ons onderzoek is sterk multidisciplinair. Die multidisciplinariteit wordt gefaciliteerd doordat alle disciplines op één fysieke campus zijn gevestigd. We hebben impact met ons onderwijs, ons onderzoek en onze valorisatieactiviteiten, waarmee we bijdragen aan een betere wereld.

In dit hoofdstuk vertellen wij meer over waar wij voor staan, wat onze strategie is en hoe wij waarde creëren. Ook presenteren we enkele bijzondere prestaties uit 2021.

## 1.1 Missie, historie en kernwaarden

### Onze missie

Wij nemen met wetenschappelijk en waardengedreven onderwijs, onderzoek en valorisatie verantwoordelijkheid voor mens en planeet. Wij leiden studenten en professionals op met kennis van zaken en 'A Broader Mind'; een brede persoonlijke, academische én maatschappijgerichte ontwikkeling. Ons onderzoek is grensverleggend zowel binnen als tussen disciplines. Onze studenten en medewerkers staan als vrije denkers en met aandacht voor diversiteit, zingeving en medemenselijkheid in verbinding met elkaar en met de samenleving.

### Historie

De VU werd in 1880 opgericht onder leiding van theoloog, journalist en politicus Abraham Kuyper. De universiteit werd gefinancierd met particuliere gelden. Dat heeft er mede toe geleid dat de VU altijd nauw verbonden is geweest met de maatschappij. De drijfveren van toen zijn ook vandaag zichtbaar in onze universiteit.

Vrijheid is onze hoogste waarde. De universiteit heeft een onafhankelijke positie, terwijl we ons tegelijkertijd verantwoordelijk voelen om een maatschappelijke rol te spelen. Wetenschappers van de VU spelen een belangrijke rol in het publieke debat en dragen bij aan de vorming van de publieke opinie op basis van de wetenschap.

Vanuit onze onafhankelijkheid en ons verantwoordelijkheidsgevoel dragen wij bij aan de pluriformiteit in de samenleving. Binnen onze universiteit krijgen ook controversiële opvattingen de ruimte. Het academisch bedrijf en de wetenschappelijke overtuigingen van de VU weerspiegelen al sinds onze oprichting de diversiteit in de maatschappij.

Bij de VU respecteren we ieders overtuiging, maar elke overtuiging mag ook ter discussie worden gesteld. Ook dat is de taak van de universiteit. De VU is een cultuurdrager, een waargemeenschap met een impact die voorbij haar eigen grenzen reikt.

## Kernwaarden

Uit onze identiteit en onze historie volgen onze kernwaarden. Wie deel uitmaakt van de VU-gemeenschap, onderschrijft deze waarden:

Verantwoordelijk	Open	Persoonlijk
<i>We stellen ons dienstbaar en betrokken op naar mens en maatschappij.</i>	<i>We zijn toegankelijk en ontvankelijk voor diversiteit in vakgebieden, culturen, ideeën, nationaliteiten, overtuigingen en levensbeschouwingen.</i>	<i>We hebben aandacht en respect voor elk individu, en in onze gemeenschap wordt elk lid gekend.</i>
We stemmen ons onderwijs, ons onderzoek en onze valorisatie af op maatschappelijke thema's. We stimuleren onze studenten en medewerkers om zich nuttig en met passie in te zetten voor een betere wereld. In onderzoek zijn onze wetenschappers en promovendi integer en transparant. We maken de wetenschappelijke en maatschappelijke impact van onze activiteiten zichtbaar.	De VU vormt een ontmoetingsplaats. Vanuit vertrouwen, respect en interesse leiden verschillen hier tot nieuwe inzichten en innovatie, tot scherpte en helderheid, tot excellentie en een ruimer begrip. Dit vertaalt zich in al onze kerntaken, in onze bedrijfsvoering en op de campus. De VU staat open voor de omgeving. Samen met andere partijen creëren we impact met onderwijs en onderzoek.	Elk lid van de universitaire gemeenschap is uniek en waardevol en kan zich ontplooiën. Onderlinge relaties zijn respectvol, maar ook moreel appellerend en engagerend. Onderwijs aan initiële studenten en studenten die zich later aansluiten, geven we met liefde en steeds op persoonlijke wijze.

## 1.2 Strategie VU 2020-2025

Sinds 2020 heeft de VU een nieuw instellingsplan: *Strategie VU 2020-2025*. Deze strategie is met brede input en betrokkenheid van de universiteit tot stand gekomen. Dat heeft geleid tot een ambitieuze en breed gedragen strategie. Vanwege de coronasituatie en de druk die de pandemie heeft gelegd op de organisatie, is in 2021 besloten om de looptijd van de huidige strategie met een jaar te verlengen. De uitvoeringstermijn voor de strategische voornemens eindigt daardoor niet in het begin van 2025 maar aan het eind van dat jaar.

Hieronder zetten we de centrale elementen uit de strategie uiteen: speerpunten, profielthema's en ambities.

- We zetten in op drie *speerpunten* die richting geven aan ons handelen: duurzaam, ondernemend en divers. Deze speerpunten zijn kenmerken die het werk van de VU in alle facetten typeren.
- Onze *profielthema's* reflecteren onze inhoudelijke focus. Er zijn vier profielthema's: *Human Health & Life Sciences, Connected World, Governance for Society* en *Science for Sustainability*.
- Daarnaast hebben we negen *ambities* geformuleerd die concretiseren waarop we in de komende jaren onze aandacht zullen richten, gegeven onze speerpunten en profielthema's. De negen strategische ambities hebben betrekking op onderwijs, onderzoek, valorisatie en bedrijfsvoering.

Figuur 3 geeft een grafisch overzicht; daarna lichten we de speerpunten en profielthema's uitgebreider toe.



Figuur 3 Strategie

## Onze speerpunten

Duurzaam, ondernemend en divers – dat zijn de speerpunten die richting geven aan ons handelen en aan de inhoud van onderwijs, onderzoek, valorisatie en aan onze bedrijfsvoering.

### Speerpunt 1. Duurzaam

Als universiteit voelen we ons verantwoordelijk om bij te dragen aan een leefbare en duurzame wereld. Daarbij heeft 'duurzaam' een brede betekenis. Duurzaamheid gaat niet alleen om het milieu, maar ook om economische, menselijke, culturele en sociale aspecten. Want niet alleen natuurlijke hulpbronnen zijn schaars. En ook voor de VU zelf is duurzaamheid vitaal. We zetten in op het duurzaam en gezond functioneren van onze universiteit, onze gemeenschap, werknemers en studenten, en op het duurzaam en efficiënt inzetten van schaarse middelen.

### Speerpunt 2. Ondernemend

Wij willen meerwaarde creëren voor de samenleving. Dit vraagt een ondernemende houding. De VU stimuleert een ondernemende geest in onze studenten, promovendi, wetenschappers en staf, als een manier om bij te dragen aan de samenleving. Niet alleen onderwijs, onderzoek en valorisatie zijn bij deze ondernemende houding gebaat, maar ook onze interne organisatie en de ondersteuning van onze kerntaken. De VU is van mening dat ondernemendheid dé houding is om maatschappelijke problemen op te lossen.



## Speerpunt 3. Divers

Diversiteit is nauw verbonden met de identiteit van de VU. Wij zijn ervan overtuigd dat diversiteit bijdraagt aan de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, en samenwerkingen ten goede komt. De VU ziet die diversiteit dan ook als een verrijking. De VU omarmt nadrukkelijk alle medewerkers en studenten met al hun onderlinge verschillen. Wij dagen iedereen in onze gemeenschap uit om verschillen te overbruggen, ruim te denken en open te staan voor het unieke van de ander.

## Onze profielthema's

De profielthema's geven inhoudelijk vorm aan onze missie en hebben betrekking op onderwijs, onderzoek en valorisatie, waarbij we streven naar versterkte multi-, trans- en interdisciplinariteit. Voor de komende jaren zetten we in op vier multidisciplinaire profielthema's:

1. *Human Health & Life Sciences* bestudeert de gezondheid en het welzijn van mensen, inclusief de organisatie en bekostiging van de zorg.
2. *Connected World* bestudeert de invloed van digitalisering en globalisering op menselijke, culturele, economische en politieke verhoudingen.
3. *Governance for Society* bestudeert de inrichting en het bestuur van organisaties en samenlevingen.
4. *Science for Sustainability* bestudeert de voorwaarden voor een toekomstbestendig evenwicht tussen mens, milieu en economie.

## 1.3 Waarde creëren

Sinds onze oprichting in 1880 is het ons doel om met ons onderwijs en onderzoek meerwaarde te creëren voor de samenleving en bij te dragen aan een betere wereld. Ons onderzoek is zowel fundamenteel als toegepast en beslaat het gehele wetenschappelijke spectrum. Onze rijke academische omgeving maakt grensverleggend interdisciplinair onderzoek en talloze maatschappelijke toepassingen mogelijk.

## Het waardecreatiemodel van de VU

Wij willen onze maatschappelijke impact beter laten zien. Sinds ons jaarverslag over 2018 rapporteren wij daarom over de manier waarop de VU waarde creëert voor de maatschappij. Dat doen we aan de hand van een waardecreatiemodel. Ons waardecreatiemodel (zie figuur 4) is gebaseerd op de Strategie VU 2020-2025. Het is onze ambitie om het waardecreatiemodel te gebruiken als middel om te sturen op onze meerwaarde voor de maatschappij en onze impact op de *Sustainable Development Goals* van de Verenigde Naties (SDG's, Duurzame Ontwikkelingsdoelen).

Het waardecreatiemodel laat zien hoe wij meerwaarde creëren door te investeren in onze kerntaken onderwijs, onderzoek en valorisatie, maar ook in onze mensen en in onze omgeving. Dit zijn investeringen in bijvoorbeeld onderwijsbeleid, samenwerkingsverbanden, innovatie, kwaliteit van diensten, de campus of faciliteiten. Dit zien we terug aan de bovenkant van het model. In het model noemen we dit *input*.

Wat is het resultaat van deze input en investeringen? Dat is terug te zien in de *output* van onze kerntaken en onze organisatie. Bijvoorbeeld in de hoge kwaliteit van het onderzoek en het percentage Open Access-publicaties. De impact die wij genereren vanuit de output van het waardecreatiemodel, wordt beschreven in de paragrafen 'Impact en strategische resultaten' in hoofdstukken 2 tot en met 6 van dit jaarverslag

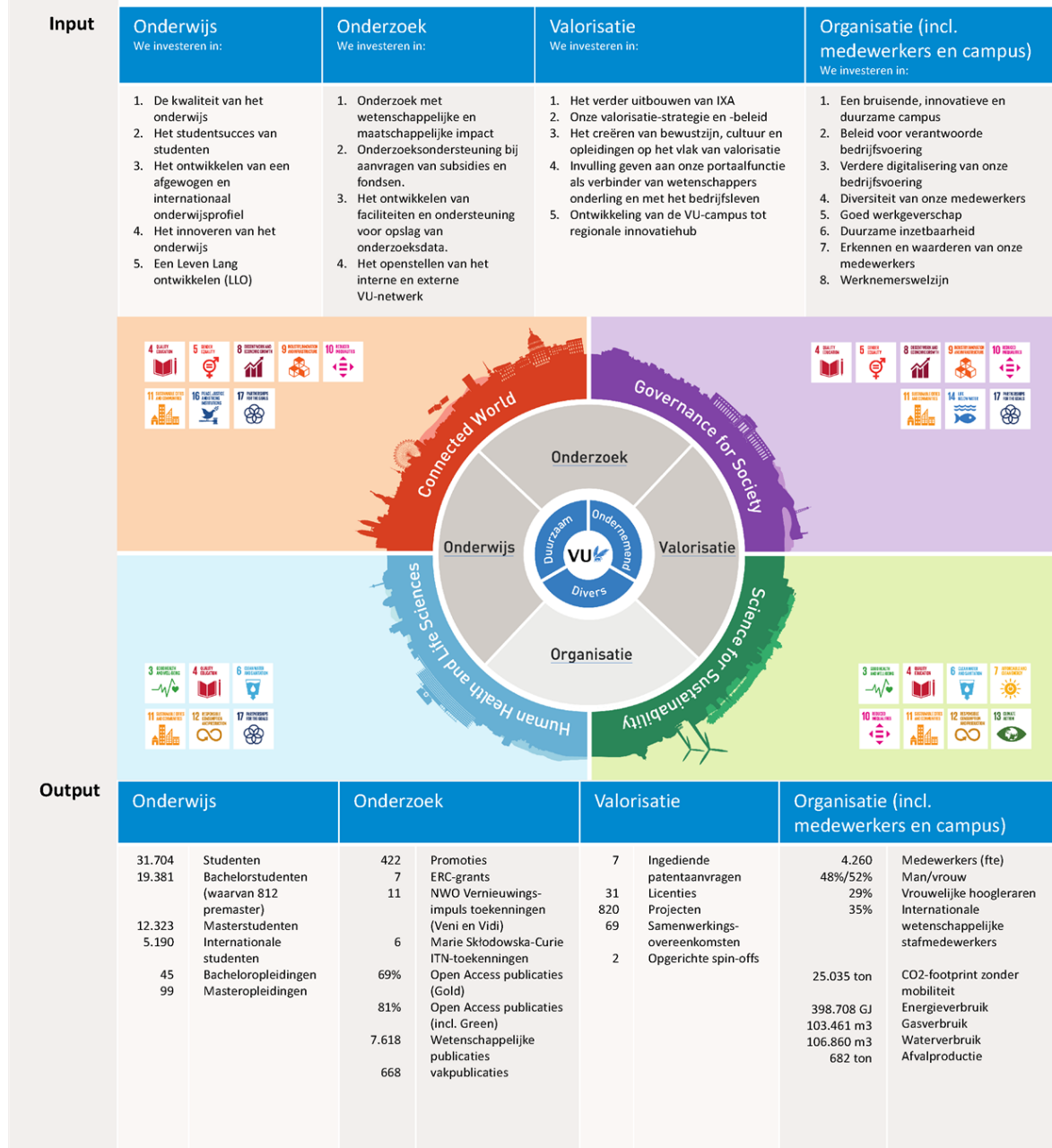
## Profielthema's en SDG's in het model

Onze vier profielthema's *Human Health & Life Sciences*, *Connected World*, *Governance for Society* en *Science for Sustainability* geven inhoudelijk vorm aan onze missie. Ze laten zien welke focus wij kiezen als het gaat om onze kerntaken.

De SDG's in het waardecreatiemodel komen overeen met de SDG's in de Strategie VU 2020-2025. Omdat in de strategie onze profielthema's gekoppeld zijn aan de SDG's, hanteren we die koppeling ook in dit jaarverslag: we illustreren de bijdrage van de VU aan de SDG's aan de hand van onze vier profielthema's. Dat is terug te zien aan de onderzijde van het model.

Als organisatie dragen we niet alleen bij aan de SDG's door de focus op onze profielthema's. We hebben ook invloed op de SDG's via onze bedrijfsvoering en ons hr-beleid. Het is ons streven om een zo groot mogelijke positieve impact te hebben op de maatschappij, maar onze impact is niet in alle gevallen even positief. Zo brengen onze activiteiten CO<sub>2</sub>-uitstoot met zich mee, en de productie van afval. We proberen uiteraard onze negatieve impact zo veel mogelijk te beperken.

# Hoe wij waarde creëren



Figuur 4 Waardecreatiemodel

## A Better World@VU

De tentoonstelling *A Better World@VU* is een bijzonder voorbeeld van de waarde die wij als universiteit creëren. In deze tentoonstelling tonen VU-studenten en -medewerkers in totaal zestien duurzame projecten en initiatieven die een bijdrage leveren aan een betere wereld. Deze projecten en initiatieven die gekoppeld zijn aan een of meerdere SDG's zijn in 2021 geselecteerd en kunnen van 24 mei 2022 tot en met 28 februari 2023 zowel [online](#) als fysiek op de VU-campus worden bekeken. Hieronder staat een weergave van enkele projecten.

### Brighter Futures

In *Brighter Futures*, een project dat vanuit het *Centre for International Cooperation (CIS)* van de VU is ontwikkeld, wordt alles gedaan om vluchtelingstudenten in de Bekaa regio in Libanon een hoopvollere toekomst te geven. Met onderwijsprogramma's en psychosociale hulp bundelen docenten van de LEARN! Academy en lokale instellingen hun krachten.





## Eroding Arctic coastlines

In *Eroding Arctic Coastlines* onderzoeken Fleur van Crimpen, dr. Lina Madaj en dr. Jorien Vonk van de VU samen met Canadese partner Dustin Whalen wat er met permafrost materiaal in afkalvende kusten gebeurt. In permafrost zit organisch materiaal dat door de warmere temperaturen omgezet kan worden in koolstof.



## Activ8 planet

*Active8-Planet* is een driejarig project dat in Slovenië, België, Zweden en Nederland (onder andere door de VU) wordt uitgevoerd. Het project brengt studenten van universiteiten en technologiebedrijven rondom een vraagstuk uit de praktijk bij elkaar. In deze samenwerking zorgen ze ervoor dat de technische mentaliteit van innovatie die in het bedrijfsleven vaak domineert, wordt gekoppeld aan een aanpak waarbij zowel de mens als de planeet centraal staat.



## A 3D Mathematical Model of the Rat Brain

VU-student Beatrice Guastella onderzoekt met *A 3D Mathematical Model of the Rat Brain* hoe de 3D wiskundige weergave van een rattenbrein ons dichterbij een toekomst kan brengen waarin dierproeven niet meer nodig zijn. Het model kan voorspellen hoe een geneesmiddel zich verdeelt in het organisme en de hersenen van de rat, en kan zo een indicatie geven van de mogelijke (bij)werkingen. Bijvoorbeeld bij onderzoek naar geneesmiddelen tegen de ziekte van Parkinson.



## CO<sub>2</sub>-assistant

De manier waarop we met de natuur en het milieu omgaan heeft enorme invloed op onze (geestelijke) gezondheid. In het curriculum van de opleiding Geneeskunde wordt hier echter weinig aandacht aan besteed. Dat moet veranderen vinden VU-geneeskundestudenten Sarah, Philip, Gabrielle en de rest van de leden van het team van CO<sub>2</sub>-assistant.



## 1.4 Enkele prestaties uit 2021

Hieronder presenteren we een aantal bijzondere prestaties die de VU in 2021 op uiteenlopende gebieden heeft gerealiseerd. Dit overzicht geeft een beeld, maar is zeker niet uitputtend.

### Impact 2021

De VU heeft op 20 januari het online evenement *Impact 2021* medegeorganiseerd, om de brede impact van wetenschap op de samenleving te bespreken. Impact 2021 is een initiatief van de Universiteiten van Nederland (UNL) en de Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra (NFU), in samenwerking met de ministeries van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en Economische Zaken en Klimaat (EZK). Tijdens de bijeenkomst op 20 januari sprak collegevoorzitter Mirjam van Praag onder meer met Constantijn van Oranje over de vraag hoe ondernemerschap het wetenschappelijk onderzoek verder brengt.

### Gratis menstruatieproducten

Sinds februari zijn op de VU als eerste onderwijsinstelling in Nederland gratis menstruatieproducten te verkrijgen. Studentenvakbond SRVU heeft een kastje met de producten geplaatst bij zijn kantoor. Het initiatief is opgezet om menstruatiearmoede te bestrijden.

### Coronasnelteststraat

Op 25 maart opende de minister van OCW, Ingrid van Engelshoven, een coronasnelteststraat op de VU. De minister sprak met wetenschappers over het onderzoek dat ze bij de snelteststraat zouden uitvoeren. Daarnaast ging de minister in gesprek met studenten en docenten over het belang van fysiek onderwijs en over de bijdrage die de snelteststraat kon leveren aan het openen van de campus voor onderwijsactiviteiten.

### Alarmdag

Op 6 april riepen UNL, de vakbonden, studenten en medewerkers het nieuwe kabinet op om structureel 1,1 miljard euro te investeren in onderwijs en onderzoek. Op de VU lieten enkele medewerkers symbolisch een [kartonnen Abraham Kuyper](#) in het water zakken. Daarmee wilden ze aantonen dat het water letterlijk tot de lippen komt. Het College van Bestuur was aanwezig bij een protestbijeenkomst in Den Haag, waar verschillende personen in de Hofvijver sprongen.

### Kuyperweek

De Kuyperweek in juni vormde het slot van het feestelijke Kuyperjaar, waarin we het 140-jarige bestaan van de VU vierden. In die week was plaats voor vaste feestelijke bijeenkomsten, zoals de Abraham Kuyper-lezing (dit jaar gehouden door de Vrije Schrijver Maxim Februari) en het zomerfestival Déjà VU. Ook waren er nieuwe evenementen, zoals de *Brave New Talkshows* met bijzondere gasten als Tweede Kamerlid Kauthar Bouchallikht en voorzitter van het dagelijks bestuur van stadsdeel Zuidoost Tanja Jadnanansing. De gasten gingen met elkaar in gesprek over klimaatverandering, ongelijkheid en publiek vertrouwen.

Daarnaast opende afzwaaiend rector magnificus Vinod Subramaniam tijdens de Kuyperweek een vestiging van @ease op Uilenstede, de studentencampus waar veel VU-studenten wonen. @ease is een stichting voor laagdrempelige psychologische hulp. Aan die hulp is veel behoefte door de aanhoudend precaire coronasituatie.



## Olympische studenten

Eén student en een net-afgestudeerde van de VU waren actief op de Olympische Zomerspelen in Tokio. Zoë Sedney, student Bewegingswetenschappen, had haar Olympisch debuut als 100 meterhordeloper en kwam met haar tijd van 13,03 maar 0,03 seconden tekort voor de halve finale. Annemiek Bekkering, net afgestudeerd in Bewegingswetenschappen, was in Tokio actief als zeilster. Samen met haar partner won ze een bronzen medaille bij de tweepersoons 49erFX.

## VU-studenten tonen misleiding in Shell-reclame aan

Negen rechtenstudenten van de *VU Climate and Sustainability Law Clinic* hebben aangetoond dat reclames van Shell misleidend zijn als ze claimen dat Shellproducten CO<sub>2</sub>-neutraal zijn. De studenten maakten bezwaar tegen de reclames waarin Shell klanten beloofde om voor 1 cent extra per liter de CO<sub>2</sub>-uitstoot van hun tankbeurt volledig te compenseren met bosbehoud en boomaanplant. De Reclame Code Commissie oordeelde dat Shell met die reclames moest stoppen.

## Amnesty Manifest

Op 24 augustus tekende de VU het Amnesty Manifest tegen seksueel geweld. Het manifest is in het leven geroepen omdat in Nederland 11% van de vrouwelijke studenten en 1% van de mannelijke studenten met seksueel geweld te maken krijgt. De VU heeft haar handtekening gezet onder zes concrete beloftes. Zo belooft de VU te zorgen voor workshops, trainingen en een goed beschikbare meldings- en klachtenprocedure.

## Afscheid en verwelkoming van rectores

Tijdens de dies-natalisviering van de VU op 11 november nam Vinod Subramaniam formeel afscheid als rector. Subramaniam werd in 2015 benoemd aan de VU en werd in 2019 voor een tweede termijn benoemd. Na zes jaar op de VU keerde hij in september als collegevoorzitter terug naar de Universiteit Twente, waar hij zijn carrière in Nederland in 2004 begon. *Sociaal, benaderbaar en toegankelijk* zijn enkele woorden die Subramaniam typeren. Ron Teerlink, voorzitter Raad van Toezicht: 'Met het vertrek van Vinod Subramaniam verliest de VU een verbindend rector die zeer betrokken is bij de hele VU-gemeenschap, met een hart dat warm klopt voor alle studenten en alle medewerkers. Daarnaast is hij de afgelopen jaren een enorme stimulans geweest voor de ontwikkeling van onderwijs en onderzoek binnen onze universiteit en heeft hij sterk bijgedragen aan de wetenschappelijke standing van de VU.'

Ook kon de VU-gemeenschap tijdens de dies alvast kennismaken met de nieuwe rector, Jeroen Geurts. Geurts is sinds 2012 hoogleraar Translationele Neurowetenschappen aan het Amsterdam UMC en is sinds 2017 lid van de Raad van Bestuur van NWO en bestuursvoorzitter bij ZonMw. Bij deze organisaties was hij onder meer betrokken bij de totstandkoming van een verenigd consortium dat nieuwe vormen van erkennen en waarderen in de wetenschap voorstaat. Geurts is halverwege januari 2022 aan de slag gegaan aan de VU.

## NS-publieksprijs

Schrijver en VU-student Lale Gül heeft de NS-publieksprijs 2021 gewonnen voor haar boek *Ik ga leven*. In haar boek, dat bijna een derde van de stemmen kreeg, beschrijft Gül het opgroeien in een conservatief-islamitisch migrantenmilieu in de Amsterdamse Kolenkitbuurt en haar gevecht om daaruit te breken.





# H2

## Onderwijs





# 2. Onderwijs

In dit hoofdstuk beschrijven we VU als onderwijsinstelling. Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen in het wetenschappelijke onderwijs dat de VU verzorgt? Hoe is dat onderwijs verbonden aan de kernwaarden en de doelen van de VU?

## 2.1 Visie en kerncijfers

### Onderwijsvisie

De Onderwijsvisie van de VU sluit aan op onze academische cultuur die wordt gekarakteriseerd door de drie kernwaarden *persoonlijk*, *open* en *verantwoordelijk*. We leiden onze studenten op tot *kritische, geëngageerde academici*. We willen dat onze studenten zich breed ontwikkelen en maatschappelijk betrokken zijn. Ons onderwijs moet toekomstbestendig zijn, inspelen op de veranderende vraag en een brede doelgroep aanspreken. Daarnaast willen we dat ons onderwijs ertoe leidt dat alumni zich levenslang verbonden voelen met de VU. We zetten in op een blijvende onderwijsverandering waarbij we een optimale mix van *on campus* en *online* onderwijs via innovatieve didactische werkvormen nastreven. Zo willen we activerend blended onderwijs binnen de VU versterken. In 2021 is een update van de Onderwijsvisie vastgesteld waarin een ontwerpprincipe op het gebied van activerend blended onderwijs is toegevoegd aan de bestaande ontwerpprincipes.

De ontwerpprincipes voor ons onderwijs zijn:

- Het onderwijs is activerend. Dit bereiken we door innovatieve didactische werkvormen in te zetten die studenten activeren. Daarbij streven we een optimale integratie na tussen fysieke en digitale onderwijsvormen.
- Met ons onderwijs stimuleren we de autonomie en het zelfsturend vermogen van studenten.
- De VU is inclusief. We willen een welkome plek zijn voor studenten met verschillende achtergronden. De diversiteit onder onze studenten en docenten wordt in het onderwijs geïntegreerd, onder andere via de principes van de *Mixed Classroom* (een educatieve benadering ontwikkeld door VU-onderzoekers om de aanwezige diversiteit in achtergronden, perspectieven en ideeën nog sterker in te zetten in het onderwijs).
- Maatschappelijke vraagstukken worden multidisciplinair bestudeerd en aangepakt.
- De VU kent haar eigen maatschappelijke verantwoordelijkheid en geeft hier uitdrukking aan in het onderwijs.

### Onderwijsagenda VU

In de *Onderwijsagenda VU* zijn al onze onderwijsplannen zoals geformuleerd in de Onderwijsvisie en de Strategie VU 2020-2025 in één document samengevat. Dit garandeert een integrale benadering van onze onderwijskwaliteit en -innovatie. Jaarlijks wordt de Onderwijsagenda VU geactualiseerd. In 2021 heeft corona grote impact gehad op ons onderwijs en veel gevraagd van de flexibiliteit van onze docenten. Toch is het grootste deel van de beoogde resultaten uit de Onderwijsagenda van 2021 gerealiseerd:

- continue verbetering van de onderwijskwaliteit en aandacht voor een kwaliteitscultuur;
- vergroten van studentsucces en studentenwelzijn;
- verdere profilering van ons onderwijsportfolio, bijvoorbeeld op het gebied van *A Broader Mind*, de *Mixed Classroom* en *Community Service Learning*;
- onderwijsinnovatie door onder andere intensievere ondersteuning van innovatieve (digitale) onderwijsvormen;
- het verder optimaliseren van student- en onderwijsondersteuning.

## Kerncijfers

De onderstaande tabel toont de kerncijfers voor onderwijs van de afgelopen drie jaar.

	2019	2020	2021
Bachelorstudenten	16.073	18.312	19.381
Bacheloropleidingen	46	45	45
Instroom bachelor (EOI)	6.891	7.413	7.105
<i>waarvan met buitenlandse vooropleiding</i>	<i>1.056</i>	<i>1.102</i>	<i>1.410</i>
Deelnemers excellentie (Honours en AUC)	10,6%	4,7%	7,8%
Masterstudenten	10.520	11.484	12.323
Masteropleidingen	90	100	99
Instroom master (EOI)	5.206	5948	6.262
<i>waarvan met buitenlandse vooropleiding</i>	<i>1.166</i>	<i>1.298</i>	<i>1.325</i>
<b>Totaal ingeschrevenen</b>	<b>26.593</b>	<b>29.796</b>	<b>31.704</b>
Tevredenheid bachelor NSE	85	*	79%
Tevredenheid master NSE	81	*	80%
Topopleidingen NSE bachelor	7	6	7
<b># Diploma's</b>			
Bachelor (exclusief joint degrees UvA)	3.174	2.804	3.225
Master (exclusief joint degrees UvA)	4.785	4.667	5.137

## 2.2 Kwaliteit

### Onderwijskwaliteit

De kwaliteitszorg en -borging heeft in 2021 binnen de VU goed gefunctioneerd. Alle 13 opleidingen die in 2021 zijn gevisiteerd in het kader van de externe accreditatie, hebben deze visitatie met een positief oordeel van het panel afgerond. Verder hebben 24 opleidingen een *peer review*-bezoek gehad in het kader van de *midterm review*, waardoor zij aan de slag kunnen met gerichte ontwikkeladviezen. De *midterm review* vormt een standaardonderdeel van de zesjarige accreditatiecyclus van de opleiding. Deze cyclus borgt dat er permanent aandacht is voor de kwaliteit van de opleiding, en niet alleen vlak voor het accreditatiemoment.

Daarnaast is evaluatie een belangrijk instrument bij de verbetering van onderwijs. In het najaar van 2021 is het nieuwe digitale evaluatiesysteem Evalytics in gebruik genomen. Dit systeem biedt functionaliteiten voor het digitaal evalueren van onderwijsonderdelen en ondersteunt ook meer kwalitatieve evaluaties. Hierdoor kunnen opleidingen een goede mix aan evaluatievormen inzetten.

## Studentsucces

In 2021 is veel gerealiseerd om het studentsucces te ondersteunen. Een greep uit de ontwikkelingen:

- Aankomende studenten die zich willen inschrijven voor een bacheloropleiding aan de VU, moeten een studiekeuzecheck doen. Die gaat na of een studie goed bij aanstaande eerstejaars past. In 2021 is die studiekeuzecheck verbeterd met een nieuwe vragenlijst. Deze is in een pilot getest. Die pilot wordt voortgezet voor de startende studenten in september 2022.
- Voor tweedejaars bachelorstudenten en hun begeleiders zijn binnen het Comeniusproject *Plan for Success* dashboards gebouwd om de studenten te helpen met een realistische studieplanning.
- Hogerejaars kregen een steuntje in de rug bij de stap naar hun professionele carrière, onder andere met *career cafés*.
- In brede zin is gewerkt aan de professionalisering van studentbegeleiders. Zo is het aantal mentoraatstrainingen toegenomen en hebben tien studieadviseurs het certificaat van de Basiskwalificatie Studieadvies (BKS) behaald.

Daarnaast is actief gemonitord op de effecten van de maatregelen die zijn genomen om het studentsucces op peil te houden ondanks de coronacrisis. Deze maatregelen zijn onder meer het uitstellen van het bindend studieadvies (BSA) voor eerstejaars bachelorstudenten, en de *zachteknipmaatregelen*, waardoor studenten al kunnen beginnen aan de master zonder hun bachelor geheel te hebben afgerond. Uit de monitoring blijkt dat de maatregelen wel tot een andere samenstelling van cohorten hebben geleid, maar dat dit geen groot effect heeft op de behaalde studieresultaten. Die laten overall een positief beeld zien. Bachelorstudenten haalden in het afgelopen academische jaar iets meer studiepunten, masterstudenten gemiddeld genomen evenveel als in voorgaande jaren. Dit positieve beeld wordt ook ondersteund door de resultaten uit de (vernieuwde) NSE 2021: de VU scoort bovengemiddeld in het algemene oordeel van studenten in vergelijking met de andere brede universiteiten.

## Onderwijsprijzen

Aan de VU stimuleren wij docenten innovatief bezig te zijn met hun onderwijs. Activerend onderwijs staat daarbij centraal. De VU vindt het belangrijk om docenten en studenten te waarderen en stelt daarom jaarlijks een aantal prijzen en premies beschikbaar om het ontwikkelen van het beste onderwijs verder aan te moedigen. Universiteitsbreed worden prijzen uitgereikt voor de beste scripties en de meest getalenteerde student (StudenTalent) en jonge docent (DocenTalent). In 2021 is daarnaast de Innovatieprijs uitgereikt voor het team van docenten met het meest veelbelovende innovatieve onderwijsidee. Deze prijs wordt jaarlijks afgewisseld met de prijs voor de senior docent van het jaar, de *Van der Duijn Schouten Onderwijsprijs*.

De winnaars van de onderwijsprijzen 2021 op een rij:

- Bachelorscriptieprijs: Andrew Tan, bachelorstudent Information Sciences, 'Visualization of Energy Consumption in Container-based Virtualization';
- Masterscriptieprijs: Tim Mocking, masterstudent Bioinformatics & Systems Biology, 'Improving clonality analysis of multiple tumors from the same patient';
- StudenTalentprijs: Ramla Jamac, masterstudent Science, Business and Innovation, medeoprichter van de start-up Mobile Uurka (Mobile Uurka wil de hoge sterfte onder zwangere vrouwen in Somalië verlagen door een app te bouwen voor zwangerschapscontroles);
- DocenTalentprijs: Alexander Bijnsdorp, Geneeskunde, voor zijn innovatieve en persoonlijke werkwijze;

- Innovatieprijs: Professionele en Persoonlijke Identiteit (PPI) – Faculteit der Rechtsgeleerdheid. PPI is een doorlopend programma voor coaching van studenten.

Het Comeniusprogramma van het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO) stelt docenten in staat hun visie op onderwijs(innovatie) in de praktijk te brengen. Door excellent en bevlogen docentschap zichtbaar te waarderen, wil de overheid nadrukkelijk een bijdrage leveren aan meer gevarieerde carrières van docenten en onderzoekers op hogescholen en universiteiten. In 2021 zijn de volgende Teaching Fellows aan de VU toegekend:

- Nadine Blignaut-van Westrheden: Transdisciplinaire Global Health Challenge (BETA, Health and Life Sciences);
- Madison Carr: Team Future Science (BETA, Biomedische wetenschappen);
- Denise van Diermen: Tandartsen van de toekomst leren omgaan met medische calamiteiten door middel van serious gaming (ACTA);
- Sean Telg: een online studentenportfolio (SBE).

## Docentkwaliteit en kennisuitwisseling

Via leergangen voor docenten investeert de VU op een duurzame manier in docentkwaliteit en onderwijsinnovatie. De VU biedt verschillende leergangen aan die aansluiten bij de loopbaanfase van docenten en de diverse rollen en taken binnen het onderwijs: de Basis Kwalificatie Onderwijs (BKO), de Senior Kwalificatie Onderwijs (SKO) en de Leergang Onderwijskundig Leiderschap (LOL). In 2021 hebben meer dan 250 VU-docenten de BKO gevolgd. Daarmee heeft 83% van onze docenten een BKO. Dat is conform de streefwaarden uit de Onderwijsagenda 2018-2023. Er hebben verder 48 deelnemers meegedaan aan het SKO-traject en er is een vierde groep van 11 deelnemers gestart met de Leergang Onderwijskundig Leiderschap.

Het professionaliseringstraject voor juniordocenten is in 2021 aangepast: het start met een *start-to-teachdag* in september, waarna juniordocenten in twee jaar tijd hun BKO kunnen halen, waarbij ze tegelijkertijd een jaargroep gaan vormen. Na die twee jaar kunnen zij eventueel door in het traject Educational Pioneers (dat traject duurt in totaal vier jaar). In 2021 is dit programma VU-breed toegankelijk gemaakt en is de eis van een vierjarig dienstverband vervallen. Afgelopen jaar is het aantal deelnemers daardoor verdubbeld: er zijn 32 deelnemers gestart.

Het pilotproject voor promovendi om hun BKO te halen is geëvalueerd en aangepast. In het najaar van 2021 is een tweede groep gestart. De eerste (pilot)groep is gestart met vijftien deelnemers, waarvan elf het hele traject hebben gevolgd en opgaan voor het deelcertificaat BKO. Daarnaast is extra geïnvesteerd in het vormen van een onderwijsgemeenschap door intervisiegroepen voor docenten, Special Interest Groups, coaching on the job, de Onderwijsdag en het nieuwe aanbod *Bouwen aan sterke onderwijsteams*. In 2021 zagen we verder binnen verschillende faculteiten een toename in het aantal trainingen voor de rol van mentor.

## Kwaliteitsafspraken en Nationaal Programma Onderwijs

Door de invoering van het leenstelsel in 2015 is er extra geld beschikbaar om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren; het gaat om de zogeheten *studievoorschotmiddelen*. Veel van de resultaten zoals beschreven in dit hoofdstuk 'Onderwijs' zijn onderdeel van ons Kwaliteitsplan en zijn dus gefinancierd met deze studievoorschotmiddelen. Elementen van ons Kwaliteitsplan zijn bijvoorbeeld het project *Activerend Blended Onderwijs*, de leergangen in het kader van docentkwaliteit en de kennisuitwisseling zoals die plaatsvindt binnen het *VU Network for Teaching and Learning* (een samenwerkingsverband van medewerkers uit alle eenheden die een rol hebben bij de ondersteuning van docenten in de faculteiten). In [hoofdstuk 9 'Studievoorschotmiddelen'](#) staat meer informatie over de activiteiten en bestedingen binnen het Kwaliteitsplan.

Het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) is een (niet-structureel) investeringsprogramma van het kabinet om de gevolgen van de coronacrisis voor leerlingen en studenten op te vangen. Het extra geld dat ter beschikking is gesteld, wordt door de VU ingezet voor initiatieven rondom studentenwelzijn (zie [paragraaf 2.3](#)) en wordt verantwoord in [hoofdstuk 10](#).

## Stijgende studentenaantallen

De afgelopen jaren is de instroom aan de VU sterk gestegen (ruim +50% in de periode 2016-2021). Ook alle andere universiteiten melden groeiende studentenaantallen. Daarbij schiet de financiering vanuit de overheid tekort (zie onder andere het onderzoek van [PwC Strategy&](#)), is de vaste voet van de VU laag in vergelijking met andere universiteiten en is deze niet meegegroeid met de stijgende studentenaantallen. Deze zaken zorgen voor een hoge werkdruk, druk op onderzoek en een toenemende uitdaging om alle studenten en onderwijsactiviteiten goed te faciliteren en te huisvesten. Ondanks de knelpunten die studentgroei met zich meebrengt, vindt de VU het van belang een toegankelijke en inclusieve universiteit te zijn en te blijven. De VU is intern én op landelijk niveau in gesprek om de doelen en maatregelen te bepalen voor de langere termijn. Op kortere termijn wordt gewerkt aan oplossingen om ervoor te zorgen dat de faciliteiten (zoals meer studieruimtes) en de onderwijscapaciteit (extra docenten) voldoende zijn voor de groeiende aantallen.

Overigens is de bachelorinstroom van september 2021 niet hoger dan het jaar ervoor. De internationale bachelorinstroom nam wel fors toe (+28%), mede als gevolg van de Brexit, waardoor internationale studenten voor andere landen dan het Verenigd Koninkrijk kozen. Door de groei in instroom van eerdere jaren zijn de totale studentenaantallen toegenomen (+6%, op 1 oktober 2021 waren er 31.704 studenten met een hoofdschrijving bij de VU). Verder is binnen sommige faculteiten en opleidingen de groei groter dan bij andere.

## 2.3 Impact en strategische resultaten

De Strategie VU 2020-2025 formuleert verschillende doelen op het gebied van Toekomstbestendig onderwijs en een Leven Lang Ontwikkelen. Om ons onderwijs toekomstbestendig te maken werken we aan de transformatie naar activerend blended onderwijs, flexibilisering van het onderwijs en de ontwikkeling van het programma *A Broader Mind* voor studenten. De resultaten die behaald zijn op het gebied van deze strategische doelen, worden hieronder toegelicht.



## Activerend Blended Onderwijs

We hebben in 2021 sterk ingezet op verdere innovatie van onze onderwijsprogramma's in de richting van activerend blended onderwijs. In 2021 werd vanwege de coronamaatregelen een deel van het onderwijs online gegeven, waardoor de transformatie naar activerend blended onderwijs nog niet kon worden voltooid. Immers, activerend blended onderwijs vraagt om een optimale mix van onderwijs op de campus, dat helaas nog niet zonder belemmeringen gegeven kon worden, aangevuld met digitale activiteiten. Om deze structurele verbetering van het onderwijs naar activerend blended onderwijs te realiseren, zijn in 2021 in alle faculteiten ondersteuningsteams ingericht en instellingsbrede afstemmingsoverleggen ingesteld. Binnen faculteiten zijn cursussen herontworpen en/of leerlijnen met activerend blended onderwijs opgezet. Vanuit de VU-brede ondersteuning en afstemming zijn diverse producten opgeleverd, zoals [webpagina's](#) over activerend blended onderwijs, digitale onderwijstools, onderwijstips, een brochure en een animatie over activerend blended onderwijs. De definities voor hybride en blended learning zijn daarnaast vastgesteld:

- Blended learning – Een mix van onderwijsactiviteiten die deels op de campus en deels online plaatsvinden en deels zelfstudie (met digitale of papieren middelen) zijn. Doel is de studenten een zodanige mix aan te bieden dat zij zich zo effectief en gemotiveerd mogelijk kennis en vaardigheden eigen kunnen maken. Blended learning is een onderwijsvorm die studenten activeert.
- Hybride onderwijs – Synchron onderwijs, waarbij een docent en een deel van de studenten in de onderwijsruimte zijn en een ander deel van de studenten online vanuit een individuele plek deelneemt. De VU ziet dit als tussenoplossing.

We hebben ook onder woorden gebracht welk beeld we hebben van het Activerend Blended Onderwijs aan de VU. Daarbij is onze visie op flexibele onderwijslogistiek vastgesteld.

Diverse ICT-onderwijsinnovaties en applicaties, zoals Perusall, FeedbackFruit en herbruikbare feedback, zijn geïntegreerd in onze online leeromgeving Canvas. Het *VU Network for Teaching and Learning* heeft ook afgelopen jaar zijn intensieve programma van spreekuren, workshops en cocreatiesessies voortgezet. Veel activiteiten zijn gericht op de ondersteuning van online en blended leren.

Daarnaast neemt de VU actief deel in de SURF-regeling Versnellen met Edusources voor de verdere ontwikkeling van open digitale leermaterialen. Via de website [Edusources.nl](#) worden onderwijsleermiddelen ontsloten die van toegevoegde waarde kunnen zijn voor interactief en activerend blended onderwijs. Afgelopen jaar zijn er binnen de VU diverse open-onderwijsleermaterialen ontwikkeld en projecten gestart. Denk daarbij aan open tekstboeken, lesprogramma's, leerlijnen, weblectures en kennisclips. Binnen faculteiten van de VU zijn showcases ontwikkeld om andere geïnteresseerden te ondersteunen en inspireren.

## Versterken maatschappelijke impact van ons onderwijs

We werken met verschillende onderwijsconcepten om de maatschappelijke impact van het onderwijs te vergroten en een inclusieve cultuur te versterken. Het gaat daarbij om de concepten *A Broader Mind* ('je wordt aan de VU niet alleen iets, maar ook iemand'), *Community Service Learning*, *Mixed Classroom* en ondernemerschapsonderwijs (zie voor ondernemerschapsonderwijs [hoofdstuk 4 'Impact en valorisatie'](#)).

## A Broader Mind

De *Broader Mind Course* voor studenten is vanaf februari 2021 voor de derde maal aangeboden. Het aantal deelnemers is gestegen van 300 in 2020 naar 500 in 2021. Bij Tandheelkunde was dit een verplicht onderdeel van het curriculum.

## Community Service Learning

De mogelijkheden voor studenten om deel te nemen aan een cursus op het gebied van *Community Service Learning* (CSL) zijn verder uitgebreid. Bij CSL zetten studenten hun academische vaardigheden in voor een vraagstuk van een maatschappelijke partner en werken aan dit vraagstuk in interactie met deze partner. Het project CSL ondersteunt dat onderwijs. Daarnaast is in Aurora-verband een *International Learning Lab* georganiseerd op het gebied van *Service Learning*. Tijdens deze bijeenkomst is een toolbox voor CSL gelanceerd. Alle CSL-cursussen van Aurora-partners zijn in beeld gebracht. Daarnaast is de *Kennisalliantie Duurzaamheid* ingericht, wat tot nieuwe mogelijkheden van samenwerking met de community heeft geleid. Voor het Aurora-pilotdomein *Digital Society & Global Citizenship* zijn filmpjes gemaakt van *best practice*-cursussen met maatschappelijke impact. Vanuit de VU is een filmpje gemaakt over het vak ICT4D (ICT for Development).

## Mixed Classroom

Het *Mixed Classroommodel* is verankerd in alle *start-to-teach*-dagen, BKO's, SKO's en de Leergang Onderwijskundig Leiderschap. Bij faculteiten zijn op opleidingsniveau pilots met het Mixed Classroommodel gestart. Ook zijn er bij verschillende faculteiten Mixed Classroomtrainingen op maat gegeven. In 2021 zijn drie algemene VU-brede *Mixed Classroom in Practice*-trainingen gegeven. Het concept is geïntegreerd in het VU-brede aanbod en de ondersteuning van VU Learn! Academy rondom activerend blended onderwijs. Het Mixed Classroomonderwijsmodel is uitgebreid en doorontwikkeld met een white paper voor het omgaan met moeilijke momenten tijdens werkgroepen en colleges: *Hot Moments*. Hier is een begeleidende workshop bij ontwikkeld die is opgenomen in het aanbod. Er is tevens gewerkt aan een *Mixed Classroom Curriculum Scan*. Deze scan helpt docenten bij het analyseren van keuzes binnen het curriculum, met als doel het creëren en optimaliseren van een inclusief leerklimaat.

## Studentenwelzijn

Uit een Coronamonitor Studentenwelzijn die in januari 2021 werd uitgezet onder VU-studenten bleek dat maar liefst een derde van de respondenten een onvoldoende gaf aan het eigen welzijn tijdens de coronapandemie. Naar aanleiding van deze resultaten heeft de taskforce Studentenwelzijn en Corona een steunpakket met maatregelen ter verbetering van het studentenwelzijn geïmplementeerd. Zo zijn trainingen en workshops voor efficiënt studeren gratis online ter beschikking gesteld aan studenten, is de capaciteit van de studentenpsychologen uitgebreid en is de [studentenwelzijnspagina](#) op de VU-website vernieuwd en aangevuld. Voor fysieke ontmoeting is in juli het event *Reclaim the Campus* gehouden, waar bachelorstudenten konden meedoen aan activiteiten op de campus. In september vond het event *Happy Landing* plaats, specifiek voor tweedejaars bachelorstudenten die in 2020 een fysiek introductieprogramma hebben moeten missen.

In het kader van het *Caring Universities*-programma werden verschillende preventieve e-healthmodules gemaakt. Gepland waren al de modules voor slaapproblemen, *problem-solving*, faalangst, negatief zelfbeeld en eenzaamheid. Daar kwam een module bij die speciaal werd ontwikkeld voor coronagerelateerde psychische problemen. Daarnaast is het online e-healthplatform *Gezondeboel* voor alle studenten van de VU ontsloten. Via online trainingen op dit platform zijn handvatten voor mentale gezondheid laagdrempelig toegankelijk voor studenten.

Ten slotte heeft de VU-brede Projectgroep Studentenwelzijn een aantal mijlpalen bereikt. Zo is er een VU Visie op Studentenwelzijn opgesteld en is in november 2021 de eerste *VU Health & Wellbeing Week* voor studenten georganiseerd. Ook is in dezelfde tijd een *Student Wellbeing Point* en *Panel* opgezet, waar studenten zowel fysiek op de campus als online peer-to-peer support kunnen krijgen en informatie over hun welzijn kunnen vinden.

## Aansluiting met het voorbereidend onderwijs

Er bestaan verschillende netwerken om leerlingen uit het voorbereidend onderwijs te helpen om de stap naar het wetenschappelijk onderwijs te maken: het netwerk *Onderwijs Partners Regio Amsterdam* (OPeRA), het *Pre-University College* (PUC), het *WetenschapsKnooppunt Amsterdam* (WKA), *Bètapartners* en het in ontwikkeling zijnde *Taal-, Maatschappij- en Cultuurpartners* (TMC).

Het PUC heeft het afgelopen jaar specifiek ingezet op een activerende en blended aanpak van de activiteiten. Dit bleek voor specifieke doelgroepen erg succesvol, omdat het activiteiten toegankelijk maakte voor leerlingen voor wie de reisafstand of de cultuur drempelverhogend bleken te zijn om mee te doen. In 2021 is bijvoorbeeld het kennismakingsprogramma *Better Prepared* voor aankomende eerstegeneratiestudenten blended aangeboden en is een start gemaakt met de ontwikkeling van studentenhub op scholen.

Studenten die willen kennismaken met het onderwijsvak, kunnen Persoonlijke Assistent van de Leraar (PAL-student) worden. Op vele scholen in het voortgezet onderwijs en voor alle schoolvakken zijn PAL-studenten actief. Zij worden op scholen vaak ingezet om corona-achterstanden te verminderen. Ze kunnen ondersteunen bij de onderzoeksaspecten van profielwerkstukken, of lesmateriaal ontwikkelen, bijvoorbeeld naar aanleiding van colleges op de universiteit. Dit draagt mede bij aan een betere aansluiting tussen het voortgezet en wetenschappelijk onderwijs. Het WKA heeft activiteiten voor leerlingen en docenten ontwikkeld. Afgelopen jaar zijn drie webinars over onderzoekend en ontwerpnd leren voor basisschool docenten ontworpen en gegeven.

## Leven Lang Ontwikkelen

De VU heeft in 2021 verder gewerkt aan haar strategische ambitie om de VU meer op de kaart te zetten als belangrijke aanbieder van onderwijs voor *Leven Lang Ontwikkelen* (LLO). Ook in 2021 had de VU een mooi onderwijsaanbod voor alumni, professionals en voor overige geïnteresseerden. Het brede portfolio is onder meer uitgebreid met twee postinitiële MBA's (*executive MBA Leading with purpose* en *MBA International business*) die zijn gestart in september 2021.

Het online platform [VU voor professionals](#) is begin 2021 live gegaan. Hierop ontsluit de VU al het onderwijsaanbod voor professionals. Ook heeft de VU bijgedragen aan het [landelijke platform](#) waarop het aanbod van alle Nederlandse universiteiten zichtbaar is gemaakt. Met deze en andere gezamenlijke acties is de zichtbaarheid van het aanbod van het postinitiële onderwijs van de VU vergroot. Daarnaast is gewerkt aan passende faciliteiten voor LLO-onderwijs, nu en voor de toekomst. Denk daarbij aan onderwijsruimten en -planning, maar ook aan passende services en processen die LLO-docenten ontzorgen, bijvoorbeeld een uniform digitaal aanvraagstelsel voor zalen, diensten en catering.

## Duurzaamheid in onderwijs

Vanaf 2021 presenteert de Green Office VU een vernieuwde versie van de [Sustainability Course Inventory](#). Dit overzicht zet alle vakken aan de VU op een rij die volledig gericht zijn op duurzaamheid, of die gedeeltelijk over duurzaamheid gaan door een of meerdere duurzame aspecten die zijn opgenomen in het curriculum. De Inventory is een volgende stap naar het duurzamer worden van de VU als universiteit en het zichtbaarder en bereikbaarder maken van vakken over duurzaamheid voor studenten.

De Sustainability Course Inventory categoriseert 'duurzaamheid' op basis van de zeventien Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties. Door middel van steekwoorden die gelinkt zijn aan iedere SDG, worden vakken gerangschikt onder specifieke SDG's. Op basis hiervan kunnen studenten in de Inventory vakken opzoeken die relevant zijn voor bepaalde SDG's, om zo hun kennis over specifieke domeinen van duurzaamheid te verbreden.

De inventarisatie wordt in beginsel jaarlijks geactualiseerd. Op dit moment is het aanbod van duurzaamheidsonderwijs als volgt:

- bachelor: 88 vakken;
- master: 139 vakken;
- minor: 60 vakken.

Daarnaast is in 2021 het [Green Action Lab](#) gestart. Het Green Action Lab is een *match-making*-dienst van de Green Office en heeft tot doel studenten en onderzoekers met elkaar te verbinden door middel van impactvol duurzaamheidsonderzoek. Het haalt onderzoeksvragen op van binnen en buiten de VU. Vervolgens worden hier onderzoekers van het *Amsterdam Sustainability Institute* (ASI) aan verbonden. Daarna wordt er een match gezocht met studenten die aan de slag kunnen met de duurzaamheidsvraag. Op deze manier creëren we kansen voor scripties en cursussen op basis van echte wereldproblemen. Zo dragen studenten al tijdens hun studie bij aan een betere wereld.

## Nieuwe Dreamteams

Voor elk profielthema is in september een Dreamteam van start gegaan met een innovatief, maatschappelijk relevant project. De teams – samengesteld uit zo'n tien tot twaalf bachelor- en masterstudenten van uiteenlopende VU-opleidingen – werken gedurende een academisch jaar zelfstandig aan een door VU-medewerkers geformuleerde maatschappelijke opdracht en leveren een concreet eindresultaat op. De teams delen een gezamenlijke ruimte waar zij aan hun opdrachten kunnen werken. Na dit academische jaar nemen nieuwe teams het stokje over van de huidige teams en brengen de resultaten daarmee naar een volgend niveau. De dreamteams gelieerd aan de profielthema's zijn:

- *VU ProFit!* om te komen tot leefstijladviezen op maat (profielthema: *Human Health & Life Sciences*);
- *Newcomer Entrepreneurship* (profielthema: *Governance for Society*);
- *De Empathische robot / The Iron Man*: hoe leren robots emoties te lezen van diverse mensen met verschillende achtergronden (profielthema: *Connected World*);
- *Planeetvriendelijk eten- voor een duurzame toekomst* (profielthema: *Science for Sustainability*);

Daarnaast is er het *PULSE Racing*-dreamteam dat streeft naar het verbeteren van de mobiliteit en vitaliteit van atleten met een dwarslaesie door Functionele Elektrostimulatie (FES). Dit team is niet expliciet gelinkt aan een profielthema.

## 2.4. Samenwerkingen

De VU werkt op het gebied van onderwijs samen met diverse partners in binnen- en buitenland. Hieronder worden enkele samenwerkingen uitgelicht.

### City Deal Kennismaken

De gemeente Amsterdam en de Amsterdamse kennisinstellingen werken samen in de *City Deal Kennismaken*. In het najaar heeft de VU subsidie van de City Deal verworven om in 2022 verder te werken aan de stad als rijke leeromgeving. Met behulp van deze middelen wordt een implementatieplan opgesteld voor de verduurzaming van de stad als rijke leeromgeving in het onderwijs voor onze studenten. Hiermee versterken we ons netwerk met de gemeente en andere kennisinstellingen in de stad. Dit draagt ertoe bij dat Community Service Learning binnen de VU ook meer kansen krijgt.

### Leertraject Brede Vaardigheden

Met een tiental hbo- en wo-instellingen en het ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap participeert de VU in het *Leertraject Brede Vaardigheden*. We werken in het leertraject aan een gezamenlijke taal voor brede vaardigheden en aan een beter beeld van wat die vaardigheden inhouden. Het gaat daarbij om vaardigheden als kritisch denken, probleemoplossend denken en handelen, en samenwerken. De vraag daarbij is, wat studenten en afgestudeerden nodig hebben, hoe leeromgevingen en -methodieken eruit kunnen zien en op welke manier die brede vaardigheden stevig verankerd kunnen worden in individuele onderwijsconcepten. In het traject wordt veel uitgewisseld, bij elkaar in de keuken gekeken en van elkaar geleerd.

## Universiteit Twente

In 2021 is de strategische samenwerking met de Universiteit Twente op het gebied van onderwijs en onderzoek verder geïntensiveerd en uitgebreid. Voor onderwijs is in september aan de UT een gezamenlijk mastertrack *Sports Data Science* gestart; het doel is deze vanaf 2023 ook aan de VU aan te bieden. Daarnaast zijn in 2021 voorbereidingen getroffen om in 2023 in Amsterdam een nevenvestiging te starten van de opleiding *Creative Technology*. Ook is bekeken vanuit welke Amsterdamse bacheloropleidingen studenten – al dan niet met een schakelprogramma – kunnen instromen in masters bij de UT. De eerste lichting studenten van de eerste gezamenlijke opleiding van de VU en Universiteit Twente, de bacheloropleiding *Mechanical Engineering*, zijn intussen hun derde jaar ingegaan.

Als twee instellingen samen onderwijs verzorgen, moeten zij van alles afstemmen: administratie, logistiek en faciliteiten, om de belangrijkste gebieden te noemen. Daarom is in 2021 ook gewerkt aan het stroomlijnen van de organisatie van het onderwijs. Zo is onder meer een interface gemaakt om studentgegevens tussen de VU en de UT eenvoudig uit te wisselen. Voor *Creative Technology* wordt een handboek ontwikkeld waarmee ook andere, toekomstige initiatieven de organisatie van het gezamenlijke onderwijs kunnen stroomlijnen.

## Internationaal

Internationaal werkt de VU binnen het [Aurora](#)-netwerk samen met negen Europese universiteiten aan de vernieuwing van de Europese onderwijsruimte. Aurora richt zich vooral op het toerusten van studenten met vaardigheden om later, en met name ook in de beroepspraktijk, maatschappelijke impact te realiseren. De VU werkt binnen Aurora ook aan gezamenlijk onderwijs met haar internationale partners in vernieuwende vormen zoals *European degrees* en 'naadloos' internationaal studeren.

Binnen de VU is in 2021 begonnen met een meer geïntegreerde aanpak van de werving in binnen- en buitenland, waarbij de instroomwensen van de verschillende opleidingsprogramma's het gezamenlijk uitgangspunt vormen. Ondanks de pandemie was de instroom van internationale studenten in de opleidingsprogramma's van de VU groter dan ooit. Het aandeel internationale studenten ligt nu op bijna 20%. Voor de VU-studenten was het een slecht uitwisselingsjaar, omdat veel uitwisselingsprogramma's moesten worden geannuleerd.





# H3 Onderzoek





# 3. Onderzoek

Ook in 2021 werd aan de VU toonaangevend onderzoek verricht. Dit hoofdstuk schetst de VU als onderzoeksinstelling.

## 3.1 Visie en kerncijfers

### Onderzoeksvisie

De VU staat voor hoogwaardig onderzoek met een grote wetenschappelijke en maatschappelijke impact. VU-onderzoek is grensverleggend: met ons onderzoek neemt de VU verantwoordelijkheid voor de toekomst van de mensheid en de planeet. De VU-kernwaarden *verantwoordelijk, open en persoonlijk* komen ook tot uiting in de manier waarop we onderzoek doen. Ze werken door in de ondersteuning die de VU aan onderzoekers biedt en in de waardering die de VU heeft voor collega-onderzoekers, studenten, ondersteunend personeel en andere stakeholders van de universiteit.

Wetenschappers van de VU onderzoeken wetenschappelijke vragen vanuit verschillende perspectieven. Dat leidt tot nieuwe inzichten, oplossingen en innovatie. Met toonaangevend multi-, inter- en transdisciplinair wetenschappelijk onderzoek dragen we bij aan het vinden van oplossingen voor complexe maatschappelijke en wetenschappelijke vraagstukken.

Vanuit onze visie op wetenschappelijk onderzoek hebben we de volgende ambities geformuleerd:

- Ons onderzoek is relevant en daarom willen we de wetenschappelijke en maatschappelijke impact van ons onderzoek vergroten. Dat doen we onder andere door onze wetenschappelijke positie en reputatie in de wereld te vergroten en door reflexief onderzoek te stimuleren, zowel toegepast onderzoek als fundamenteel onderzoek waarvan niet meteen duidelijk is wat de toepassing daarvan zal zijn.
- Om interne samenwerking te organiseren en ons te verbinden met de wereld om ons heen, geven we richting aan ons onderzoek door de focus te leggen op onze vier profielthema's.
- Het is voor de VU belangrijk om te weten wat de samenleving beweegt. Daarom stimuleren we dat onderzoekers van verschillende disciplines binnen en buiten de VU samenwerken met bedrijven, maatschappelijke organisaties en burgers.
- Omdat we willen dat wetenschappers verschillende talenten kunnen ontwikkelen en we vinden dat het binnen teams mogelijk moet zijn om diverse carrièrepaden te volgen, streven we naar erkenning en gelijkwaardige waardering van onderwijs, onderzoek, valorisatie en leiderschap. (Zie meer hierover in [hoofdstuk 5 'Sociaal jaarverslag'](#), de paragraaf 'Erkennen & waarderen'.)
- Omdat we de kennis die wij ontwikkelen willen delen met de wereld, maken we de resultaten van ons wetenschappelijk werk toegankelijk en transparant: we streven naar Open Science volgens de principes van FAIR (*Findable, Accessible, Interoperable, Reusable*). Daarbij hebben we oog voor bedreiging van het eigendom van gegevens en voor publieke waarden en veiligheid. Daarom onderschrijven we de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit (NGWI).

Om deze ambitieuze doelen te halen, hebben we ons onderzoek georganiseerd in interdisciplinaire onderzoeksinstituten waar onderzoekers elkaar ontmoeten, hun kennis delen en samenwerken. Het onderzoek in die instituten draagt bij aan de vier profielthema's: *Science for Sustainability*, *Human Health & Life Sciences*, *Connected World* en *Science for Sustainability*. Voor elk thema is een missie, visie en strategie opgesteld die rekening houdt met de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties. De profielthema's nodigen uit tot intensieve interdisciplinaire samenwerking over facultaire en disciplinaire grenzen heen. Ze vormen een platform voor samenwerking met onze maatschappelijke partners.

## Kerncijfers

De onderstaande tabel laat de kerngetallen onderzoek zien.

	VU*	VUmc	VU + VUmc
Wetenschappelijke publicaties	4.554	3.539	7.618**
Vakpublicaties	545	119	668**
Open access (Gold)	71%	68%	69%
Open access (incl. Green)	85%	78%	81%
Promoties	264	158	422

\* Inclusief ACTA.

\*\* Auteurs van VU en VUmc publiceren soms samen, waardoor het totaal lager is dan de som der delen.

## 3.2 Kwaliteit

### Kwaliteitszorg onderzoek

Voor het monitoren van de kwaliteit van ons onderzoek volgen we het landelijk [evaluatieprotocol](#). Een internationale commissie van experts beoordeelt alle onderzoekseenheden ten minste eens in de zes jaar. In 2021 zijn evaluatierapporten verschenen over het onderzoek van Aardwetenschappen, Organisationswetenschappen, Communicatiewetenschap, CLUE+, Instituut voor Milieuvraagstukken (IVM), Milieu & Gezondheid, en Economie & Bedrijfskunde. Alle evaluatierapporten van 2021 laten mooie resultaten zien. Zo is de wetenschappelijke output van Economie & Bedrijfskunde volgens de visitatiecommissie uitstekend te noemen, met bijdragen in de allerbeste wetenschappelijke tijdschriften. Het IVM loopt volgens de visitatiecommissie voorop en is een voorbeeld voor andere instellingen als het gaat om FAIR data, opensourcesoftware en het aandeel Open Access-publicaties. De volledige [visitatierapporten](#) zijn te vinden op de website van de VU.

## Wetenschappelijke integriteit

### Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit 2018: zorgplichten

De interne Werkgroep Implementatie Zorgplichten Wetenschappelijke Integriteit (WIZWI) adviseert sinds 2020 over de vraag hoe de VU en Amsterdam UMC-VUmc kunnen blijven voldoen aan de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit (NGWI), en welke maatregelen nodig zijn om onze onderzoekers daarin te ondersteunen. De implementatie van deze adviezen is in 2021 voortvarend gegaan. Voor wetenschappers is met name gewerkt aan het beschikbaar stellen van verschillende tools voor de opslag van onderzoeksdata (hierover meer in de paragraaf 'Open Science'). Daarnaast is er in het bijzonder aandacht geweest voor promovendi, onder andere door de instelling van *PhD candidate advisors*, het vergroten van kennis over de volgorde van auteursvermelding bij publicaties en een uitbreiding van de al bestaande training voor promovendibegleiders. In navolging van veel andere universiteiten heeft de VU daarbij besloten om een tool in gebruik te nemen die het mogelijk maakt om proefschriften te scannen op plagiaat. Omdat de ambitie van de VU is om het bewustzijn van wetenschappelijke integriteit bij promovendi te verhogen, zetten we de plagiaatscan in als onderdeel van de training in wetenschappelijke integriteit. De plagiaatscan wordt in 2022 ingevoerd.

### Kwesties vertrouwenspersonen wetenschappelijke integriteit

In 2021 behandelden de vertrouwenspersonen wetenschappelijke integriteit 37 kwesties. De aantallen per jaar schommelen. In 2019 waren er 25 kwesties en in 2020 ging het om 15 kwesties. Het jaarverslag vertrouwenspersonen wetenschappelijke integriteit 2021 verschaft meer inzicht in de aard van de behandelde kwesties.

### Commissie Wetenschappelijke Integriteit

Bij de [Commissie Wetenschappelijke Integriteit](#) (CWI), de vaste commissie die klachten op het gebied van wetenschappelijke integriteit behandelt, kwamen in 2021 drie nieuwe zaken binnen. Dit is een toename ten opzichte van 2020, waarin één nieuwe zaak binnenkwam. In 2021 is de zaak uit 2020 afgewikkeld en werd een van de nieuwe zaken binnen het jaar afgerond. Een tweede nieuwe zaak, ontvangen in december 2021, is begin januari 2022 verkort afgedaan. Ten tijde van het schrijven van dit jaarverslag is hierop de termijn van 6 weken voor een tweede advies bij het Landelijk Orgaan Wetenschappelijke Integriteit (LOWI) nog niet verstreken. De derde nieuwe zaak uit 2021 loopt nog.

In een van de drie gevallen adviseerde de CWI aan het College van Bestuur om de klacht, of onderdelen daarvan, gegrond te verklaren. In de andere twee gevallen luidde het advies om de klachten ongegrond te verklaren. In alle gevallen volgde het College van Bestuur de afgegeven adviezen.

Over lopende CWI-zaken vindt overleg plaats tussen de rector en de voorzitter CWI. De rector koppelt hierover periodiek terug aan de Kwaliteitscommissie van de Raad van Toezicht.

## Promovendibeleid

De VU is trots op het wetenschappelijk werk van onze promovendi. Deze vaak jonge, getalenteerde onderzoekers vormen een diverse groep wetenschappers die in de verschillende fases van hun promotietraject voor grote uitdagingen komen te staan. Het bieden van een inspirerende onderzoeksomgeving is een voorwaarde voor hun uitstekende prestaties in wetenschappelijk onderzoek. We zetten ons intern en landelijk in voor het verbeteren van de opleiding, begeleiding en het welzijn van promovendi. Stapsgewijs wordt gewerkt aan betere informatievoorziening, inzicht in en zorg voor opleiding, begeleiding, loopbaanontwikkeling, welzijn en communityvorming van promovendi.

## Network of Graduate Schools

In 2020 startte het *Network of Graduate Schools*. In vier werkgroepen deden de leden van het netwerk onderzoek naar een aantal belangrijke thema's:

- balans tussen werk en privé;
- promotieduur en uitval;
- voorbereiding op een maatschappelijke carrière;
- wetenschappelijke integriteit.

Daarover brachten de werkgroepen in 2021 gezamenlijk advies uit aan de rector. De aanbevelingen uit de werkgroep Wetenschappelijke Integriteit zijn als eerste opgepakt. In 2022 gaat het Network of Graduate Schools onder leiding van het VU-onderzoeksoverleg en de rector aan de slag met de overige aanbevelingen uit de werkgroepen en andere aanbevelingen, zoals de aanbevelingen die voortkomen uit het tevredenheidsonderzoek onder promovendi.

## Promotiereglement

In 2021 is het Promotiereglement van de VU gewijzigd. Zo kunnen de gepromoveerde medewerkers die het ius promovendi hebben verworven (het recht om een wetenschapper te promoveren) dit behouden tot vijf jaar na eervol ontslag. Daarnaast heeft de copromotor een grotere rol gekregen in de beoordeling van het proefschrift. De richtlijn voor het aangeven van de eigen bijdrage van de promovendus aan een artikel met meerdere auteurs is aangescherpt. Het doel is ervoor te zorgen dat de promovendus het auteursrecht van het eigen aandeel claimt. Ook is een aantal procedures aangescherpt, waaronder de procedure voor de samenstelling van de promotiecommissie.

## Tevredenheidsonderzoek onder promovendi

De VU heeft in 2021 een enquête uitgevoerd om te evalueren hoe promovendi hun promotietraject beleven. Een deel van de vragen is ook op andere universiteiten aan promovendi voorgelegd. In 2022 wordt het benchmarkonderzoek afgerond en verneemt de VU hoe de resultaten van de VU zich verhouden tot die van de andere Nederlandse universiteiten. De uitkomst van het onderzoek biedt aanknopingspunten voor de verdere verbetering van de opleiding en begeleiding van alle promovendi. Eind 2021 heeft bovendien een werkgroep advies uitgebracht over maatregelen ter verbetering van de positie van internationale beurspromovendi.

## VU PhD Council

In 2021 is de *VU PhD Council* opgericht. Deze raad van promovendi volgt de ontwikkelingen die relevant zijn voor promovendi en denkt actief mee over sociale en professionele aspecten van het promotietraject. De speerpunten voor de VU PhD Council zijn:

1. inclusiviteit en diversiteit bevorderen;
2. goede informatie bieden over voorzieningen en de rechten van promovendi;

3. extra aandacht geven aan mentale gezondheid.

De VU PhD Council wil investeren in het contact tussen alle typen promovendi en alle promovendi goed informeren over ontwikkelingen die voor hen belangrijk zijn. (Bestuurs)leden van de VU PhD Council sluiten aan bij bijeenkomsten van het Network of Graduate Schools en een van de bestuursleden is assessor van het VU-onderzoeksoverleg.

## Pilotprogramma PhD Gatherings

Om na de lange periodes van lockdown de promovendi weer terug te zien op de campus en contact te bevorderen, heeft de VU een pilotprogramma opgezet: *PhD Gatherings*. Deze werden al eerder georganiseerd voor de internationale promovendi van de VU. Voor zover de verschillende lockdownmaatregelen dat toestonden, zijn van oktober tot en met december verschillende events georganiseerd op en rond de VU-campus, van een *pizza and games night* tot een *writing marathon* en een workshop studentenbegeleiding. De evaluatie van de pilot loopt nog, maar duidelijk is al dat dergelijke activiteiten in een behoefte voorzien.

## Noodfonds voor internationale beurspromovendi

In verband met vertragingen die onze internationale beurspromovendi hebben opgelopen door de coronacrisis, heeft de VU een tijdelijk noodfonds ingesteld. Hiermee hebben we onze promovendi bijgestaan die aantoonbaar vertraging hadden opgelopen door coronagerelateerde problematiek, maar die van hun beursverstrekker geen verlenging kregen.

## Onderzoeksinstituten

De VU heeft een unieke structuur van multidisciplinaire instituten die vaak ook faculteitsoverstijgend zijn. Vanuit de onderzoeksinstituten zetten we de inhoudelijke lijnen uit met de vier profielthema's als leidraad en leggen we dwarsverbanden tussen de profielthema's. In de instituten ontmoeten onderzoekers van verschillende disciplines elkaar, delen zij hun kennis en werken zij samen om wetenschappelijke vraagstukken en maatschappelijke problemen op te lossen.



Interfacultaire instituten	Naam/Afkorting
Research institute for the heritage and history of the cultural landscape and urban environment	CLUE+
The emerging networked world in its technological, economic and social aspects	Network Institute
Amsterdam Sustainability Institute	ASI
Institute for learning, teaching, upbringing and development in societal context	LEARN!
Amsterdam Law and Behavior Institute	A-LAB
Institute for the Study of Work, Care and Welfare	Talma Institute
Facultaire (interdisciplinaire) instituten	
Institute for Societal Resilience	ISR
Institute for Law and Governance	Kooijmans Institute
Institute for Brain and Behavior Amsterdam	IBBA
Amsterdam Business Research Institute	ABRI
Amsterdam Institute of Molecular and Life Sciences	AIMMS
Interuniversitaire instituten	
Tinbergen Institute for Economics, Econometrics and Finance	Tinbergen
Institute for Lasers, Life and Biophotonics Amsterdam	LaserLaB
Amsterdam Data Science	ADS
Kenniscentrum Ongelijkheid (in samenwerking met Gemeente Amsterdam)	
Sarphati Instituut (in samenwerking met Gemeente Amsterdam)	Sarphati
Publiek-private instituten	
Advanced Research Center for Nanolithography (in samenwerking met ASML en UvA)	ARCNL
Alliantie-instituten van het Amsterdam UMC	
Amsterdam Neuroscience (VU en Amsterdam UMC)	ANS
Amsterdam Public Health (VU en Amsterdam UMC)	APH
Amsterdam Cardiovascular Sciences (VU en Amsterdam UMC)	ACS
Amsterdam Movement Sciences (VU en Amsterdam UMC)	AMS
Cancer Center Amsterdam (VU en Amsterdam UMC)	CCA
Amsterdam Infection & Immunity Institute (Amsterdam UMC)	AI&I
Amsterdam Gastroenterology & Metabolism (Amsterdam UMC)	AG&M
Amsterdam Reproduction & Development (Amsterdam UMC)	AR&D

## Externe onderzoeksfinanciering

De VU is trots op de diversiteit van het wervend vermogen van onze wetenschappers. Onderzoekers van de VU doen het goed in de persoonlijke beurzen van NWO en European Research Council en publiek-private samenwerkingen. We noemen een aantal bijzondere projecten – al beseffen we dat we hiermee andere bijzondere projecten natuurlijk tekortdoen.

### Persoonlijke beurzen

- Alysya Affandi (moleculair celbioloog en immunoloog), Caitrin Crudden (patholoog en celbioloog), Philip Jansen (geneticus), Julie Lattaud (bioloog) en Andrii Usachov (fysicus) ontvingen een Veni-beurs waarmee zij gedurende drie jaar hun eigen onderzoeksideeën verder kunnen ontwikkelen.

- Pepijn Brandon (historicus), Wouter Halfwerk (bioloog), Henne Holstege (biochemicus), Anne Opschoor (financieel econometrist) en Menno Schoonheim (neurowetenschapper) ontvingen een Vidi-beurs, waarmee zij hun eigen innovatieve onderzoekslijn kunnen opzetten of uitbouwen.
- Natuurkundige Stefan Witte ontving een Vici-beurs om in samenwerking met ARCNL een beeldsensor te ontwikkelen voor betere beeldvorming van nanostructuren met extreme ultravioletstraling. Die sensor maakt tal van toepassingen binnen de halfgeleiderindustrie en materiaalkunde mogelijk.
- Met een Vici-beurs gaat aardwetenschapper Klaudia Kuiper onderzoek doen naar de mate waarin en wijze waarop CO<sub>2</sub> wordt verwijderd uit de atmosfeer door natuurlijke processen zoals veenafzetting.
- Natuurkundige Peter Kraus kreeg van de European Research Council een Starting Grant met een aanvullende investeringssubsidie voor het bouwen van de eerste attosecondemicroscop. Deze moet ultrasnelle nanoschaalmateriaalveranderingen gaan volgen tussen isolerende en geleidende toestanden van een nieuwe klasse materialen, namelijk de sterk gecorreleerde materialen.
- Hoogleraar biomimetische chemie Tom Grossmann gaat met een Proof of Concept Grant van de ERC nieuwe therapieën voor darmkanker ontwikkelen.
- Psycholoog Joshua Tybur heeft een ERC Consolidator Grant gekregen voor onderzoek naar gedrag dat verspreiding van infectieziekten kan verminderen door gebruik te maken van niet-farmaceutische interventies.

## Publiek-private samenwerkingen

ACTA nam het initiatief tot een samenwerking van de Nederlandse opleidingen Tandheelkunde en Mondzorg met meer dan vijftig tandarts- en mondzorgpraktijken, huisartsen en andere eerstelijnszorg, onderzoekers en bedrijven. Het gezamenlijke project *ORANGEHealth* ontving een subsidie van 1,8 miljoen euro vanuit de Topsector Life Sciences & Health om de mondzorg en mondgezondheid van kinderen, ouderen en andere specifieke doelgroepen te verbeteren.

Geesteswetenschappen ontving van NWO een subsidie voor grootschalige infrastructuur om VOC-documenten digitaal toegankelijk te maken. Het project *Globalise* gaat het mogelijk en makkelijk maken om onderzoek te doen in het immense archief van het UNESCO Memory of the World-archief van de Verenigde Oost-Indische Compagnie (VOC).

Analytisch chemicus van de VU Jeroen Kool ontving samen met Nick Casewell van de Liverpool School of Tropical Medicine en Chris Ulens van de KU Leuven twee Wellcome-beurzen voor onderzoeksprojecten naar het ontwikkelen van nieuwe behandelingen van slangenbeten. De Wellcome Trust is een politiek en financieel onafhankelijke wereldwijde liefdadigheidsinstelling die gezondheidsonderzoek financiert.

In de Nationale Wetenschapsagenda is een aantal kleinere projecten gehonoreerd. Een daarvan is het project van hoogleraar Criminologie Catrien Bijleveld met hoogleraar Rechtstheorie Ton Hol (UU). In drie deelstudies (cybercriminaliteit, re-integratie van gevangenen en regulering van internetplatforms) zoekt het project duurzame oplossingen voor het voorkomen van conflicten en bevorderen van samenwerken in een samenleving waarin we meer leven op het internet en minder sociaal contact hebben.

Victor van der Geest (Criminologie) heeft samen met Veroni Eichelsheim van het NWO-instituut NSCR en enkele andere consortiumpartners een subsidie van ZonMw gekregen voor het vergroten van kennis over onbedoelde zwangerschap en kwetsbaar (jong) ouderschap. Het doel is om met meer kennis de praktijk te verbeteren.

VU-hoogleraar Archeologie Gert-Jan Burgers leidt een opgravings- en valorisatieprogramma op de site van Muro Tenente in Italië. In nauwe samenwerking met Italiaanse archeologen en autoriteiten heeft hij de plek omgevormd tot een landschapsreservaat, een multifunctionele ruimte, open voor theater- en muziekfestivals, workshops en een grote tuinbouwzone. Het project waarin Burgers experimenteert met innovatieve manieren van erfgoedvalorisatie wordt mede gefinancierd vanuit de Marie Curie ITN-subsidie over erfgoedplanning.

## Internationale positionering

Internationale rankings gebruiken verschillende methoden om prestaties van universiteiten te meten. Voor wetenschappelijke impact beschouwt de VU de Leiden Ranking, met name de indicator 'aandeel top 10% wetenschappelijke publicaties' als een belangrijke maat voor de internationale positie van het onderzoek. Een andere ranking, de Impact Ranking van Times Higher Education, laat juist de maatschappelijke impact van de VU zien, de bijdrage die de VU via de kerntaken levert aan de SDG's. Daarin gaat het niet alleen om onderzoeksoutput maar ook om onderwijs, outreach en beleid, waaronder de eigen bedrijfsvoering. Dit kan als maat worden gezien voor de ambities gerelateerd aan duurzaamheid en diversiteit.

In 2021 staat de VU in de Leiden Ranking op het gebied van impact van onderzoek genoteerd als nummer 79 van ruim 1.200 universiteiten wereldwijd en als nummer 4 van Nederland. In de Impact Ranking bevindt de VU zich in de categorie 101-200 van 1.115 universiteiten uit 96 landen. Volgens de Impact Ranking 2021 draagt de VU naar verhouding vooral goed bij aan de volgende SDG's:

- acties om klimaatverandering en de impact ervan te bestrijden;
- het ontwikkelen van een veerkrachtige infrastructuur, bevorderen van een inclusieve en duurzame industrialisering en stimuleren van innovatie;
- gelijke rechten voor mannen en vrouwen en empowerment van vrouwen en meisjes;
- het terugdringen van ongelijkheid in en tussen landen;
- het versterken van het mondiaal partnerschap om de duurzame doelen te bereiken.



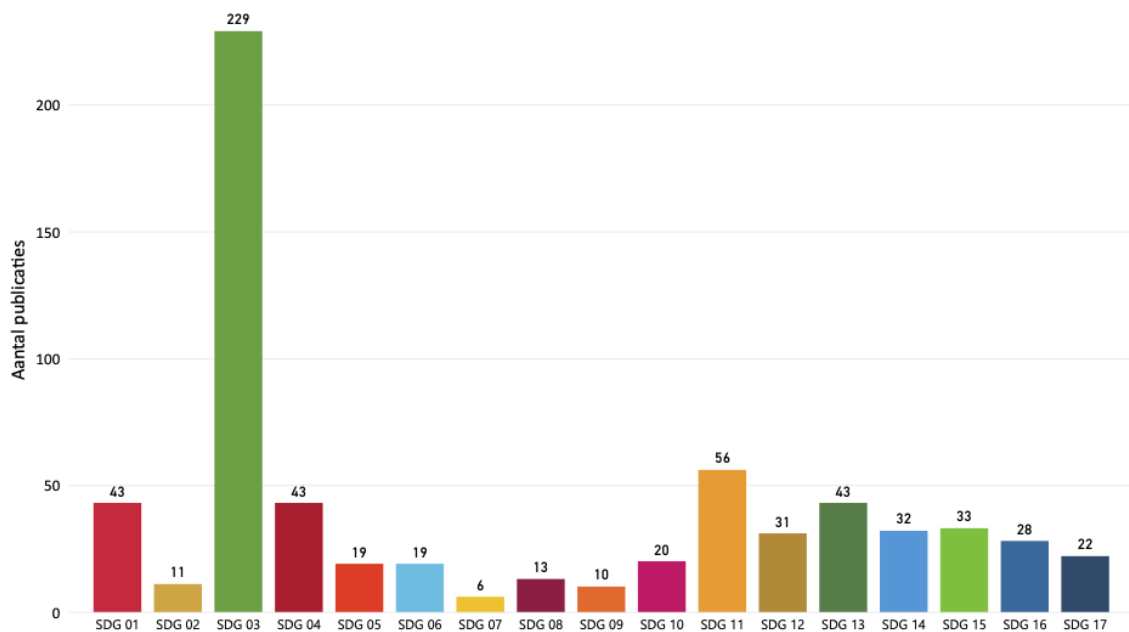
Figuur 5 Een visuele weergave van de VU bijdrage aan de SDG's volgens de Impact Ranking

## 3.3. Impact en strategische resultaten

### Onderzoek en SDG's

#### SDG-dashboard

In de onderstaande visualisaties wordt de connectie van de VU-onderzoeksoutput met de SDG's weergegeven. Uit de resultaten komt naar voren dat de onderzoeksoutput van de VU een duidelijke connectie maakt met de verschillende thema's binnen de SDG's.



Figuur 6: Het precieze aantal VU-onderzoekspublicaties per SDG

Hieronder hebben we enkele voorbeelden van dergelijke onderzoeken uitgelicht.

#### Web Alliance for Regreening in Africa

Binnen deze [alliantie](#) is in het project SeVoSem samengewerkt aan informatie- en kennisbeheer van zaadsystemen voor bomen en gewassen, gericht op boeren in Mali. Studenten en wetenschappers van Informatica en het Netwerk Instituut werken mee om de voedselzekerheid en de lokale handel op het platteland van Mali te verbeteren. Dit onderzoek valt onder het VU-profielthema Connected World en draagt bij aan de SDG's 2 (Geen honger) en 8 (Eerlijk werk en economische groei).

#### HAPPY-project, Bhutan

**HAPPY** – Qualitative research in Higher education teaching APPROaches for sustainabilITy and well-being in Bhutan – is een project dat zich richt op het versterken en verbeteren van het onderwijs in kwantitatieve methoden. Het gaat om vakgebieden die vallen onder de sociale wetenschappen. Met dit project wordt een bijdrage geleverd aan evidencebased beleid en daarmee aan goed bestuur en democratisering. Dit project valt onder het VU-profielthema Governance for Society en draagt bij aan de SDG's 4 (Kwaliteitsonderwijs), 13 (Klimaatactie) en 17 (Partnerschap om doelstellingen te bereiken).

## INCLUDE-project, Jordanië

Het project **INCLUDE: Towards more Sustainable Services and Solutions to SRHR needs for Youth and Refugees in Jordan** draagt bij aan het vergroten van de kennis en vaardigheden van deelnemers op het gebied van seksuele en reproductieve rechten en gezondheid. Het is gericht op het vergroten van kennis en vaardigheden van de lokale gemeenschap, de jeugd, en van Syrische vluchtelingen in het bijzonder. Het project valt onder het VU-profielthema *Human Health & Life Sciences* en draagt bij aan de SDG's 3 (Goede gezondheid en welzijn), 4 (Kwaliteitsonderwijs) en 5 (Gendergelijkheid).

## Partnerschap om Kaapstad te helpen op het gebied van water en sanitaire voorzieningen gedurende de COVID-19-pandemie en daarna

De VU **werkt samen** met de grootstedelijke gemeente Kaapstad om te helpen problemen op te lossen rond watervoorzieningen en sanitatie in informele nederzettingen. Het project valt onder het VU-profielthema *Science for Sustainability* en draagt bij aan de SDG's 6 (Schoon water en sanitair), 16 (Vrede, justitie en sterke publieke diensten) en 17 (Partnerschap om doelstellingen te bereiken).

## Communicatiestrategie

De communicatie-inspanningen rondom de profielthema's zijn zowel intern als extern een belangrijke motor in het opbouwen van de community van studenten, medewerkers, onderzoekers en organisaties waarin onderzoek met impact ontstaat. In 2021 is daarom een werkgroep aan de slag gegaan met de communicatiestrategie voor de profielthema's *Governance for Society* en *Science for Sustainability* (inclusief het speerpunt *duurzaam*). In 2022 volgen de overige thema's.

## Open Science

In 2021 is het VU Open Science-programma gestart, met als doel om lopende initiatieven te verenigen en nieuwe projecten te starten die bijdragen aan de inbedding van de Open Science-waarden en principes in het onderwijs en onderzoek aan de VU. De waarden die de grondslag zijn van FAIR Open Science (maatschappelijk belang, kwaliteit en integriteit, inclusiviteit en participatie) passen goed bij onze kernwaarden. Open Science draagt bij aan het bevorderen van samenwerking met partners binnen en buiten de academie. Door Open Science te organiseren en stimuleren, vergroot de VU haar brede maatschappelijke impact.

In 2021 is een ambitieus Open Access-beleid opgesteld en hebben we het **Open Science Framework (OSF)** geïmplementeerd. OSF is een projectmanagementomgeving waarin onderzoekers gemakkelijk en transparant kunnen samenwerken. De VU is toetredend tot de wereldwijde **Carpentries community**, die als doel heeft om data- en programmeervaardigheden te bevorderen.

## Open Access

Het Open Access-beleid dat in 2021 werd geformuleerd, faciliteert verschillende routes naar Open Access:

- **Gouden Open Access.** Via landelijke en VU-specifieke overeenkomsten met uitgevers worden de kosten voor Open Access afgekocht.



- *Groen Open Access*. Docenten en onderzoekers mogen volgens het Nederlandse auteursrecht na zes maanden hun publicaties openlijk delen in de VU Research Portal. Om onderzoekers hierin te faciliteren, heeft de UB de dienst [You Share, We Take Care](#) opgezet. Op deze manier zijn al enkele duizenden artikelen van honderden deelnemers openbaar gemaakt. Groen Open Access is een goed alternatief voor publicaties die anders niet met Open Access kunnen worden gepubliceerd.
- *Diamanten Open Access*. Bij Diamanten Open Access worden de kosten van Open Access-publicatie gedragen door instellingen, beroepsverenigingen of fondsen. De VU gaat met ingang van 2022 dit soort alternatieve en duurzame modellen van Open Access ondersteunen.

## Research Data Support

In april 2021 is het *Netwerk Research Data Support* (NRDS) van start gegaan. Het NRDS is onderdeel van een landelijk netwerk van *Digital Competence Centers*. Het NRDS is een VU-brede samenwerking waarin facultaire en centrale expertise wordt gebundeld. Alle ondersteuners worden op deze manier in staat gesteld support op het gebied van Research Data Management (RDM) te leveren die dicht bij de onderzoeker staat. Tegelijkertijd zorgt het netwerk ervoor dat iedereen betrokken blijft bij (inter)nationale ontwikkelingen. Daarvoor richt het netwerk zich op het verbinden, beheren en zorgen voor continuïteit van RDM-tools en dienstverlening, en op het verzorgen van informatievoorziening, *community building* en kennisontwikkeling.

Een aantal resultaten van het programma zijn:

- Data Management Plan Online (DMP Online) ondersteunt wetenschappers bij het opstellen van een plan, bijvoorbeeld voor subsidiegevers, maar ook voor eigen gebruik. In 2020 werden er 462 plannen ingevuld; in 2021 werden er 733 gemaakt.
- De cursus RDM is in 2021 door 111 deelnemers gevolgd.
- Het aantal supportverzoeken bij de RDM Support Desk is toegenomen. Bij de start in 2018 waren dat 195 verzoeken, in 2021 waren het er 823.

## 3.4 Samenwerkingen

Onderzoekers werken nationaal en internationaal op individueel en op groepsniveau veelvuldig samen. Daarnaast heeft de VU als instelling diverse partners in binnen- en buitenland op het gebied van onderzoek. Hieronder worden enkele samenwerkingsinitiatieven uitgelicht.

### Samenwerkingen in de regio Amsterdam

Met de Universiteit van Amsterdam wordt in het onderzoek onder andere samengewerkt in de acht alliantie-instituten van het Amsterdam UMC en het Academisch Centrum Tandheelkunde Amsterdam (ACTA). Er wordt intensief samengewerkt in onder andere neurowetenschappen, volksgezondheid, cardiovasculair onderzoek en kankeronderzoek. Daarbij lichten wij hieronder nog enkele spraakmakende voorbeelden van regionale samenwerking toe.

## Sarphati Instituut

In 2021 hebben de Amsterdamse kennisinstellingen VU, UvA, Amsterdam UMC en HvA en de gemeente Amsterdam (GGD) besloten om hun bijdrage aan het [Sarphati Instituut](#) te continueren. De missie van het Sarphati Instituut Amsterdam is om door middel van onderzoek bij te dragen aan een gezonde leefstijl en optimale leefomstandigheden onder jonge Amsterdammers. Dit vormt de basis voor de duurzame preventie en bestrijding van onder andere overgewicht bij huidige en toekomstige generaties.

## Kenniscentrum Ongelijkheid

Het [Kenniscentrum Ongelijkheid](#) is een Amsterdams samenwerkingsverband tussen de gemeente Amsterdam en de kennisinstellingen VU, UvA, HvA en Inholland. Het Kenniscentrum Ongelijkheid stimuleert en faciliteert kennis- en praktijkontwikkeling op het gebied van (de cumulatie van) ongelijkheid in de Metropoolregio Amsterdam langs drie routes: onderzoeksprogramma's, onderzoeksprojecten en wijkwerkplaatsen. In 2021 zijn vrijwel alle onderzoeksprogramma's en onderzoeksprojecten van het Kenniscentrum van start gegaan. Ook zijn er twee open aanvraagrondes voor individuele onderzoeksprojecten succesvol afgerond.

## Amsterdam Data Science

In [Amsterdam Data Science](#) (ADS) werken Amsterdamse kennisinstellingen samen met maatschappelijke partners en bedrijven om alle kennis rond data science bij elkaar te brengen. ADS is het loket voor iedereen die mee wil helpen in het onderzoek en/of gebruik wil maken van de expertise op het gebied van data science en kunstmatige intelligentie.

## Nationale samenwerking

Begin 2021 hebben de VU en de Universiteit Twente (UT) een Ambitieraamwerk opgesteld voor hun samenwerking. Het doel is een groot verschil te maken op vier maatschappelijke terreinen: een veerkrachtige en veilige samenleving, een schone en duurzame samenleving, een slimme, digitale samenleving en het ontwikkelen van talent. In 2021 is veel aandacht besteed aan het opbouwen van impactcoalities die ook gericht zijn op samenwerking in het onderzoek. De eerste gezamenlijke onderzoeken zijn gestart en subsidies zijn aangevraagd. Eind 2021 is een vooraankondiging voor een call de deur uitgegaan, die docenten en onderzoekers uitnodigt om onderzoek en onderwijs met elkaar te verbinden en die jonge onderzoekers stimuleert onderzoek gezamenlijk op te zetten. In het voorjaar van 2022 vindt de selectie plaats.

## Internationale samenwerking

Een voorbeeld van internationale samenwerking is Aurora. Met de Aurora-partners is het SwafS-voorstel (Science with and for Society) goedgekeurd en gestart. In dit project wordt gewerkt aan een gezamenlijke agenda voor onderzoeksondersteuning, het delen van onderzoeksdata en Open Science-beleid.

Een ander voorbeeld is het [Centrum voor Internationale Samenwerking](#) (CIS) van de VU. CIS initieert, coördineert en (mede)implementeert programma's en projecten op het gebied van capaciteitsopbouw, onderwijs, onderzoek en outreach in samenwerking met partners (universiteiten, overheidsinstanties en maatschappelijke organisaties) in Afrika, Azië en Latijns-Amerika. De CIS-onderzoeksprogramma's zijn hier te vinden: [CIS-Projects World Map \(vu.nl\)](#).





H4

Impact en  
valorisatie



# 4. Impact en valorisatie

Wij hechten groot belang aan de impact van ons onderwijs en onderzoek om zo als universiteit nog meer waarde te creëren voor de maatschappij. Er is in 2021 hard gewerkt binnen de universiteit én met partners om ervoor te zorgen dat onderzoekers en studenten zich gestimuleerd voelen en de juiste ondersteuning krijgen om die impact te maken. De VU is ambitieus en neemt een leidende rol in de regio en Nederland om dit voor elkaar te krijgen.

## 4.1 Visie en kerncijfers

Bij het strategische speerpunt *ondernemend* en de strategische ambitie *impact door onderwijs en onderzoek* hebben we de volgende doelen en ambities geformuleerd:

1. Onderwijs, onderzoek en valorisatie zijn gelijkwaardige kerntaken en worden op hetzelfde niveau erkend en gewaardeerd.
2. Ondernemerschap en een ondernemende houding zijn vanzelfsprekend bij onze studenten en medewerkers. We verkennen of we een universiteitsminor Ondernemerschap kunnen opzetten, waarin studenten in interdisciplinaire teams werken aan ondernemendheid.
3. De VU-campus is een innovatiehub in Kenniskwartier Zuidas, de Amsterdamse Metropoolregio (MRA) en daarbuiten.
4. Valoriserende activiteiten worden effectief en adequaat ondersteund.

### Kerncijfers

In de onderstaande tabel zijn resultaten op het gebied van valorisatie en impact weergegeven, zoals ingediende patenten en het aantal licentieovereenkomsten dat is afgesloten. Postacademisch onderwijs is ook een vorm van valorisatie (zie hiervoor [hoofdstuk 2, 'Onderwijs'](#)). Op de website [VU voor professionals](#) zijn 261 opleidingen te vinden, van een eenmalige masterclass tot een volledige MBA. Daarnaast zijn er andere vormen van valorisatie die minder goed kwantitatief weer te geven zijn. Zie hiervoor bijvoorbeeld de paragraaf over media-activiteiten en samenwerkingen in dit hoofdstuk.

	VU	VUmc
Aantal ingediende patenten	4	3
Opgerichte spin-offs (IP van de VU en VUmc)	2	-
Licentieovereenkomsten (kennis VU en VUmc uitlicenseren bedrijven)	17	15
Projecten (impact gerelateerd, van eerste idee tot mogelijke samenwerking en bedrijvigheid)	820 voor VU en VUmc samen	
Samenwerkingsovereenkomsten (met externe partijen zoals bedrijven, overheden, NGO's)	19	50
Projecten Demonstrator Lab	25	
Amsterdam Venture Studios, start-ups en spin-offs	21	
Contracten (legal, juridische overeenkomsten met externe partijen, vaak samenwerkingen)	172 (via IXA)	273 (incl. IAO)
Mediaberichten met kennis en onderzoek van de VU	6.404	



## 4.2 Kwaliteit

Het creëren van impact, wetenschappelijk en maatschappelijk, is een integraal onderdeel van het wetenschappelijk onderzoek van de VU. De impact wordt gegenereerd op diverse manieren en dit gebeurt op verschillende momenten in het onderzoeksproces. Voor de VU is het cruciaal dat onderzoekers de mogelijkheid krijgen om impact te maken via onderwijs, door het starten van een onderneming en via kennisdeling en kennisoverdracht in publicaties, mediaoptredens of samenwerking met maatschappelijke partijen. Door te investeren in de juiste ondersteuning, financiering en cultuur worden de randvoorwaarden gecreëerd om bij te dragen aan de duurzame ontwikkeling van onze samenleving.

### Financiering en prijzen

#### NWO Take-off- en Demonstrator-financiering

Diverse VU-onderzoeksprojecten hebben in 2021 een Take-off- of een Demonstrator-financiering van NWO ontvangen. Met deze financiering kunnen onderzoekers hun onderzoeksresultaten verder ontwikkelen tot een commercieel product. Zo kan er een haalbaarheidsonderzoek naar de commercialisering van hun innovatie mee worden betaald, of de kosten die hun start-up maakt als die de markt opgaat.

Voorbeelden van toegekende projecten zijn:

- ChloroSpec, hoogleraar Roberta Croce (Faculteit der Bètawetenschappen – Biofysica Fotosynthese & Energie);
- Science Center for Patient Engagement, dr. Tjerk Jan Schuitmaker (Faculteit der Bètawetenschappen – Athena Instituut);
- Photosynthetic B.V., betrokken onderzoeker dr. Alexander Kostenko;
- Holocue met betrokken onderzoeker dr. Melvyn Roerdink (Faculteit der Gedrags- en Bewegingswetenschappen);
- PS-OCT Airway smooth muscle layer determination in asthma patients, hoogleraar Johannes de Boer (Faculteit der Bètawetenschappen);
- Computational Ultimately Thin  $\mu$ -Endoscope (CUT $\mu$ E) – dr. Liubov Amitonova (Faculteit der Bètawetenschappen).

#### Impact Award voor Halleh Ghorashi

VU-hoogleraar Halleh Ghorashi van de Faculteit der Sociale Wetenschappen ontving in 2021 de Amsterdamse Impact Award in de categorie Maatschappij (SDG 10, Ongelijkheid verminderen). Ghorashi kreeg deze award voor haar onderzoek naar vluchtelingen en diversiteit, waarbij zij zich voornamelijk richt op de verhalen van vluchtelingen en migranten, want 'Beleid is vaak gebaseerd op cijfers, maar daarmee kom je niet dicht bij de leefwereld van de mensen voor wie je beleid maakt.'

De Impact Award is onderdeel van de Amsterdam Science & Innovation Award (AmSIA), de prijs voor het meest innovatieve idee van Amsterdam. Dit jaar vierde de AmSIA zijn vijftienjarig bestaan. Sinds de start van AmSIA zijn al meer dan 600 ingezonden innovaties beoordeeld, die hebben geresulteerd in toepassingen en bedrijven die maatschappelijke impact hebben.



## Huibregtsenprijs

In oktober 2021 ontvingen VU-hoogleraren Sandjai Bhulai en Rob van der Mei de Huibregtsenprijs tijdens de Avond van de Wetenschap & Maatschappij. Zij kregen de prijs voor hun onderzoeksproject *Wiskunde voor een veiliger en gezonder Nederland*, waarin ze efficiënte wiskundige oplossingen ontwikkelden voor te late aankomsten van ambulances, wachttijden in de ouderenzorg, zelfmoordpreventie en het snel herkennen van nieuws op sociale media. De jury was onder de indruk van het teamwork van Bhulai en Van der Mei en hun bijzondere samenwerkingen met allerlei maatschappelijke partijen.

De Huibregtsenprijs wordt sinds 2005 uitgereikt aan een vernieuwend onderzoeksproject dat overtuigend zicht biedt op een maatschappelijke toepassing. Dit is het tweede jaar op rij dat een onderzoeksproject van de VU wordt onderscheiden. In 2020 ontvingen VU-hoogleraren Johan Hoorn en Elly Konijn de prijs voor 'Alice - een elektromechanisch kleinkind dat eenzaamheid verdrijft.'

## NWO Stairway to impact Award voor Toby Kiers

Tijdens de NWO Science Awards Week in 2021 ontving VU-hoogleraar Toby Kiers een van de drie *Stairway to Impact Awards*. Elke winnaar ontving 50.000 euro om te gebruiken voor verdere stappen naar impact en kennisbenutting. De drie winnende onderzoekers hebben volgens NWO 'effectieve stappen gezet om met hun wetenschappelijke resultaten maatschappelijke impact te bereiken'.

Kiers gebruikt op vernieuwende wijze de kenmerken van netwerken om tot niet-schadelijke klimaat- en biodiversiteitsoplossingen te komen. Zij heeft SPUN opgericht (*Society for the Protection of Underground Networks*), met als doel het behoud van de schimmelbiodiversiteit. SPUN is een platform voor mensen uit verschillende landen en disciplines om de status en mogelijkheden van schimmelnetswerken verder te onderzoeken.

# 4.3 Impact en strategische resultaten

## Onderwijs, onderzoek en valorisatie zijn gelijkwaardige kerntaken

Sinds 2020 heeft de VU gewerkt aan het meer gelijkwaardig maken van valorisatie naast de andere kerntaken onderwijs en onderzoek. De belangrijkste resultaten van die inspanning zijn:

- De Impact Board VU is een samenwerkingsverband op het gebied van impact van de faculteiten, dat tevens fungeert als het adviesorgaan voor het College van Bestuur. De board heeft in 2021 de werkgroepen Monitoring Impact, Externe Relaties en Impacttraining ingesteld. Deze tijdelijke werkgroepen, met hierin portefeuillehouders impact en directeuren en medewerkers van verschillende eenheden, werken aan concrete projecten op het gebied van impact. De bedoeling is dat de werkgroepen op korte termijn resultaat halen, dat vervolgens wordt geïmplementeerd in de organisatie.
- In 2021 is de nieuwe visie van 'Erkennen & waarderen' vastgesteld. Valorisatie heeft hierin een belangrijke plek. De visie draagt bij aan het faciliteren van onderzoekers bij het maken van impact: zij moeten hiervoor tijd krijgen én waardering voor hun werk op het gebied van valorisatie. De nieuwe aanpak wordt de komende jaren verder ontwikkeld en geïmplementeerd. Meer over Erkennen & waarderen is te lezen in [hoofdstuk 5, 'Sociaal jaarverslag'](#).
- Op de nieuwe VU-website heeft *impact* een belangrijke plaats gekregen op de homepage. Ook in andere communicatiekanalen geven we steeds meer aandacht aan impact en valorisatie. Op deze manier maken we de resultaten van valorisatie als gelijkwaardige kerntaak naast onderwijs en onderzoek beter zichtbaar en versterken we de waardering voor valorisatie.

- Samen met onderzoekers vanuit de VU en Amsterdam UMC heeft IXA (Innovation Exchange Amsterdam, het samenwerkingsverband van de Knowledge Transfer Offices van VU, UvA, HvA en Amsterdam UMC) de basisopleiding *Impact, van valorisatie tot realisatie* ontwikkeld. Zeventien deelnemers hebben de opleiding in 2021 succesvol afgerond. De zesdaagse opleiding is breed opgezet: alle aspecten die een rol spelen om maatschappelijke en economische impact te realiseren, komen aan bod. Deelnemers hebben kennisgemaakt met ervaringsdeskundigen uit de eigen instelling en subsidiegevers en hebben gewerkt aan hun eigen *impactnarratief* en persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast zijn ze getraind in communicatie- en onderhandelingsvaardigheden met externe partijen en omgang met de media. Andere universiteiten hebben belangstelling getoond voor deze nieuwe impactopleiding.

## Ondernemerschap en een ondernemende houding zijn vanzelfsprekend

Om ondernemerschap en een ondernemende houding te stimuleren onder studenten en onderzoekers heeft de VU verschillende initiatieven genomen. Een voorbeeld is dat het aanbod van ondernemerschapsonderwijs in 2021 verder is uitgebreid: met de ontwikkeling van het vak *Startup Clinic* bij de Faculteit der Rechtsgeleerdheid, een ondernemerschapscursus voor promovendi en het opzetten van het campusbrede programma [VU Startup Launch](#).

Ook heeft IXA in 2021 verschillende valorisatiewebinars en online ondernemerschapsprogramma's aangeboden. Veel van deze programma's (bootcamps en Explore-programma's) zijn verzorgd in samenwerking met ACE-Incubator, het gezamenlijke ondernemerschapsprogramma van de Amsterdamse kennisinstellingen voor studenten en onderzoekers die een bedrijf willen starten.

ASIF Alpha BV, het studenteninvesteringsfonds van de VU en de UvA, organiseerde in 2021 een training met ondersteuning voor studenten bij het starten van een eigen onderneming. Het fonds biedt kansrijke studenten-start-ups de mogelijkheid van converteerbare leningen van 10.000 tot 25.000 euro. Ook in 2021 heeft ASIF Alpha BV in studenten-start-ups kunnen investeren. Het totale portfolio omvat nu meer dan tien studenten-start-ups.

## De VU-campus is een innovatiehub in Kenniskwartier Zuidas

De VU werkt aan een campus waar naast onderwijs en onderzoek ook plek is voor ondernemerschap en innovatie. Op deze manier is de campus een plek waar studenten en onderzoekers op basis van kennis nieuwe bedrijven kunnen starten en waar bestaande bedrijven terecht kunnen voor samenwerking met studenten en onderzoekers.

### Demonstrator Lab en Amsterdam Venture Studios

*VU Demonstrator Lab* is het ondernemerschapslaboratorium waar ideeën risicovrij worden omgezet in innovatieve producten en diensten. In 2021 heeft Demonstrator Lab 25 nieuwe projecten toegelaten. Het totaal staat nu op 97 projecten. In 2021 hebben acht projecten geresulteerd in de oprichting van een bv of start-up. Sinds de start heeft Demonstrator Lab in totaal geleid tot twintig start-ups.

In de incubator *Amsterdam Venture Studios (AVS) VU Campus* hebben in 2021 vier nieuwe spin-offs hun intrek genomen. Hiermee komt het totale aantal start-ups in AVS VU Campus uit op 21.

Verschillende start-ups binnen AVS en Demonstrator Lab hebben in 2021 fondsen binnengehaald of prijzen gewonnen.

- VU-start-up *NextRound* ontving financiering van het overheidsinitiatief Sportinnovator. NextRound ontwikkelt een slimme bokszak die gamification van bokstrainingen mogelijk maakt.
- Start-up *Verides* heeft de ING Circulair Ondernemenprijs gewonnen. Verides ontwikkelt een apparaat voor de recyclingindustrie.
- VU-spin-offs *LUMICKS* en *Optics 11* staan in de Top 250 Scale-ups van Nederland. De Top 250 Scale-ups bestaat uit de 250 Nederlandse bedrijven die in de periode 2016 tot en met 2019 het meest groeiden in omzet en/of medewerkers. LUMICKS haalde 93 miljoen dollar op voor ontwikkeling van de volgende generatie instrumenten voor biologisch onderzoek en medicijnontwikkeling.
- *Incircular*, een spin-off die eiwitten ontwerpt en stabiliseert met INCYPRO – een unieke, innovatieve en gepatenteerde technologie – heeft een converteerbare lening van 300.000 euro ontvangen van het Noord-Holland Innovatiefonds.
- VU-start-up *Lalaland.ai* is een samenwerking gestart met Wehkamp. Lalaland.ai genereert en hyperpersonaliseert volledig menselijke lichaamsmodellen van top tot teen met behulp van artificial intelligence (AI). Daarnaast heeft Lalaland.ai de Philips Innovation Awards 2020 gewonnen en is het bedrijf genomineerd voor MT/Sprout start-up van het jaar 2021. Lalaland.ai was verder een van de dertig geselecteerden voor Googles Black Founder Fund.

## StartHub

Het project *VU StartHub* gaat over de realisatie van een tijdelijk, paviljoenachtig gebouw op de VU-campus dat een *campus landmark* wordt voor ondernemen. Deze ‘ondernemerschapshub’ biedt ruimte aan VU-start-ups om hun kantoor te huisvesten. De ondernemers kunnen gebruikmaken van coaching door experts, peer-to-peer-feedback en matching met dienstverleners. De VU zet bovendien kennis en ervaring van ondernemende VU-alumni actief in en biedt publieke en private partners de mogelijkheid om zich te verbinden aan de doelen van de VU. In 2021 is de aanbesteding voor de bouw van de StartHub succesvol verlopen. De bouw en opening vinden plaats in 2022.

Naast VU StartHub werkt de VU aan de realisatie van het *Innovatiecentrum Health & Life Sciences* op de campus. Voor dit nieuwe innovatiecentrum wordt nauw samengewerkt met Amsterdam UMC en de gemeente Amsterdam. Het nieuwe gebouw biedt ruimte aan bedrijven om zich in de nabijheid van de VU en Amsterdam UMC te vestigen. Ook wordt een huisvestingsprogramma ontwikkeld voor start-ups in het Health & Life Sciences domein. Hiervoor is een subsidie toegezegd door de gemeente Amsterdam.

## Valoriserende activiteiten worden effectief en adequaat ondersteund

We hebben ervoor gezorgd dat de centrale diensten van de VU meer en betere ondersteuning bieden aan valorisatieactiviteiten. Zo is in 2021 de opsplitsing voorbereid van het Knowledge Transfer Office *IXA VU-VUmc* in een deel voor VU en een deel voor VUmc. *IXA VU* gaat samen met het VU Grants Office verder als *IXA-GO*. De juristen van *IXA VU* en *VU GO* gaan deel uitmaken van de afdeling Bestuurlijke en Juridische Zaken van de Dienst Bestuurszaken.

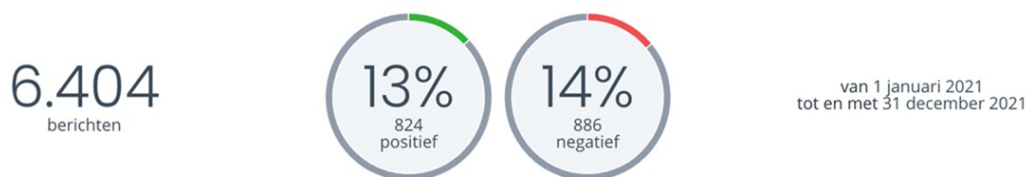
De VU richt dus per 1 januari 2022 een eigen organisatie in, die haar wetenschappers ondersteunt bij externe financiering en valorisatie. Het samenbrengen van *IXA VU* en *VU GO* past bij de ontwikkeling dat valorisatie en subsidies elkaar in toenemende mate overlappen; afstemming in de ondersteuning biedt meerwaarde en sluit aan bij (internationale) ontwikkelingen. Daarnaast versterkt het onderbrengen hiervan bij Bestuurszaken de afstemming en samenwerking op VU-niveau, aangezien het onderzoeks- en valorisatiebeleid en de ondersteuning daarvan nu zijn ondergebracht in één dienst.

Tevens is hoogleraar Davide Iannuzzi benoemd als Chief Impact Officer. Hij is op centraal niveau verantwoordelijk voor de verdere ontwikkeling van strategie op het gebied van impact en onderzoekssubsidies. Ook speelt hij een belangrijke rol binnen pan-Amsterdamse en regionale samenwerkingen.

## VU in de media

In 2021 zijn er 6.404 mediaberichten verschenen waarin de kennis en het onderzoek aan de VU een rol speelden. Deze berichten zijn 154.753.351 keer bekeken in binnen- en buitenland.

### Aantal berichten



### Totaal bereik



Figuur 7 Een schematische weergave van het aantal berichten en het totale bereik

## 4.4 Samenwerkingen

Samenwerking met partners is essentieel om impact te maken. Dat zijn de directe en indirecte bijdragen aan een betere wereld vanuit ons onderwijs, onderzoek en onze valorisatie-activiteiten. Samenwerking is dan ook een integraal onderdeel van onderwijs en onderzoek aan de VU. Om als VU echt impact te maken, hebben we in 2021 zowel op nationaal als regionaal niveau samenwerkingen geïntensiveerd met initiatieven als Impact & Entrepreneurship, het Nationaal KTO-plan en de Faculty of Impact.

## Samenwerking in de regio Amsterdam

### Valorisatieprogramma IXAnext

IXA voert sinds 2016 het vijfjarig valorisatieprogramma *IXAnext – Talent voor Innovatie* uit. Het doel van het programma is om kennis in de regio Amsterdam te benutten en te verspreiden. Verschillende Amsterdamse kennisinstellingen en de gemeente Amsterdam werken hierin samen. Het programma loopt begin 2022 af en heeft onder andere geresulteerd in de oprichting van de hiervoor genoemde Amsterdam Venture Studios, waarbij extra ondersteuning wordt geboden bij het starten van een eigen onderneming en het vergroten van de succeskans van spin-offs. Ook is de service *Physics on Demand* gestart, waarmee bedrijven toegang krijgen tot de nieuwste wetenschappelijke expertise en faciliteiten. Ook kwam er een *Demonstrator Lab*, waarin onderzoekers en studenten hun ideeën kunnen toetsen en een 'proof-of-principle' kunnen realiseren.

### Impact & Entrepreneurship

In 2021 zijn er flinke stappen gezet met de implementatie van de pan-Amsterdamse Valorisatiestrategie. Voor de uitwerking van twee van de aanbevelingen uit deze strategie is in 2021 het samenwerkingsverband *Impact & Entrepreneurship* opgezet. Hierin zijn kennisinstellingen en overheids- en private partners uit de regio verenigd om op drie kansrijke thema's het ecosysteem te versterken door naast *knowledge push* met vraaggestuurde *market pull*-initiatieven de benutting van de excellente kennispositie te verbeteren en ondernemerschap onder studenten en onderzoekers meer te stimuleren. Door samenwerking en het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal kan de ontwikkeling worden versneld van concrete innovatieve oplossingen met impact. Er is voor gekozen om de focus te leggen op twee actielijnen. Voor beide actielijnen is een trekker aangesteld die de implementatie verder vormgeeft.

1. Entrepreneurship-ecosysteem: het doel van deze actielijn is om de ondersteuning voor academische ondernemingen in Amsterdam te verbeteren en versterken. Een onderdeel hiervan is een plan te maken voor een vervolg van het IXAnext-programma.
2. Thematische samenwerking: het doel is om ecosysteeminiciatieven te ontwikkelen op drie voor de regio kansrijke thema's. De samenwerking in *AI Technology for People* wordt hiervoor als voorbeeld genomen. De andere twee thema's zijn preventieve zorg en duurzaam 2.0.

Een belangrijk eerste resultaat is de bijdrage van de metropoolregio aan het Groeifondsvoorstel Biotech Booster. Met dit gezamenlijke voorstel van universiteiten, academische ziekenhuizen, hogescholen en het bedrijfsleven wordt ingezet op het sneller en efficiënter omzetten van kennis in waardevolle innovaties. Dit om van Nederland een brandpunt in de mondiale biotechnologie te maken. De Biotech Booster-coalitie is van plan kansrijke nieuwe ideeën in een vroege fase op een bedrijfsmatige manier te begeleiden, zodat onderzoekers en ondernemers samen ijzersterke proposities ontwikkelen.

### Sapiens

Sapiens is een initiatief van de VU, Hogeschool Inholland, Naturalis Biodiversity Center en EDGE Technologies. In 2021 zijn nadere stappen gezet voor de realisatie van het initiatief. Sapiens wordt gevestigd op de Amsterdamse Zuidas in het nieuwe gebouw Valley. Sapiens zal als broedkamer fungeren voor ideeën en innovaties waar jonge professionals en academici werken aan een betere wereld. Bij Sapiens zullen met name jonge mensen werken aan concrete projecten en initiatieven om de enorme vragen die de klimaat- en biodiversiteitscrisis met zich meebrengt, aan te pakken. Binnen Sapiens worden elementen van een museum, werkplaats en proeftuin voor onderwijs en onderzoek verenigd.



## ILCA

De groep Chemie en Farmaceutische Wetenschappen van de VU heeft zich onlangs aangesloten bij Innovation Lab Chemistry Amsterdam (ILCA) dat innovatieondersteuning biedt aan chemiebedrijven. ILCA wordt ondersteund door verschillende organisaties in de regio. Met deze deelname zal de VU nieuwe kennis en expertise inbrengen in het Innovation Lab. De deelname van de VU wordt gecoördineerd door IXA-VU.

## Nationale samenwerking

In 2019 heeft UNL de wens uitgesproken om een faciliteit op te zetten voor jonge onderzoekers die naast hun onderzoekswerk willen ondernemen. Samen met NWO en TechLeap heeft de VU zich ingezet om hiervoor een concreet programma in te richten. In 2021 is Faculty of Impact gelanceerd. In 2022 wordt aan de eerste cohort van tien jonge onderzoekers uit het hele land een persoonlijke beurs en een uitgebreid begeleidingsprogramma aangeboden. Met het programma worden de onderzoekers in staat gesteld naast hun wetenschappelijk onderzoek ook te werken aan de start van een eigen onderneming. De VU ondersteunt de uitvoering van het programma, inclusief de huisvesting van het programmabureau.

Begin 2021 is de samenwerking met de Universiteit Twente (UT) uitgebreid met onderzoek en gezamenlijke opleidingen (zie ook de paragrafen 2.4 en 3.4, 'Samenwerkingen'). Op verschillende niveaus willen we stakeholders betrekken die onderzoek en onderwijs binnen de samenwerking met ons vormgeven. In 2021 is een stakeholdersanalyse opgesteld en een plan van aanpak gemaakt. Dit zal in 2022 in uitvoering worden genomen.

In 2021 heeft de VU samen met tien universiteiten de krachten gebundeld in het TTT.AI consortium. TTT.AI is een samenwerkingsverband tussen acht Knowledge Transfer Offices (KTO's) van tien universiteiten, medische centra, nationaal onderzoeksinstituut CWI en LUMO Labs. Daarnaast participeren vele andere partijen op het gebied van AI: incubators, hogescholen, investeringsfondsen en netwerkorganisaties, zoals de Nederlandse AI Coalitie en het Innovation Centre for Artificial Intelligence (ICAI). Het doel van het programma is het realiseren van groei en toename van het aantal AI-start-ups op basis van aan kennisinstellingen ontwikkelde kennis. Om dat te realiseren is een nationale aanpak opgezet die heeft geresulteerd in een incubatieprogramma in drie fasen en het TTT.IA Investment Fund. Het TTT.AI-programma is gefinancierd met een bijdrage uit het Thematic Technology Transfer-programma van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO), met een subsidie van de ministeries van Economische Zaken en Klimaat (EZK) en Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW).



# H5 Sociaal jaarverslag



# 5. Sociaal jaarverslag

Onze resultaten worden behaald door onze medewerkers, zowel wetenschappelijk als bedrijfsmatig. Daarom gaan we in dit hoofdstuk in op de organisatiecultuur, het werkklimaat en de zorg voor de (duurzame) inzetbaarheid en professionele ontwikkeling van al onze medewerkers.

## 5.1 Visie en kerncijfers

De VU zet zich in voor een werkklimaat waarin mensen zich kunnen ontplooiën en met plezier hun werk kunnen doen. Het faciliteren van een goed, evenwichtig en aantrekkelijk werkklimaat is dan ook een belangrijk thema. Net als vorig jaar was duurzaamheid het overkoepelende thema in de initiatieven voor medewerkers. Hierbij was met name aandacht voor de duurzame inzetbaarheid van het personeel. Een ander belangrijk thema was het bevorderen van professioneel gedrag. Ook de ondersteuning vanwege het thuiswerken in de coronapandemie was een belangrijk speerpunt. Andere kernpunten vanuit de Strategie VU 2020-2025 waren diversiteit en Erkennen & waarderen.

De VU draagt daarnaast actief bij aan de veiligheid en de veiligheidsbeleving van alle medewerkers, studenten en andere aanwezigen op de campus. Het waarborgen van de veiligheid van onze omgeving vraagt onze voortdurende aandacht. Wij beschouwen veiligheid als een randvoorwaarde voor een goed academisch klimaat, waarbinnen personen zich ongehinderd kunnen ontplooiën. Voor het functioneren van de VU is het essentieel dat er in alle opzichten sprake is van een veilige omgeving. Op de VU moeten alle mensen veilig kunnen studeren, werken, ontmoeten en ontspannen.

### Kerncijfers

Hieronder staan de kerncijfers op personeelsgebied.

Kerncijfers personeel*	2020	2021
Totaal personeel (fte)	3.899	4.260
waarvan WP**	1.588	1.713
waarvan Promovendi	652	717
waarvan student-assistenten	120	175
waarvan OBP	1.540	1.655
Verhouding WP***/OBP		
kalenderjaar - gemiddeld	1:1,42	1:1,47
Vrouwelijke hoogleraren	28%	29%
% gevoerde en geregistreerde jaar & beoordelingsgesprekken (streefcijfer 80%)	67%	****
% BKO certificaten (streefcijfer 2023: 85%)	82%	83%
% tijdelijk WP, conform cao afspraak (maximaal 22%)	17%	****
% Internationalisering van de wetenschappelijke staf	32%	35%
% Geregistreerde nevenwerkzaamheden (bijzonder)hoogleraren	91%	****
% Ziekteverzuim	3,3%	3,2%



\* Ultimo december 2021 aantallen

\*\* Excl. promovendi, student-assistenten

\*\*\* Excl. student-assistenten

\*\*\*\* Vanwege de invoering van MARS kan er voor dit jaar niet worden gerapporteerd

Verhouding man/vrouw	
% Vrouw	52%
% Man	48%

## 5.2 Impact en strategische resultaten

### Erkennen & waarderen

Erkennen & waarderen is een van de negen strategische ambities uit de Strategie VU 2020-2025. De ambitie komt voort uit een breed gedragen programma, ingezet vanuit UNL, NFW, KNAW, NWO en ZonMw. De ambities hebben onder meer tot doel een grotere diversiteit van carrièrepaden en profielen voor wetenschappelijk personeel te bewerkstelligen, door minder expliciet de nadruk te leggen op kwantitatieve beoordelingscriteria en meer op kwalitatieve criteria. Andere doelen zijn het meewegen van teamprestaties naast individuele prestaties, het bevorderen van Open Science en meer aandacht voor academisch leiderschap.

In 2021 zijn stappen gezet in het zichtbaar maken van de nieuwe mogelijkheden op basis van het VU visiedocument. Er werd gestart met nieuwe instrumenten voor loopbaan en ontwikkeling. Er werd gewerkt aan een nieuwe visie op leiderschap. De samenwerkingsprincipes *Art of Engagement* werden breder toegepast (zie ook de subparagraaf 'Leiderschap en leiderschapsprogramma's' in dit hoofdstuk). Concrete acties en resultaten zijn onder meer een [animatiefilm](#) om de VU-visie op Erkennen & waarderen te verbeelden. Voor hr-adviseurs zijn workshops georganiseerd om de visie te bespreken en ervaringen te delen. Verder hebben faculteiten in hun jaarplannen ambities opgenomen over de manier waarop ze kunnen bijdragen aan deze verandering. Ook toetsen diensten hun beleid op de uitgangspunten van het visiedocument. Verdere concretisering gebeurt in nauwe afstemming met het landelijke programma.



Figuur 8 Een visual van Erkennen & waarderen

## Diversiteit en inclusiviteit

### Talentbeleid

De VU heeft een breed scala aan talentprogramma's die groei en ontplooiing bij medewerkers stimuleren. Die lopen uiteen van programma's voor medewerkers aan het begin van de (academische) loopbaan tot hoogleraren. In 2021 is in dat kader een nieuwe *University Research Chair* benoemd (Computational Linguistic Methods, bij de Faculteit der Geesteswetenschappen). Veertien hoogleraren hebben een student-assistent aan zich gebonden via het *University Research Fellow programma (URF)*. Verder zijn er drie startpremies toegekend aan veelbelovende nieuwe internationale medewerkers. Junior docenten die onderdeel zijn van het *Junior Development program* hebben cursussen, netwerkevents en intervisies gevolgd in het kader van loopbaanontwikkeling. De postdocdag, die dient als netwerk- en kennisuitwisselingsevenement voor alle postdocs bij de VU, was een succes.

### Actieplan kleurrijke staf

De VU is een van de meest kleurrijke universiteiten van Nederland: een groot deel van de studenten heeft een niet-westerse achtergrond. In vergelijking met de studentenpopulatie blijft de culturele diversiteit onder de medewerkers echter achter. Daarom wordt gewerkt aan een *Actieplan kleurrijke staf*, met concrete handvatten en activiteiten voor inclusiever werven, een inclusievere werkomgeving en een andere blik op waarderings- en bevorderingstrajecten. In het actieplan wordt aangesloten bij de ontwikkelingen in Erkennen & waarderen.

In 2021 zijn bij diverse faculteiten en diensten pilots gestart voor inclusievere werving. Verder is gewerkt aan meer inzicht in de diversiteit van de medewerkersgroep als nulmeting voor toekomstige interventies.

### Vrouwelijke hoogleraren

De VU vindt het belangrijk dat het aantal mannelijke en vrouwelijke hoogleraren in balans is. Voor de korte termijn hanteert de VU een streefpercentage van 35% vrouwelijke hoogleraren in 2025. Eind 2021 telde de VU 29% vrouwelijke hoogleraren, een groei van 1% ten opzichte van 2020. Op landelijk niveau scoort de VU bovengemiddeld met het aandeel vrouwelijke hoogleraren: volgens de laatste data in de *Monitor Vrouwelijke Hoogleraren 2021* van het Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren (LNVH) is het aantal vrouwelijke hoogleraren op landelijk niveau 25,7%.

### Participatiewet

In 2021 is het Servicepunt Participatie opgezet om eenheden te adviseren en ondersteunen bij het realiseren van banen voor medewerkers met een arbeidsbeperking. Het Servicepunt zorgt voor het delen van kennis en informatie over de participatiewet, helpt bij functiecreatie en het herontwerp van een functie, verzorgt specialistische werving en selectie en traint de begeleiders op de werkvloer. Daarnaast is het Servicepunt het aanspreekpunt voor collega's met een arbeidsbeperking. Bij faculteiten en diensten zijn kwartiermakers aangesteld om het realiseren van participatiebanen hoog op de agenda te houden. Daarnaast is een *Adviesgroep participatiebanen* opgericht met collega's met een arbeidsbeperking, om ervaringen te delen en advies te geven over werken met een arbeidsbeperking.

In 2021 werden binnen de VU 63 fte van de doelstelling van 135 fte gerealiseerd volgens de definitie van de quotumwet/banenaafspraken. Dit is een groei ten opzichte van het begin van het jaar. Dat niet alle eenheden de doelstelling hebben gehaald, heeft uiteenlopende oorzaken; corona is een van de voornaamste. Afspraken over jaarlijkse doelen zijn vastgesteld tot 2024, waarbij het streven van de VU is om in 2024 163 fte te hebben gerealiseerd.



## Internationale medewerkers

Per jaar starten circa 1.000 internationale wetenschappers bij de VU. Via diverse projecten wil de VU aantrekkelijker worden voor buitenlands wetenschappelijk talent. In 2021 is de *orientation journey* van internationale wetenschappers opgetekend, waarmee een strategie wordt ontwikkeld om de reputatie van de VU te versterken (bijvoorbeeld in wervingsprocedures en bij carrièrebeurzen). Gedurende het academische jaar zijn diverse services voor internationale medewerkers opgezet, zoals carrièreworkshops, informatiesessies en sociale events. Voor senior wetenschappers waren er onboardinggesprekken en een proef met een Nederlandse taal cursus.

In 2021 is ook een start gemaakt met het VU Spouse Programma voor partners van internationale medewerkers. Hierbij worden de partners via onder meer workshops ondersteund om hun leven in Nederland op te bouwen. Tegelijkertijd ontmoeten ze nieuwe mensen.

## Duurzame inzetbaarheid

In 2021 stonden het beleid en de activiteiten rondom duurzame inzetbaarheid wederom noodgedwongen voor een groot deel in het teken van corona. Er werden projecten opgestart voor werkdrukverlaging en voor hybride werken. In november werd de *Move & Reloadweek* georganiseerd tijdens de landelijke week van de werkstress. In deze week konden alle medewerkers deelnemen aan verschillende online sportactiviteiten, en online lezingen volgen over het tegengaan van stress en over het belang van bewegen. Het programmaplan 'Duurzame Inzetbaarheid' werd na een tijdelijke pauze door corona weer opgepakt, om de activiteiten te herijken aan de huidige tijd en werksituatie.

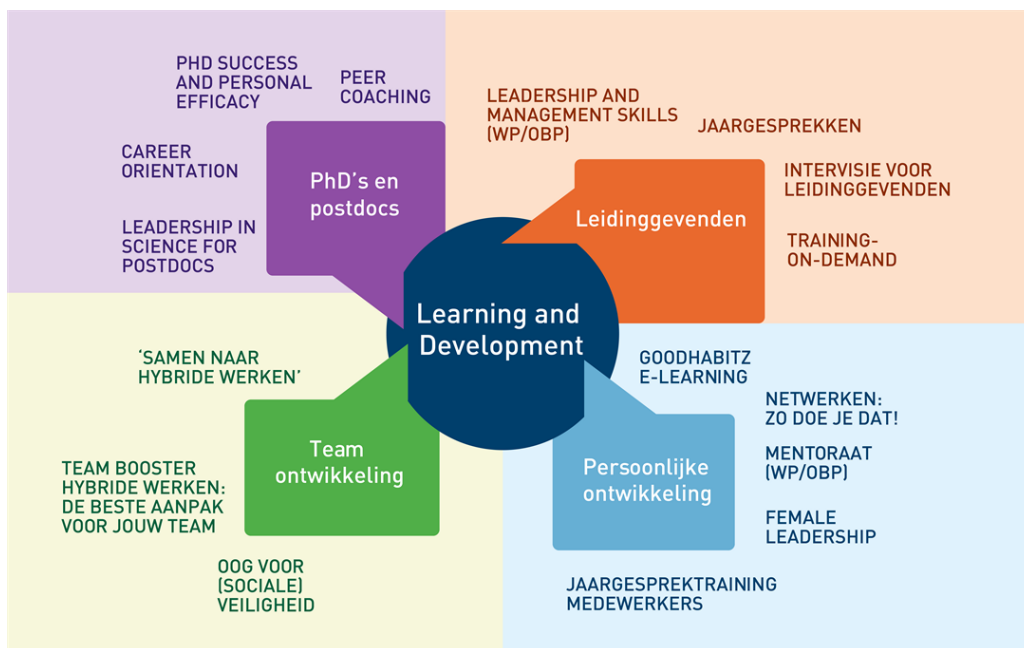
## Loopbaanbegeleiding en mobiliteit

De trend van een toenemende behoefte aan coaching lijkt zich voort te zetten, zowel individueel als groepsgevoels. Zo werden coaches ingezet in zes groepsopdrachten in dagvoorzitterschap, intervisie, teamcoaching en leiderschapsbegeleiding. De VU maakt voor loopbaancoaching gebruik van externe regisseurs. Zij voerden 163 intakegesprekken met medewerkers, met als resultaat 50 trajecten voor loopbaanbegeleiding en 57 trajecten voor coaching. 36 medewerkers werden van eenmalig advies voorzien of geattendeerd op een meer passend aanbod voor hun vraag, zoals een carriëretraining of peer coaching. De overige medewerkers die een intakegesprek voerden, zagen om verschillende redenen af van verdere begeleiding. Twee medewerkers zijn aangemeld voor herplaatsing. De werk-naar-werkbegeleiding is gecontinueerd met in totaal 75 webinars over solliciteren, verdeeld over vijf onderwerpen. De webinars werden zowel in het Nederlands als in het Engels aangeboden. 191 medewerkers van wie het contract afliep, hebben aan een of meer webinars deelgenomen. Uiteindelijk hebben 139 medewerkers een WW-toekenning ontvangen. Zij zijn individueel begeleid wanneer zij langer dan een halfjaar gebruik zouden moeten maken van een WW-uitkering.

## Loopbaan en ontwikkeling

Om de vindbaarheid van opleidingen voor medewerkers te verbeteren, is de nieuwe pagina over [opleiding en ontwikkeling](#) op de VU-website live gegaan. Er is een start gemaakt met de ontwikkeling van een *Learning Management System*, dat tot doel heeft het aanbod van verschillende aanbieders beter te ontsluiten voor verschillende doelgroepen.

Het programma *Leadership and management skills* is nu ook in het Engels beschikbaar. In 2021 zijn twee groepen gestart. Het vaste aanbod voor leidinggevendenden is verder uitgebreid met intervisie (met als thema hybride werken) en met *training on demand*: directe hulp bij voorbereiding op een lastig gesprek. De driedelige webinarreeks *De kunst van leidinggeven op afstand* voor leidinggevendenden was een groot succes. Er werden twee teamtrainingen ontwikkeld om afspraken binnen het team te maken over hybride werken. Aan deze trainingen namen zestien teams deel; de trainingen werden goed gewaardeerd. Aan de twee *Career Orientation*-trainingen namen zeventien jonge wetenschappers deel. Het mentoraat WP (wetenschappelijk personeel) werd voor de tiende keer georganiseerd, waarbij 33 talentvolle wetenschappers (postdocs en universitair docenten) voor een reeks gesprekken werden gekoppeld aan hoogleraren en universitair hoofddocenten over de faculteitsgrenzen heen.



Figuur 9 Overzicht van het trainings- en ontwikkelingsaanbod voor verschillende doelgroepen

## Goed werkgeverschap

### Instream nieuwe medewerkers

In 2021 werden 846 vacatures gepubliceerd, een stijging van bijna 40% ten opzichte van 2020. Die stijging is aanzienlijk. Opvallend was de stijging in de vacatures voor ondersteunend personeel (130 vacatures in 2020, 320 in 2021), vermoedelijk vanwege de extra financiële ruimte die in 2021 werd gecreëerd voor verlaging van de werkdruk, onder meer vanwege de coronacrisis (meer informatie over de inzet van extra middelen voor het Actieplan Werkdruk is te vinden onder het kopje 'Werkdruk en werkstress').

In 2021 is de tweede editie van het traineeship Bedrijfsvoering afgerond. Van de twaalf trainees hebben uiteindelijk elf trainees een functie binnen de VU gevonden. In september 2021 is de derde lichting van het traineeship Bedrijfsvoering van start gegaan. Opnieuw zijn twaalf jonge talenten binnen de verschillende diensten en faculteiten begonnen aan hun opdrachten voor 22 maanden. Hiervan zijn negen trainees extern geworven; drie medewerkers van de VU zijn ingestroomd in het traineeship.

## Werkbeleving

Het geplande werkbelevingsonderzoek van 2021 is vanwege de bijzondere werkomstandigheden door corona doorgeschoven naar 2022. Maar de werkbeleving in de coronaperiode werd wel gevolgd. Dat gebeurde met de Coronamonitor, een kleinschalig, tussentijds werkbelevingsonderzoek, specifiek gericht op de omstandigheden ten tijde van de coronacrisis. De enquête voor deze Coronamonitor werd in 2021 voor de derde keer afgenomen. Uit de monitor bleek dat de effecten van het grootschalige thuiswerken voortduurden: medewerkers voelden zich minder verbonden met de VU en met hun collega's, en de werkdruk nam toe. Desondanks bleven medewerkers en leidinggevendenden zich inzetten voor hun studenten, collega's en andere betrokkenen. Aan de hand van de uitkomsten konden eenheden gericht acties ondernemen, bijvoorbeeld om de betrokkenheid te verhogen of de opname van verlof aan te moedigen.

## Terugdringen tijdelijke contracten

De cao vereist dat van alle arbeidsovereenkomsten maximaal 22% tijdelijke contracten zijn. Tijdelijke contracten zijn in dit verband overeenkomsten met een looptijd van vier jaar of minder. De afgelopen jaren was het aantal tijdelijke contracten bij de VU ruim onder dit maximum (17,3% in 2020). Over het jaar 2021 kan het percentage tijdelijke contracten niet exact worden gerapporteerd. Door de overgang naar nieuwe hr-systemen halverwege het jaar was het aan het einde van 2021 niet mogelijk om het aantal tijdelijke contracten over het gehele jaar 2021 te berekenen. Op basis van de rapportage tot en met april 2021 (17,5% tijdelijke contracten kleiner dan of gelijk aan vier jaar) is de verwachting dat de VU, net als in voorgaande jaren, ook in 2021 ruim onder het maximum van 22% is gebleven. Over 2022 zal het aantal tijdelijke contracten weer zoals gebruikelijk worden gerapporteerd.

## Leiderschap en leiderschapsprogramma's

De VU heeft vier principes opgesteld in de *Art of Engagement* om de onderlinge omgang te verbeteren en te professionaliseren. Met de volgende principes worden medewerkers uitgedaagd om bij te dragen aan betere en effectievere besluitvorming en een transparante, faire en sociaal veilige organisatiecultuur:

1. Draag bij aan het grotere geheel.
2. Toon moed in duidelijke keuzes.
3. Wees transparant en duidelijk.
4. Luister en geef ruimte voor groei.

Doelen zijn betere en effectievere besluitvorming en een transparante, faire en sociaal veilige organisatiecultuur. In 2021 is de vindbaarheid van de *Art of Engagement* verbeterd door betere plaatsing en toelichting op de [VU-website](#). Ook zijn de vier gedragsprincipes verwerkt in diverse hr-instrumenten (waaronder het raamwerk leidinggeven, werving en selectie en de introductie voor nieuwe medewerkers) en is een brede communicatiecampagne voorbereid voor 2022. Er is een conceptraamwerk leidinggeven ontwikkeld om scherper zicht te hebben op taken, verantwoordelijkheden, leiderschap en opleidingen op vier leidinggevende niveaus. In 2021 is het raamwerk getoetst bij een faculteit en een dienst, ter voorbereiding op het inzetten van het raamwerk in schouwen, jaargesprekken, loopbaan en opleiding van leidinggevendenden. Om leidinggevendenden beter wegwijs te maken in hun verantwoordelijkheden en deskundigheid is op de VU-website een [pagina over leidinggeven](#) ontwikkeld. Hier is informatie te vinden over leidinggeven en leiderschap, onder meer in inspiratie- en animatiefilmpjes over leidinggeven.

In het topmanagement zijn in 2021 twee decanen, twee directeuren, twee interim-directeuren bedrijfsvoering en twee portefeuillehouders benoemd. Eén decaan is herbenoemd.

## Arbeidsomstandigheden

De VU hecht belang aan goede arbeidsomstandigheden en aan gezond en veilig werken. Dit is een belangrijke randvoorwaarde voor duurzame inzetbaarheid. Daarbij is zowel preventie als curatie van belang. In 2021 had de coronacrisis ingrijpende gevolgen voor werk en arbeidsomstandigheden binnen de VU.

### Arbodienst

De VU heeft een gecertificeerde interne arbodienst die bestuur, faculteiten en diensten adviseert over arbeidsomstandigheden en duurzame inzetbaarheid van medewerkers, en die hen ondersteunt bij de uitvoering van het arbeidsomstandighedenbeleid. Door de aanwezigheid van interne bedrijfsartsen en bedrijfsmaatschappelijk werkers kunnen medewerkers laagdrempelig gebruikmaken van de beschikbare spreekuurmogelijkheden. In een externe audit werd in 2021 bevestigd dat de arbodienst ruimschoots voldoet aan de eisen van het wettelijke Certificatieschema Arbodiensten.

### Preventie: spreekuren en advies

Naast het verzuimspreekuur houden bedrijfsartsen een arbeidsgezondheidskundig (preventief) spreekuur, waar medewerkers op eigen initiatief hun gezondheid en arbeidsomstandigheden kunnen bespreken zonder ziekgemeld te zijn. Medewerkers van de VU maken regelmatig gebruik van deze mogelijkheid. In 2021 hadden de bedrijfsartsen specifieke aandacht voor psychosociale belasting door het thuiswerken tijdens coronatijd. Bij problemen rond de inrichting van de hybride werkplek (op de campus of thuis) kon met toestemming van de leidinggevende en/of op verzoek van de bedrijfsarts een werkplekonderzoek door de arboadviseur worden ingezet. De adviezen die daaruit voortkomen, gaan over een betere werkhouding, meer afwisseling in de werkzaamheden, passend meubilair of aanpassingen aan de computerwerkplek. In 2021 zijn er 61 fysieke of online werkplekadvisen gegeven.

### Hybride werken en de thuiswerkplek

De VU heeft gekozen voor het werkplekconcept van hybride werken, waarbij medewerkers kunnen kiezen welke werkplek het best past bij hun activiteiten van dat moment: op de campus, thuis of op een andere locatie. De afspraken hierover worden tussen medewerker en leidinggevende gemaakt; de leidinggevende zorgt voor afstemming binnen het team. De VU heeft een leidraad ontwikkeld om richting te geven aan deze afspraken. Teams kunnen trainingen volgen om passende afspraken te maken.

Diverse diensten van de VU trekken samen op om hybride werken mogelijk te maken, waarbij er integraal wordt gekeken naar IT-voorzieningen (zie ook [hoofdstuk 6 'Campus en bedrijfsvoering'](#)), de fysieke werkomgeving en gedragsafspraken. In de eerste helft van 2021 hebben verschillende eenheden geëxperimenteerd met hybride werken. Deze ervaringen zijn in de rest van 2021 benut om andere eenheden te ondersteunen bij de overgang naar hybride werken, voor zover dit mogelijk was binnen de coronabeperkingen.

In 2021 was er extra aandacht voor het actualiseren en vernieuwen van de beschikbare informatie op de [VU-website](#) over beeldschermwerk en thuiswerken. Met behulp van deze informatie kunnen medewerkers ook thuis gezond, effectief en prettig werken. Een overzicht van de beschikbare informatie:

- een checklist 'beeldschermwerk thuis';
- een gespreksleidraad voor leidinggevendenden om met medewerkers de thuiswerksituatie bespreekbaar te maken;
- een vernieuwde checklist over de inrichting en het gebruik van de thuiswerkplek;

- informatie over fysiek en mentaal gezond thuiswerken;
- informatie over thuiswerkvoorzieningen en financiële tegemoetkomingen voor de aanschaf van faciliteiten voor de thuiswerkplek.

## Bedrijfsmaatschappelijk werk

Het bedrijfsmaatschappelijk werk (BMW) biedt medewerkers kortdurende begeleiding om een oplossing te vinden voor werkgerelateerde problemen en/of privéproblemen die van invloed zijn op het werk. De begeleiding is ook gericht op het voorkómen van zulke problemen. In 2021 zijn tijdelijk externe bedrijfsmaatschappelijk werkers ingezet naast de reguliere formatie, om de toename in het aantal meldingen op te vangen.

	2020	2021
Aantal cliënten	103	140
Aantal gesprekken	376	608
Aantal werkproblemen	201	344
Aantal privéproblemen	124	280

De coronacrisis heeft gezorgd voor een substantiële toename van het aantal werkproblemen en het aantal privéproblemen bij medewerkers, en daardoor een toename van het aantal gesprekken dat BMW voerde. In 68% van de gevallen ging het om preventieve gesprekken (niet arbeidsongeschikt op het moment van aanmelding). BMW verzorgde een aantal online trajecten met als thema thuiswerken en mentale weerbaarheid, nam deel aan het expertteam sociale veiligheid, aan sociaal-medische teams en verzorgde in het kader van de week voor de werkstress drie online mindfulnessbijeenkomsten.

BMW moet vervolgspraken soms wat langer uitstellen dan wenselijk is, en de tijd voor niet-spreekurgebonden werkzaamheden is schaars.

Onderverdeling werkproblemen:

Bij BMW gemelde werkproblemen in aantallen problemen		2020	2021
Arbeidsinhoud	werkdruk, loopbaanproblemen, functioneringsproblemen e.d.	64	130
Arbeidsverhoudingen	samenwerkingsproblemen met leidinggevende of collega's, gebrekkige ondersteuning, onvoldoende waardering, rolonduidelijkheid e.d.	94	151
Arbeidsomstandigheden	psychische belasting e.d.	6	26
Arbeidsvoorwaarden	salaris, regelingen e.d.	12	16
Verandering/reorganisatie	reorganisatie, verandering taak/functie, overplaatsing, ontslag, outplacement e.d.	25	21

Voorbeelden van gemelde privéproblemen die het werk nadelig beïnvloeden: psychische (64), relationele (16) en lichamelijke (27) problemen, problemen in het eigen gezin en/of gezin van herkomst (27), assertiviteit (46), verlies en rouw (16), huisvesting (11) en werk-privébalans (43, waarvan 5 mantelzorgsituaties).



## Werkdruk en werkstress

De hoge werkdruk bij medewerkers was in 2021 onverminderd een punt van zorg. Het voortduren van de coronacrisis, inclusief het periodiek op- en afschalen van beperkende maatregelen, heeft in meerdere opzichten een wissel getrokken op medewerkers en studenten. Ook de overgang naar diverse nieuwe systemen voor onder meer hr-, logistieke en financiële processen hebben geleid tot verhoging van de toch al hoge werkdruk en een verlaging van het werkplezier (zie ook [hoofdstuk 6 'Campus en bedrijfsvoering'](#)). De VU heeft extra middelen vrijgemaakt om de faculteiten en diensten in staat te stellen tijdelijk extra personeel in te zetten.

Op advies van de Arbeidsinspectie is in 2021 een actieplan opgesteld voor verlaging van de werkdruk. Geïmplementeerde actiepunten zijn onder andere:

- herzien en actualiseren van de in 2017 ontwikkelde Werkdrukmatrix met daarbij een handleiding;
- inbedden en borgen van de werkdrukaanpak als onderdeel van de verplichte RI&E van de faculteiten en diensten;
- aanpak werkdruk koppelen aan het programma *Erkennen & waarderen* en thema's zoals duurzame inzetbaarheid, sociale veiligheid en Art of Engagement;
- het toetsen van nieuwe besluiten op werkdrukeffecten.

Overige activiteiten in het kader van werkdruk waren:

- Het College van Bestuur en de Ondernemingsraad organiseerden gezamenlijk brainstormsessies met de faculteiten en diensten over mogelijke interventies voor de aanpak van werkdruk. Daaropvolgend heeft het CvB de eenheden gevraagd om werkdrukverlagingsplannen te maken en is een incidenteel budget beschikbaar gesteld om deze plannen te realiseren.
- In het voorjaar 2021 heeft het College van Bestuur een temporisering van de strategische doelstellingen aangekondigd. Dat betekent dat de tijdsdruk van een aantal projecten werd afgehaald.
- Er is geactualiseerde informatie over werkdruk online gezet, met tips voor medewerkers en leidinggevenden over het verminderen van de werkdruk en gezond thuiswerken.

Werkdruk in de academische wereld is een structureel probleem, dat ook wordt veroorzaakt doordat de studentenaantallen stijgen en de financiering achterblijft. Het Actieplan Werkdruk liet de financieringsproblematiek buiten beschouwing omdat die niet beïnvloedbaar is door VU-medewerkers. Daarmee is het actieplan per definitie beperkt. Het verlagen van werkdruk vraagt om een langetermijnaanpak. Tijdens de uitvoering van het project is opnieuw gebleken dat er geen *one size fits all*-aanpak is. Er zijn weinig centrale maatregelen die voor alle medewerkers een werkdrukverlagend effect hebben of waar alle medewerkers zich in kunnen vinden. Gebleken is dat voor een effectieve aanpak maatwerk per eenheid nodig is, naast natuurlijk centrale randvoorwaardelijke maatregelen. Het beperken en tegengaan van werkdruk is en blijft een belangrijke opdracht binnen de VU.

## Ziekteverzuim

Het verzuim lag in 2021 met 3,2% onder dat voor de sector onderwijs (>4%). De licht dalende trend van het gemiddelde verzuimpercentage van de gehele VU (inclusief ACTA) heeft zich doorgezet met een afname van 3,3% in 2020 naar 3,2% in 2021.

Het verzuimpercentage bij de faculteiten ligt lager dan het gemiddelde voor de VU, maar nam licht toe, van 2,9% in 2020 naar 3,0% in 2021. Wetenschappers met leidinggevende taken hebben een omvangrijk takenpakket, waardoor er sprake is van een kwetsbare balans tussen de afzonderlijke taken. Veel medewerkers ervaren een hoge werkdruk, met risico op overbelasting en werkgerelateerde psychische klachten.

Het verzuim bij de diensten is hoger dan het gemiddelde bij de VU, maar nam af van 4,4% in 2020 naar 4,0% in 2021. Bij de diensten is er sprake van meer pluriformiteit in de oorzaken van het verzuim. Daarbij verschillen de problematiek en arbeidsomstandigheden per dienst en is er sprake van veel verschillende soorten werkzaamheden.

Hieronder staat het verzuimpercentage per eenheid.

Percentage ziekteverzuim per eenheid	2020	2021
FRT	2,7	2,1
FGW	3,3	4,0
RCH	3,8	3,5
ACTA	5,7	7,2
FGB	2,5	3,0
FSW	3,5	3,2
SBE	1,7	1,6
Bèta	2,3	1,9
UBVU	3,7	4,4
SOZ	3,3	2,6
C&M	6,1	4,1
IT	5,2	4,0
FCO	3,0	3,6
BZ	3,3	5,1
HRMAM	5,2	4,8
FIN	7,0	5,8
DURF	*	5,6
	<b>Vu totaal</b>	<b>3,3</b>
	Diensten	4,4
	Faculteiten	2,9

\* DURF is in 2021 van start gegaan.

## Begeleiding

Medewerkers die zich hebben ziekgemeld worden tijdens het ziekteverzuim begeleid door de bedrijfsarts, en bij langdurig verzuim door verzuimadviseurs. Tijdens het spreekuur komen werkgerelateerde en medische oorzaken van verzuim aan de orde, evenals adviezen over behandeling en re-integratie. In 2021 kwam de coronacrisis tijdens spreekuurcontacten vaak aan de orde. Daarbij speelden de voortdurende veranderingen in de regels en werkwijzen een grote rol. Hierdoor werd gedurende het hele jaar een groot beroep gedaan op de flexibiliteit van veel medewerkers.

De samenwerking tussen de bedrijfsartsen en verzuimadviseurs is van toegevoegde waarde bij onder meer uitvoering van de Wet verbetering poortwachter en bij de begeleiding van leidinggevend en medewerkers met verzuim.

## Integrale veiligheid

### Ontwikkelingen rondom integrale veiligheid

De Commissie Integrale Veiligheid (CIV) is het VU-platform waar de thema's binnen het domein integrale veiligheid bij elkaar komen, met een brede vertegenwoordiging uit de organisatie. In deze commissie worden beleid en kennis rondom (integrale) veiligheid gedeeld en verder ontwikkeld. Vanuit deze commissie is er aansluiting op de landelijke ontwikkelingen: de VU is vertegenwoordigd in het netwerk van Integrale Veiligheidsadviseurs (Universiteiten van Nederland) en bij het brede veiligheidsplatform Integrale Veiligheid Hoger Onderwijs. Er zijn structurele contacten met lokale en landelijke veiligheidsorganisaties.

In 2021 was er specifiek aandacht voor bedreiging van wetenschappers (handreiking beschermde wetenschapper), seksueel geweld onder studenten (onder meer door het tekenen van het Amnesty-convenant), Cybersecurity Programma VU en de ontwikkelingen op het gebied van kennisveiligheid (binnen de instelling en landelijk binnen het hoger onderwijs).

Vanuit de VU hebben we een actieve rol gespeeld in de totstandkoming van het landelijke *Kader Kennisveiligheid Universiteiten*. Daarnaast is intern een start gemaakt met een ronde langs faculteiten voor een *Kwetsbaarheidsanalyse spionage (KWAS)*, om inzicht te krijgen in onze cruciale kennisbronnen, systemen en informatiestromen. In 2022 wordt ingezet op verdere ontwikkeling van de eerder geïnitieerde veiligheidsprogramma's en (het versterken van) de organisatorische inbedding daarvan.

De VU heeft deelgenomen aan de uitvraag van het Risico- en Dreigingsbeeld Hoger Onderwijs 2021. Deze uitvraag maakt inzichtelijk met welke risico's en dreigingen instellingen in het hoger onderwijs rekening moeten houden. Zo worden informatieveiligheid en privacy als de belangrijkste gebieden gezien waarbinnen dreigingen plaatsvinden voor de sector en dus ook voor de VU. Er bestaat een VU-veiligheidsbeleid; de verschillende onderdelen daarvan bevinden zich in verschillende ontwikkelstadia. Nog niet alle veiligheidsthema's zijn in de keten voldoende met elkaar verbonden of zijn voldoende prominent in het bewustzijn van de mensen. In 2022 worden vervolgacties ingezet om daarin verbetering te brengen.

## Bestuurlijke Veiligheidsvisie Vrije Universiteit 2019-2024

GASTVRIJ & ALERT



Figuur 10 Veiligheidsvisie VU

### Crisisorganisaties

In 2021 heeft de VU voor twee situaties de crisisorganisatie naar het hoogste niveau opgeschaald. Dit gebeurt wanneer de normale bedrijfsvoering door omstandigheden niet gegarandeerd kan worden. Het plan 'integrale bedrijfsnoodorganisatie VU campus' stroomlijnt de werkwijze van de bedrijfsnoodorganisatie.

In 2020 heeft de VU een Strategisch Beleidsteam en Operationele Crisisteams ingesteld om de rijksmaatregelen ten aanzien van corona uit te voeren en door te vertalen voor de VU. Deze teams waren – gezien het op- en afschalen – ook in heel 2021 operationeel.

In 2021 was er naast corona ook sprake van een interne crisis binnen de VU. In juli 2021 werden een nieuw computersysteem en nieuwe software in gebruik genomen. Het betrof een nieuw 'bedrijfsvoeringslandschap' aan de VU: nieuwe systemen, processen en koppelingen op het gebied van hr, IT, facility en financiën. Sinds de livegang kwamen op meerdere gebieden serieuze problemen aan het licht, zowel in de techniek en de migratie als in de gebruikerservaring. Bedrijfsprocessen werden ernstig verstoord. Voor het oplossen van de problemen is begin september een crisisorganisatie ingericht. De crisisorganisatie heeft gestuurd op het oplossen van de productieverstorende issues. Door het oplossen van de meeste van deze issues is aan het einde van het jaar niet langer sprake meer van een crisissituatie en is de crisisorganisatie afgeschaald naar de lijnorganisatie. Het duurt naar verwachting tot eind september 2022 voor de verbeteringen in techniek en gebruiksvriendelijkheid volledig zijn geïmplementeerd.

Het effect van deze crisis op de processen en medewerkers is groot, en trekt een zware wissel op de hele organisatie.

## Privacy en informatiebeveiliging

### Privacy

Om de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) goed na te leven, is ook in 2021 volop geïnvesteerd in bewustwording en uitbreiding van de kennis en kunde op het gebied van privacy en informatiebeveiliging. Binnen de faculteiten en diensten bieden *Privacy Champions* eerstelijns ondersteuning. Deze medewerkers worden intensief opgeleid en begeleid door het centrale privacyteam van de VU. Dat team heeft in 2021 veel aandacht besteed aan training, het (verder) ontwikkelen van modellen en privacyvraagstukken binnen onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering.

Naast het privacyteam en de Privacy Champions in de eenheden heeft de VU een Functionaris Gegevensbescherming (FG). De FG houdt onafhankelijk toezicht op de naleving van de privacywetgeving door de VU. De FG heeft in 2021 samen met de Internal Auditor (IA) een privacy-nulmeting uitgevoerd. Het College van Bestuur heeft de conclusies en de aanbevelingen van de FG en de IA naar aanleiding van de nulmeting onderschreven. De resultaten van de nulmeting worden door de FG verwerkt in een *Privacy Control Framework* (PCF), dat de komende jaren als toezichtkader zal worden gebruikt en als handvat voor het maken van gerichte verbeterplannen.

Het afgelopen jaar heeft de FG vijf verzoeken ontvangen van personen die persoonsgegevens wilden inzien die door de VU worden verwerkt, tien verzoeken om verwijdering van persoonsgegevens en zeven klachten over de verwerking van persoonsgegevens door de VU.

### Informatiebeveiliging

In 2021 heeft de VU 1.363 securitymeldingen geregistreerd en behandeld. In 360 van deze gevallen werd de ontvangst van phishingmails gemeld. Dit is met 26,4% de grootste categorie van securitymeldingen. Een klein deel van de phishingmails heeft geleid tot een datalek. Daarnaast is het mogelijk dat voor sommige datalekken meer dan één melding is gedaan.

Op grond van de AVG is de VU verplicht om datalekken binnen 72 uur te melden bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP). Melden aan de AP kan achterwege blijven als het niet waarschijnlijk is dat het datalek een bedreiging vormt voor de rechten en vrijheden van natuurlijke personen. In 2021 werden bij de VU in totaal 47 datalekken gedocumenteerd en afgehandeld. Hiervan zijn 29 datalekken gemeld aan de AP en de betrokkenen.

In 2021 is het in 2020 gestarte cybersecurityprogramma doorgezet. In dit programma wordt gewerkt aan het structureel verhogen van het niveau van volwassenheid op het gebied van informatiebeveiliging en het verhogen van de cyberweerbaarheid van de VU.

## Sociale veiligheid

De VU streeft naar een veilige en inspirerende omgeving voor studenten, promovendi en medewerkers. Wederzijds respect en integriteit staan hierbij centraal. Sociale onveiligheid kan veroorzaakt worden door ongewenst en/of zorgwekkend gedrag.

In 2021 is op de VU-website een pagina over sociale veiligheid ontwikkeld met informatie over de helpmatrix (wat te doen) en het benaderen van de meldpunten. Ook is verhelderd hoe het meldproces in elkaar steekt, en hoe meldingen worden afgehandeld. Verder is de training *Oog voor Sociale veiligheid* voortgezet. Deze training is ontwikkeld voor leidinggevenden en is verplicht voor het management. Voor medewerkers is twee maal de workshop *Zorgwekkend gedrag* aangeboden.



De VU brengt sociale veiligheid ook specifiek onder de aandacht van studenten. Acties bij de VU zijn onder meer:

- Voorlichting: hoe meld je incidenten via de studentenwelzijnspagina, hoe kun je worden verwezen naar vertrouwenspersonen voor studenten en regiehouders sociale veiligheid?
- In de introductieweek zijn *bystander*-trainingen aangeboden aan inkomende studenten (nationaal en internationaal).
- In de *Health & Wellbeing week* zijn trainingen aangeboden aan studenten.
- Studentbegeleiders hebben een training gevolgd waarin kennis over het thema, gesprekstechnieken en handelingsperspectief centraal staan.
- Er worden gesprekken gevoerd met studieverenigingen en studentenverenigingen voor bewustwording en preventie.
- Samenwerking met gemeente, huisvestingsorganisaties en grote studentenverenigingen om te komen tot een sociale kaart, een duidelijk handelingsperspectief en verbeterde preventie.

Hoe kunnen medewerkers van de VU meldingen doen als hun sociale veiligheid geschaad wordt? Daarvoor zijn verschillende mogelijkheden, waaronder de volgende.

### Regiehouders sociale veiligheid

In 2021 is de personele inzet van de regiehouders sociale veiligheid uitgebreid naar 2 fte. Daarnaast is een kernteam sociale veiligheid ingericht. Het kernteam fungeert als klankbord voor de regiehouders sociale veiligheid en komt tweewekelijks bijeen om de lopende casussen (die geanonimiseerd zijn) te bespreken.

In 2021 is een toename in het aantal meldingen te zien. In totaal zijn 106 meldingen van zorgwekkend gedrag ontvangen, tegenover 88 in 2020 en 76 in 2019. De aard van de meldingen variëren van acute suïcidale uitingen, stalking, grensoverschrijdend gedrag of intimidatie en geweld tot online pesten of een onveilig gevoel. De toename is mogelijk mede te verklaren door de laagdrempeligheid van het melden, het toegenomen bewustzijn en de inzet vanuit de VU op dit thema, met als kernmededeling dat ongewenst gedrag onaanvaardbaar is.

	2020	2021
Aantal afspraken bij de regiehouders sociale veiligheid (studenten en medewerkers)	85	109

### Vertrouwenspersonen personeel

In 2021 is het netwerk van interne vertrouwenspersonen voor personeel uitgebreid naar 28 personen. Per faculteit en dienst is minimaal één decentrale vertrouwenspersoon benoemd naast de twee centrale vertrouwenspersonen. De bekendheid van de vertrouwenspersonen voor het personeel is vergroot door betere informatie op de VU-website en door voorlichting aan medewerkers en promovendi. Het netwerk van (de)centrale vertrouwenspersonen heeft aanbevelingen gedaan voor het vergroten van de sociale veiligheid voor medewerkers in het algemeen en voor promovendi in het bijzonder. In interviews met de KNAW en SoFoKles heeft de centrale vertrouwenspersoon suggesties gedaan voor de aanpak van ongewenst gedrag.

In 2021 hebben 115 medewerkers de vertrouwenspersonen geraadpleegd. Er zijn twee officiële klachten ingediend bij het College van Bestuur/de onafhankelijke klachtencommissie. Meldingen bij de vertrouwenspersonen gingen onder meer over intimidatie in de lijn/door leidinggevenden (45%); pesten/uitsluiten (5%); intimidatie per mail (5%); (seksueel) grensoverschrijdend gedrag (5%); opmerkingen over de etnische achtergrond of seksuele geaardheid (3%) en discriminatie (2%). In ongeveer 35% van de meldingen ging het om andersoortige meldingen, zoals arbeidsconflicten of gevoel van willekeur bij beslissingen. Dat wordt op zich niet getypeerd als ongewenst gedrag. Bij deze meldingen verwezen de vertrouwenspersonen door naar het juiste meldpunt.

	2020	2021
Afspraken bij de centrale en decentrale vertrouwenspersonen	65	115
Aantal officiële klachten bij de onafhankelijke klachtencommissie	1*	2

### Ombudsman personeel en studentenombudsman

Al sinds 2002 heeft de VU een onafhankelijke studentenombudsman. Die kan worden ingeschakeld door iedereen die gebruikmaakt van de onderwijsvoorzieningen. Dit geldt ook voor buitenpromovendi zonder arbeidsovereenkomst met de VU, VU-studenten van ACTA en de studenten van het Amsterdam University College (AUC).

Per 1 juli 2021 zijn universiteiten op basis van de cao verplicht om een ombudsman personeel aan te stellen. Op de VU is die er al sinds 2009. De onafhankelijke ombudsman personeel kan worden benaderd door iedere medewerker die een probleem of klacht wil bespreken.

De ombudsman personeel en de studentenombudsman hebben de mogelijkheden om een klacht te onderzoeken en om die te beoordelen. Hun bevoegdheid verschilt daarmee van die van andere functionarissen die door studenten en medewerkers kunnen worden geraadpleegd.

In 2021 werden 47 zaken aan de ombudsman personeel voorgelegd. Dat aantal is bijna gelijk aan voorgaande jaren. Deze waren meestal niet gerelateerd aan de coronacrisis, alhoewel medewerkers ook dit jaar aangaven dat de werkdruk en de omstandigheden rondom het thuiswerken het werk kunnen bemoeilijken. De meeste klachten betroffen vragen over rechtmatigheid, bijvoorbeeld over rooster of over taakverdeling. In negen gevallen was de ombudsman onbevoegd en verwees zij de klager naar een ander loket, zoals naar de vertrouwenspersoon ongewenst gedrag of naar een bezwaarschriftprocedure. Alle zaken werden met een advies of ombudsbemiddeling behandeld.

In 2021 werden 218 zaken aan de studentenombudsman voorgelegd. De meeste klachten gingen over vermeend onjuist gevolgde procedures (49). Door de coronamaatregelen konden namelijk bepaalde procedures zoals de nakijktermijn in een aantal gevallen niet worden gevolgd en verliepen inzagemomenten van een tentamen of afstudeerprocedures anders. In februari maakte de studentenombudsman bij het College van Bestuur melding van klachten van studenten over een behandeling die afweek van de geldende procedures. Voor zaken die niet bij de studentenombudsman op hun plaats waren (52) heeft zij de studenten naar de juiste persoon of instantie doorverwezen. Dat ging bijvoorbeeld om de vertrouwenspersoon voor studenten (10), College van Beroep voor de Examens, de examencommissie, of de Universitaire Studentenraad als de klacht over algemeen (corona)beleid ging. In dit verslagjaar werden de klachten met een advies of ombudsbemiddeling opgelost. Eén zaak leidde tot een melding aan het College van Bestuur. Er werden geen klachten ter beoordeling bij de studentenombudsman ingediend.

### Bedrijfshulpverlening

Het opleidingsniveau van de bedrijfshulpverleners (bhv'ers) blijft op peil door jaarlijkse nascholing en trainingen. Deze trainingen konden medio 2021 deels weer worden opgestart, binnen de mogelijkheden van de coronamaatregelen. Aan het einde van 2021 waren de trainingen niet meer mogelijk vanwege het aangescherpte thuiswerkadvies.

De volgende tabel geeft de nascholing, training bhv en ontruiming in 2021 weer.

		aantal deelnemers 2020	aantal deelnemers 2021
Opleiding ontruimers	Basisopleiding	0	18
	Herhaling	11	42
VURIT-oefeningen	Intern	13	38
	Extern	29	
	oefencentrum		22
Blusinstructie eerstejaarsstudenten Bètafaculteit		1.147	157
Ademluchtopleiding		0	6
Gebouwontruimingen		0	0

## Fysieke incidenten en ongevallen

Het aantal ongevalsmeldingen is vanaf 2020 veel lager dan voorgaande jaren. Dat komt door de coronacrisis en de daarbij horende maatregelen. Ook in 2021 liepen de meldingen gelijk op met de aanwezigheid van mensen op de campus. In de eerste en laatste maanden van 2021 was de bezetting op de campus veel lager dan in dezelfde perioden in 2020 als gevolg van het thuiswerken en online onderwijs. In de periode van augustus tot medio november werden campusactiviteiten weer hervat. In die periode is een toename te zien van het aantal meldingen van ongevallen en onwelwordingen. Het aantal ongevallen met letsel was met 62 meldingen in totaal in 2021 lager dan in de periode tot en met 2019.

Incidenten met onwelwordingen zijn in het algemeen niet arbeidsgerelateerd. Er zijn aan de Inspectie SZW geen meldingen gedaan over arbeidsongevallen. De meeste fysieke incidenten zijn door de bhv afgehandeld.

De volgende tabel toont het aantal gemelde incidenten van 2020 en 2021.

Soort melding	2020	2021
Brand + aut. brandmelding	8	17
Dreiging	-	-
Gevaarlijke stof	2	2
Ongeval met (ernstig) letsel	9	12
Prikaccidenten	3	2
Onveilige situatie	5	5
Onwel	18	22
Technisch + materiële/lekkage	2	2
<b>Totaal</b>	<b>47</b>	<b>62</b>

Ook bij ACTA was het beeld minder ongevallen (1 patiënt, 3 medewerkers en 3 studenten). Dit komt doordat er minder studenten en medewerkers aanwezig waren. Het aantal patiënten dat ACTA bezocht, was niet veel lager dan in voorgaande jaren.

## Brandveiligheid

In 2021 hebben brandveiligheidscontroles door het bevoegd gezag niet of nauwelijks plaatsgevonden vanwege de coronasituatie. Wel is er een inspectie geweest van het kinderdagverblijf en het OZW-gebouw. De VU heeft een aantal nieuwe meldingen brandveilig gebruik gedaan bij de Omgevingsdienst Noordzeekanaal Gebied, waaronder voor het OZW-gebouw en het NU-gebouw. Het aanvalsplan voor de brandweer is geactualiseerd, mede in verband met de ingebruikname van het NU-gebouw. Brandveiligheid is ook gewaarborgd bij de inrichting van de tijdelijke voorzieningen, zoals de coronasnelteststraat in het Hoofdgebouw.

## Risico-inventarisatie en -evaluatie

In 2021 is de werkwijze van de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) geactualiseerd met thema's zoals thuiswerken en hybride werken. Deze werkwijze is toegepast bij de uitvoering van diverse RI&E's. In 2021 is een start gemaakt met de volgende RI&E's:

- FCO, basisdocument RI&E en RI&E werkplaatsen FCO;
- SOZ Hoofdgebouw;
- FGB Medische faculteit;
- HRMAM Transitorium;
- Bètafaculteit: basisdocument RI&E en enkele afdelings-RI&E's.

Bij enkele afdelingen binnen de VU zijn verdiepende adviestrajecten uitgevoerd rond het thema werk en organisatie, gericht op het verbeteren van arbeidsomstandigheden en werkprocessen.

## 5.3 Samenwerkingen

Voor het programma *Erkennen & waarderen* werkt de VU samen met alle andere universiteiten, universitaire ziekenhuizen, ZonMw, NWO en KNAW.

De Arbodienst wisselt kennis uit binnen de SAAZ-Unie (Samenwerkende arbo- en milieudiensten van academische ziekenhuizen en universiteiten) en is vertegenwoordigd in het *Platform Integrale Veiligheid Hoger Onderwijs*. Binnen dit platform werken instellingen in het Hoger Onderwijs samen aan het verbeteren van de veiligheid, zodat er voor iedereen een open en veilige leer- en werkomgeving is.

Voor internationalisering wordt samengewerkt met onder meer Euraxess, UvA en INAmsterdam (voor het VU Spouse Programma), AON voor een workshop zorgverzekeringen in Nederland en AAME Adviseurs voor een sessie met informatie over belastingen.

Het Servicepunt Participatie werkt met diverse partijen samen voor het werven, selecteren en begeleiden van collega's met een arbeidsbeperking. Die partijen zijn onder andere het Werkgeversservicepunt Groot-Amsterdam en de Stichting Studeren en Werken op Maat (SWOM). Zie verder het kopje 'Participatiewet' in [paragraaf 5.2](#).

De VU is voor integrale veiligheid aangesloten bij het veiligheidsplatform Uilenstede (gemeente Amstelveen, DUWO) en het Veiligheidsoverleg Studentenhuisvesting Amsterdam, met als gesprekspartner de gemeente Amsterdam, Woningcorporaties en hogeronderwijsinstellingen. De VU onderhoudt ook frequent contacten met diverse (veiligheids)organisaties uit de omgeving zoals GGD Amsterdam, het ministerie van Binnenlandse Zaken, Politie Amsterdam (onder andere de publiek-private samenwerking cybercrime) en de managers Integrale Veiligheid onderwijsinstellingen Amsterdam. Voor veiligheid in het gebied rond de campus neemt de VU actief deel aan het veiligheidsplatform Zuidas.

De regiehouders sociale veiligheid werken nauw samen met de wijkagent, het Centrum Seksueel Geweld, GGZ inGeest, de zedenpolitie, Blijfgroep, de recherchepsycholoog van de politie Amsterdam en forensisch psycholoog Dantes Psychologen. Daarnaast is de VU aangesloten bij AETAP ([Association of European Threat Assessment Professionals](#)).





# H6

## Campus en bedrijfsvoering





# 6. Campus en Bedrijfsvoering

Onderwijs, onderzoek en valorisatie zijn de kerntaken van de universiteit. Wil een universiteit goed presteren in haar kerntaken, dan is een goede ondersteuning daarvan nodig. Daarover gaat dit hoofdstuk.

## 6.1 Visie en kerncijfers

Onze bedrijfsvoering is van doorslaggevend belang om onze ambities te realiseren. We werken in een omgeving en in een internationale context die continu in beweging zijn. Wil de VU succesvol blijven, dan moeten we onze organisatie en bedrijfsprocessen voortdurend ontwikkelen en vernieuwen.

### Campus

De VU is een echte campusuniversiteit. De campus speelt een belangrijke rol in het verbinden van studenten en medewerkers met elkaar en met de universiteit als geheel. De campus is een plek waar mensen elkaar ontmoeten en waar nieuwe samenwerkingsvormen kunnen ontstaan.

Drie inhoudelijke thema's bepalen de ontwikkeling van de VU-campus:

- *De sociale campus*: de Strategie VU 2020-2025 beschrijft een reeks activiteiten die tot doel hebben, de campus levendiger en bruisender te maken, een plek waar ruimte wordt geboden voor academische en sociale ontplooiing.
- *Campusvernieuwing*: goede huisvesting en bijbehorende bedrijfsvoering zijn noodzakelijk voor de continuïteit van onderwijs en onderzoek. Door veranderende functionele en technische eisen is dit een voortdurende opgave.
- *Innovation District/ Kenniskwartier*: de campus en Kenniskwartier Zuidas ontwikkelen zich tot een *innovation district* waar Health, Science en Business samenkomen en elkaar versterken, met een belangrijke betekenis voor stad, regio en maatschappij. Dit kenniskwartier vraagt om samenwerking tussen VU, Amsterdam UMC en gemeente Amsterdam, zowel op lokaal niveau rond onze campus als op stedelijk niveau met alle campussen en instellingen in de stad.

### Duurzaamheid

Duurzaamheid is een speerpunt dat centraal staat in onze bedrijfsvoering. Onze samenleving staat voor grote uitdagingen en omvattende vraagstukken die om duurzame oplossingen vragen. Als universiteit voelen we ons verantwoordelijk om bij te dragen aan deze oplossingen. Dat doen we door vraagstukken van het heden te adresseren en vraagstukken van de toekomst snel te identificeren. Dat past bij onze missie: verantwoordelijkheid nemen voor mens en planeet.

## Kerncijfers

Kerncijfers campus en bedrijfsvoering	2020	2021
CO <sub>2</sub> -footprint zonder mobiliteit (ton)*	26.287	25.035
Energieverbruik (GJ)	378.150	398.708
Gasverbruik (m <sup>3</sup> )	100.087	103.461
Waterverbruik (m <sup>3</sup> )	89.128	106.860
Afvalproductie (ton)	699	682

\* Kerncijfer met mobiliteit is niet beschikbaar, door de coronamaatregelen werd er minder naar de campus gereisd.

## 6.2 Impact en strategische resultaten

### DURF van start

In januari 2021 is de nieuwste dienst van de VU van start gegaan: DURF (Dienst Universitaire Relaties en Fondsenwerving). Met een bredere scope dan fondsenwerving, richt DURF zich op het aangaan en onderhouden van betekenisvolle relaties met alumni, donateurs, corporate partners en andere relevante stakeholders. Onder DURF valt een aantal teams dat zich richt op de relaties met de maatschappij, waaronder het team van VUvereniging, het alumniteam en een nieuw team voor fondsenwerving. Met de VUvereniging herstelt DURF ook het VUfonds in ere.

In 2021 is de aandacht vooral uitgegaan naar het verder ontwikkelen van een robuust relatiemanagement programma dat de basis vormt voor alle corporate events en alumni activiteiten. Ook zijn er stappen gezet ten aanzien van de realisatie van het VUfonds dat in 2022 landelijk is geïntroduceerd.

### TOLL

In 2021 is het programma Toekomstig Online Landschap (TOLL) - gericht op het vernieuwen van het weblandschap van de VU - afgerond en in beheer gegeven. VUweb is uitgerold evenals de facultaire en afdelingspagina's. Het nieuwe online landschap ondersteunt de VU in haar strategische ambities en ondersteunt de dienst Communicatie & Marketing specifiek bij werving, profilering en community building. Daarmee hebben we een groot voordeel bij de online werving.

### Campusontwikkeling

2021 was een uitdagend jaar voor de campusontwikkeling. Bij de uitvoering van de projecten en programma's hebben wij prijsstijgingen en uitvoeringsproblemen gesignaleerd. De overall groeiende vraag naar materiaal en mensen, en problemen in de productieketen zijn hier mede oorzaak van. Deze ontwikkelingen gelden ook voor de grotere exploitatiecontracten en voor onderhoudswerkzaamheden. Daarnaast zorgde corona voor een grote uitdaging. In 2021 wisselden de verschillende coronamaatregelen elkaar snel af in Nederland, en steeds moest de campus zich aanpassen: opschalen en afschalen, stickers met maatregelen aanbrengen en weer verwijderen, en

een anderhalve-meter-universiteit worden. We hebben periodes met veel en met weinig aanwezigen gehad, elk met een eigen dynamiek. Ondanks deze veranderende omstandigheden is de VU open geweest voor allen die een plek zochten om te studeren of werken als dat in de thuissituatie moeilijk was. En tegelijkertijd heeft de VU (het gebruik van) de campus gemoderniseerd en aangepast aan gewijzigde omstandigheden. Daarover gaat deze paragraaf.

## StartHub voor innovatie en valorisatie

Het afgelopen jaar is de *VU StartHub* voorbereid, een paviljoen met kantoorruimte voor zo'n 25 start-ups in het hart van de VU-campus. We versterken daarmee onze campus op het gebied van valorisatie. Een hub waarin nieuwe ondernemers instromen en ook doorstromen als onderdeel van hun bedrijfsontwikkeling. Lees hierover meer in hoofdstuk 4 'Impact en valorisatie'.

## Sociale campus

De sociale campus is een van de negen strategische ambities voor de periode tot 2026. Initiatieven hiervoor dragen bij aan de levendigheid van de campus. Ook dragen ze bij aan de academische, culturele en sociale verdieping waaraan studenten en medewerkers behoefte hebben. In 2021 ging het hierom:

- Met *Uni-Life* is een nieuw platform aan de VU geïntroduceerd om het aanbod van activiteiten en events voor de hele campus op één plek te bundelen. Er is een Uni-Life-app gemaakt, waarmee mensen per activiteit hun belangstelling kenbaar kunnen maken.
- De komst van Cultuurcentrum Griffioen en filmhuis Rialto naar het in 2021 geopende Nieuwe Universiteitsgebouw (NU-gebouw) geven de sociale campus een enorme impuls. Daarbij is de VU een strategische samenwerking aangegaan met documentairefestival IDFA.
- De *VU ART SCIENCE gallery* is geopend in het NU-gebouw en zet zich in voor kunstexposities met een verbinding tussen wetenschap en kunst.

## Vernieuwing campus

In 2021 is het nieuwe ontwerp gemaakt voor het Campusplein. De campus is een plek voor iedereen, niet alleen voor studenten en medewerkers. Het Campusplein wordt multifunctioneel ingericht, krijgt een eigen identiteit en nodigt uit tot verblijven. Het ontwerp sluit aan op de doelen op het gebied van duurzaamheid en de sociale campus uit onze strategie. Het zal de levendigheid en het groene karakter van de campus versterken. De vernieuwde entree naar het Campusplein werd in 2020 gerealiseerd. In 2021 zijn in vervolg daarop ook andere delen van de vernieuwing van de openbare ruimte op de campus uitgevoerd: de openbare ruimte rondom het NU-gebouw en het OZW-gebouw.

Andere ontwikkelingen op en rond de campus:

- Zoals hiervoor genoemd is het NU-gebouw in gebruik genomen.
- De ruwbouw voor het Onderzoeksgebouw VU is grotendeels afgerond. Het gebouw wordt een bèta-medisch labgebouw en is de volgende stap in de vernieuwing van de bèta-medische huisvesting en onderzoeksinfrastructuur op de campus.
- Gebouw MF, thuisbasis voor het profielthema *Human Health & Life Sciences*, is grotendeels gerenoveerd.
- Het Auditorium is in de zomermaanden verbouwd tot een eigentijdse, representatieve en multifunctionele zaal waarin bijvoorbeeld promoties en diploma-uitreikingen plaats kunnen vinden.
- Voor het Amsterdam Performance & Health Centre (APHC), een centrum waar zowel patiënten als topsporters terecht kunnen voor zorg en advies, is een huisvestingsperspectief opgesteld. Ook voor Leven Lang Ontwikkelen is een schets gemaakt voor het huisvestingsperspectief voor de korte en lange termijn.

- Het is onze ambitie om van de openbare buitenruimte een plezierige verblijfsplek te maken. Een plek waar we bezoekers gastvrij ontvangen en een plek waar ontmoeten en ontspannen centraal staan. We creëren een campus die veilig en vertrouwd is. Daarvoor hebben we een visie op parkregie geformuleerd, waarin de verschillende teams met een rol in de openbare ruimte onder coördinatie van een regisseur nadrukkelijker samenwerken aan deze veilige omgeving.
- In 2021 is verdere uitvoering gegeven aan de Rookvrije campus en is een start gemaakt met het alcohol- en middelenbeleid, dat in 2022 verder wordt uitgewerkt.

## Studie- en werkplekken, digitalisering en hybride werken

### Studieplekken

In navolging van de Strategie VU 2020-2025 en conform de voornaamste wensen van de medezeggenschap is uitvoering gegeven aan de Visie Studieplekken. Ook in 2021 zijn weer meer en kwalitatief goede studieplekken gerealiseerd in het Hoofdgebouw. Ook is de vindbaarheid van de studieplekken in de B- toren van het Hoofdgebouw vergroot.

### Digitalisering

De VU wil de kwaliteit van haar online onderwijs verbeteren, mede ingegeven door coronabeperkingen. Daarnaast wil ze audiovisuele voorzieningen faciliteren die (ook) bij activerend blended en hybride onderwijs ingezet kunnen worden. Daarom is in 2021 het plan voor de desbetreffende audiovisuele faciliteiten, zoals microfoons en camera's, beter verankerd en verder uitgewerkt. De onderwijsruimtes zullen de komende tijd worden voorzien van een basiskwaliteit voor online audiovisuele faciliteiten.

### Hybride werken

De VU heeft vanaf september 2021 een hybride werkvorm geïntroduceerd om het werken op de campus te kunnen combineren met het thuiswerken of werken op een andere plek te faciliteren (zie ook [hoofdstuk 5 'Sociaal jaarverslag'](#)). We maakten al gebruik van activiteitgerelateerde werkplekken en van het principe om werkplekken in principe te delen. Daar is nu het hybride werken bij gekomen. In aanvulling hierop gaan we bekijken hoe we vanuit het werkproces het werken op de campus en op andere (werk)plekken nog beter kunnen inrichten. We bekijken dat vanuit het perspectief van 'bricks', 'bytes', 'behaviour' en 'broadcasting'. Medewerkers en leidinggevendenden krijgen hierbij ondersteuning ten aanzien van het gebruik van de verschillende werkplekken (bricks), online vaardigheden en IT-voorzieningen op de campus en in digitale samenwerking op afstand (bytes). Medewerkers maken afspraken met leidinggevendenden en directe collega's voor een goede samenwerking en voor het gebruik van de ruimtes op de campus (behaviour en broadcasting). De komende tijd wordt gebruikt om met elkaar te leren hoe we deze manier van werken goed kunnen inzetten. Door de thuiswerkmaatregelen gedurende 2021 zitten we nog in de beginfase van het ontwikkelen van dat hybride werken.

## Duurzaamheid

De VU wil op systematische wijze haar milieubelasting beheersen, continu verminderen en daar transparant over zijn. De VU stelt hoge duurzaamheidseisen aan de energievoorziening, vervoer en mobiliteit, (afval)water en afval(stoffen), inkoop en social return, eten en drinken.

## Energie en CO<sub>2</sub>

VU en VUmc voeren het *Energie Masterplan 2035* uit. Hierin is de transitie van de energiehuishouding naar een duurzame VU-campus beschreven. VU en VUmc werken er hard aan om in 2035 fossielvrij te zijn. Dat is 100% aardgasvrij in combinatie met 100% duurzaam opgewekte elektriciteit. Het beleid van de gemeente Amsterdam is aardgasvrij te zijn vanaf 2050.

In 2021 zijn de zogenoemde DRUPS (Diesel Rotary Uninterruptible Power Supply Devices) geïnstalleerd, waarmee een gasreductie van 35% ten opzichte van 2020 is gerealiseerd. Dit is tevens een forse CO<sub>2</sub>-reductie. Daarmee draagt de VU bij aan SDG 13, Klimaatactie. De doelstelling is in de periode tot 2035 alle turbines en ketels uit te faseren die door aardgas worden aangedreven. In 2021 in voorzagen we in 50% van onze behoefte met duurzaam opgewekte windenergie. We bereiden de (sectorale) klimaatuitwerking en monitoring in het kader van het Klimaatakkoord gebouwde omgeving voor. De doelstelling van het Klimaatakkoord heeft de VU ieder jaar gehaald. Ook is de VU 'Paris Proof' en dragen we ruimschoots bij aan de reductie van de broeikasgassen.

Ook met de *VU Instellingsroutekaart Energietransitie 2020 -2050* wordt inhoud gegeven aan de ambitie op het gebied van duurzaamheid. Hierin wordt inzicht gegeven in de mogelijke energiebesparende maatregelen per gebouw, die nodig zijn om als VU te voldoen aan de CO<sub>2</sub>-reductie uit het klimaatakkoord.

## Vervoer en bereikbaarheid

De afgelopen jaren heeft de VU maatregelen genomen om het woon-werkverkeer en zaken- of dienstenverkeer te vergroenen (SDG 13, Klimaatactie). Ook in 2021 heeft de VU zich hiervoor ingezet, door de voorzieningen voor fietsers en elektrisch vervoer te verbeteren (aantal plaatsen, oplaadpunten, uitbreiding aantal lockers, douches). De VU voert een groen vervoersbeleid en spant zich in om het autogebruik te ontmoedigen. Fietsen wordt juist gestimuleerd. Daarom heeft de VU zich in 2020 aangesloten bij de nationale Fietsmissie Hoger Onderwijs. Ook werkt de VU actief samen met openbaarvervoerpartijen en de gemeente aan een betere bereikbaarheid van de metropoolregio Amsterdam in het algemeen en de Zuidas in het bijzonder.

## (Afval)water

Boven op het Hoofdgebouw van de VU is in 2019 een blauw-groen dak aangelegd. Op het dak zijn lokale grassen en kruiden ingezaaid, kleine vijvers aangelegd voor vogels, en is er een wildebijenkolonie gehuisvest. Het dak is niet toegankelijk voor publiek. Wetenschappers verbonden aan het *Amsterdam Sustainability Institute* gebruiken het polderdak ook voor onderwijs en onderzoek. Denk aan onderzoek naar verandering in luchttemperatuur, luchtvochtigheid, waterbalans, isolerende werking, fijnstof/ luchtkwaliteit boven het groene dak, en vegetatieontwikkeling over de tijd. Het blauw-groene dak biedt de kans om regenwater op te slaan en te gebruiken. Die mogelijkheid wordt ook onderzocht vanuit een historisch perspectief van regenwatergebruik in Amsterdam. Vroeger was dit veel gebruikelijker. Zo kunnen onderwijs en onderzoek bijdragen aan het vergroten van de kennis over groene daken.

Het polderdak past bij de ambitie van de VU om bij te dragen aan de Sustainable Development Goals (specifiek SDG 11, Duurzame steden en gemeenschappen) en de wens om onderwijs en onderzoek nader bij elkaar te brengen. Ook het NU-gebouw heeft een groen dak. Bovendien koelt een groen dak de omgeving en zorgt het voor een betere luchtkwaliteit in de stad. Het nog op te leveren Onderzoeksgebouw VU wordt het volgende onderwijsgebouw met een groen dak.



## Afvalstoffen

De VU scheidt de afvalstoffen in meer dan twintig fracties. Voor de toekomst wordt nog meer ingezet op het scheiden van kunststoffen uit het restafval en betere afvoer van e-waste. We blijven streven naar een vermindering van de hoeveelheid afvalstoffen door bij het inkopen van goederen eisen te stellen aan terugname van verpakkingen door leveranciers en eisen te stellen aan de verpakkingen zelf, om zo bij te dragen aan een meer circulaire economie.

In 2021 is er tijdelijk aanzienlijk minder afval ingezameld, doordat de campus een groot deel van het jaar minder intensief werd gebruikt voor onderwijs en onderzoek.

## Inkoopbeleid

De VU heeft een start gemaakt met het actualiseren van haar inkoopbeleid op het thema duurzaamheid, SDG 8, Waardig werk en economische groei. Duurzaamheidswensen worden SMART geformuleerd (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden). Dit gebeurt waar mogelijk door een KPI te koppelen aan de duurzaamheidswens en/of door te werken met scorebare criteria.

## Eten en drinken

De mogelijkheid wordt onderzocht om vegetarisch en veganistisch voedsel de standaardkeuze te maken in het restaurant en de banqueting. Dit draagt bij aan SDG 12, Verantwoorde consumptie en productie.

Alle warmedrankenautomaten zijn verder uitgerust met zelflerende software, die vastlegt wat rustige momenten zijn. Dit voorkomt dat automaten aanstaan als er geen vraag naar warme dranken is, bijvoorbeeld 's nachts of in het weekend. De koffie in de automaten wordt verder gebrand en verpakt op de plaats van de productie, en niet in West-Europa. Een groot deel van de waardeketen verplaatst zich naar het land van herkomst, zodat de lokale economie daar wordt ontwikkeld.

## Huisvesting

Het ontwerp van het Onderzoekgebouw VU heeft in 2020 het duurzaamheidscertificaat BREEAM-nieuwbouw ontvangen; het gebouw behaalde de score *excellent*. Dit gebouw heeft een breed scala aan faciliteiten en functies en zal onderwijs en onderzoek huisvesten binnen het profielthema *Human Health & Life Sciences*. Door onder meer de bijzondere onderzoeksfaciliteiten was de kwalificatie *excellent* bij dit gebouw niet vanzelfsprekend. Denk aan elektromicroscopie en trillingvrije meetapparatuur in laserlaboratoria met constante temperatuur. Bovendien is dit een omgeving met veel trillingen: in de directe omgeving liggen tram- en treintrajecten en de ringweg van Amsterdam. Voor onder andere de laboratoria is extra klimaatbehandeling nodig. Veel daglicht, ionisatie van de lucht, pv-panelen, ledverlichting, energiezuinige apparatuur en liften, aanwezigheidsdetectie en een WKO-installatie (warmte- en koudeopslag), waterbesparend sanitair, goede mogelijkheden voor afvalscheiding, vleermuiskasten en een groen dak met bijenhôtels dragen bij aan deze hoge score. Hiermee draagt de VU bij aan SDG's 11 Duurzame steden en gemeenschappen en 15, Leven op het land.

## Inrichting van de campus

We streven naar een zo duurzaam mogelijke campus. Met de vernieuwing is de ambitie om 20 tot 30% meer groenvoorzieningen op het Campusplein te realiseren. Dit zal voornamelijk gebeuren door het planten van meer bomen en zo mogelijk gras. Ook wordt oppervlaktewater toegevoegd; in welke vorm dat gebeurt, wordt nog bekeken. Het toevoegen van water en meer groen op het Campusplein is naast recreatief ook functioneel. Het werkt verkoelend, waardoor het bijdraagt aan een betere klimaatontwikkeling op het plein. Ook helpt het bij een betere waterhuishouding op de Zuidas (waterberging).

## 6.3 Samenwerkingen

Om de inhoudelijke onderwijs- en onderzoeksthema's op en rond de campus te profileren en te faciliteren, werkt de VU samen met diverse partijen. Een belangrijk aspect daarbij is de uitwerking van het Kenniskwartier naar een *Innovation District* in de Zuidas door VU en Amsterdam UMC in samenwerking met de gemeente Amsterdam (Economische Zaken en Dienst Zuidas). In deze uitwerking wordt gebouwd aan een innovatiedistrict dat vooral activiteiten ontplooit die gericht zijn op *Life Science & Health*.

Daarnaast werkt de VU samen met Amsterdam UMC, de Hogeschool van Amsterdam en het AISS aan de realisatie van het *Amsterdam Performance & Health Centre*. AISS is het *Amsterdam Institute of Sport Science*.

Om bij te dragen aan de doelstelling om de Zuidas bereikbaar te houden, neemt de VU actief deel aan de *Taskforce Bereikbaarheid Zuidas*. De VU werkt daarbij samen met de gemeente Amsterdam en de grote werkgevers aan de Zuidas. Daarnaast werkt de VU aan een levendige en bruisende campus. Daarvoor werkt de VU onder meer samen met partners als Rialto, Griffioen en de nieuwe expositieruimte.

Voor het strategische speerpunt *duurzaamheid* werkt de VU lokaal samen met verschillende partijen: de Green Business Club Zuidas, Hello Zuidas en landelijk met name via de UNL-gremia en RVO.





H7

Risicomangement





# 7. Risicomanagement

## Inleiding

Binnen de VU zijn risico's geen zaken die altijd vermeden moeten worden, maar is risicomanagement een integraal en onmisbaar onderdeel van het op een beheerste en weloverwogen manier realiseren van doelen. Risicomanagement is bij de VU een belangrijk bestuurlijk aandachtspunt en een vast onderdeel in de planning- en controlcyclus. Voor het goed functioneren van risicomanagement is een cultuur waarin verantwoordelijkheid wordt genomen en waarin men elkaar vertrouwt en aanspreekt belangrijker dan de aanwezigheid van een veelheid aan regels en procedures, die slechts schijnveiligheid bieden.

Om risico's effectief te signaleren, te bespreken en te beheersen, is het helder formuleren van strategische doelen van belang. Dit heeft voor de VU als geheel plaatsgevonden in het instellingsplan Strategie VU 2020-2025 en voor de eenheden in de eigen meerjarenplannen. Eenmaal per twee jaar worden VU-breed, en jaarlijks door de decentrale eenheden, risicobijeenkomsten gehouden om gezamenlijk de belangrijkste actuele risico's te benoemen en te prioriteren. Daarbij wordt aangegeven in welke mate aan belangrijke risico's voldoende dan wel nog onvoldoende aandacht wordt besteed.

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

## Verdere ontwikkeling van risicomanagement: relatie met implementatie strategische ambities

Wij streven naar continue verbetering van het risicomanagement binnen de VU. Een belangrijk aandachtspunt in 2021 was het bepalen van de risicobereidheid, de inventarisatie van risico's en beheersmaatregelen voor de implementatie van de Strategie VU 2020-2025. Door middel van een VU-brede strategische conferentie op 16 februari 2021 is per strategische ambitie en speerpunt uit de strategie gesproken over risico's en risicobereidheid. De uitkomsten van deze conferentie zijn gedeeld met de verschillende strategie kernteams, die de implementatie van de ambities trekken, de faculteitsbesturen en de directeurs van de diensten. Hiermee zijn de uitkomsten van de conferentie betrokken in de verdere uitwerking van de ambities en speerpunten uit de strategie.

## Risicobereidheid

Binnen de VU wordt risicobereidheid expliciet geformuleerd in zogeheten risicobereidheidsverklaringen of *'risk appetite statements'*. De risicobereidheid of *'risk appetite'* is de mate, waarin de VU bereid is risico's te nemen in de realisatie van haar doelstellingen. Deze risicobereidheid wordt jaarlijks bij het opstellen van het jaarverslag opnieuw beoordeeld. De mate waarin de VU bereid is risico's te lopen bij de realisatie van haar doelstellingen verschilt per doelstelling, onderwerp en per risicocategorie. Zo ontstaat een algeheel en een (mogelijk) per onderwerp gedifferentieerd beeld van risicobereidheid.

Hierbij maakt de VU onderscheid tussen enerzijds de belangrijkste algemene aandachtsgebieden voor het risicomanagement, en anderzijds de specifiek gekozen strategische ambities en speerpunten. Hieronder zijn deze risicobereidheidsverklaringen beide weergegeven.

### (a) Risicobereidheid inzake de belangrijkste algemene aandachtsgebieden

Aandachtsgebieden	Risicocategorie	Risicobereidheid	Toelichting
<b>Financieel</b>	Vermijdbaar Extern	Laag	De VU stuurt op een solide financiële positie om primair de continuïteit van onderwijs en onderzoek inclusief ondersteuning te waarborgen en secundair de toegang tot de financiële markten zeker te stellen. De VU is niet bereid risico's te lopen die de convenanten met onze externe financiers en de signaleringsgrenzen van de onderwijsinspectie in gevaar brengen.
<b>Operationeel</b>	Vermijdbaar	Laag	De VU richt zich vooral op het behoud van de continuïteit van onze primaire en ondersteunende processen. We streven ernaar de risico's die deze continuïteit in gevaar kunnen brengen zoveel mogelijk te beperken. Onze risicoacceptatie is in dit verband dan ook laag. Voorbeelden zijn personeel, huisvesting, IT-infrastructuur, facilitaire ondersteuning en (financiële) informatievoorziening.
<b>Compliance</b>	Vermijdbaar Extern	Laag	De VU streeft ernaar te voldoen aan alle van toepassing zijnde wet- en regelgeving. We hebben daarbij speciale aandacht voor wet- en regelgeving op het gebied van onderwijs- en onderzoekskwaliteit, integrale veiligheid, aanbestedingen, financial reporting, data- en cyberveiligheid en privacybescherming.  We hanteren een 'zero tolerance' beleid bij omkoping en corruptie, fraude en alle andere vormen van (illegaal) ongewenst gedrag. Hierbij realiseren we ons dat een risicobereidheid van "nul" niet garandeert dat elke overtreding kan worden uitgesloten.



## (b) Risicobereidheid inzake de implementatie van de strategische ambities en speerpunten

Nr.	Strategische ambities en speerpunten	Risicobereidheid	Toelichting <sup>1</sup>
1	Duurzaam	Hoog	Duurzaamheid is voor de VU vitaal. We zetten in op het duurzaam en gezond functioneren van onze universiteit, onze gemeenschap, werknemers en studenten, en op het duurzaam en efficiënt inzetten van schaarse middelen. In investeringsafwegingen worden duurzaamheidsaspecten dan ook expliciet meegewogen, ook als dit betekent dat op korte termijn een duurzame oplossing meer middelen vraagt. De VU hanteert hiervoor een hoge risicoacceptatie.
2	Ondernemend	Hoog	Wij willen meerwaarde creëren voor de samenleving. Daartoe moeten de inhoudelijke expertise, competenties en persoonlijke vaardigheden van studenten, promovendi, wetenschappers en professionals op de juiste manier aangesproken worden. Dit vraagt een ondernemende houding. Op de VU betekent dat: kansen zien, creëren en benutten. Creatief zijn en lef hebben. Je verantwoordelijkheid nemen. Risico's durven nemen en durven experimenteren. Daarbij accepteert de VU dat ook kan betekenen dat sommige ondernemende initiatieven mislukken. Door een goede governance en begeleiding van start-ups en ondernemende initiatieven maakt de VU deze risico's verantwoord en zullen deze opwegen tegen 'valorisatie' successen.
3	Divers	Gematigd tot hoog	Diversiteit is nauw verbonden met de identiteit van de VU. De VU is ervan overtuigd dat diversiteit bijdraagt aan de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, en samenwerkingen ten goede komt. De VU includeert nadrukkelijk alle medewerkers en studenten met al hun onderlinge verschillen. De VU hanteert hiervoor een gematigd tot hoge risicoacceptatie.
4	Ontwikkelen van toekomstbestendige onderwijsvormen	Gematigd	We maken ons onderwijs toekomstbestendig en sluiten het aan op de veranderende vraag met: a. <i>A Broader Mind for Students</i> b. Gepersonaliseerd leren en leren op maat De VU is bereid gematigde risico's te nemen bij het nastreven van deze ambitie.
5	Ontwikkelen van Leven Lang Ontwikkelen (LLO)	Gematigd tot hoog	Voor een structureel en VU-breed LLO-beleid bundelen we onze kennis en krachten en versterken we ons netwerk met alumni en met partners buiten de universiteit. Ook gaan we zorgen voor de juiste facilitaire voorzieningen die aansluiten bij de behoeften en passend zijn voor dit type onderwijs. Dit vergt investeringen die zich pas op langere termijn zullen terugbetalen, maar wenselijk zijn voor realiseren van deze maatschappelijk doelstelling. De VU hanteert hiervoor een gematigd tot hoge risicoacceptatie.
6	Versterken van de focus en positie in onderzoek	Hoog	In toenemende mate wordt het onderzoek geclusterd rond onze vier profielthema's. We streven niet alleen naar versteviging van de interne samenwerking om de vier profielthema's beter uit te werken en neer te zetten, maar ook naar hechtere banden met externe partners om die van meet af aan bij het (toepassingsgerichte) onderzoek te betrekken ('inclusief onderzoek'). De VU hanteert hiervoor een hoge risicoacceptatie.

7	Verbeteren van onze wetenschappelijke reputatie	Laag	Voor een universiteit die de ambitie heeft om tot de internationale top te blijven behoren en die op wetenschappelijke en grote maatschappelijke onderwerpen een impactvolle bijdrage levert, is het cruciaal dat deze bijdragen nationaal en internationaal bekend zijn. Het bewaken en versterken van onze wetenschappelijke integriteit is essentieel voor de toekomst van onze universiteit. Het doel is de reputatie van de VU in binnen- en buitenland in overeenstemming te brengen met het hoge niveau van haar wetenschappelijk onderzoek. De VU hanteert hiervoor een lage risicoacceptatie.
8	Impact door onderwijs en onderzoek	Hoog	Onze ambitie voor 2025 is dat valorisatie een gelijkwaardige plaats heeft in onze activiteiten en ons beleid, naast onderwijs en onderzoek. Ook in de erkenning en waardering van onze medewerkers en op onze campus. Tegelijkertijd gaan we ondernemerschap en een ondernemende houding vanzelfsprekend maken voor onze studenten en medewerkers. De hierbij gemaakte risico afweging is analoog aan speerpunt 2 'ondernemend'. De VU hanteert hiervoor een hoge risicoacceptatie.
9	Ontwikkelen van een evenwichtig systeem van erkennen en waarderen	Hoog	Onderzoek, onderwijs en valorisatie zijn gelijkwaardige kerntaken. We vragen van onze medewerkers ook leiderschap, een ondernemende geest en samenwerkingsgerichte houding. Daarom gaan we een meer diverse en evenwichtiger manier van erkennen en waarderen ontwikkelen, die recht doet aan ieders talent én die ook de werkdruk/werklast breder verdeelt. Deze verandering kan negatieve impact op de positie van de VU (en VU wetenschappers) hebben in de huidige rankings. De VU hanteert hiervoor een hoge risicoacceptatie.
10	Verder digitaliseren van onze bedrijfsvoering, onderwijs en onderzoek	Laag	De wereld digitaliseert in hoog tempo. Ook voor de VU ligt er een opgave om via digitalisering een soepele en veilige infrastructuur te bieden voor studenten, professionals en individuen die zich verder willen ontwikkelen. Het grote belang van digitalisering voor onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering wordt door de VU onderkend, echter vanwege cybersecurity risico's op de continuïteit van de universiteit, hecht de VU een groot belang aan digitalisering op een veilige doordachte manier boven snelheid. Voor de veiligheidsrisico's hanteert de VU een lage risicoacceptatie.
11	Ontwikkelen van een bruisende en innovatieve campus	Gematigd	De VU-campus heeft een inclusief, open karakter en een internationale aantrekkingskracht. We willen met onze campus een gastvrije, groene en inspirerende omgeving zijn, waarin wetenschappelijk onderwijs en onderzoek, en valorisatie excelleren, en waar mensen zich thuis voelen. De VU hanteert hiervoor een gematigde risicoacceptatie.
12	We maken onze organisatie slagvaardig en wendbaar	Gematigd	Om goed te kunnen inspelen op een veranderende toekomst, hebben we een slagvaardige en wendbare organisatie nodig. Dit vraagt om heldere keuzes, snelle besluitvorming, korte lijnen, daadkracht, eigenaarschap en een efficiënte manier van werken binnen de (gegeven) risicokaders. De VU hanteert hiervoor een gematigde risicoacceptatie.

1 Bron: VU Strategie 2020-2025

Op basis van de uitkomsten van de genoemde VU-brede strategische conferentie over de risico's bij de implementatie van de Strategie 2020-2025 is een risicobereidheidsverklaring per strategische ambitie en speerpunt bepaald. Deze is weergegeven in de onderstaande tabel.

## Structurele risico's

Binnen de VU wordt *structureel* aandacht besteed aan signalering en beheersing van vermijdbare en externe risico's op het gebied van onderwijskwaliteit (binnen de cyclus onderwijskwaliteitszorg), integrale veiligheid (binnen de desbetreffende eenheden en gecoördineerd door een VU-brede, multidisciplinaire commissie integrale veiligheid), fysieke veiligheid (Arbodienst), sociale veiligheid (HRMAM, FCO) wetenschappelijke integriteit, data- en cyberveiligheid (IT), privacybescherming (Bestuurszaken), compliance en fraude (o.a. Bestuurszaken, Financiën). De risicobereidheid van dit type risico's varieert, afhankelijk van het onderwerp, van laag naar zeer laag.

## Specifieke risico's & risico-inventarisatie

Daarnaast is sprake van meer *specifieke* risico's die op dit moment actueel zijn, maar na verloop van tijd naar verwachting minder belangrijk zullen worden in termen van bewaking en te nemen (extra) maatregelen.

Uit de meest recente risico-inventarisatie komen de onderstaande risico's als de op dit moment meest belangrijke risico's naar voren. De gedetailleerde uitwerking van de risico-inventarisatie (inclusief onder andere trends en maatregelen) is opgenomen als separate bijlage bij dit jaarplan. Onderstaand zijn de belangrijkste specifieke risico's die de VU onderkent en hun ontwikkeling beknopt samengevat:

### Strategische risico's, met betrekking tot het behalen van strategische doelen:

- Personeel (met name werkdruk); ondanks de aanwending van extra middelen in het afgelopen jaar ten behoeve van uitvoering van werkdrukplannen en extra middelen uit het jaarplan t.b.v. de uitbreiding van capaciteit, is als gevolg van de effecten van de coronapandemie (online-onderwijs), de grote veranderingen in de bedrijfsondersteunende systemen, de aanhoudende hoge instroom van studenten, de hoge werkdruk onder wp en obp een belangrijk en urgent aandachtspunt.
- Campusontwikkeling (projectuitvoering, kosten); dit risico is per saldo iets toegenomen door hogere risico's in de projectuitvoering op de aspecten tijd (vertraging) en geld (aanhoudende kostenstijgingen in de bouwsector). Daarnaast leidt een hoger aantal studenten dan voorzien tot een mogelijk tekort aan onderwijsfaciliteiten. Hiertegenover staan de effecten van hybride werken die de druk op de huisvesting naar verwachting beperken.

### Vermijdbare risico's, met betrekking tot continuïteit en de kwaliteit van de primaire en ondersteunende processen:

- Beheersingsprocessen en informatievoorziening; dit risico is toegenomen als gevolg van de problemen waarmee de vervanging van het ERP-systeem gepaard ging en die nog door werken.
- IT-infrastructuur: dit risico neemt ondanks de genomen maatregelen nog steeds toe, met name als gevolg van het gestegen risico op cyberaanvallen. Daarnaast is de bemensing van de dienst IT een groot knelpunt (vacatures) waardoor de voortgang van projecten beïnvloed wordt en de kwaliteit van de dienstverlening onder druk staat.

- Compliance; dit risico is stabiel, maar blijft gezien de potentiële impact op de reputatie van de VU een aandachtspunt.

## Externe risico's, met oorzaken van buitenaf:

- Bekostiging van onderwijs, onderzoek en valorisatie; dit risico blijft per saldo gelijk maar daarmee ook een belangrijk aandachtspunt. Dit is het saldo van enerzijds: accent op onderwijskwaliteit en toename van onderwijslast legt beperking op aan beschikbare tijd voor onderzoek en valorisatie. Anderzijds: de uitkomsten vanuit het OCW kostenonderzoek door PwC bevestigen de noodzaak om zowel structureel als incidenteel de bekostiging van het WO te verhogen om het huidige niveau van het Nederlandse WO vast te houden en de in het regeerakkoord opgenomen ruimte voor investeringen bieden perspectief (afhankelijk van de daadwerkelijke implementatie) voor afname van de druk op de bekostiging van het WO.
- Sociale veiligheid: dit risico is gestabiliseerd op een laag niveau, maar blijft een belangrijk aandachtspunt. Ook in 2021 hebben verschillende incidenten met betrekking tot sociale veiligheidsaspecten plaatsgevonden binnen de VU.
- Welzijn: dit risico is gestabiliseerd, maar blijft een belangrijk aandachtspunt. Als gevolg van de coronapandemie is (op basis van onderzoek) met name het sociale welzijn van studenten afgenomen. Ook medewerkers worden hierdoor geraakt. Aangezien nagenoeg alle coronamaatregelen zijn opgeheven, is fysiek onderwijs en werk op de campus weer mogelijk. Desondanks is het welzijnsrisico duidelijk toegenomen en blijft het een belangrijk aandachtspunt.

## Overige onderwerpen

*Corona:* op het moment van het opstellen van dit jaarverslag zijn de coronamaatregelen van de overheid die het hoger onderwijs raken volledig afgebouwd. De naweën van corona zijn echter nog voelbaar. De vanuit de overheid verstrekte middelen als onderdeel van het Nationaal Programma Onderwijs worden door de VU benut om de effecten van corona zoveel mogelijk te mitigeren. (N.B. een aandachtspunt is wel dat de besteding aan strikte voorwaarden gebonden is).

Een onzekere factor blijft de verdere ontwikkeling van het virus, waarbij niet uitgesloten kan worden dat er opnieuw beperkende maatregelen zullen worden genomen die het hoger onderwijs en daarmee ook de VU zullen raken. De VU zal hierop alert blijven en waar nodig de VU crisismanagement systematiek opnieuw hiervoor inzetten om zowel de gezondheid van studenten en medewerkers als de kwaliteit van onderwijs en onderzoek te kunnen blijven waarborgen.

*Rijksbeleid:* voortdurende aandacht is er ook voor externe risico's die voortkomen uit mogelijke veranderingen van het rijksbeleid op het gebied van het wetenschappelijk onderwijs en onderzoek. Dit betreft niet alleen de bekostiging, maar zeker ook wet- en regelgeving omtrent het WO en studiefinanciering en dergelijke. Veranderingen daarin kunnen grote gevolgen hebben voor de instelling. Het rijksbeleid wordt dan ook in samenwerking met de UNL nauwlettend gevolgd; waar nodig wordt actief met de politiek gecommuniceerd om voor de VU nadelige gevolgen van het rijksbeleid te voorkomen of op te heffen.

*Kennisveiligheid ten aanzien van internationaal samenwerken:* binnen de VU wordt intensief en steeds meer internationaal samengewerkt ten aanzien van onderwijs, onderzoek en valorisatie. De mondiale en geopolitieke ontwikkelingen vergen bij internationale samenwerking in toenemende mate aandacht ten aanzien van kennisveiligheid in de brede zin van dit begrip. Daarbij gaat het niet alleen om het voorkomen van ongewenste overdracht van sensitieve kennis en technologie die op onze universiteit aanwezig is maar ook om ethische kwesties in samenwerking met landen die grondrechten niet respecteren. Het te alle tijde garanderen van de academische vrijheid en wetenschappelijke integriteit van de samenwerkingen die de VU aangaat met internationale

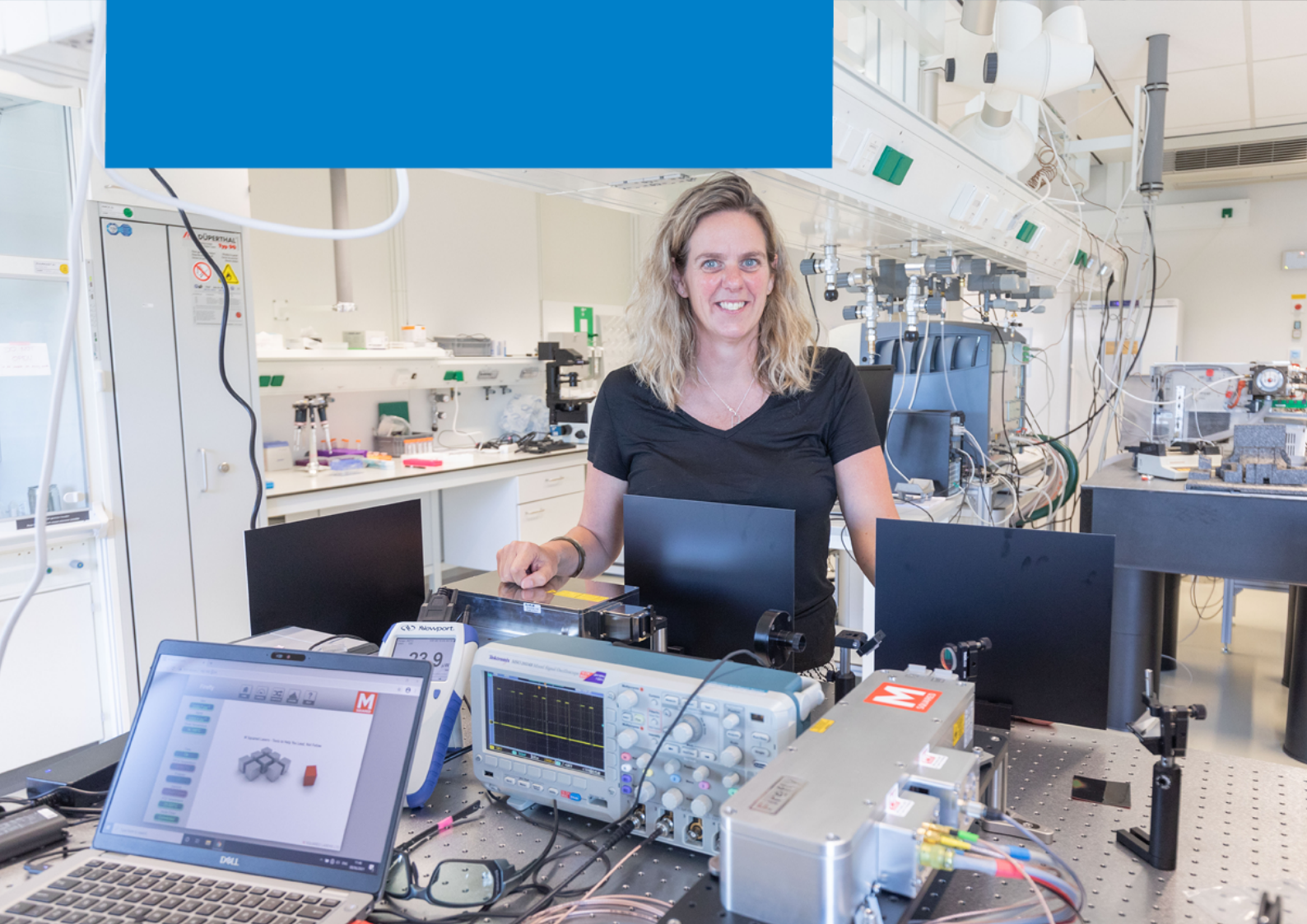
partners vormen daarbij een absolute randvoorwaarde. De VU heeft recent ervaren dat het garanderen van kennisveiligheid in deze brede zin een continue alertheid vraagt. Aan de hand van de conclusies die uit de evaluatie van deze casuïstiek aan de VU zullen worden getrokken en op basis van de recent gepubliceerde 'Nationale leidraad Kennisveiligheid' zal de VU haar beleid en maatregelen ter verhoging van de kennisveiligheid versterken.





# H8

## Financiën





# 8. Financiën

## 8.1 Financiële context

De financiële dynamiek waarin de VU zich bevindt, wordt gekenmerkt door de afnemende financiering per student vanuit de centrale overheid (OCW), een stijgende werkdruk en een toenemende noodzaak voor vernieuwing in verband met de voortdurende veranderingen in onze omgeving, zoals digitalisering, globalisering en nieuwe behoeften van studenten. De VU anticipeert op deze ontwikkelingen via investeringen in de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, het verwerven van externe financiering, investeringen in de VU-campus, uitbreiding van en investering in het aantal medewerkers en het verbeteren van de faciliteiten voor studenten, onderzoekers en medewerkers van de VU. Daarnaast had in het afgelopen jaar de coronapandemie ook op financieel terrein weer gevolgen voor de VU, die in de financiële analyse in dit hoofdstuk geadresseerd zal worden.

In financiële zin heeft het door de VU in 2021 gevolgde beleid geleid tot een positief resultaat van € 25,1m ten opzichte van een begroot negatief resultaat van +/- € 4,8m. Gecorrigeerd voor lagere afschrijvingen, de achterblijvende studievoorschotmiddelen en een beperkt Corona-effect is het resultaat € 18,5m hoger dan de begroting. Dit hoge resultaat is grotendeels ontstaan door het grote aantal toegekende extra middelen in 2021. In totaal heeft de VU € 41m extra rijksbijdragen ontvangen, waarvan een gedeelte direct te relateren is aan extra kosten. De extra ontvangen rijksbijdragen met betrekking tot volumegelden (referentieraming) van € 14,5m betreft daadwerkelijk extra middelen voor de eenheden die door de korte resterende tijd maar voor een klein gedeelte besteed konden worden. De gedurende 2021 al voorziene grote positieve overschrijding op het 2021 resultaat is ook reden geweest om in de VU begroting voor 2022 een resultaat van negatief € 5,9m te accepteren. Dit is circa € 12m lager dan oorspronkelijk voorzien in de continuïteitsparagraaf in het vorige jaarverslag.

Ondanks de bijzondere en moeilijke omstandigheden als gevolg van de coronapandemie en de vervanging van de bedrijfsvoeringssystemen van de VU (programma MARS), is het in 2021 toch gelukt om het overgrote deel van de voorgenomen plannen te realiseren. Van het begrootte bedrag aan studievoorschotgelden van € 16,0m is € 11,6m besteed. Het niet bestede bedrag van € 5,4m zal in de jaren 2022 en verder alsnog worden uitgegeven. De studievoorschotgelden zijn ingezet voor de uitvoering van het Kwaliteitsplan Onderwijs VU 2019 – 2024 versie 2.0, inclusief de daarachter liggende meerjaren kwaliteitsplannen van de faculteiten. In hoofdstuk 10 van dit Jaarverslag wordt uitgebreid gerapporteerd over de realisatie op de studievoorschotgelden 2021, waarbij ook per kwaliteitsthema wordt aangegeven welke inhoudelijke resultaten er zijn geboekt in 2021.

Daarnaast is in de loop van 2021 het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) gestart om de negatieve effecten van de coronapandemie te kunnen bestrijden. Het bestedingsplan van de VU voor de extra middelen via het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) bestaat uit een deelplan voor Onderwijs en een deelplan voor Onderzoek. In dit bestedingsplan is aangegeven op welke wijze de VU inhoudelijk en financieel in de jaren 2021 – 2023 invulling geeft aan de verschillende maatregelen. In hoofdstuk 11 van dit Jaarverslag wordt uitgebreid gerapporteerd over de realisatie op de verschillende NPO-maatregelen in 2021.

Hoewel de VU ook financieel in 2021 nog wel een nadelig effect heeft ondervonden van de coronamaatregelen viel dit uiteindelijk mee ten opzichte van de € 8,2m die hiervoor in de begroting 2022 was voorzien. De ingeschatte nadelige effecten op de inkomsten derden bij de faculteiten vielen met circa € 2m mee ten opzichte van waarmee rekening was gehouden in de begroting. Dit effect was vooral zichtbaar bij ACTA (betreft met name zorginkomsten) en SBE (vooral 'Post Graduate' onderwijs). Bij de diensten was het uiteindelijke negatieve corona-effect circa € 1m hoger dan begroot. Dit werd hoofdzakelijk veroorzaakt door de Facilitaire Campus Organisatie waar spraken was van substantiële extra beveiligingskosten.

In 2021 lagen de investeringen in faciliteiten (met name gebouwen) ten aanzien van Onderwijs & Onderzoek op een hoog niveau en heeft de VU voor in totaal € 110,2m geïnvesteerd, waarvan € 100,4m in materiële vaste activa en € 9,8m in software.

In de navolgende paragrafen staat de ontwikkeling en analyse van het resultaat 2021 van de VU in meer detail beschreven. In de continuïteitsparagraaf is de, op basis van het positieve resultaat en liquiditeitsontwikkeling van 2021 geactualiseerde, meerjarenbegroting tot 2026 (inclusief investeringen tot 2031) van de VU toegelicht.

## 8.2 Resultaat 2021

STAAT VAN BATEN EN LASTEN (VERKORT) (bedragen x €k)	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Totaal Baten	645.742	595.508	585.161
Totaal Lasten	611.660	589.683	561.801
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>34.082</b>	<b>5.826</b>	<b>23.360</b>
Financiële baten en lasten	-8.886	-10.565	688
Bijzondere posten inzake deelnemingen	-99	-101	-40
<b>Resultaat VU</b>	<b>25.097</b>	<b>-4.841</b>	<b>24.008</b>

Het resultaat van de Stichting VU 2021 bedraagt € 25,1m. Dit is € 29,9m hoger dan het begrote negatieve resultaat van +/- € 4,8m en € 1,1m hoger dan het resultaat dat behaald is in 2020. Het verschil ten opzichte van de begroting wordt deels veroorzaakt door drie elementen met een bijzonder karakter:

- *Non-cash effecten*: De non cash effecten hebben ten opzichte van de begroting een resultaatseffect van per saldo € 6,8m. Dit betreft lagere afschrijvingslasten (€ 7,3m), een beperkte stijging van de ineffectiviteit van de derivatenportefeuille +/-€ 0,2m en € 0,3m lagere geactiveerde bouwrente. Grootste afwijkingen in de afschrijvingslasten: FCO: €1,6m als gevolg van langere gebruiksduur W&N gebouw, latere investeringen en activeringen Services en NU gebouw € 1,3m, IT: Investeringsprogramma € 2,1m.
- *Studievoorschotmiddelen*: De vertraging op de besteding van de studievoorschotmiddelen leidt tot een positief effect van € 3,4m.
- *Corona-effect*: Het corona-effect is in 2021 per saldo iets gunstiger dan het negatieve effect van € 8,2m dat hiervoor in de begroting was opgenomen. Bij de faculteiten was het effect € 2,2m door met name een lager dan verwacht effect op de opbrengsten, bij diensten hogere kosten van € 1,0m.

Gecorrigeerd voor de non-cash-effecten, vertragingseffecten studievoorschotmiddelen en corona-effecten is het resultaat € 18,5m hoger dan begroot.

Dit verschil met de begroting, gecorrigeerd voor non-cash-effecten, vertragingseffect studievoorschotmiddelen en corona-effecten, van €18,5m bestaat onder andere uit de volgende elementen:

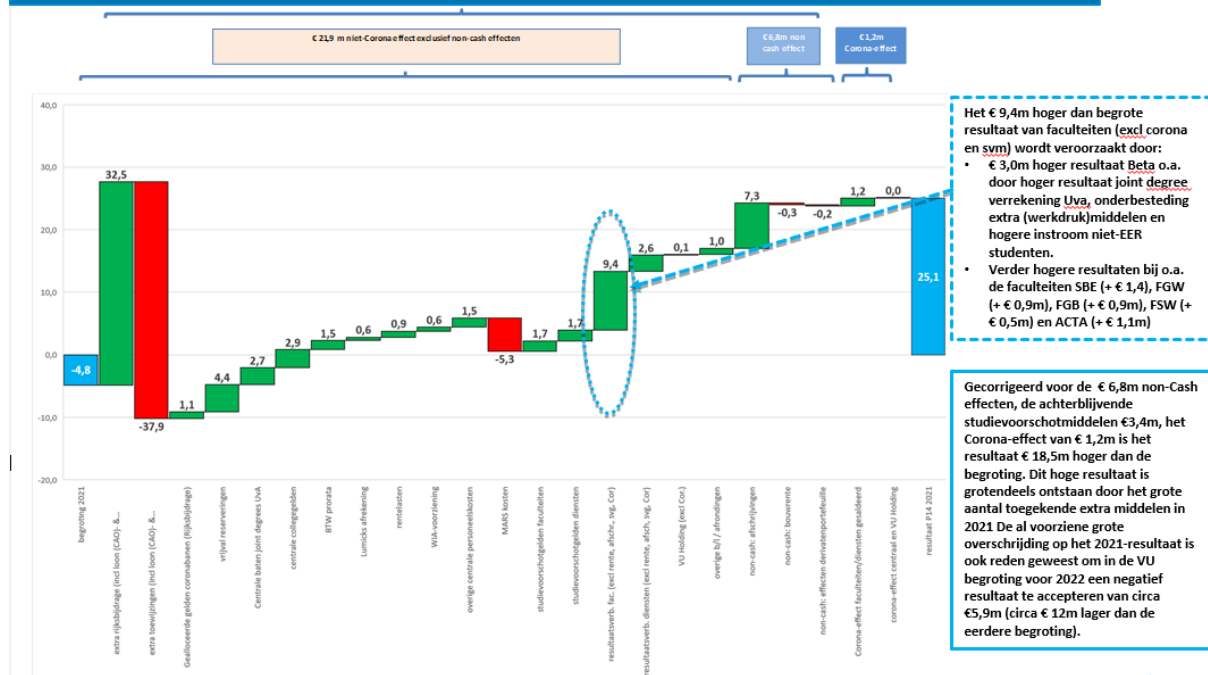
1. *Faculteiten per saldo hoger resultaat: € 9,4m.* Onderbestedingen op werkdrukmiddelen, specifieke toewijzingen en conservatief begrote inkomsten uit overige baten zijn de voornaamste redenen voor het hogere exploitatieresultaat.
2. *Diensten per saldo hoger resultaat: € 2,6m.*
3. *MARS implementatie: -/€ 5,3m* negatief effect op het resultaat ten opzichte van begroot. Door de latere overgang (1 juli in plaats van 1 mei) zijn de kosten ca. € 1,0m hoger uitgevallen. Daarnaast zijn na de migratie voor een aantal processen extra, zowel materiële als personele, kosten gemaakt van € 4,3m om de problematiek die na de migratie was ontstaan zo snel mogelijk te verhelpen.
4. *Allocatieresultaat Rijksbijdragen: -/€ 4,1 m* (rijksbijdragen zijn gecorrigeerd voor de compensatie collegegeld € 33,7m hoger dan begroot, inclusief de toekenning coronabaten € 1,1m, € 32,3m hoger dan begroot). Aan de eenheden is totaal € 37,8m meer toegewezen dan begroot. De extra rijksbijdragen bestaan onder andere uit: toekenning NPO gelden, Volumegelden, SEO gelden en toewijzing middelen sneltesten; de extra toewijzingen betreffen, naast de verdeling van de extra rijksbijdragen, voor projecten gereserveerde beleidsmiddelen.
5. *Reserves: Vrijval van centrale reserveringen: € 4,4m* bestaande uit: vrijval risicomarge € 1,9m, vrijval van Onderzoeksmotor € 0,7m, vrijval van restanten van overige reserveringen: € 1,8m.
6. *Centrale personele voorzieningen (€ 2,2m)* met name door vrijval WIA-voorzieningen € 0,6m; vrijval Reorganisatievoorziening/ ontslaglastenvoorziening € 0,7m, dotatie ambtsjubilea € 0,1m;
7. *Centrale rentebaten en -kosten: € 0,9m;*
8. *Centrale collegegelden: € 3m.* De collegegelden zijn voor collegejaar 2021-2022 met 50% gekort maar dit is gecompenseerd via de rijksbijdrage. Het positieve resultaat is het gevolg van studenten van andere onderwijsinstellingen die een bijvak of minor volgen bij de VU en daarvoor een deel collegegeld meenemen en hogere studentenaantallen dan begroot.
9. *VU Holding: € 0,1m.* Dit hoger dan verwachte resultaat wordt vooral veroorzaakt door een hoger dan verwacht positief resultaat van het Taalcentrum VU BV en doordat het resultaat van het Parkeerbedrijf VU-VUmc BV minder negatief is uitgevallen dan van tevoren als gevolg van corona was ingeschat.
10. *Joint degree meerjaren eindafrekening UvA binnen het centraal bedrijf: € 2,8m.*
11. *LUMICKS afrekening € 0,7m.* Lumicks is een succesvolle valorisatie 'spinn-off' van de Bèta-faculteit van de VU. Door de overgang naar een volgende fase in de ontwikkeling van Lumicks is de licentie-overeenkomst met VU afgewikkeld (deels in liquide middelen en deels in aandelen certificaten) met positief resultaat van € 0,7m als gevolg. De certificaten zijn tegen een vergoeding overgedragen aan de VU Holding BV.
12. Hogere centrale BTW restituties € 1,6m, inclusief afwikkeling Stichting VU-VUmc, afspraak met fiscus ten aanzien van Hoge Raad arrest;
13. Overige kleine effecten per saldo: € 1,0m.

#### Nadere duiding resultaat 2021

Gecorrigeerd voor de € 6,8m non-Cash effecten, de achterblijvende studievoorschotmiddelen € 3,4m, het corona-effect van + € 1,2m is het resultaat € 18,5m hoger dan de begroting. Dit hoge resultaat is grotendeels ontstaan door het grote aantal toegekende extra middelen in 2021. In totaal heeft de VU € 41m extra rijksbijdragen ontvangen, waar een gedeelte direct te relateren is aan extra kosten. De extra ontvangen rijksbijdragen met betrekking tot volumegelden (referentieraming) van € 14,5m betreft daadwerkelijk extra middelen voor de eenheden die door de korte resterende tijd maar voor een klein gedeelte besteed konden worden. De al voorziene grote overschrijding op het 2021-resultaat is ook reden geweest om in de VU begroting voor 2022 een resultaat van negatief

€ 5,9m te accepteren (circa € 12m lager dan oorspronkelijk voorzien in de continuïteitsparagraaf in het vorige jaarverslag). Dit is ter dekking van vertraging besteding studievoorschotmiddelen (€ 1m doorgeschoven, maar daadwerkelijke onderbesteding in 2021 uiteindelijk uitgekomen op € 3,4m), bijzondere en eenmalige lasten (€ 5m) en benodigde middelen om werkdruk te verminderen en kwaliteit van onderwijs & onderzoek te verbeteren (€ 6m).

**Gecorrigeerd voor de € 6,8m non-Cash effecten, de achterblijvende studievoorschotmiddelen €3,4m, het Corona-effect van € 1,2m is het resultaat € 18,5m hoger dan de begroting. De waterval ad € 21,9m is inclusief het resultaat op de studievoorschotmiddelen.**



## 8.3 Analyse baten en lasten

In de staat van baten en lasten hieronder worden de ontwikkelingen op de diverse baten en lastencategorieën afgezet tegen 2020 en de begroting.



STAAT VAN BATEN EN LASTEN				Δ	Δ
(bedragen x €k)	Realisatie	Begroting	Realisatie	t.o.v.	t.o.v.
	2021	2021	2020	Begroting	2020
<b>BATEN</b>					
Rijksbijdragen	436.620	392.256	378.490	44.364	58.130
Overige Overheidsbijdragen	903	700	744	203	159
College-, cursus- en/of examengelden	61.661	67.835	64.931	-6.174	-3.270
Baten werk voor derden	89.948	84.002	82.821	5.946	7.127
Overige baten	56.610	50.716	58.175	5.894	-1.565
<b>Totaal Baten</b>	<b>645.742</b>	<b>595.508</b>	<b>585.161</b>	<b>50.234</b>	<b>60.581</b>
<b>LASTEN</b>					
Personele lasten	410.129	394.442	386.009	15.687	24.120
Afschrijvingslasten	47.419	54.768	45.943	-7.349	1.476
Huisvestingslasten	43.614	39.314	37.332	4.300	6.282
Overige Lasten	110.498	101.159	92.517	9.339	17.981
<b>Totaal Lasten</b>	<b>611.660</b>	<b>589.683</b>	<b>561.801</b>	<b>21.978</b>	<b>49.859</b>
Financiële baten en lasten	-8.886	-10.565	688	1.679	-9.574
Bijzondere posten inzake deelnemingen	-99	-101	-40	2	-59
<b>Resultaat VU</b>	<b>25.097</b>	<b>-4.841</b>	<b>24.008</b>	<b>29.937</b>	<b>1.089</b>

## Rijksbijdragen en overige overheidsbijdragen

De in 2021 gerealiseerde € 436,6m aan rijksbijdragen bestaat voor € 431,5m uit de rijksbijdrage via OCW<sup>1</sup> en voor € 5,1m uit bijdragen niet van OCW door onderlinge verrekening van rijksbijdrage tussen UvA en VU, betreffende het Amsterdam University College (AUC), het Academisch Centrum Tandheelkunde Amsterdam (ACTA) en de verscheidene joint degrees tussen UvA en VU.

De bijdrage die de VU ontvangt voor de opleiding Orthodontie (€ 0,9m in 2021) is verantwoord op de regel 'Overige overheidsbijdragen'.

De verantwoorde rijksbijdrage 2021 van OCW aan de VU bedraagt € 431,5m en is daarmee € 41,5m hoger dan begroot voor 2021<sup>2</sup> en € 54,6m hoger dan de gerealiseerde rijksbijdrage in 2020. De stijging met € 41,5m ten opzichte van de begroting 2021 wordt verklaard door de volgende bijstellingen van de rijksbijdrage in de loop van het begrotingsjaar 2021:

- In verband met de stijging van het aantal studenten ten opzichte van de Referentieraming 2021 is de rijksbijdrage van de VU verhoogd met € 14,6m. Als onderdeel van de door OCW genomen maatregelen om universiteiten te compenseren voor de effecten van de coronapandemie is deze compensatie al gedurende het lopende jaar uitgekeerd in plaats van pas in 2022. Hiervan is een budgetevenredig deel doorgegeven aan VUmc, ACTA en AUC. Het resterende deel van de middelen is in 2021 onder meer ingezet voor de werkdrukplannen van de overige faculteiten en van de diensten. Vanaf 2022 zijn deze middelen toegevoegd aan VUSAM (de interne bekostigingsmethodiek van de VU voor faculteiten).

1 De toewijzing volgens de 3e begrotingsbrief OCW 2021 bedraagt voor de VU € 342,2m. Hierin is echter een kasmutatie verwerkt van € 0,7m in verband met de aflossing door OCW van de BaMa-compensatie. Deze BaMa-compensatie is door de VU al eerder als baten meegenomen, waardoor de feitelijke rijksbijdrage uitkomt op € 341,5m.

2 De totale begrote rijksbijdrage voor 2020 bedroeg € 393,0m, waarvan € 390,0m direct via OCW en € 3,0m uit de verrekening met de UvA inzake ACTA en AUC (waarvan € 0,5m voorschot loonruimte 2021).

- In verband met de halvering van het wettelijk collegegeld voor het studiejaar 2021/2022 als onderdeel van de coronamaatregelen heeft de VU van OCW een compensatie van € 9,9m ontvangen voor de inkomstenderving over de periode september t/m december 2021.
- De loon- en prijscompensatie 2021 is door OCW in de toewijzing verwerkt. Hiervoor heeft de VU in 2019 € 8,7m aan extra middelen ontvangen. De loon- en prijsruimte 2021 is volledig doorgegeven aan de eenheden, inclusief een budgetevenredig aandeel voor VUmc, ACTA en AUC. De VU heeft uit algemene middelen € 1,0m toegevoegd aan de OCW-compensatie ter dekking van de gestegen kosten (onder andere in verband met nieuwe cao voor 2021).
- Vanuit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) is voor 2021 een extra rijksbijdrage van € 7,1m ontvangen voor de uitvoering van de maatregelen zoals afgesproken in de bestuursakkoorden Onderwijs en Onderzoek (NPO maatregel 4 t/m 7). De uitvoering aan de VU vindt plaats op basis van het begin oktober 2021 vastgestelde bestedingsplan VU, waarop instemming is verkregen van de medezeggenschap. Van dit bedrag is € 0,7m besteed in 2021 en € 6,3m gepassiveerd. Dit laatste bedrag zal in de resterende looptijd van het NPO worden aangewend voor de afgesproken bestedingsdoelen. Zie ook de separate NPO verantwoording.
- Een aantal overige bijstellingen met een totaal effect van € 1,2m ten opzichte van de begroting. Dit betreft onder andere de toewijzing voor de pilot sneltesten mbo-ho (na restitutie ad € 3,3m van het niet bestede deel van deze bijdrage), de nakomende toewijzing voor de incidentele looncomponent, de bijdrage uit het Nationaal Programma Open Science en de extra toewijzing in verband met de stijging van het aantal comeniusbeurzen.

## College-, cursus- en examengelden

COLLEGE-/CURSUS-/LES- EN EXAMENGELDEN				Δ	Δ
(bedragen in €m)	Realisatie	Begroting	Realisatie	t.o.v.	t.o.v.
	2021	2021	2020	Begroting	2020
Wettelijk collegegeld incl PPE, AUC	46,1	53,5	51,0	-7,4	-4,9
Instellingscollegegeld: Niet-EER	11,1	10,9	10,6	0,3	0,5
Instellingscollegegeld: 2e diploma	1,7	2,0	1,6	-0,3	0,1
Overige inkomsten	1,6	1,4	1,7	0,2	-0,1
Joint degrees baten	1,1	-	-	1,1	1,1
<b>Totaal</b>	<b>61,7</b>	<b>67,8</b>	<b>64,9</b>	<b>-6,2</b>	<b>-3,2</b>

De baten vanuit wettelijke collegegelden zijn € 7,4m lager dan begroot.

Een bedrag van € 9,1m is gerelateerd aan een korting op de wettelijke collegegelden voor het studiejaar 2021-2022. Dit betreft een halvering van het collegegeld bedoeld om de studenten financiële ademruimte te geven in de moeizame (financiële) periode tijdens de coronacrisis. De opleidingsinstellingen worden door middel van de NPO maatregelen binnen de rijksbijdrage hiervoor gecompenseerd. Binnen de VU bedraagt de compensatie € 9,9m. Naast de korting op de wettelijke collegegelden is er ook een korting van € 0,5m gegeven op de instellingscollegegelden.

Er zijn extra inkomsten gegenereerd vanuit studenten die "bijvakken" volgen. In totaal heeft dit een positief effect van € 1,2m op de wettelijke collegegelden.

De reguliere studenten aantallen liggen redelijk in lijn met de begroting. De verwachte hogere instroom als gevolg van coronacrisis is juist gebleken.

## Baten werk voor derden

<b>BATEN WERK VOOR DERDEN</b>				<b>Δ</b>	<b>Δ</b>
<i>(bedragen x €k)</i>	<b>Realisatie</b>	<b>Begroting</b>	<b>Realisatie</b>	<b>t.o.v.</b>	<b>t.o.v.</b>
	<b>2021</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>Begroting</b>	<b>2020</b>
<i>Contractonderwijs</i>	17.623	16.615	17.114	1.008	509
<i>Onderzoek tweede geldstroom</i>					
Tweede geldstroom NWO	26.701	28.977	24.298	-2.276	2.403
Tweede geldstroom KNAW en overige	327	-	120	327	207
<i>Subtotaal onderzoek tweede geldstroom</i>	<i>27.028</i>	<i>28.977</i>	<i>24.418</i>	<i>-1.949</i>	<i>2.610</i>
<i>Onderzoek derde geldstroom</i>					
Derde geldstroom Europese Unie	21.645	38.410	21.351	-16.766	294
Derde geldstroom Nationale overheden	1.908	-	2.438	1.908	-530
Derde geldstroom Not for profit organisaties	15.917	-	14.008	15.917	1.909
Derde geldstroom bedrijven	6.210	-	2.642	6.210	3.568
Derde geldstroom overige	-383	-	850	-383	-1.233
<i>Subtotaal onderzoek derde geldstroom</i>	<i>45.297</i>	<i>38.410</i>	<i>41.289</i>	<i>6.887</i>	<i>4.009</i>
	-				
<b>Totaal</b>	<b>89.948</b>	<b>84.002</b>	<b>82.821</b>	<b>5.946</b>	<b>7.127</b>

De baten werk voor derden bestaan uit contractonderwijs en baten uit de 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> geldstroom. De baten voor derden zijn hoger dan in 2020 en hoger dan begroot. Deze baten zijn in 2020 in verhouding fors lager uitgevallen door de coronacrisis, waardoor de baten in 2021 weer meer op het niveau van voor de coronacrisis terugkomen.

De baten uit contractonderwijs zijn € 1 m hoger dan begroot en € 0,5m hoger dan 2020. Deze lichte stijging heeft te maken met de, door de tegenvallende opbrengsten in 2020 als gevolg van de coronapandemie, voorzichtige inschatting die gemaakt is bij het opstellen van de begroting 2021.

De daling van de 2<sup>e</sup> geldstroom NWO ten opzichte van begroting is deels te verklaren door de toekenning van minder onderzoeksgelden. In 2021 is een extra vergoeding ontvangen in het kader van verdragingschade onderzoek van € 1,3m.

De baten van de 3<sup>e</sup> geldstroom Onderzoek zijn gestegen ten opzichte van begroting en 2020. Extra opbrengsten zijn voornamelijk gegenereerd door de Bèta faculteit. Vanuit verschillende bronnen worden extra middelen beschikbaar gesteld om de onderzoeken alsnog uit te laten voeren.

## Overige baten

<b>OVERIGE BATEN</b>				<b>Δ</b>	<b>Δ</b>
<i>(bedragen x €k)</i>	<b>Realisatie</b>	<b>Begroting</b>	<b>Realisatie</b>	<b>t.o.v.</b>	<b>t.o.v.</b>
	<b>2021</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>Begroting</b>	<b>2020</b>
Overige baten	56.610	50.716	58.175	5.894	-1.565
<b>Totaal</b>	<b>56.610</b>	<b>50.716</b>	<b>58.175</b>	<b>5.894</b>	<b>-1.565</b>

De overige baten bestaan uit een breed scala van doorberekeningen en opbrengsten die niet onder de andere standaard batencategorieën kunnen worden gerubriceerd, zowel op het gebied van onderwijs en onderzoek als op het terrein van bedrijfsmatige activiteiten, inclusief die binnen de VU-Holding BV, en voorzieningen voor studenten en personeel zoals sport en cultuur.

De overige baten komen uit op € 56,6m. Dit is € 5,9m hoger dan begroot en € 1,6m lager dan in 2020. In de begroting van 2021 is rekening gehouden met de invloeden en gevolgen van COVID-19, die in de realisatie 2021 zijn meegevallen. Daarnaast is in 2021 € 3,5m aan subsidies ontvangen (onder meer coronabaten) die niet in de begroting was opgenomen.

## Personele lasten

<b>PERSONELE LASTEN VU</b> (bedragen x €k)	2021	2020	Δ
Brutolonen en salarissen	248.285	234.203	14.082
Sociale lasten en pensioenpremies	73.950	62.314	11.636
Personeel niet in loondienst	17.710	22.527	-4.817
Dotaties personele voorzieningen	2.451	9.471	-7.020
Overige personele lasten	5.982	3.493	2.490
<b>Totaal</b>	<b>348.377</b>	<b>332.007</b>	<b>16.370</b>

<b>GEMIDDELD AANTAL FTE VU</b> (in aantallen)	2021	2020	Δ
WP	2.467	2.261	206
OBP	1.644	1.476	168
<b>Totaal</b>	<b>4.111</b>	<b>3.737</b>	<b>374</b>

<b>PERSONELE LASTEN VERBONDEN PARTIJEN</b> (bedragen x € 1.000)	2021	2020	Δ
VUmc	54.041	47.978	6.063
AUC	5.189	3.556	1.634
VU Holding BV	2.521	2.469	53
<b>Totaal</b>	<b>61.752</b>	<b>54.002</b>	<b>7.750</b>

<b>PERSONELE LASTEN TOTAAL</b> (bedragen x € 1.000)	2021	2020	Δ
<b>Totaal VU (incl. verbonden partijen)</b>	<b>410.129</b>	<b>386.009</b>	<b>24.120</b>

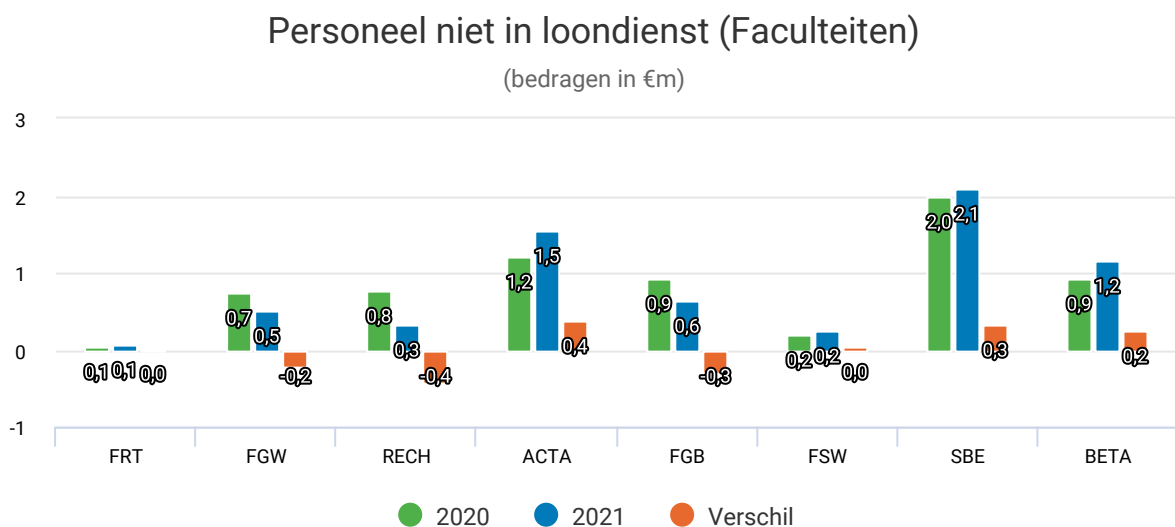
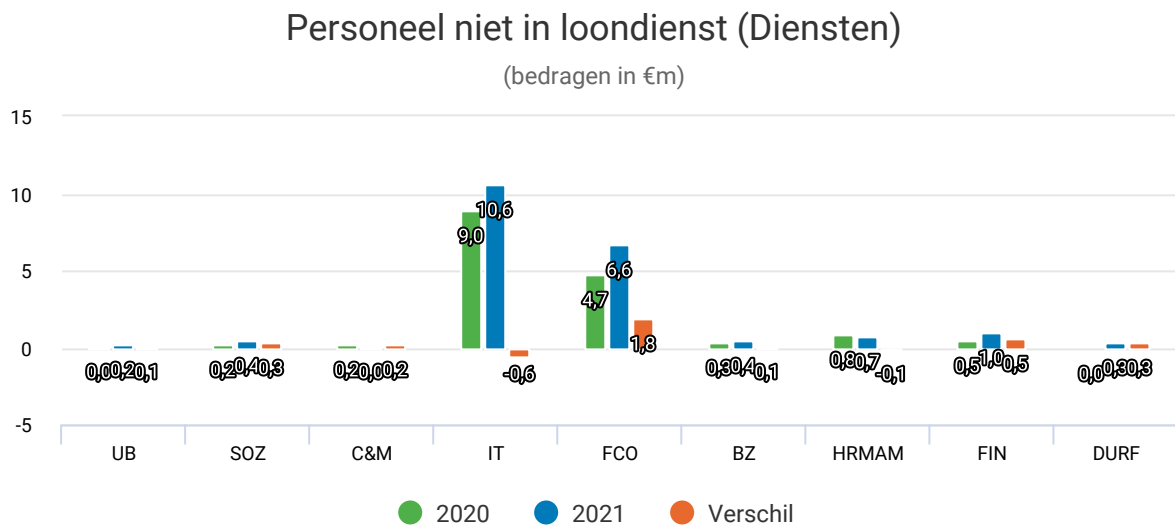
## Lonen, salarissen en sociale lasten

De brutolonen en salarissen plus de sociale lasten en pensioenpremies van het eigen personeel zijn toegenomen met € 25,7m (excl. VUmc, AUC en VU Holding). Dit is vooral het gevolg van formatieuitbreiding met 374 fte (effect: € 18,5m incl. sociale lasten en pensioenpremies) en een gemiddeld hogere cao (effect: € 4,9m). Tenslotte was er sprake van een stijging in de sociale premiedruk (overige premies en werkgeverslasten) en pensioenpremies van € 2,3m, 3,2%.

De gemiddelde salarislast (GSL) per fte (incl. sociale lasten) nam in 2021 af van € 78,5k in 2020 tot € 78,3k in 2021 ondanks de stijgingen als gevolg van de cao. Dit is een daling van 0,10% in de gemiddelde salarislasten, waarin meegenomen de salarisindexatie van 1,36% per 1 juli j.l.. De tegenstelling wordt verklaard door een gemiddeld lagere inschaling van nieuw aangesteld personeel.

## Personeel niet in loondienst

Hieronder volgt een grafisch overzicht van de kosten voor personeel niet in loondienst in 2021 en 2020 per faculteit en per dienst (bedragen in €k).



De totale kosten van het ingehuurd personeel (detacheringen, uitzendkrachten e.d.) binnen de VU (excl. AUC, VU Holding en VUmc) bedroegen in 2021 € 17,7m. Dit is een daling van € 4,8m ten opzichte van 2020. De realisatie in 2021 komt ten opzichte van de begroting € 4,3m hoger uit, waarvan € 1,5m bij de faculteiten en € 2,8m bij de diensten.



Belangrijkste reden van de stijging bij FCO is de stijging in de kosten voor uitzendkrachten. Deze extra kosten zijn gemaakt voor extra ondersteuning met betrekking tot MARS processen, als gevolg van inzet van stewards voor toezicht op coronamaatregelen en extra inzet voor surveillance bij de (online) tentamens mede noodzakelijk door de effecten van corona.

Bij IT is de grootste post projectmatige inhuur in het kader van het programma Optimalisatie bedrijfsvoering (MARS-project). Hier staat een gedeeltelijk een toewijzing tegenover. Bij Financiën zijn de inhuurkosten in verband met de inzet op het MARS-project en langdurige ziekte en vacaturevervanging.

Bij SBE is de onderbezetting in de afdelingen vooral als gevolg van de groei van het aantal studenten opgevangen door middel van inhuur en Bèta gaat het om inzet van de werkdrukmiddelen.

Verlaging van inhuur ten opzichte van 2020 doet zich voor bij FGW, Rechten en FGB.

## Dotaties personele voorzieningen

DOTATIES PERSONELE VOORZIENINGEN			
(bedragen x €k)	2021	2020	Δ
Ontslaglasten	2.030	3.917	-1.887
Reorganisatiekosten	-867	-214	-653
Transitievergoedingen	363	1.953	-1.590
Ambts- en dienstjubilea	255	793	-538
Sabaticals	353	141	212
Eigen risico WIA	58	2.541	-2.483
Langdurig zieken	237	174	63
Vitaliteitspact	22	138	-116
Overige personele voorzieningen	14	50	-36
<b>Totaal</b>	<b>2.465</b>	<b>9.493</b>	<b>-7.028</b>

De dotaties aan de personele voorzieningen zijn met € 7,0m afgenomen ten opzichte van 2020.

De belangrijkste oorzaak daarvan is de in 2020 onvoorziene grote dotatie in de WIA voorziening van € 2,5m, terwijl er in 2021 sprake is van een kleine dotatie van € 0,06m, per saldo een mutatie van € 2,5m. De dotatie werd in 2020 voornamelijk veroorzaakt door zes nieuwe cases met een gemiddelde dotatie van ca € 0,35m. Daarnaast zijn de dotaties in de voorzieningen voor de ontslaglasten en transitievergoedingen fors gedaald.

## Afschrijvingslasten

AFSCHRIJVINGSLASTEN			Δ	Δ
(bedragen x €k)	Realisatie	Begroting	t.o.v.	t.o.v.
	2021	2021	Begroting	2020
Afschrijvingslasten	47.419	54.768	-7.349	1.476
<b>Totaal</b>	<b>47.419</b>	<b>54.768</b>	<b>-7.349</b>	<b>1.476</b>

De afschrijvingslasten zijn in 2021 € 7,3m lager dan begroot en € 1,5m hoger dan in 2020.

Bij FCO zijn de afschrijvingslasten € 3,6m en bij IT € 2,5m lager dan de begroting. Voor FCO wordt dit voor € 1,6m verklaard door vertraging afschrijvingen bij het Wiskunde & Natuurkunde gebouw naar 2023. Dit in verband met de latere sloop van dit pand. Daarnaast zijn de afschrijvingen van het NU.VU gebouw en services (onder andere AVC en meubilair) lager, € 1,3m.

Bij IT wordt de afname voornamelijk veroorzaakt door het later in gebruik nemen van het NU.VU gebouw van Next Level Identity en vanwege andere investeringen uit het IT investeringsprogramma in 2021 die nog niet tot uitrol of ingebruikname hebben geleid.

## Huisvestingslasten

HUISVESTINGSLASTEN				Δ	Δ
(bedragen x €k)	Realisatie	Begroting	Realisatie	t.o.v.	t.o.v.
	2021	2021	2020	Begroting	2020
Huisvestingslasten	43.614	39.348	37.332	4.266	6.282
<b>Totaal</b>	<b>43.614</b>	<b>39.348</b>	<b>37.332</b>	<b>4.266</b>	<b>6.282</b>

De totale geconsolideerde huisvestingslasten bedragen in 2021 € 43,6m en nemen ten opzichte van 2020 toe met € 6,3m. Ten opzichte van de begroting bedroeg de stijging € 4,3m. In de vergelijking met 2020 zijn de huurlasten gedaald met € 0,8m en de onderhoudskosten gestegen met € 1,4m.

Ook de energiekosten zijn gestegen met € 2,2m ten opzichte van 2020 door hogere exploitatie en machinekosten wat doorberekend wordt aan de afnemers. De beveiligingskosten zijn met € 1,3m gestegen ten opzichte van 2020. De stijging in de beveiligingskosten is te verklaren door meer inhuur van (niet contractuele) beveiliging (als gevolg van extra werkzaamheden met betrekking tot coronamaatregelen).

## Overige instellingslasten

OVERIGE LASTEN				Δ	Δ
(bedragen x €k)	Realisatie	Begroting	Realisatie	t.o.v.	t.o.v.
	2021	2021	2020	Begroting	2020
Overige lasten	110.498	101.179	92.517	9.319	17.981
<b>Totaal</b>	<b>110.498</b>	<b>101.179</b>	<b>92.517</b>	<b>9.319</b>	<b>17.981</b>

De geconsolideerde overige instellingslasten komen in 2021 uit op € 110,5m. Dit is per saldo € 9,3m hoger dan was begroot en € 18,0m hoger dan in 2020. De overige lasten zijn in 2020 in verhouding fors lager uitgevallen vanwege de gevolgen van COVID-19 maatregelen.

Er is in 2021 een hogere besteding gerealiseerd op de Bureaukosten (€ 4,6m), Onderwijs en Onderzoekskosten (€ 1,9m), Automatiseringskosten (€ 7,0m), materiële lasten VUmc (€ 1,5m) en overige algemene kosten (€ 6,6m) ten opzichte van 2020. Hier tegenover staan de vrijvallen van diverse materiële voorzieningen (€ 4,3m).

De hogere Bureaukosten bestaan uit een algemene stijging van alle reguliere bureaukosten. Hogere cateringkosten, contributies en lidmaatschappen, advertentiekosten, portokosten, kantoorartikelen, drukwerk en repro, telecommunicatie en representatie.

De hogere kosten voor Onderwijs en Onderzoek worden (deels) gefinancierd vanuit de extra middelen die de VU ontvangen heeft vanuit het Nationaal Programma Onderwijs en de extra NWO middelen ter compensatie van de verdragingschade.

De hogere Automatiseringskosten worden voornamelijk veroorzaakt door de gemaakte kosten voor het MARS-project. Naast de projectmatige inhuur voor het project, zijn ook de beheers- en licentiekosten hoger dan voorgaand jaar, totaal voor € 4,3m hoger dan begroot.

De vrijval van de materiële voorzieningen is inclusief het effect van de verlieslatende huisvestingscontracten van ca. € 2,6m.

## Financiële baten en lasten

<b>FINANCIËLE BATEN EN LASTEN</b> <i>(bedragen x €k)</i>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>Δ</b>
Overige financiële baten	507	154	353
Rentelasten divers	-	-476	476
Rentelasten bancaire financieringen	-341	-835	494
Rentelasten SWAP-portefeuille	-10.089	-12.383	2.294
Wijzing ineffectiviteit renteswaps	-168	9.866	-10.034
Geactiveerde rentelasten	1.205	4.362	-3.157
<b>Totaal</b>	<b>-8.886</b>	<b>688</b>	<b>-9.574</b>

Het geconsolideerde resultaat 2021 op de financiële baten en lasten bedraagt geconsolideerd negatief resultaat van +/- € 8,9m. Ten opzichte van 2020 is het resultaat financiële baten en lasten afgenomen met € 9,6m.

Het voornaamste verschil ten opzichte van 2020 was het effect op het resultaat voorgaand jaar grotendeels ten gevolge van de herstructurering van de derivaten van totaal € 9,9m. Dit was een non-cash verschil. De geactiveerde rentelasten (eveneens non-cash) zijn € 0,3m lager uitgekomen. De betaalde netto rentekosten uit hoofde van de derivaten-portefeuille namen per saldo toe met € 0,2m (negatief cash-effect).

## Balans (geconsolideerd)

<b>GECONSOLIDEERDE BALANS</b>			
<i>(bedragen in €m)</i>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>Δ</b>
<b>ACTIVA</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	30,9	25,3	5,6
Materiële vaste activa	659,3	602,4	56,8
Financiële vaste activa	1,2	1,1	0,1
<i>Totaal vaste activa</i>	<i>691,4</i>	<i>628,9</i>	<i>62,5</i>
<b>Vlottende activa</b>			
Voorraden	0,7	0,8	-
Vorderingen	59,2	62,3	-3,1
Liquide Middelen	118,3	94,4	24,0
<i>Totaal vlottende activa</i>	<i>178,3</i>	<i>157,4</i>	<i>20,9</i>
<b>Totaal activa</b>	<b>869,6</b>	<b>786,3</b>	<b>83,4</b>
<b>PASSIVA</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Algemene reserve	305,8	285,9	19,8
Bestemmingsreserve sectorgelden	4,7	5,1	-0,4
Private bestemmingsreserve	2,1	2,2	-0,1
Private bestemmingsfonds	0,1	-	-
Wettelijke reserve ontwikkeling software	30,9	25,3	5,6
Aandeel derden in eigen vermogen	0,2	0,2	-
<i>Totaal eigen vermogen</i>	<i>343,8</i>	<i>318,6</i>	<i>25,1</i>
Voorzieningen	27,3	32,0	-4,8
Langlopende schulden	251,3	211,1	40,2
Kortlopende schulden	247,3	224,6	22,8
<b>Totaal passiva</b>	<b>869,6</b>	<b>786,3</b>	<b>83,4</b>

## Activa - toelichting

De omvang van de Activa is gestegen van € 786,3m naar € 869,6m. Deze stijging wordt veroorzaakt door de toename van de vlottende activa (met name liquide middelen) met € 20,9m vooral als gevolg van het positieve exploitatieresultaat over 2021. Tevens hebben er in 2021 aanzienlijke investeringen plaatsgevonden in met name zowel IT als vastgoed. Dat verklaart de stijging van respectievelijk de immateriële activa (+€ 5,6m) en materiële activa (+€ 56,8m).

## Passiva – toelichting

Aan de passivazijde is een toename van het Eigen Vermogen zichtbaar vanwege het positieve exploitatieresultaat van € 25,1m. De langlopende schulden die bestaan uit twee delen namelijk de EIB financiering voor de eerste fase van de campusontwikkeling (stand € 162,9m per 31.12.2021) die met € 14,1m is gedaald door aflossing op de EIB financiering. Het volume aan getrokken leningen voor de tweede fase bij de BNG en de EIB bedraagt per ultimo 2021 € 80m. De langlopende schuldverplichting in verband met de ineffectiviteit van de derivaten bedraagt per ultimo 2021 € 3,36m.

## 8.4 Treasury

De voornaamste ontwikkelingen in 2021 op het gebied van liquiditeiten, investeringen, externe financiering en renterisicomanagement worden hierna besproken. Het treasurybeleid van de VU voldoet aan de 'Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016' inclusief het daarin opgenomen overgangsbeleid.

### Investeringen

Uit onderstaand overzicht blijkt dat de VU in 2021 € 110,2m heeft geïnvesteerd. Het grootste deel hiervan betreft gebouwen in uitvoering.

<b>INVESTERINGEN</b>		
<i>(bedragen in €m)</i>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Terreinen	-	-
Gebouwen	-0,1	-1,1
Gebouwen in uitvoering	93,7	51,1
Inventaris en apparatuur	6,7	4,8
<i>Totaal materiele vaste activa</i>	<i>100,4</i>	<i>54,8</i>
Software	9,8	14,7
<i>Totaal immateriele vaste activa</i>	<i>9,8</i>	<i>14,7</i>
<b>Totaal investeringen</b>	<b>110,2</b>	<b>69,5</b>

### Externe financiering

Voor de eerste fase van het campusinvesteringsprogramma heeft de VU in september 2013 een kredietfaciliteit met de Europese Investeringsbank Bank (EIB) afgesloten voor een bedrag van € 230m. Deze faciliteit is gebruikt om, zoals vastgelegd in de afspraken met de EIB, maximaal de helft te financieren van een aantal specifieke projecten. De andere helft wordt door de VU gefinancierd uit eigen middelen en gegenereerde kasstromen. In 2017 is de zevende en laatste tranche opgenomen waardoor het totaal opgenomen bedrag op € 206,6m is gekomen. De VU maakt geen gebruik van de gehele faciliteit, voornamelijk omdat projecten binnen budget zijn afgerond. Eind 2018 heeft de eerste aflossing plaats gevonden.



Ten behoeve van de tweede fase van het campusinvesteringsprogramma is eind 2017 een tweede kredietfaciliteit bij de EIB en bij de BNG Bank (BNG) afgesloten voor in totaal € 140m. In december 2020 zijn deze kredietfaciliteiten verhoogd met totaal € 35m en tegelijkertijd verlengd met twee jaar. Totaal bedrag van de faciliteiten, evenredig verdeeld over de banken, is daarmee op € 175m gekomen. Het totaal opgenomen bedrag op de faciliteiten is na trekkingen, van in totaal € 30m bij de BNG en in december 2021 een eerste trekking bij de EIB van € 50m, in totaal per ultimo 2021 € 80m. Uiterlijk 2023 zal naar verwachting het resterende bedrag onder de tweede faciliteit bij de BNG en EIB zijn opgenomen. Vanaf 2025 gaat afgelost worden op de financiering van fase twee.

Zie onderstaand overzicht van uitstaande leningen ultimo 2021.

DERIVATENPORTEFEUILLE				
Bank	Hoofdsom (€m)	Rente	Start	Eind
BNG	€ 15,0	3M EURIBOR	1-12-2018	1-12-2034
BNG	€ 15,0	3M EURIBOR	1-12-2020	1-12-2034
EIB	€ 50,0	3M EURIBOR	24-1-2014	19-12-2033
EIB	€ 48,0	3M EURIBOR	16-7-2014	17-7-2034
EIB	€ 23,5	3M EURIBOR	27-5-2015	28-5-2035
EIB	€ 20,1	3M EURIBOR	9-12-2015	9-12-2030
EIB	€ 10,0	3M EURIBOR	1-8-2016	1-8-2031
EIB	€ 30,0	3M EURIBOR	20-12-2016	22-12-2031
EIB	€ 25,0	3M EURIBOR	1-8-2017	2-8-2032
EIB	€ 50,0	3M EURIBOR	1-12-2021	1-11-2040

Uiterlijk 2023 zal naar verwachting het resterende bedrag onder de tweede faciliteit bij de BNG en de EIB zijn opgenomen.

## Convenanten en signaleringgrenzen

Met de banken, de EIB, de Deutsche Bank (DB) en de BNG zijn vier financiële convenanten afgesproken. In 2021 is de VU ruim binnen deze gestelde normen gebleven. Onderstaande tabel geeft de waarden van de ratio's per 31 december 2021 en de norm van de banken weer.

Ratio <sup>1</sup>	VU	Banken
Solvabiliteit I	39,5%	> 30%
Debt Service Coverage	3,1	> 1,3
Loan to Value	36,3%	< 50%
Investerings (in €m)	110,2	146,9 <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Solvabiliteit I = eigen vermogen / totaal vermogen

*DSCR = EBITDA / totaal financiële verplichtingen m.b.t. lang vreemd vermogen*

*Loan to value = totaal kort- en langlopende bankschulden / totale materiële vast activa*

*Investerings = gerealiseerde investeringen / 110% gebudgetteerde investeringen*

<sup>2</sup> 110% van investeringsbegroting 2021

Daarnaast hanteert de onderwijsinspectie (OCW) een aantal signaleringgrenzen voor het identificeren van organisaties met een mogelijk financieel risico. Deze signaleringgrenzen zijn met de invoering van het onderzoekskader 2021 in juli 2021 met terugwerkende kracht door de onderwijsinspectie aangepast. De signaleringswaarden die gehanteerd worden voor de beoordeling vanaf het jaarverslag 2020 zien na de aanpassing als volgt uit:

Signaleringswaarden	Oud	Nieuw
Liquiditeit (current ratio)	> 0,50	> 0,75
Solvabiliteit II	> 30%	> 30%
Absoluteomvang liq. middelen (in €m)	nvt	> € 2m
Normatief Eigen Vermogen	>1,00	>1,00

De overige signaleringgrenzen (rentabiliteit, huisvestingsratio en weerstandsvermogen) blijven onderdeel uit maken van de analyses die de inspectie uitvoert. Daarbij geeft de onderwijsinspectie aan dat deze waarden een minder voorspellende waarde hebben en het de sector om die reden vrij staat om over deze waarden te rapporteren in het bestuursverslag. De VU heeft er vooralsnog voor gekozen deze facultatieve signaleringswaarden mee te nemen in haar jaarverslag.

Onderstaande tabel geeft de waarden van de ratio's per 31 december 2021 en de signaleringgrenzen van de onderwijsinspectie weer.

Ratio <sup>1</sup>	VU	Onderwijsinspectie
Solvabiliteit II	42,7%	> 30%
Liquiditeit (current ratio)	0,72	> 0,50
Absolute liq. middelen (in €m)	118,3	> 2,0
Normatief EV	0,41	< 1,0
Rentabiliteit <sup>2</sup>	3,9%	≥ 0,0
Huisvesting <sup>3</sup>	11,3%	< 15%
Weerstandsvermogen	53,2%	> 5%

*1 Solvabiliteit II = eigen vermogen + voorzieningen / totaal vermogen*

*Current ratio = vlottende activa / kort vreemd vermogen*

*Rentabiliteit = resultaat / totale baten*

*Huisvesting = huisvestingslasten + afschrijvingen gebouwen en terreinen / totale lasten*

*Weerstandsvermogen = eigen vermogen uitgedrukt als percentage van de totale baten*

*EV / normatief EV = verhouding eigen vermogen t.o.v. normatief eigen vermogen (0,5\**

*(1,27\*aanschafwaarde gebouwen)+ boekwaarde resterende materiele vaste activa + 0,05\* baten)*

*2 signalering wanneer ratio meer dan 3 jaar onder nul of laatste 2 jaar < -5% of laatste jaar < -10%*

*3 exclusief het VUmc deel van de CCE gerelateerde huisvesting- en afschrijvingslasten.*

## Toelichting convenanten van de banken (voor waarden per jaar zie continuïteitsparagraaf)

### Solvabiliteit I

De solvabiliteitsratio van de VU is met 39,5% over 2021 (2020: 40,5%) ruim boven de gestelde norm van 30%. De toename in 2021 heeft met name te maken met een hoger resultaat en daarmee toename van het eigen vermogen. Door het gepland aantrekken van vreemd vermogen zal de solvabiliteit in 2022 dalen naar een niveau van ca. 37%, ruim boven de gestelde norm, om vervolgens vanaf 2023 weer toe te nemen.

### Debt Service Coverage

De Debt Service Coverage ratio bedraagt in 2021 3,1 (2020: 2,5), ruim boven de gestelde norm van 1,3. Doordat de afschrijvingen, rentelasten en de aflossingen vanaf 2022 zullen toenemen zal deze ratio na een lichte daling toenemen naar een stabiel niveau rond de 2,5.

### *Loan to Value*

De Loan to Value in 2021 is 36,3% (2020: 33,6%), ruim binnen de gestelde norm van 50%. De VU heeft in 2021 in de vorm van een eerste trekking bij de EIB (van de 2e faciliteit van de EIB) nieuw vreemd vermogen aangetrokken, maar door aflossingen op de bestaande financiering en, door verschuiving in investeringen, lager dan verwachte materiële vaste activa daalt de ratio. De ratio zal de komende jaren toenemen door trekkingen onder de externe financieringen die eind 2017 (inclusief de uitbreiding in 2020) zijn aangetrokken voor de investeringen in de tweede fase van het campusinvesteringsprogramma. De verwachting is dat de Loan to Value de komende periode op maximaal 41% zal uitkomen om vanaf 2023 door aflossingen op de financieringen van de tweede fase weer te dalen.

### *Investeringen*

De investeringen in materiële en immateriële vaste activa mogen op jaarbasis niet meer bedragen dan 110% van de gebudgetteerde investeringen. In 2021 bleef de VU met € 110,2m (budget 2020: € 69,5m) ruim onder de grens van € 146,9m.

## Toelichting signaleringgrenzen van de Onderwijsinspectie (voor waarden per jaar zie continuïteitsparagraaf)

### **Verplichte signaalwaarden**

#### *Solvabiliteit II*

Omdat de onderwijsinspectie de voorzieningen ook meeneemt in haar berekening van de solvabiliteit is deze ratio in 2021 voor de VU met 42,7% (2020: 44,6%) hoger dan de solvabiliteit 1 zoals banken die hanteren en ruim boven de gestelde signaleringgrens van 30%. Ook hier geldt dat de afname van de solvabiliteit na 2022 zal oplopen tot een niveau van ca. 43-45%, ruim boven de gestelde signaleringgrens.

#### *Current ratio (liquiditeit)*

De liquiditeits- of current ratio in 2021 is met 0,72 (2020: 0,70) hoger uitgekomen dan geprognostiseerd (0,55) door enerzijds het hoger dan begrote resultaat en de daaruit voortvloeiende hoger dan begrote positie aan liquide middelen van € 118m ultimo 2021. Anderzijds door de verschuiving van de planning van investeringen in onder meer het in aanbouw zijnde Onderzoeksgebouw VU Schoolwerktuinen (SWT). Het meerjaren perspectief voor de current ratio laat zien dat de VU onder de aangepaste signaalwaarde van 0,75 eindigt, ook wanneer in de berekening van de current ratio de huidige gecommiteerde rekening courant faciliteit wordt meegenomen. Het bestaande beleid dat de VU hanteert op financieel gebied is aantoonbaar passend, consistent en betrouwbaar, iets wat onderschreven wordt door haar externe stakeholders waaronder de onderwijsinspectie. De VU kiest er dan ook voor gekozen het huidige beleid continueren en gaat uit van de oude signaleringgrens van 0,50. Daarmee zie de VU af van maatregelen om de ratio op een niveau richting de nieuwe signaleringgrens van 0,75 te brengen zoals verhogen van het resultaat of aantrekken van extra bancaire financiering. Deze keuze is onder meer gemaakt omdat dergelijke maatregelen ten koste gaan van beschikbare gelden voor het primair proces. Daarnaast is een hoger eigen vermogen zowel bedrijfseconomisch als maatschappelijk niet wenselijk en niet in lijn met het beleid van OCW ten aanzien van de vermogensontwikkeling bij universiteiten.

De verwachting is dat deze ratio als gevolg van een lager dan verwacht resultaat en de geplande (aanvullende) investeringen komend jaar zal afnemen naar een niveau op of rond de 0,50. De VU is voornemens om vanwege deze zelfde redenen dit beleid ook in de komende jaren te handhaven en deze afwijking ten opzichte van deze signaleringsgrens jaarlijks toe te lichten.

De onderwijsinspectie heeft de reden voor de verhoging van de liquiditeitsratio inhoudelijk niet toegelicht. In Universiteiten van Nederland verband is, op grond van dezelfde inhoudelijke argumentatie die de VU hanteert, aan de inspectie voorgelegd om te komen tot een categorie zeer groot waaronder alle UNL universiteiten vallen waarbij de liquiditeitsratio weer teruggebracht wordt op 0,5. De Inspectie heeft deze suggestie in overweging.

#### *Normatief EV*

Het normatief eigen vermogen (EV) door de onderwijsinspectie ingesteld om het opbouwen van tegoeden te monitoren en waar nodig bij te sturen. De VU voldoet met 0,41 (2020: 0,40) ruimschoots aan de norm van 1,0. Het verloop is over de gehele periode vrij stabiel.

#### *Absolute omvang liquide middelen*

De VU beschikt over een gecommiteerde rekening courant faciliteit en afdoende externe financiering van € 40m waardoor er de komende jaren ruim voldoende liquiditeitsruimte is. Daarmee zijn ook de beschikbare liquiditeiten, mede gezien de maatschappelijke discussie rondom beschikbare reserves, momenteel nog steeds passend maar zeker niet te ruim voor de VU. De VU voldoet ruimschoots met een positie aan liquide middelen van € 118m ultimo 2021 aan de absolute liquiditeit eis van de onderwijsinspectie van minimaal € 2m.

### **Facultatieve signaalwaarden**

#### *Rentabiliteit*

Door het positieve resultaat van dit jaar bevindt de rentabiliteit in 2021 van 3,9% (2020: 4,1%) zich boven de signaleringsgrens van 0%. De verwachting voor de komende jaren is dat het resultaat en daarmee de rentabiliteit daalt en behalve in 2022 (-0,9%) op of boven de signaleringsgrens zal blijven.

#### *Huisvesting*

De huisvestingsratio, huisvestingslasten inclusief afschrijvingen, uitgedrukt als percentage van de totale lasten, bevindt zich in 2021 met 11,3% (2020: 11,5%) onder de signaleringsgrens van 15%. De verwachting is dat deze ratio door investeringen in huisvesting en de daarmee gepaard gaande oplopende huisvestingslasten na 2021 licht toe zal nemen, maar ruim onder de signaleringsgrens zal blijven. De huisvestingsratio van de onderwijsinspectie wijkt af van de door de VU intern gebruikte ratio. In de door de inspectie gehanteerde ratio zijn de verhuur en benutting van gebouwen en huisvestingsfaciliteiten (onder andere een energiecentrale) met partners als het VUmc niet verdisconteerd. Tevens wordt in deze ratio geen rekening gehouden met de effecten van huisvesting aan de Zuid-As en de mate waarin een universiteit labgebouwen of andere technische faciliteiten nodig heeft voor haar Bèta of medische faculteiten (incl. tandheelkunde). De VU hanteert een eigen huisvestingsratio, waarin dergelijke nuances wel zijn opgenomen.

#### *Het weerstandsvermogen*

De weerstandsratio, eigen vermogen uitgedrukt als percentage van de totale baten, bevindt zich in 2021 met 53,2% (2020: 54,5%) ruim boven de signaleringsgrens van 5%. De verwachting is dat deze ratio na een lichte daling door dalend resultaat de komende jaren stabiel zal zijn.

## Renterisico

Om de renterisico's die voortkomen uit de externe financieringen te mitigeren heeft de VU in het verleden een aantal rentederivaten afgesloten. In 2021 is, net als voorgaande jaren, de waarderingmethodiek kostprijs hedgeaccounting in relatie tot de financieringsbehoefte van de VU toegepast. Zoals eerder benoemd is het eerste deel van deze financieringsbehoefte in 2013 ingevuld door de lening met EIB en het tweede deel in 2017 (met een uitbreiding in 2020) door een lening bij respectievelijk de EIB en de BNG.

Het ineffectieve gedeelte van de renteswapportefeuille onder de 'langlopende schuldverplichting' is beperkt gestegen ten opzichte van ultimo 2020 met een toename van € 0,17m naar € 3,36m. Zie ook de toelichting in de jaarrekening VU 2021.

## 8.5 Continuïteitsparagraaf

### Algemeen

De in deze continuïteitsparagraaf (CP) opgenomen cijfers betreffen de geconsolideerde cijfers van de Stichting VU. Dat wil zeggen inclusief de VU Holding BV. In deze CP zijn de consequenties verwerkt van het positieve resultaat en de positieve liquiditeitsontwikkeling 2021 van de VU. Op grond van de ontwikkeling in 2021 is zowel in de begroting voor 2022 als in de meerjarenbegroting voor 2023 t/m 2026 de verwachting van de VU ten aanzien van de Rijksbijdrage in positieve zin aangepast. In de Rijksbijdrage ontwikkeling is nog niet vooruitgelopen op het Regeerakkoord, maar in het resultaat vanaf 2023 is wel rekening gehouden met de uitvoering van de adviezen van het PwC Strategy& rapport ten aanzien van de bekostiging van het Wetenschappelijk Onderwijs (WO).

### Strategie VU 2020-2025

In de CP wordt uitgegaan van het Instellingsplan Strategie VU 2020-2025 '*Kennispartner voor het leven*'.

Daarbij zetten we onze vier multidisciplinaire profielthema's voort. De profielthema's geven inhoudelijk vorm aan onze missie en hebben betrekking op onderwijs, onderzoek en valorisatie. Deze profielthema's zijn:

1. Human Health & Life Sciences
2. Governance for Society
3. Science for Sustainability
4. Connected World.

Voor een uitgebreide beschrijving van de strategie, van de profielthema's, de daarbij geformuleerde doelstellingen en de prioriteiten voor onderwijs, onderzoek en valorisatie verwijzen wij naar hoofdstukken 1 t/m 4 van dit Bestuursverslag.



## Staat van baten en lasten en Balans

<b>STAAT VAN BATEN EN LASTEN (GECONSOLIDEERD)</b> <i>(bedragen in €m)</i>	<b>REALISATIE</b>	<b>BEGROTING</b>	<b>RAMING</b>	<b>RAMING</b>	<b>RAMING</b>	<b>RAMING</b>
	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>BATEN</b>						
Rijksbijdrage	436,6	449,9	435,9	452,7	461,1	465,8
Overige overheidsbijdragen en subsidies	0,9	1,8	0,8	0,8	0,8	0,8
College-, cursus- en/of examengelden	61,7	54,0	74,2	74,6	74,9	75,4
Baten werk voor derden	89,9	86,7	85,0	85,7	87,2	88,6
Overige baten	56,6	60,4	61,0	57,6	58,3	57,4
<b>Totaal Baten</b>	<b>645,7</b>	<b>652,8</b>	<b>657,0</b>	<b>671,4</b>	<b>682,3</b>	<b>688,0</b>
<b>LASTEN</b>						
Personele lasten	410,1	434,3	434,3	444,9	449,5	450,0
Afschrijvingslasten	47,4	57,2	58,2	64,6	66,2	66,6
Huisvestingslasten	43,6	37,2	36,9	38,2	37,8	36,2
Overige Lasten	110,5	120,8	110,9	100,9	104,6	110,4
<b>Totaal Lasten</b>	<b>611,7</b>	<b>649,6</b>	<b>640,4</b>	<b>648,6</b>	<b>658,2</b>	<b>663,3</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>34,1</b>	<b>3,2898</b>	<b>16,6</b>	<b>22,7</b>	<b>24,1</b>	<b>24,7</b>
Financiële baten en lasten	-8,9	-9,2	-6,0	-12,4	-14,0	-12,6
Bijzondere posten en posities	-0,1	-0,1	-	-	-0,1	-0,1
Aandeel derden in resultaat	-	-	-0,4	-0,3	-0,1	-0,2
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>25,1</b>	<b>-5,9</b>	<b>10,3</b>	<b>10,0</b>	<b>9,9</b>	<b>11,8</b>
<b>BALANS (GECONSOLIDEERD)</b> <i>(bedragen in €m)</i>	<b>REALISATIE</b>	<b>BEGROTING</b>	<b>RAMING</b>	<b>RAMING</b>	<b>RAMING</b>	<b>RAMING</b>
	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>ACTIVA</b>						
<b>Vaste activa</b>						
Immateriële vaste activa	30,9	30,0	27,0	25,7	24,6	23,4
Materiële vaste activa	659,3	748,4	778,4	771,5	762,6	743,7
Financiële vaste activa	1,2	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
<i>Totaal vaste activa</i>	<i>691,4</i>	<i>779,4</i>	<i>806,3</i>	<i>798,1</i>	<i>788,1</i>	<i>768,0</i>
<b>Vlottende activa</b>						
Voorraden	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Vorderingen	59,2	59,2	59,2	59,2	59,2	59,2
Liquide middelen	118,3	64,7	49,9	51,0	46,2	48,1
<i>Totaal vlottende activa</i>	<i>178,3</i>	<i>124,6</i>	<i>109,8</i>	<i>111,0</i>	<i>106,2</i>	<i>108,1</i>
<b>Totaal activa</b>	<b>869,6</b>	<b>904,0</b>	<b>916,1</b>	<b>909,0</b>	<b>894,3</b>	<b>876,1</b>
<b>PASSIVA</b>						
<b>Eigen vermogen</b>						
Algemene reserve	305,8	298,7	316,9	328,0	338,9	350,5
Bestemmingsreserve sectorgelden	4,7	3,7	2,3	1,0	-	-

Private bestemmingsreserve	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1
Private bestemmingsfonds	0,1					
Wettelijke reserve ontwikkeling software	30,9	30,0	27,0	25,7	24,6	23,4
Aandeel derden in eigen vermogen	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>343,8</b>	<b>334,8</b>	<b>348,5</b>	<b>357,1</b>	<b>365,9</b>	<b>376,4</b>
Voorzieningen	27,3	26,4	26,4	26,4	26,4	26,4
Langlopende schulden	251,3	315,4	313,7	298,1	274,5	245,8
Kortlopende schulden	247,3	227,5	227,5	227,5	227,5	227,5
<b>Totaal passiva</b>	<b>869,6</b>	<b>904,0</b>	<b>916,1</b>	<b>909,0</b>	<b>894,3</b>	<b>876,1</b>

In bovenstaande tabel zijn de inhoudelijke ambities en ontwikkelingen vertaald in de door de VU verwachte financiële ontwikkeling van de baten, lasten en de balans voor de periode 2022-2026. In de navolgende paragrafen worden het financiële beleid en de ontwikkelingen van de baten, lasten, investeringen en ratio's voor de komende jaren besproken.

## Financieel Beleid en Meerjarenperspectief

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

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

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

## Ontwikkeling Rijksbijdrage

In de weergave van de Rijksbijdrage voor de periode 2022-2026 hebben wij met het Jaarplan 2022 als basis rekening gehouden met de volgende ontwikkelingen.

De voorlopige bekostigingsfoto voor het begrotingsjaar 2023 laat op basis van de bekostigde inschrijvingen voor het studiejaar 2021/2022, de bekostigde graden over het studiejaar 2020/2021 en de aantallen promoties over het kalenderjaar 2021 een stijging van het marktaandeel VU zien van € 3,9m. Deze verbetering van het marktaandeel is het saldo van enerzijds een daling van het marktaandeel Geneeskunde (VUmc) en Tandheelkunde (ACTA) van in totaal € 1,3m en anderzijds een stijging van het marktaandeel voor de overige faculteiten (de 'VUSAM' Missing Reference-faculteiten) met € 5,2m. De effecten van het marktaandeel zijn berekend op basis van het meerjaren macrokader van OCW volgens de 1<sup>e</sup> begrotingsbrief 2022, en dat betekent dat in die berekening nog geen rekening is gehouden met de bijstellingen die nog zullen volgen op basis van de Voorjaarsnota

2022. Deze bijstellingen zullen o.a. betrekking op de loon- en prijsruimte 2022 en de bijstelling van de volumegelden (koppeling tussen macrobudget voor Onderwijs en verwachte aantallen studenten) op basis van de Referentieraming 2022. Ook gaan wij ervan uit dat er via de Voorjaarsnota 2022 meer duidelijkheid zal worden gegeven over op welke wijze de aangekondigde extra middelen voor Onderwijs en Onderzoek in het Regeerakkoord beschikbaar zullen komen, op basis waarvan wij ook kunnen bepalen wat het (verwachte) aandeel van de VU daarin is. Wij hebben hier aan de batenkant nog geen rekening gehouden in deze continuïteitsparagraaf.

De daling van het marktaandeel voor de niet-VUSAM faculteiten (Geneeskunde en Tandheelkunde) ad € 1,3m zal direct worden doorvertaald naar de betreffende faculteiten. Voor Geneeskunde gaat het om een daling met € 1,8m en voor Tandheelkunde om een stijging van € 0,5m. De daling bij Geneeskunde is een optelsom van het effect van dalende externe tarieven bij ongeveer gelijkblijvende prestaties en van een daling van het aantal diploma's. Deze daling van het aantal diploma's is vermoedelijk coronagerelateerd (opgelopen vertraging) en zal daarom van tijdelijke aard zijn. Ook Tandheelkunde heeft last van de daling van de externe tarieven, maar dat effect wordt gecompenseerd doordat er meer studenten afstuderen. Ook bij Tandheelkunde is dit coronagerelateerd en dus van tijdelijke aard.

De bijstelling van het marktaandeel met € 5,2m positief voor de overige faculteiten wordt toegevoegd aan het (interne) middelenkader VUSAM, en op basis van de VUSAM-parameters toegerekend aan de individuele faculteiten. In onze meerjarenbegroting versie Jaarplan 2022 (o.b.v. VUSAM 2022) gingen wij nog uit van een beperkte daling van het marktaandeel voor de VUSAM-faculteiten, waarvan een daling in 2023 van € 2,5m. Dit betekent dat er op basis van het marktaandeel per saldo € 7,7m extra ruimte ontstaat in VUSAM 2023. Deze stijging is meegenomen in de VUSAM-budgetten op basis waarvan de faculteiten hun continuïteitsparagraaf hebben opgesteld.

Het hogere marktaandeel 2023 heeft betrekking op zowel het aantal bekostigde inschrijvingen als het aantal bekostigde diploma's, en betreft dus de financiële vertaling van de groei die VU de afgelopen jaren heeft doorgemaakt. Bij de aantallen promoties is er sprake van een geringe verslechtering van het marktaandeel. Vanwege de groei verwachten wij voor de komende jaren nog een verdere stijging van ons marktaandeel. In deze continuïteitsparagraaf hebben we rekening gehouden met een groei oplopend tot ruim € 11m in 2026.

Ondanks de extra middelen op basis van de groei van het marktaandeel VU zien wij dat onze interne VUSAM-tarieven nog steeds onder (te) grote druk staan. In de VUSAM-prognose die de faculteiten hebben gehanteerd voor de CP zien wij dat de onderwijstarieven (bedrag per studiepunten, diploma, etc.) in 2025 met ca. 12% teruglopen ten opzichte van de tarieven voor 2022. Dit ondanks de structurele extra middelen voor de groei van het aantal studenten (onderdeel van de maatregelen NPO; bijstelling op basis van Referentieraming 2021) die wij vanaf 2022 volledig aan VUSAM hebben toegevoegd. Mede door de inzet van deze middelen valt de daling van de VUSAM-tarieven iets minder scherp uit dan de daling van 20% waarvan we uitgingen in de vorige CP, maar deze daling is nog steeds te groot om duurzaam iets te kunnen doen aan vermindering van de werkdruk. Wij hopen dat het nieuwe kabinet ons hierbij kan helpen door betere en stabielere randvoorwaarden voor de bekostiging van de universiteiten, die er aan bijdragen om het door PwC Strategy& gesignaleerde tekort op de bekostiging van de universiteiten te verminderen. Daartoe behoort wat betreft de VU ook een zodanige herijking van de vaste voeten in de OCW-bekostiging, dat deze beter recht doen aan de huidige omvang en het huidige profiel van de VU (in het bijzonder het grote aandeel van de Bèta faculteit als gevolg van de jarenlange groei van het aantal Bèta studenten). Aan die vaste voeten is te lang niets gedaan.

Via de 'volumegelden' is het door OCW te verdelen macrobudget voor Onderwijs gekoppeld aan de verwachte ontwikkeling van het aantal studenten op basis van de Referentieraming. Op basis van de Referentieraming 2021 heeft er een aanzienlijke ophoging van het macrokader plaatsgevonden, die wij vanaf 2022 volledig doorgeven aan de faculteiten (zie vorige alinea). Op basis van de definitieve 1 oktobertelling (1cHO) voor het studiejaar 2021/2022 constateren wij dat het feitelijke aantal inschrijvingen iets naar beneden afwijkt van de raming in de Referentieraming 2021. Wij houden daarom in deze CP rekening met een beperkte neerwaartse bijstelling van de volumegelden 2023 van in totaal € 1,8m, waarvan € 1,2m is verrekend met het middelenkader VUSAM en € 0,6 met de toewijzingen voor Geneeskunde, Tandheelkunde en AUC.

Nog geen rekening is gehouden met een verwachte loon- en prijsruimte 2022, omdat wij nog geen volledig zicht hebben op zowel de achterliggende kostenontwikkelingen (het proces om tot een nieuwe cao te komen loopt nog) als de compensatie die wij daarvoor van OCW zullen ontvangen. Hierbij is belangrijk om op te merken dat wij aan onze decentrale eenheden hebben gevraagd om de bijstellingen in verband met pensioenpremies of overige sociale lasten per 1 januari 2022 nog niet mee te begroten voor deze CP, in afwachting van de feitelijke compensatie die wij hiervoor van OCW zullen ontvangen en die wij door zullen geven aan de eenheden. De lasten in deze CP zijn dus gebaseerd op het loon- en prijsniveau per ultimo 2021. Door de sterke stijging van de inflatie is ten opzichte van andere jaren, het belang dat naast compensatie voor lonen, ook de stijging van de prijzen in de Rijksbijdrage gecompenseerd wordt, toegenomen.

Voor de jaren 2022 tot en met 2026 hebben wij rekening gehouden met een evenredig aandeel van de VU in de middelen die beschikbaar komen uit de studievoorschotten, conform de meerjarenreeksen die hierover door OCW zijn gecommuniceerd en die als basis zijn gehanteerd voor ons Kwaliteitsplan Onderwijs versie 2.0. Hierbij zijn we er vooralsnog van uitgegaan dat deze gelden zullen worden gecontinueerd na 2024, waarbij wij voor 2025 en 2026 een reservering hebben gemaakt voor de nog te bestemmen middelen intern binnen de VU. De huidige bestedingsplannen op basis van het Kwaliteitsplan Onderwijs VU 2.0 lopen tot en met het begrotingsjaar 2024 en zijn volledig verwerkt in deze CP. Aan de faculteiten hebben wij laten weten dat zij vooralsnog voor 2025 en 2026 kunnen rekenen op een verlenging van de studievoorschotgeld, zodat continuïteit in de plannen en in de achterliggende personeelsaanstellingen kan worden geborgd. Wij vinden het belangrijk nu al zoveel mogelijk deze zekerheid te kunnen bieden, zodat wat nu met veel inspanning wordt opgebouwd als extra investering in de onderwijskwaliteit straks niet verloren hoeft te gaan.

De doorloop van bestaande bezuinigingsreeksen in de OCW-begroting hebben wij volledig verwerkt in deze continuïteitsparagraaf. Waar wij cijfermatig nog geen rekening mee hebben gehouden zijn de volgende onzekerheden c.q. risico's:

- in het verleden is door OCW – via een bezuiniging - 2% aan het lumpsum budget voor Onderwijs onttrokken ten behoeve van de financiering van de profileringsplannen van de universiteiten (profileringsbudget). Na afloop van de termijn van deze profileringsplannen zijn deze middelen door OCW weer toegevoegd aan de lumpsum tot en met het begrotingsjaar 2022. Voor de jaren 2023 en verder staan deze gelden ook nog gereserveerd in de OCW-begroting, maar dan op het begrotingsartikel dat oorspronkelijk is bedoeld voor de profileringsplannen van de universiteiten (waarvan de looptijd reeds lang is verstreken). Tot heden heeft OCW nog geen uitsluitsel kunnen geven over hoe deze middelen over de universiteiten zullen worden gealloceerd over de universiteiten. Wij zijn er in deze begroting vanuit gegaan dat deze middelen onderdeel zullen blijven van de lumpsum, net als het geval t/m het begrotingsjaar 2022. Mocht OCW ervoor kiezen om deze middelen vanaf 2023 in te zetten voor andere, meer specifieke bestedingsdoeleinden bij de universiteiten, dan betekent dit de facto een nieuwe bezuiniging op de universiteiten, omdat wij deze middelen nu hard nodig hebben om onze basistaken naar behoren te kunnen uitvoeren;

- wij hebben nog geen zekerheid van OCW gekregen over de voortzetting van de studievoorschotgelden in de jaren 2025 en verder. Wij gaan er in deze meerjarenbegroting echter vanuit dat deze middelen ook in 2025 beschikbaar zullen blijven, zie de vorige alinea;
- met verbazing hebben we er kennis van genomen dat in de huidige lange termijn begroting van OCW er rekening mee wordt gehouden dat tegenvallers elders in de begroting (automatisering DUO, kosten OV-kaart) worden verhaald op het budget van de universiteiten. Vanaf 2025 lopen die kortingen geleidelijk op tot bedragen boven de € 300m landelijk. Met de eventuele impact van deze kortingen hebben wij nog geen rekening gehouden in deze continuïteitsparagraaf.

De effecten van 'Van Rijn' zijn op instellingsniveau volledig meegenomen in deze CP, maar wij hebben net als in voorgaande jaren geen rekening gehouden met de door de Commissie beoogde interne herverdeling tussen Bèta enerzijds en de overige faculteiten anderzijds, omdat dit voor de overige faculteiten onaanvaardbare budgetkortingen zou opleveren. De Universiteiten van Nederland (UNL) zetten zich in voor een compensatie van de nadelige herverdelingseffecten die door Van Rijn zijn ontstaan, ten minste voor het nadelig effect dat op instellingsniveau is ontstaan. Voor de VU zou dat moeten gaan om een structurele compensatie van minimaal € 2m op jaarbasis. Hiermee is nog geen rekening gehouden in deze continuïteitsparagraaf.

Ten behoeve van de interne budgettering is rekening gehouden met een stijging van het reguliere bedrag dat beschikbaar is voor onderwijs en onderzoek via het interne verdeelmodel van de VU (VUSAM). Het beschikbare bedrag stijgt van € 300,6m in 2022 naar € 319,5m in 2023 en vervolgens verder naar een bedrag van € 331,6m in 2026. Dit is inclusief de hiervoor toegelichte mutaties in verband met marktaandeel en volumegelden en inclusief de effecten van het integrale kostendoorbelastingsmodel van de VU, maar exclusief de toewijzingen uit beleidsmiddelen (incl. de studievoorschotgelden).

Naast de middelen die worden verdeeld via VUSAM zijn er voor onderwijs en onderzoek op centraal niveau beleidsmiddelen beschikbaar om specifieke verbeteringen en vernieuwingen te ondersteunen (voor de periode 2023 – 2026 op ten minste een vergelijkbaar niveau als in de begroting 2022) en is er rekening gehouden met een jaarlijkse risicomarge van € 2,5m.



## Ontwikkeling Collegegelden

AANTAL STUDENTEN PER STUDIEJAAR	REALISATIE 2020/2021	REALISATIE 2021/2022	PROGNOSE 2022/2023	PROGNOSE 2023/2024	PROGNOSE 2024/2025	PROGNOSE 2025/2026	PROGNOSE 2026/2027
Reguliere studenten incl premaster	28.053	29.954	29.909	29.981	30.061	30.061	30.061
Premaster studenten				-			
PPE studenten	268	262	262	268	268	268	268
Amsterdam University College	183	123	123	123	123	123	123
Instellingstarief: niet- EER	988	1.162	1.212	1.262	1.262	1.262	1.262
Instellingstarief verlaagd: niet-EER	97	14	-	-	-	-	-
Instellingstarief: 2e diploma	207	178	182	215	215	215	215
Instellingstarief verlaagd: 2e diploma	25	11	-	-	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>29.821</b>	<b>31.704</b>	<b>31.688</b>	<b>31.849</b>	<b>31.929</b>	<b>31.929</b>	<b>31.929</b>

COLLEGELD - TARIEVEN (bedragen in €)	REALISATIE 2020/2021	REALISATIE 2021/2022	PROGNOSE 2022/2023	PROGNOSE 2023/2024	PROGNOSE 2024/2025	PROGNOSE 2025/2026	PROGNOSE 2026/2027
Wettelijk tarief	2.143	1.084	2.168	2.168	2.168	2.168	2.168
PPE tarief	4.146	3.136	4.220	4.220	4.220	4.220	4.220
AUC tarief	4.435	3.476	4.560	4.560	4.560	4.560	4.560
Instellingstarief regeling Corona	2.143	1.084	-	-	-	-	-
Instellingstarief gem. niet-EER	11.533	10.812	11.896	11.896	11.896	11.896	11.896
instellingstarief gem. 2e diploma	10.027	10.913	11.997	11.997	11.997	11.997	11.997

BATEN (GECONSOLIDEERD) (bedragen in €m)	REALISATIE 2021	BEGROTING 2022	RAMING 2023	RAMING 2024	RAMING 2025	RAMING 2026	RAMING 2027
Wettelijk collegegeld incl PPE, AUC	46,1	36,5	55,0	55,2	55,3	55,3	55,3
Instellingscollegegeld: niet-EER	11,1	12,0	13,6	13,5	13,7	14,2	14,2
Instellingscollegegeld: 2e diploma	1,7	1,7	2,0	2,1	2,2	2,2	2,2
Overige inkomsten	1,6	3,3	2,6	2,7	2,7	2,7	2,7
Joint Degrees	1,1	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
<b>Totaal college-, cursus- en examengelden</b>	<b>61,7</b>	<b>54,0</b>	<b>74,2</b>	<b>74,6</b>	<b>74,9</b>	<b>75,4</b>	<b>75,4</b>

Voor wat betreft de financiële implicaties van de inschrijvingen bestaat een onderscheid tussen de effecten op de collegegelden en de effecten op Rijksbesteding. Wijzigingen in omvang en samenstelling werken direct door in de collegegeld-ontvangsten. De Rijksbesteding heeft een vertragende werking van minstens 2 jaar.

Vanaf 2017/2018 stijgt het aantal ingeschreven studenten aan de VU. De hogere aantallen instroom hebben ook impact op de jaren erna. Aanvullend is in het collegejaar 2021/2022 het aantal studenten inschrijvingen flink gestegen als gevolg van de impact van de coronacrisis. Meer instroom door hogere slagingspercentages VWO, meer doorstroom vanwege het vervallen van het bindend studieadvies en er zijn minder studenten die een tussenjaar nemen. Voor aankomende collegejaren wordt rekening gehouden met een landelijke groei van 1%. Dit is een voorzichtige aanname op basis van de referentieraming van OCW. Vanaf collegejaar 2024/2025 wordt stabilisatie verwacht.

Specifiek aandachtspunt is de internationale instroom, waaronder de niet-EER studenten. Deze instroom laat de laatste jaren, mede als gevolg van Brexit, een stijging zien. In het huidige collegejaar is de stijging coronagerelateerd; de hogere aantallen zijn het gevolg van studenten die moeten herinschrijven omdat de studie vanwege de coronacrisis niet afgerond kon worden in 2020/2021. Voor het aankomende collegejaar wordt ook weer een verdere groei verwacht.

De stijgende inschrijvingen als gevolg van corona zijn niet terug te vinden binnen de 2e diploma studenten. Deze component laat een daling zien ten opzichte van studiejaar 2020/2021. De verwachting is dat dit komende jaren weer zal aantrekken en vanaf studiejaar 2023/2024 zal stabiliseren.

Vanaf studiejaar 2018/2019 betalen eerstejaars studenten die daarvoor in aanmerking komen de helft van het collegegeld. In het kader van NPO wordt in collegejaar 2021/2022 dit tarief nogmaals gehalveerd en betalen zij € 542. De andere studenten die het wettelijk collegegeld betalen krijgen tevens een korting van 50% op het wettelijk collegegeldtarief, zijnde € 1.084, in studiejaar 2021/2022. Dit kortingsbedrag is ook in mindering gebracht op de instellingscollegegeldtarieven voor niet-EER-studenten en 2e diploma studenten.

Het verlies aan collegegeld inkomsten, door de korting op de collegegelden vanuit NPO, wordt gecompenseerd door OCW in de Rijksbijdrage. Dit heeft een financieel effect op 2021 en 2022. De effecten hiervan zijn verwerkt in bovenstaande tabellen.

## Ontwikkeling baten werk voor derden

BATEN WERK DERDEN (GECONSOLIDEERD)	REALISATIE	BEGROTING	RAMING	RAMING	RAMING	RAMING
(bedragen in €m)	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Baten werk voor derden	89,9	86,7	85,0	85,7	87,2	88,6
<b>Totaal</b>	<b>89,9</b>	<b>86,7</b>	<b>85,0</b>	<b>85,7</b>	<b>87,2</b>	<b>88,6</b>

Ten aanzien van de baten werk voor derden (tweede en derde geldstroom) komt de meerjarenraming in de CP voor de periode 2023 tot en met 2026 uit op een gemiddelde jaaromzet van € 86,6m. Dit is lager dan in 2021 werd gerealiseerd (€ 91,6m).

Binnen de faculteiten en SOZ bestaat de neiging om deze baten en de daarmee samenhangende lasten, gezien de onzekerheden, voorzichtig te begroten.

De geraamde baten bestaan gemiddeld voor ca. 25% uit derde geldstroom onderwijs (*Postgraduate e.d.*), 35% tweede geldstroom onderzoek en 40% derde geldstroom onderzoek.

## Ontwikkeling overige baten

OVERIGE BATEN (GECONSOLIDEERD)	REALISATIE	BEGROTING	RAMING	RAMING	RAMING	RAMING
(bedragen in €m)	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Overige baten	56,6	60,4	61,0	57,6	58,3	57,4
<b>Totaal</b>	<b>56,6</b>	<b>60,4</b>	<b>61,0</b>	<b>57,6</b>	<b>58,3</b>	<b>57,4</b>

De overige baten bestaan uit een breed scala van doorberekeningen en opbrengsten die meestal geen primaire onderwijs- of onderzoeksprestaties betreffen. De geraamde baten laten een relatief constante lijn zien. Ook voor de overige baten geldt dat de faculteiten en diensten deze meestal voorzichtig begroten. Zo worden in sommige gevallen huurbaten van nog te verlengen contracten niet volledig in de meerjarenbegroting opgenomen waardoor de ontwikkeling van de overige baten bij FCO over de jaren 2023-2026 een licht dalend karakter heeft.

## Ontwikkeling personele lasten en fte's

PERSONELE LASTEN (GECONSOLIDEERD) (bedragen in €m)	REALISATIE 2021	BEGROTING 2022	RAMING 2023	RAMING 2024	RAMING 2025	RAMING 2026
<b>Totale personele lasten Stichting VU geconsolideerd</b>	<b>410</b>	<b>434</b>	<b>434</b>	<b>445</b>	<b>450</b>	<b>450</b>
AF: lasten Vumc	-54	-51	-50	-51	-52	-52
AF: lasten AUC	-5	-5	-5	-5	-5	-5
AF: lasten Overige verbonden partijen (VU Holding)	-3	-2	-3	-3	-3	-3
<b>Personeelslasten VU excl. Vumc, AUC, VU Holding</b>	<b>348</b>	<b>376</b>	<b>376</b>	<b>386</b>	<b>390</b>	<b>391</b>
<i>Waarvan:</i>						
Personeel niet in loondienst	18	16	15	15	15	14
Overige personele lasten	7	13	11	12	13	13
Formatiebudgetten	322	347	351	360	362	363
<b>Totaal personeelslasten VU excl. Vumc, AUC, VU Holding</b>	<b>347</b>	<b>376</b>	<b>376</b>	<b>386</b>	<b>390</b>	<b>390</b>
<b>Formatiebudgetten</b>						
Formatiebudgetten bij faculteiten en diensten	322	347	351	360	362	363
Nog toe voegen uit toe te wijzen reserveringen	0	4	4	4	6	6
<b>Totaal formatiebudgetten</b>	<b>322</b>	<b>351</b>	<b>355</b>	<b>364</b>	<b>368</b>	<b>369</b>
<b>FORMATIE PERSONEEL (GECONSOLIDEERD) (FTE aantallen)</b>	<b>REALISATIE 2021</b>	<b>BEGROTING 2022</b>	<b>RAMING 2023</b>	<b>RAMING 2024</b>	<b>RAMING 2025</b>	<b>RAMING 2026</b>
Formatie bij faculteiten en diensten	4.111	4.182	4.279	4.394	4.438	4.463
Nog toe voegen uit toe te wijzen reserveringen		48	51	51	68	76
<b>Totaal formatie</b>	<b>4.111</b>	<b>4.230</b>	<b>4.330</b>	<b>4.445</b>	<b>4.506</b>	<b>4.539</b>
<i>Waarvan:</i>						
WP	2.467	2.509	2.567	2.665	2.710	2.735
OBP	1.644	1.721	1.763	1.781	1.796	1.804
<b>Totaal formatie*</b>	<b>4.111</b>	<b>4.230</b>	<b>4.330</b>	<b>4.446</b>	<b>4.506</b>	<b>4.539</b>
<i>*Waarvan Bestuur/Management/Leidinggevend</i>	557	573	587	602	611	615
Percentage WP	60%	59%	59%	60%	60%	60%
Percentage OBP	40%	41%	41%	40%	40%	40%
<i>Waarvan:</i>						
WP	2.467	2.509	2.567	2.665	2.710	2.735
OBP	1.644	1.721	1.763	1.781	1.796	1.804
<b>Totaal formatie</b>	<b>4.111</b>	<b>4.230</b>	<b>4.330</b>	<b>4.446</b>	<b>4.506</b>	<b>4.539</b>

GEMIDDELDE LASTEN PER FORMATIEPLAATS	REALISATIE	BEGROTING	RAMING	RAMING	RAMING	RAMING
(bedragen x €k)	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Gemiddelde kosten per formatieplaats (in k€)</b>	<b>78</b>	<b>83</b>	<b>82</b>	<b>82</b>	<b>82</b>	<b>81</b>

In de meerjarenraming nemen de kosten van ingehuurd personeel verder af tot een stabiel niveau van circa € 15m. In 2021 is er sprake van extra projectmatige inhuur (onder meer in verband met het MARS-project ter vervanging van de bestaande ERP systemen van de VU).

Verwacht wordt dat de gemiddelde kosten per formatieplaats na 2023 heel licht zullen dalen. Met eventuele toekomstige verhogingen van cao en sociale lasten vanaf 2022 is nog geen rekening gehouden. Hiervoor zal in de Rijksbijdrage een compensatie worden ontvangen, maar het risico bestaat dat deze niet volledig kostendekkend zal zijn.

## Ontwikkeling huisvestings- en afschrijvingslasten

LASTEN (GECONSOLIDEERD)	REALISATIE	BEGROTING	RAMING	RAMING	RAMING	RAMING
(bedragen in €m)	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Afschrijvingslasten	47,4	57,2	58,2	64,6	66,2	66,6
Huisvestingslasten	43,6	37,2	36,9	38,2	37,8	36,2
<b>Totaal</b>	<b>91,0</b>	<b>94,4</b>	<b>95,2</b>	<b>102,9</b>	<b>104,1</b>	<b>102,8</b>

De afschrijvingen nemen toe van € 58,2 in 2023 naar € 66,6m in 2026. Hiervan komt respectievelijk € 39,0m en € 47,2m voor rekening van huisvesting. Dit is conform de laatste planning van de campusinvesteringen (in het bijzonder het Onderzoeksgebouw op de Schoolwerktuinen). De afschrijvingen van de andere eenheden blijven nagenoeg gelijk.

De huisvestingslasten blijven nagenoeg constant in de periode 2023-2026. Hierbinnen nemen de energielasten licht af tussen 2022 en 2026 (NB: de turbulentie op de energiemarkten op moment van schrijven is hierin niet verwerkt).

De overige huisvestingskosten, met name die voor beveiliging, nemen beperkt toe.

## Ontwikkeling overige lasten

OVERIGE LASTEN (GECONSOLIDEERD)	REALISATIE	BEGROTING	RAMING	RAMING	RAMING	RAMING
(bedragen in €m)	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Overige lasten	110,5	120,8	110,9	100,9	104,6	110,4
<b>Totaal</b>	<b>110,5</b>	<b>120,8</b>	<b>110,9</b>	<b>100,9</b>	<b>104,6</b>	<b>110,4</b>

De overige lasten bestaan uit een grote diversiteit aan kosten, buiten de sfeer van de personeelslasten, afschrijvingskosten en huisvestingslasten. Daarnaast wordt de overige lasten categorie binnen de VU gebruikt om eventueel te anticiperen op financiële ontwikkelingen die nog niet binnen de decentrale eenheden (kunnen) worden verwerkt. Buiten deze bijzondere posten laten de overige lasten een zeer constante ontwikkeling zien over de jaren 2022 tot 2026.



## Ontwikkeling financiële baten en lasten

FINANCIËLE BATEN EN LASTEN (GECONSOLIDEERD) (bedragen in €m)	REALISATIE 2021	BEGROTING 2022	RAMING 2023	RAMING 2024	RAMING 2025	RAMING 2026
Saldo financiële baten en lasten	-8,9	-9,2	-6,0	-12,4	-14,0	-12,6
<b>Totaal</b>	<b>-8,9</b>	<b>-9,2</b>	<b>-6,0</b>	<b>-12,4</b>	<b>-14,0</b>	<b>-12,6</b>

De financieringslasten nemen toe van € 9,2m in 2022 tot € 12,6m in 2026. Dit houdt verband met de investeringen in huisvesting (met name het Onderzoek gebouw op de Schoolwerktuinen). Het renterisico is afgedekt door middel van rentederivaten. Na 2023 wordt er vrijwel geen bouwrente meer geactiveerd; dit betekent een negatief effect op het resultaat.

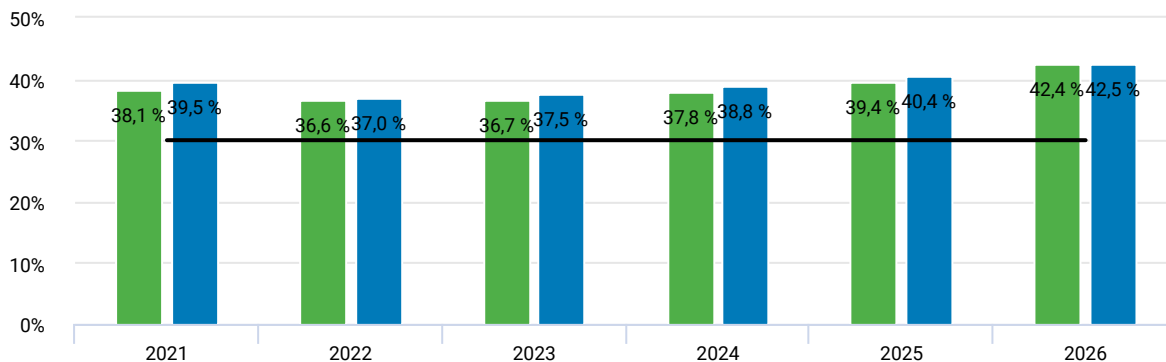
## Ontwikkeling convenanten

### Convenanten banken

In onderstaand overzicht zijn de financiële convenanten (ratio's) weergegeven zoals die in de financieringsovereenkomsten met de banken zijn opgenomen. Uitgangspunt voor de berekening van de toekomstige ratio's is de meerjarenbegroting.

- Solvabiliteit I
- Loan to value
- Debt service coverage ratio (DSCR)

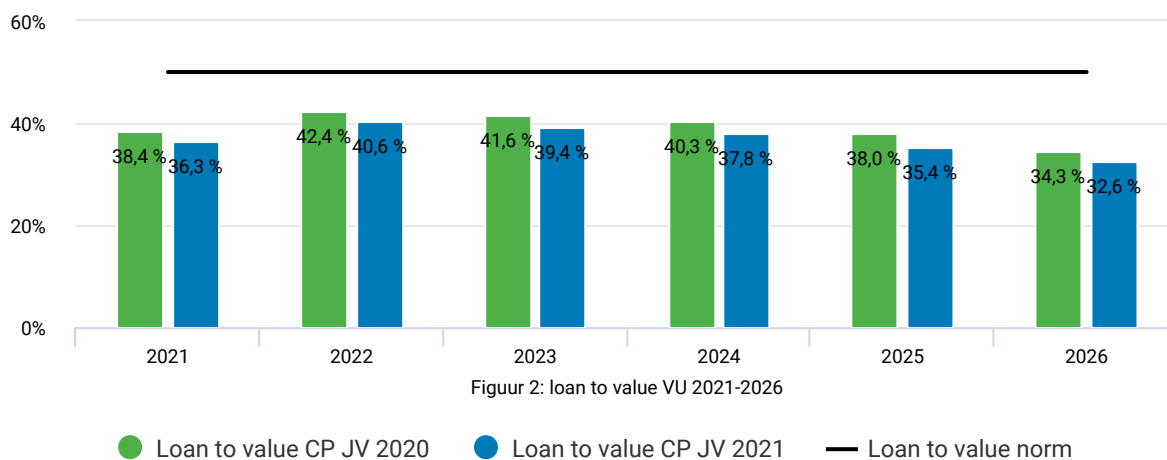
### Solvabiliteit I



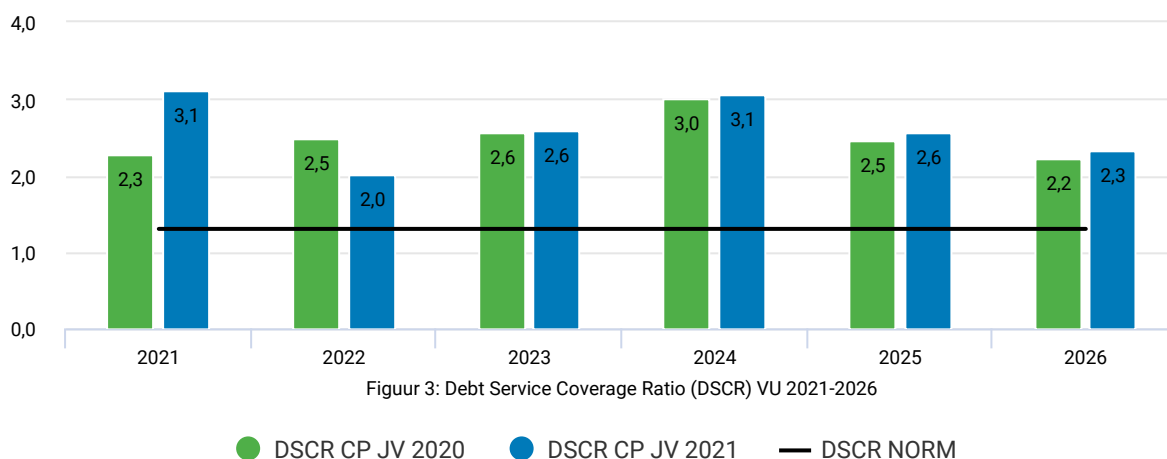
Figuur 1: solvabiliteit I VU 2021-2026

● Solvabiliteit I CP JV 2020    ● Solvabiliteit I CP JV 2021    — Solvabiliteit I norm

## Loan to value



## Debt Service Coverage Ratio (DSCR)



De ratio's blijven in de periode 2021-2026 binnen de met de banken afgesproken convenanten.

### Signaleringsgrenzen onderwijsinspectie

In onderstaand overzicht zijn de door de onderwijsinspectie obligatoire en facultatieve financiële signaleringsgrenzen die de onderwijsinspectie hanteert weergegeven:

#### Verplicht:

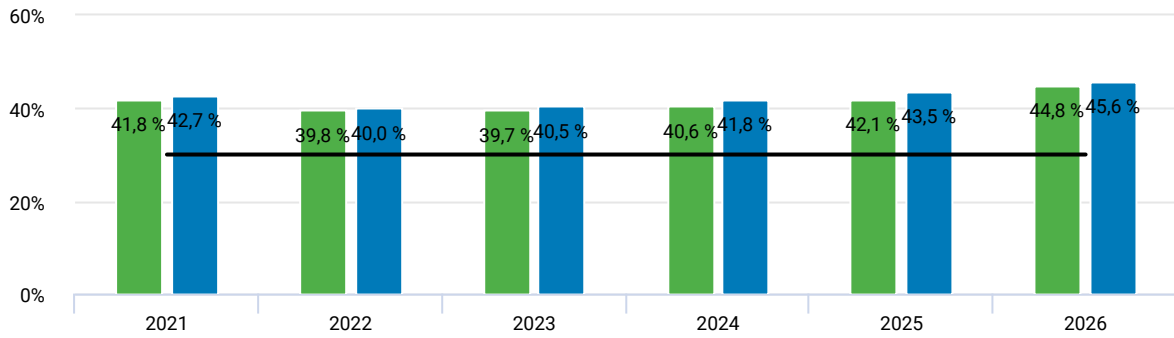
- Solvabiliteit II
- Current ratio
- Eigen vermogen / normatief eigen vermogen
- (Absolute omvang liquide middelen)

#### Facultatief:

- Rentabiliteit

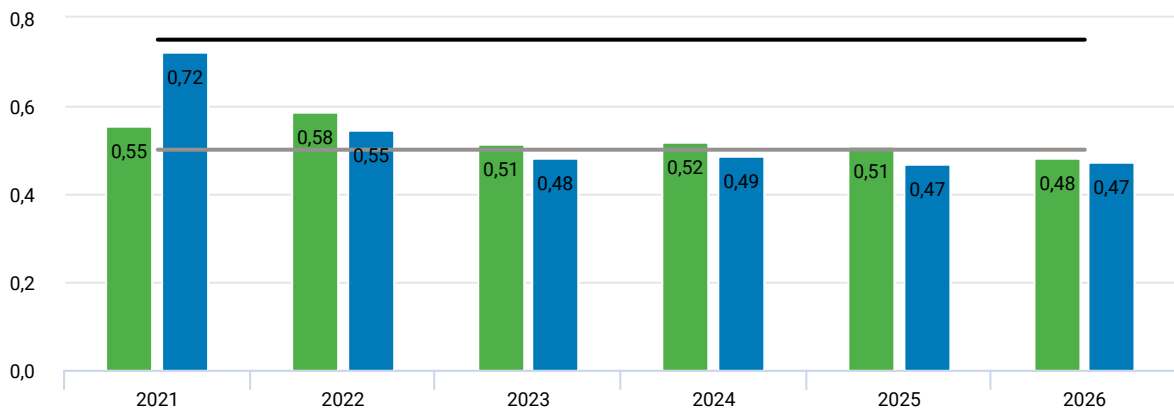
- Huisvesting
- Weerstandsvermogen

## Solvabiliteit II



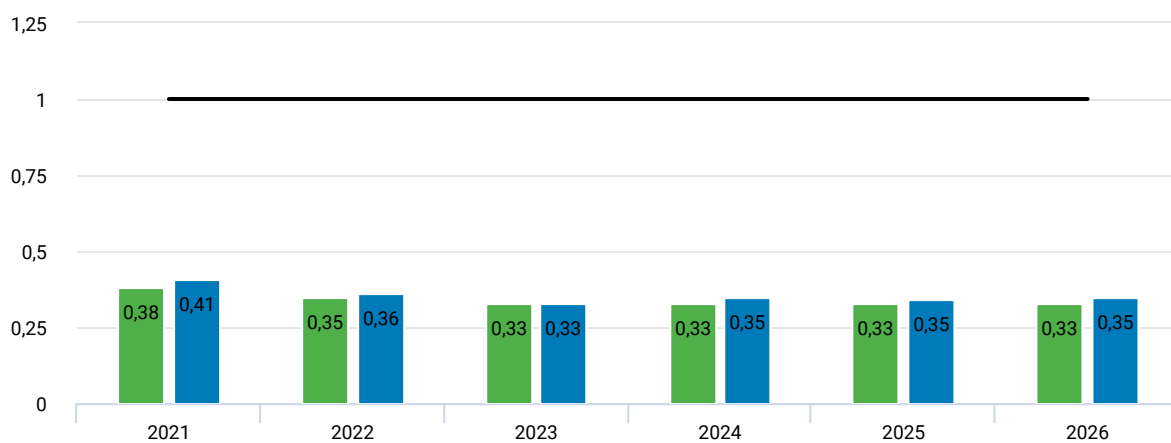
Figuur 4: solvabiliteit II VU 2021-2026

- Solvabiliteit II CP JV 2020
- Solvabiliteit II CP JV 2021
- Solvabiliteit II signaleringsgrens Inspectie



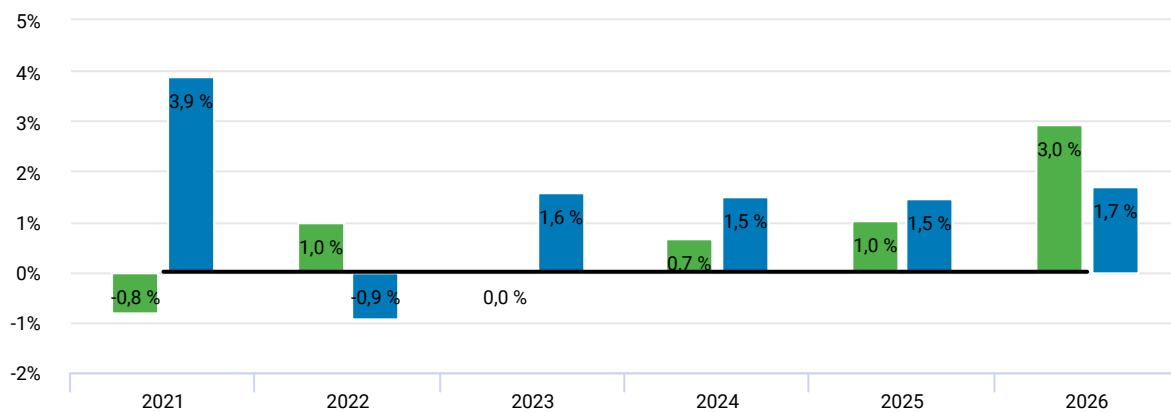
Figuur 5: current ratio VU 2021-2026

- Current ratio CP JV 2020
- Current ratio CP JV 2021
- Current ratio signaleringsgrens Inspectie OUD
- Current ratio signaleringsgrens Inspectie



Figuur 6: EV / normatief EV VU 2021-2026

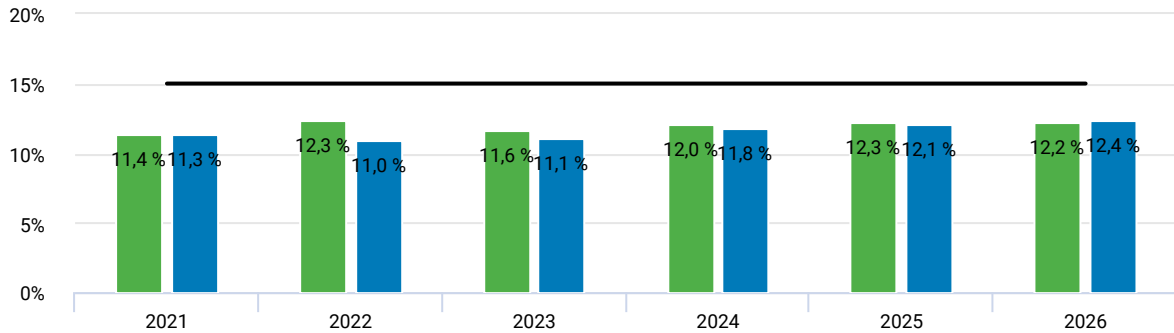
● EV / NEV JV 2020 ● EV / NEV JV 2021 — EV / NEV signaleringsgrens Inspectie



Figuur 7: rentabiliteit VU 2021-2026

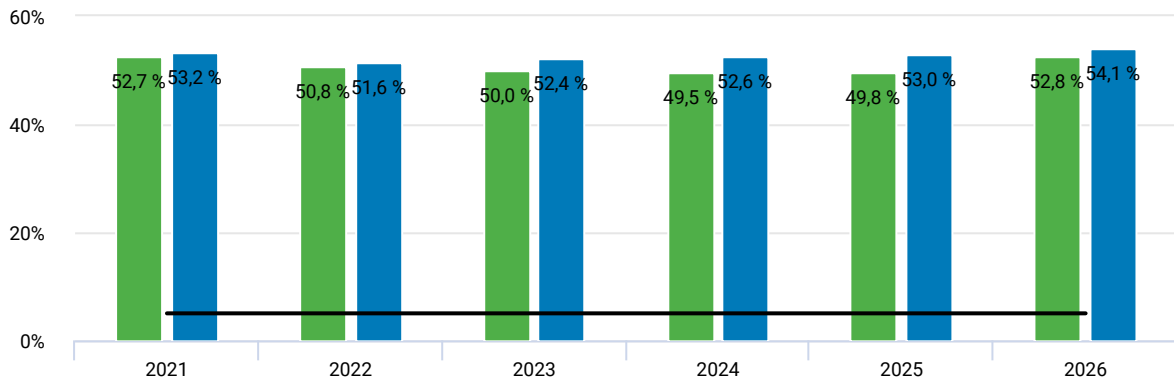
● Rentabiliteit CP JV 2020 ● Rentabiliteit CP JV 2021  
— Rentabiliteit signaleringsgrens Inspectie

## Huisvestingsratio



Figuur 8: huisvestingsratio VU 2021-2026

- Huisvestingsratio CP JV 2020
- Huisvestingsratio CP JV 2021
- Huisvestingsratio signaleringsgrens Inspectie



Figuur 9: weerstandsvermogen VU 2021-2026

- Weerstandsvermogen CP JV 2020
- Weerstandsvermogen CP JV 2021
- Weerstandsvermogen signaleringsgrens Inspectie

### Verplichte signaalwaarden:

De solvabiliteitsratio II blijft in de periode 2021-2026 ruim boven de gestelde signaleringsgrens.

De current ratio bevindt zich in 2021 met 0,72 onder de nieuwe signaleringsgrens van 0,75 maar ruim boven de oude waarde van 0,50 die door de VU gehanteerd wordt.

Het meerjaren perspectief voor de current ratio laat zien dat de VU onder de aangepaste signaalwaarde van 0,75 eindigt, ook wanneer in de berekening van de current ratio de huidige gecommiteerde rekening courant faciliteit wordt meegenomen. Het bestaande beleid dat de VU hanteert op financieel gebied is aantoonbaar passend, consistent en betrouwbaar, iets wat onderschreven wordt door haar externe stakeholders waaronder de onderwijsinspectie. De VU kiest er dan ook voor gekozen het huidige beleid continueren en gaat uit van de oude signaleringsgrens van 0,50. Daarmee zie de VU af van maatregelen om de ratio op een niveau richting de nieuwe



signaleringsgrens van 0,75 te brengen zoals verhogen van het resultaat of aantrekken van extra bancaire financiering. Deze keuze is onder meer gemaakt omdat dergelijke maatregelen ten koste gaan van beschikbare gelden voor het primair proces. Daarnaast is een hoger eigen vermogen zowel bedrijfseconomisch als maatschappelijk niet wenselijk en niet in lijn met het beleid van OCW ten aanzien van de vermogensontwikkeling bij universiteiten.

De verwachting is dat deze ratio als gevolg van een lager dan verwacht resultaat en de geplande (aanvullende) investeringen komend jaar zal afnemen naar een niveau rond de 0,50. De VU is voornemens om vanwege deze zelfde redenen dit beleid ook in de komende jaren te handhaven en deze afwijking ten opzichte van deze signaleringsgrens jaarlijks toe te lichten.

De VU voldoet ruimschoots aan de absolute liquiditeit eis van de onderwijsinspectie van minimaal € 2m. De VU beschikt, naast een passende liquiditeitsbuffer, over een gecommiteerde rekeningcourant faciliteit van € 40m en afdoende externe financiering waardoor er de komende jaren voldoende liquiditeitsruimte is.

Het normatief eigen vermogen (EV) geeft de verhouding weer van het zogenaamde normatieve EV ten opzichte van het EV. De ratio is door de onderwijsinspectie ingesteld om het opbouwen van tegoeden te monitoren en waar nodig bij te sturen. De VU blijft ruimschoots onder de grens van 1,0. De lichte daling in 2022 wordt veroorzaakt door afname van het EV door het verwachte negatieve resultaat in 2022. Het verloop over de periode daarna is vrij stabiel.

#### **Facultatieve signaalwaarden:**

Het weerstandsvermogen blijft in de periode 2021-2026 ruim boven de gestelde signaleringsgrens.

Door een negatief geprognoseerd resultaat is de rentabiliteit op het eigen vermogen negatief in 2022. In de periode 2023-2026 beweegt de rentabiliteit door het wisselend resultaat zich rond de 1,5%. Zoals aangegeven in de tabel in paragraaf 4.4 vindt signalering pas plaats wanneer de ratio meer dan 3 jaar onder nul of laatste 2 jaar < -5% of laatste jaar < -10%. Dit is niet van toepassing.

De huisvestingsratio van de onderwijsinspectie is vrij stabiel en stijgt aan het eind van de periode licht door stijgende afschrijvingen. De lichte daling in 2022-23 komt door verschuiving van investeringen en daarmee gepaard gaande afschrijvingen

## Investeringen en huisvestingsbeleid

In 2011 heeft de VU een masterplan opgesteld voor een campusinvesteringsprogramma van in totaal circa € 450m over de periode 2012-2023. Voor dit programma, dat stap voor stap in uitvoering wordt genomen en waar nodig tussentijds bijgestuurd, geldt als stelregel minder totaal ruimtegebruik, en het delen van ruimten en voorzieningen. Deze uitgangspunten dragen bij aan efficiënt ruimtegebruik en beheersing van de kostenstijging, die onlosmakelijk is verbonden met een vernieuwing van een verouderde campus.

De VU heeft voor de eerste fase van het programma een financieringsarrangement met de Europese InvesteringsBank (EIB) afgesloten van € 230m waarvan € 207m is benut. De benodigde investeringen in de eerste fase van het programma zijn voor 50% uit eigen middelen van de VU betaald en 50% met vreemd vermogen. De eerste fase is in 2021 officieel afgesloten met de oplevering van het NU gebouw.

Eind 2017 is voor de investeringen in nieuwbouw Onderzoeksgebouw VU Schoolwerktuinen (SWT) en de benodigde investeringen in de energiecentrale (CCE), als onderdeel van de tweede fase van het campusinvesteringsprogramma, een financieringsarrangement van € 140m afgesloten bij respectievelijk de BNG en de EIB. Hiernaast is bij deze banken in 2020 een uitbreiding van de bestaande financiering gerealiseerd van totaal € 35m. De initiële investeringen worden volledig gefinancierd met vreemd vermogen. Hierdoor is er voldoende ruimte om de overige investeringen van de tweede fase van het campusinvesteringsprogramma uit eigen middelen te financieren. Dit betreft onder meer aanvullende investeringen die het gevolg zijn van eerder gemaakte strategische keuzes over onder meer facilitering van samenwerking met derden, modernisering IT voorzieningen, de energietransitie en (niet gebouw gebonden) kosten bij de transitie naar het Onderzoeksgebouw VU.

De overige investeringen bestaan verder uit investeringen in onderzoeksinfrastructuur (met name bij faculteiten), kwaliteitsverbetering onderwijs en onderzoek (bij de diensten) en vervangings- en uitbreidingsinvesteringen in IT faciliteiten die voor een belangrijk deel samenhangen met de (ver)nieuwbouw en het optimaliseren van de veiligheid.

De VU heeft een meerjareninvesteringsbegroting waarin voldoende beslisruimte en flexibiliteit aanwezig is. De investeringen kennen verschillende fasen en duidelijke 'go/no go'-en 'on hold'-momenten. Er zijn geen verplichtingen aangegaan, die een kettingreactie van investeringsverplichtingen veroorzaken voor de komende jaren. Per casus wordt door een investeringscommissie kritisch gekeken naar nut, noodzaak, rendement, omvang en timing. Op basis van de beschikbaarheid van middelen en de strategie wordt het uiteindelijke besluit genomen om projecten in uitvoering te nemen.

In onderstaande tabel is de actuele meerjareninvesteringsbegroting opgenomen:

Meerjareninvesteringen VU (bedragen in €m)	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
FCO	109,1	60,2	37,5	37,6	31,4	47,3	43,0	71,7	61,9	53,3
IT	27,1	9,2	10,5	12,6	12,0	-	-	-	-	-
Faculteiten	6,5	9,6	8,1	5,5	2,6	-	-	-	-	-
Diensten ov	3,7	1,3	0,6	0,6	0,6	-	-	-	-	-
<b>Totaal investeringen VU</b>	<b>146,4</b>	<b>80,3</b>	<b>56,7</b>	<b>56,4</b>	<b>46,7</b>	<b>47,3</b>	<b>43,0</b>	<b>71,7</b>	<b>61,9</b>	<b>53,3</b>

## Het risico beheersings- en controlesysteem binnen de VU

Risicomanagement is bij de VU een belangrijk bestuurlijk aandachtspunt en een expliciet onderdeel van de bestuurlijke dialoog en van de planning en control cyclus. In hoofdstuk 7 van dit jaarverslag wordt hierop uitvoerig ingegaan. In de continuïteitsparagraaf worden de belangrijkste elementen weergegeven. De VU ziet risico's niet als zaken die altijd vermeden moeten worden, maar ziet risicomanagement als een belangrijk onderdeel van het op een beheerste en weloverwogen manier van realiseren van doelen.

Het risicoraamwerk van de VU kent de volgende dimensies:

- *Risicobereidheid ('Risk Appetite')*: De mate waarin de VU bereid is risico's te lopen bij de realisatie van haar doelstellingen wordt jaarlijks geëxpliciteerd in het risicohoofdstuk van het bestuursverslag en verschilt per doelstelling, onderwerp en per risicocategorie.
- *Cultuur en gedrag*: Het scheppen van een cultuur waarin verantwoordelijkheid wordt genomen, waarin men elkaar vertrouwt en waarin men elkaar aanspreekt.

- *Strategische doelen*: De VU ziet een risico als een gebeurtenis die het behalen van doelen in de weg kan staan. Heldere doelen staan daarmee aan de basis van risicobeheersing. De doelen van de VU staan verwoord in het instellingsplan, en daarop gebaseerde jaarplannen.
- *Borging risicodialoog*: Het benoemen en bespreken van risico's in relatie tot de doelen en prestaties en de beheersing is een vast onderdeel van de periodieke bestuurlijke overleggen met de faculteiten en diensten van de VU.
- *Processen en procedures*: Het risicomanagement wordt verder geborgd door activiteiten op het gebied van control en audit. In de jaarplannen van de eenheden zijn risicoparagrafen opgenomen, die in het verdere verloop van de planning en control cyclus worden gevolgd met betrekking tot ontwikkeling en beheersing van risico's.

## Hoofdingeling van risico's

De VU rubriceert de risico's naar drie hoofdgroepen:

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

Elke risicogroep vraagt om een eigen benadering. In de praktijk komen ook risico's voor op de grensvlakken binnen deze hoofdingeling.

## Belangrijkste specifieke risico's

In hoofdstuk 7 en bijlage 6 zijn deze risico's nader omschreven en worden per risico ook de risicomitigerende maatregelen genoemd.

# 8.6 Helderheidsperspectieven

In deze paragraaf wordt beschreven hoe de VU omgaat met de thema's zoals die zijn opgenomen in de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs', uitgevaardigd door het ministerie van OCW.

### - Thema 1: Uitbesteding

De VU heeft in 2021 geen (delen van) CROHO-geregistreerde opleidingen uitbesteed aan private organisaties en andere instellingen. Het contractonderwijs van de VU valt hier buiten omdat hier geen geld van de overheid voor wordt ontvangen.

### - Thema 2: Investeren van publieke middelen in private activiteiten

Op 15 april 2021 is de Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten ingegaan als opvolger van het huidige Thema 2 van de Notitie Helderheid. Deze nieuwe beleidsregel heeft aanleiding gegeven om de beheersmaatregelen rondom dit thema tegen het licht te houden om de effecten en benodigde aanpassingen te kunnen doorvoeren op het geldende interne beleid, de tariefstellingen, de voor- en nacalculaties per categorie en de wijze en diepgang van de verantwoording. Vanwege de omvang van deze actie heeft de VU ervoor gekozen de verantwoording over 2021 nog te baseren op de verantwoordingswijze conform Thema 2 van de Notitie Helderheid, overeenkomstig de mogelijkheid die OCW daarvoor heeft gegeven in het verslagjaar 2021.

De VU heeft in 2021 geen Rijksbijdrage aangewend voor de uitvoering van private activiteiten. Er zijn geen onderwijskundige publiek-private arrangementen afgesloten.

De private activiteiten van de VU zijn hoofdzakelijk opgenomen in VU Holding B.V., een 100% dochteronderneming, waarin onder meer de joint ventures Parkeerbedrijf VU-VUmc B.V. en het CCE voor het belang van 50% in vertegenwoordigd zijn. Alle activiteiten binnen VU Holding B.V., met uitzondering van de joint ventures, komen voort uit de wettelijke valorisatetaak van de VU. Ofwel in directe zin door uitvoering van en het structuur bieden aan het proces van kennisvalorisatie, dan wel in indirecte zin door het verwerven, beheren en vervreemden van participaties in spin-off bedrijven die de kennis van de VU toepassen in innovatieve producten en diensten uit hoofde van kennisvalorisatie. In de joint ventures Parkeerbedrijf en CCE is de gezamenlijke exploitatie van de parkeergarages respectievelijk het energiebedrijf verbijzonderd ten behoeve van de gezamenlijke bedrijfsvoering van VU en VUmc. Ten aanzien van de parkeergarages vervult Parkeerbedrijf ook een dienstverlenende functie voor patiënten, cliënten en medewerkers. De oorsprong van de private activiteiten is aldus steeds gebaseerd op de toegevoegde waarde van de activiteiten voor het onderwijs en onderzoek van de VU. Een deel van de private activiteiten is echter ook binnen de VU opgenomen in aparte afdelingen. Dit zijn de activiteiten op het gebied van Cultuur (via het cultuurcentrum Griffioen) en Sport (Sportcentrum VU). Deze activiteiten zijn primair bedoeld voor de doelgroep van de VU: studenten en medewerkers. Het uitgangspunt is dat er geen faciliteiten of activiteiten worden gerealiseerd op grond van uitsluitend commerciële overwegingen. Uit hoofde van het realiseren van voldoende rendement zijn deze faciliteiten echter ook beschikbaar gesteld aan externe klanten, waarbij de prijsstelling is gebaseerd op integrale kostprijs en marktconformiteit.

#### *- Thema 3: Het verlenen van vrijstellingen*

Het verlenen van vrijstellingen is binnen de VU alleen mogelijk op verzoek van de individuele student. Vrijstellingen kunnen worden verleend door de examencommissie; de gronden waarop zijn vastgelegd in de onderwijs- en examenregeling. De documentatie is opgenomen in de studentdossiers.

#### *- Thema 4: Bekostiging van buitenlandse studenten*

Binnen de VU worden buitenlandse studenten alleen ingeschreven als student als zij volledig voldoen aan de inschrijvingsvoorwaarden. Ingeschreven studenten worden alleen dan voor bekostiging in aanmerking gebracht als zij volledig voldoen aan de wet- en regelgeving hieromtrent.

Buitenlandse studenten die slechts een gedeelte van een opleidingsprogramma volgen worden ingeschreven als contractcursist conform de binnen de VU van toepassing zijnde regeling.

#### *- Thema 5: Collegegeld niet betaald door student zelf*

De inschrijfprocedures binnen de VU zijn conform de geldende wet- en regelgeving rondom dit thema.

Door de VU wordt – afgezien van toekenningen uit het Profileringsfonds – geen Rijksbijdrage besteed aan het op enige manier compenseren van het door studenten betaalde collegegeld. Indien het collegegeld namens een student door derden wordt betaald, staat dit aangegeven op de door de student afgegeven machtiging.

#### *- Thema 6: Studenten volgen modules van opleidingen*

De VU biedt geen modules van een CROHO opleiding met certificaat als aparte leerroute aan. De VU kent vanzelfsprekend wel contractonderwijs, maar dit is geen regulier onderwijs.

- Thema 7: De student volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven

De VU staat niet toe dat een student een andere opleiding volgt dan waarvoor ingeschreven.

- Thema 8: Bekostiging van maatwerktrajecten

De VU heeft in 2021 geen maatwerktrajecten voor bedrijven en organisaties georganiseerd zoals bedoeld in de Notitie Helderheid, dat wil zeggen het ontwikkelen van maatwerktrajecten waarbij een derde - een externe organisatie of bedrijf - een bijdrage betaalt voor het op maat snijden van een bestaande bekostigde opleiding.

#### Toekenningen uit het Profileringsfonds

Als studenten door bijzondere omstandigheden studievertraging oplopen, kunnen zij een aanvraag indienen voor een financiële tegemoetkoming op grond van de regeling Profileringsfonds (voorheen Regeling Financiële Ondersteuning Studenten, FOS). De opzet van het Profileringsfonds en de daarbij behorende categorieën zijn gebaseerd op artikel 7.51 e.v. WHW. De financiële invulling is niet wettelijk vastgesteld; daarover beslist de desbetreffende onderwijsinstelling. Als het fonds niet volledig is uitgeput of indien er wordt over besteed, dan vloeien de gelden terug of komen uit de algemene middelen. De USR heeft wettelijk instemmingsrecht op het beleid dat ten grondslag ligt aan de regeling Profileringsfonds en de daarbij behorende hoogte van financiële ondersteuning.

Het VU-Profileringsfonds is voor 2021 en later op € 1,1m per jaar begroot. In 2021 is een bedrag van in totaal € 1.272.562 besteed (zie de specificatietabel), in 2020 € 1.168.648 en in 2019 was dat € 1.296.157. Er zijn in 2021 uitgaven gedaan aan 71 niet-EER studenten voor een totaal van € 71.479 (2020: 42 studenten, € 48.900).

VU-Profileringsfonds 2021 (bedragen in €)		Aantal student	Aantal student	Totaal bedrag	Gemiddelde hoogte	Gemiddelde duur
Categorie	Omschrijving	aanvragen	toekenningen	toekenningen	toekenningen	toekenningen
A	Studenten in overmachtssituaties, zoals ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden of niet studeerbare opleidingen;	545	465	489.000	1.050	4 mnd
B	Studenten die optreden als bestuurslid van door de instelling erkende studie- of studentenverenigingen of in de studentenmedezeggenschap,	595	582	775.562	1.350	5 mnd
C	Overige, zoals het leveren van uitzonderlijke prestaties op het gebied van sport of cultuur.	8	8	8.000	1.000	4 mnd
<b>Totaal</b>		<b>1.148</b>	<b>0</b>	<b>1.272.562</b>	<b>3.400</b>	



## 8.7 Onkostenvergoedingen

### Onkostenvergoedingen College van Bestuur (in euro's) 2021

Onkostenvergoedingen College van Bestuur 2021				
(bedragen in €)	Bestuurskosten prof. dr. C.M. van Praag	Bestuurskosten prof. dr. V. Subramaniam	Bestuurskosten dr. M.J.W.T. Nollen	Totaal
Representatiekosten inclusief vaste onkostenvergoeding	2.611	1.698	2.498	6.807
Reiskosten binnenland	23.817	206	14.129	38.152
Reiskosten buitenland	0	0	0	0
Overige kosten	2.723	0	875	3.598
<b>Totaal</b>	<b>29.150</b>	<b>1.904</b>	<b>17.502</b>	<b>48.557</b>

Alle verantwoorde onkosten in het overzicht hebben betrekking op de periode januari – december 2021.

Dit overzicht is opgesteld conform de 'Declaratieregeling CvB-leden Nederlandse universiteiten' van de UNL. De verantwoorde onkostenvergoeding over 2021 is wat betreft de representatiekosten en reiskosten binnen- en buitenland relatief gezien gelijk aan 2020, vanwege de COVID-19 pandemie in 2021. De sociale verplichtingen en binnen- en buitenlandse reizen van de leden van het College van Bestuur waren hierdoor in 2021 beperkt.

### Representatiekosten

Hier zijn de vaste onkostenvergoedingen verantwoord. Gezamenlijke diners van meerdere leden van het College van Bestuur zijn naar rato verdeeld over de aanwezige Collegeleden bij dit diner. De eigen representatiekosten zijn toegerekend aan individuele Collegeleden. Deze zijn conform de UNL- normen verantwoord.

### Reiskosten binnenland

Bij mevrouw prof. dr. C.M. van Praag en de heer dr. M.J.W.T. Nollen zijn de maanden januari tot en met december 2021 opgenomen in de leasekosten. Daarnaast maakt mevrouw prof. dr. C.M. van Praag gebruik van taxi's of een studentchauffeur uit efficiencyoverwegingen. Ook heeft de heer dr. M.J.W.T. Nollen deelgenomen aan een binnenlandse netwerkreis met de Amsterdamse partners.

De heer prof. dr. V. Subramaniam heeft gedurende zijn dienstverband tot en met 31 augustus 2021 conform zijn arbeidsovereenkomst € 0,19 per kilometer gedeclareerd voor woon- werkverkeer en voor werkgerelateerd verkeer in zijn eigen auto. Deze post bevat ook kosten voor het openbaar vervoer en gedeclareerde parkeerkosten.

## Reiskosten buitenland

Onder deze categorie zijn in 2021 geen kosten verantwoord vanwege de beperkingen van de COVID-19 pandemie zoals die golden in 2021.

## Overige kosten

Onder overige kosten zijn opleidingskosten van mevrouw prof. dr. C.M. van Praag en de heer dr. M.J.W.T. Nollen verantwoord.



H9

Studievoorschotmiddelen



# 9. Studievoorschotmiddelen

## 9.1 Inleiding

In 2021 is het VU Kwaliteitsplan Onderwijs 2.0 goedgekeurd. In juli is er positief geadviseerd door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO), waarna het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) in september de definitieve goedkeuring heeft gegeven. In deze 2.0 versie van het Kwaliteitsplan is de feedback van het eerste panel verwerkt. Tevens hebben we deze herbeoordeling aangegrepen om een geactualiseerd plan neer te leggen waarin de roerige afgelopen periode met COVID-19 is verwerkt. Als gevolg van de uitbraak van COVID-19 is het accent in activiteiten meer komen te liggen op de digitale transformatie van het onderwijs. In de afgelopen periode is wat we hebben bereikt in het digitale onderwijs verder ontwikkeld richting activerend blended onderwijs. In het kwaliteitsplan 2.0 zijn daarom ook nieuwe projecten opgenomen rondom Blended Learning. Uiteindelijk is ons doel om via Blended Learning innovatieve en activerende vormen van digitaal en fysiek onderwijs optimaal in te zetten opdat we met ons onderwijs de beste kwaliteit leveren aan onze studenten.

## Monitoring en dialoog over het kwaliteitsplan

### Informatievoorziening via de P&C cyclus

Op 22 februari 2021 heeft de Gezamenlijke Vergadering (GV) ingestemd met het Kwaliteitsplan Onderwijs VU 2.0. De monitoring van de uitvoering van ons plan vindt plaats via de reguliere planning- en controlcyclus (P&C cyclus). Zowel op facultair als VU-breed niveau wordt de voortgang van de kwaliteitsafspraken en de besteding van de studievoorschotmiddelen jaarlijks gemonitord binnen de reguliere P&C cyclus van de VU en de documenten die in dat kader worden opgesteld (kadernota, jaarplan, periodieke voortgangsrapportages en jaarverslag). Het (facultaire) Kwaliteitsplan is twee keer per jaar onderdeel van gesprek tussen het (facultaire) bestuur en de (facultaire) medezeggenschap. Ten aanzien van de besteding van het jaarlijkse bedrag studievoorschotgeld geldt dat de invulling hiervan wordt bepaald door de meerjarige kaders zoals vastgelegd in het Kwaliteitsplan Onderwijs VU en in de facultaire meerjarenplannen. Er zijn geen grote afwijkingen ten opzichte van deze kaders geweest die opnieuw ter instemming zijn voorgelegd aan de centrale medezeggenschap. De afwijkingen binnen de facultaire meerjarenplannen zijn afgestemd met de facultaire medezeggenschap binnen de reguliere P&C cyclus.

De algemene reflectie op het proces is aan het eind van dit hoofdstuk opgenomen. De reflectie van de medezeggenschap op proces en resultaat is in bijlage IX opgenomen.

De facultaire meerjarenplannen zijn ook onderdeel van bespreking in de bestuurlijke overleggen tussen faculteitsbestuur en College van Bestuur. In het bestuurlijk overleg in het voorjaar wordt verantwoording afgelegd over de realisatie van de plannen en in het najaar gaat het over de begroting van het aankomend kalenderjaar. De kwaliteitsafspraken zijn steeds expliciet onderdeel van de bestuurlijke overleggen geweest.



De kwaliteitscommissie van de Raad van Toezicht is elke vergadering op de hoogte gesteld van de stand van zaken door middel van een mededeling waarin de actuele zaken verwerkt zijn. De Raad van Toezicht is via het jaarverslag en jaarplan/begroting ook aangesloten op de financiële voortgang van het Kwaliteitsplan. De reflectie van de Raad van Toezicht op proces en realisatie is in paragraaf 9.3 opgenomen.

## Sturing van de projecten

De VU-brede programma's en projecten vallen onder de verantwoordelijkheid van vier stuurgroepen: studentbegeleiding, onderwijsprofilering, docentprofessionalisering en innovatie en onderwijsfaciliteiten. De sturing van het gehele portfolio aan projecten valt onder de verantwoordelijkheid van een werkgroep die namens het OPO (Overleg van Portefeuillehouders Onderwijs) de algehele voortgang van het centrale deel van het plan bewaakt (werkgroep onderwijsprojecten VU). De leden van deze werkgroep hebben ook zitting in de stuurgroepen (een lid per stuurgroep). De studentmedezeggenschap is ook standaard vertegenwoordigd in elke stuurgroep. Naast de stuurgroepen zijn er ook nog werkgroepen en adviesorganen die over de inhoudelijke aspecten per project kunnen adviseren/uitwerken, zoals bij de projecten *Mixed Classroom*, *Community Service Learning* en het onderwijsnetwerk *VU Network for Teaching and Learning* (VU NT&L).

De sturing middels de stuurgroepen en werkgroep onderwijsprojecten loopt goed, de projecten kunnen goed gevolgd worden. Wel is geconstateerd dat de informatiedichtheid van de voortgangsrapportages is afgenomen met de tijd en dat stuurgroepleden vaak niet helder genoeg voor ogen hadden welke informatie uit de voortgangsrapportages op dat moment het meest relevant was. Daartoe zijn de formats van de voortgangsrapportages aangepast, ze zijn toegankelijker gemaakt en er zijn heldere vragen en besluiten voor de stuurgroep toegevoegd.

Het volgen van de financiële realisatie van de studievoorschotmiddelen is halverwege 2021 door vervanging van de bedrijfsvoeringssystemen van de VU (programma MARS) moeilijker geworden. Dit heeft het voor projectleiders en stuurgroepleden moeilijker gemaakt goed te sturen op het gewenste financiële resultaat. We zien door deze problematiek in combinatie met de effecten van corona op de uitvoering van de activiteiten een grotere onderbesteding in 2021 dan gehoopt. Door gebrek aan actueel inzicht in de uitgaven is er te voorzichtig geld uitgegeven.

## 9.2 Voortgang en realisatie

### Financiële realisatie

In het Kwaliteitsplan 2.0 is in 2021 € 6,6m aan VU-brede initiatieven toegewezen en € 9,4m aan faculteiten. De volgende tabel toont de realisatie 2021 in vergelijking met de begroting 2021 op basis van het Kwaliteitsplan VU 2.0.

## Realisatie 2021

STUDIEVOORSCHOTGELDEN VU 2021	BEGROTING	REALISATIE	BESTEDING IN %
Kwaliteitsthema (bedragen in €)	2021	2021	B2021/R2021
<b>1. Onderwijsintensiteit</b>			
VU-breed	1.058.388	545.008	51,49%
Facultair	4.579.990	4.273.321	93,30%
<b>Totaal thema 1 Onderwijsintensiteit</b>	<b>5.638.379</b>	<b>4.818.329</b>	<b>85,46%</b>
<b>2. Begeleiding studenten</b>			
VU-breed	122.447	75.568	61,71%
Facultair	844.912	692.388	81,95%
<b>Totaal thema 2 Begeleiding studenten</b>	<b>967.359</b>	<b>767.956</b>	<b>79,39%</b>
<b>3. Studiesucces</b>			
VU-breed	636.215	575.055	90,39%
Facultair	1.395.065	842.306	60,38%
<b>Totaal thema 3 Studiesucces</b>	<b>2.031.280</b>	<b>1.417.361</b>	<b>69,78%</b>
<b>4. Onderwijsdifferentiatie</b>			
VU-breed	188.773	188.773	100,00%
Facultair	916.281	575.935	62,86%
<b>Totaal thema 4 Onderwijsdifferentiatie</b>	<b>1.105.054</b>	<b>764.708</b>	<b>69,20%</b>
<b>5. Onderwijsfaciliteiten</b>			
VU-breed	3.127.503	1.554.598	49,71%
Facultair	734.424	721.134	98,19%
<b>Totaal thema 5 Onderwijsfaciliteiten</b>	<b>3.861.928</b>	<b>2.275.732</b>	<b>58,93%</b>
<b>6. Docentkwaliteit</b>			
VU-breed	1.469.337	787.307	53,58%
Facultair	953.077	736.099	77,23%
<b>Totaal thema 6 Docentkwaliteit</b>	<b>2.422.414</b>	<b>1.523.406</b>	<b>62,89%</b>
Totaal VU-breed	6.602.663	3.726.309	56,44%
Totaal Facultair	9.423.749	7.841.183	83,21%
<b>TOTAAL STUDIEVOORSCHOTGELDEN 2021</b>	<b>16.026.412</b>	<b>11.567.492</b>	<b>72,18%</b>
TOTAAL BESCHIKBAAR	14.157.157	14.157.157	81,71%
<b>VERSCHIL T.O.V. BESCHIKBAAR</b>	<b>-1.869.255</b>	<b>2.589.665</b>	

NB. De bovenstaande cijfers zijn inclusief het aandeel VU in de gezamenlijke faculteiten met de UvA, te weten het Amsterdam University College (AUC) en het Academisch Centrum Tandheelkunde Amsterdam (ACTA). Met beide eenheden is afgesproken dat zij één integraal kwaliteitsplan maken uitgaande van de opgetelde toewijzingen vanuit de VU + UvA, en dat zij rapporteren over de realisatie op basis van dit integrale plan. In bovenstaand overzicht hebben wij rekening gehouden met een aandeel VU in deze realisatie naar rato van de VU-toewijzing voor 2021. Hiermee houden we aansluiting op het totale bedrag aan studievoorschotmiddelen dat beschikbaar is voor de VU. Deze wijze van presentatie sluit aan op het Kwaliteitsplan van de VU.



Het beschikbare budget voor 2021 bedroeg € 14,16m, waarvan € 13,89m uit de Rijksbijdrage OCW en € 0,27m via de Universiteit van Amsterdam (bijdrage aan centrale VU-projecten in verband met de gezamenlijke faculteit Tandheelkunde). Het externe budget van € 14,16m, samen met een aanvulling uit eigen VU-middelen en doorgeschoven onderbesteding uit 2019 en 2020, zorgen voor het begrote bedrag van € 16,03m. Hiervan is uiteindelijk een bedrag van € 11,6m besteed in 2021. Ten opzichte van het extern beschikbare budget van € 14,16m is 81,71% gerealiseerd, ten opzichte van begroting 2021 72,18%.

Dit betekent dat het ondanks de bijzondere en moeilijke omstandigheden rondom het MARS-project en de coronamaatregelen toch gelukt is om het overgrote deel van de plannen te realiseren die we voor 2021 hadden gemaakt. We zien dat er op alle thema's veel voortgang is geboekt. Wanneer we kijken naar de onderbesteding, zien we voornamelijk onderbestedingen op de VU-brede projecten. Dit is meestal toe te schrijven aan corona en de als gevolg daarvan ontstane werkdruk van docenten. De eerste prioriteit van docenten lag bij het verzorgen van goed onderwijs, het duurzaam inrichten van dat onderwijs volgens een activerend blended concept is steeds wat naar achter verplaatst doordat het zogenaamde corona-onderwijs langer aan moest houden dan gedacht (achterblijven uitgaven op thema 1). Ook was er minder ruimte om naast het onderwijs voldoende tijd te vinden voor professionalisering (achterblijven uitgaven op thema 6). Ook heeft corona onze uitgaven op thema 5 lager uit doen vallen, doordat meubilair langere levertijden heeft (voor studieplekken en onderwijsruimtes) en de IT afdeling overvraagd werd door de combinatie van projecten in het kader van onderwijsontwikkeling en het faciliteren van tools noodzakelijk voor corona-onderwijs. Ondanks de beperkingen door onder andere corona, hebben de faculteiten toch zorggedragen voor een gedegen besteding van de middelen en lopen zij grotendeels op schema. Hierbij hebben de faculteiten aangegeven dat zij de onderdelen van de plannen waarop tot nu toe vertraging is ontstaan alsnog willen uitvoeren in 2022 of latere jaren.

## Realisatie periode 2019-2021

STUDIEVOORSCHOTGELDEN VU 2021	BEGROTING	REALISATIE	BESTEDING IN %
<i>Kwaliteitsthema (bedragen in €)</i>	2019-2021	2019-2021	B19-21/ R19-21
<b>1. Onderwijsintensiteit</b>			
VU-breed	1.058.388	545.008	51,49%
Facultair	9.063.964	8.882.434	98,00%
<b>Totaal thema 1 Onderwijsintensiteit</b>	<b>10.122.352</b>	<b>9.427.442</b>	<b>93,13%</b>
<b>2. Begeleiding studenten</b>			
VU-breed	326.247	265.464	81,37%
Facultair	1.548.184	1.368.335	88,38%
<b>Totaal thema 2 Begeleiding studenten</b>	<b>1.874.432</b>	<b>1.633.799</b>	<b>87,16%</b>
<b>3. Studiesucces</b>			
VU-breed	1.552.886	1.473.287	94,87%
Facultair	2.870.270	2.161.571	75,31%
<b>Totaal thema 3 Studiesucces</b>	<b>4.423.156</b>	<b>3.634.858</b>	<b>82,18%</b>
<b>4. Onderwijsdifferentiatie</b>			
VU-breed	633.773	638.203	100,70%
Facultair	1.833.984	1.319.855	71,97%
<b>Totaal thema 4 Onderwijsdifferentiatie</b>	<b>2.467.757</b>	<b>1.958.058</b>	<b>79,35%</b>
<b>5. Onderwijsfaciliteiten</b>			
VU-breed	5.283.303	3.532.761	66,87%
Facultair	1.217.375	1.347.303	110,67%
<b>Totaal thema 5 Onderwijsfaciliteiten</b>	<b>6.500.678</b>	<b>4.880.064</b>	<b>75,07%</b>
<b>6. Docentkwaliteit</b>			
VU-breed	3.277.488	2.650.176	80,86%
Facultair	1.685.287	1.390.253	82,49%
<b>Totaal thema 6 Docentkwaliteit</b>	<b>4.962.776</b>	<b>4.040.428</b>	<b>81,41%</b>
Totaal VU-breed	12.132.086	9.104.899	75,05%
Totaal Facultair	18.219.065	16.469.751	90,40%
<b>TOTAAL STUDIEVOORSCHOTGELDEN 2021</b>	<b>30.351.150</b>	<b>25.574.650</b>	<b>84,26%</b>
TOTAAL BESCHIKBAAR	28.438.265	28.438.265	89,93%
<b>VERSCHIL T.O.V. BESCHIKBAAR</b>	<b>-1.912.885</b>	<b>2.863.615</b>	

Wanneer we kijken naar de periode 2019-2021, ligt het bestedingspercentage op 89,93% ten opzichte van het extern beschikbare budget en op 84,26% ten opzichte van de totale begroting. Over deze periode bedroeg het extern beschikbare budget € 28,44m, en is dit aangevuld met € 1,91m aan eigen VU-middelen, waardoor de totale begroting € 30,35m bedroeg. Hier tegenover stond een totaal bedrag aan bestedingen over de periode 2019-2021 van € 25,57m. De totale onderbesteding over deze periode bedraagt € 2,87m ten opzichte van het beschikbare externe budget en € 4,78m ten opzichte van de totale begroting aan studievoorschotgelden.

De besteding is gelijkmatig over alle thema's verdeeld, waarbij de besteding op thema 1 Onderwijsintensiteit facultair een hogere besteding kent. Dit gaat vooral om extra (junior)docenten. Ook thema 4 Onderwijsdifferentiatie en thema 5 Onderwijsfaciliteiten kennen met name op de facultaire projecten een hoge besteding. Als we kijken naar de thema's die een onderbesteding kennen, ontstaat deze voornamelijk in 2021. Bij de inhoudelijke besteding van deze thema's zal hier een nadere toelichting op worden gegeven.

## Vooruitblik besteding 2022-2024

STUDIEVOORSCHOTGELDEN VU 2021	BEGROTING	REALISATIE	REALISATIE	TOTAAL PLAN
<i>Kwaliteitsthema (bedragen in €)</i>	2022	2023	2024	2019-2024
<b>1. Onderwijsintensiteit</b>				
VU-breed	1.239.757	1.000.000	500.000	3.798.146
Facultair	5.970.635	5.853.661	6.857.303	27.745.563
<b>Totaal thema 1 Onderwijsintensiteit</b>	<b>7.210.393</b>	<b>6.853.661</b>	<b>7.357.303</b>	<b>31.543.709</b>
<b>2. Begeleiding studenten</b>				
VU-breed	198.105	122.667	198.105	845.124
Facultair	1.445.239	1.242.390	1.426.191	5.662.004
<b>Totaal thema 2 Begeleiding studenten</b>	<b>1.643.344</b>	<b>1.365.056</b>	<b>1.624.296</b>	<b>6.507.129</b>
<b>3. Studiesucces</b>				
VU-breed	693.669	637.356	637.351	3.521.262
Facultair	1.418.940	1.476.298	1.859.487	7.624.995
<b>Totaal thema 3 Studiesucces</b>	<b>2.112.609</b>	<b>2.113.654</b>	<b>2.496.838</b>	<b>11.146.257</b>
<b>4. Onderwijsdifferentiatie</b>				
VU-breed	189.110	189.111	189.110	1.201.103
Facultair	1.010.123	932.194	1.163.621	4.939.921
<b>Totaal thema 4 Onderwijsdifferentiatie</b>	<b>1.199.232</b>	<b>1.121.306</b>	<b>1.352.731</b>	<b>6.141.025</b>
<b>5. Onderwijsfaciliteiten</b>				
VU-breed	3.137.049	5.065.936	2.263.184	15.749.472
Facultair	1.058.933	1.211.705	1.332.973	4.820.987
<b>Totaal thema 5 Onderwijsfaciliteiten</b>	<b>4.195.982</b>	<b>6.277.641</b>	<b>3.596.157</b>	<b>20.570.459</b>
<b>6. Docentkwaliteit</b>				
VU-breed	1.663.614	1.831.975	1.894.505	8.667.583
Facultair	1.390.704	1.586.191	1.655.752	6.317.934
<b>Totaal thema 6 Docentkwaliteit</b>	<b>3.054.319</b>	<b>3.418.166</b>	<b>3.550.257</b>	<b>14.985.517</b>
Totaal VU-breed	7.121.305	8.847.045	5.682.255	33.782.690
Totaal Facultair	12.294.575	12.302.439	14.295.327	57.111.405
<b>TOTAAL STUDIEVOORSCHOTGELDEN 2021</b>	<b>19.415.880</b>	<b>21.149.484</b>	<b>19.977.582</b>	<b>90.894.095</b>
TOTAAL BESCHIKBAAR	17.851.708	18.849.013	21.274.723	86.413.709
<b>VERSCHIL T.O.V. BESCHIKBAAR</b>	<b>-1.564.172</b>	<b>-2.300.471</b>	<b>1.297.141</b>	<b>-4.480.386</b>

Wanneer we kijken naar de verwachte inzet van de studievoorschotgelden, zien we dat tot en met 2021 € 25,57m besteed is. Als we dit plaatsen naast de begroting die gemaakt is voor de periode 2022-2024 van € 60,54m, verwachten wij een totale besteding te realiseren van € 86,12m. In totaal zijn voor de periode 2019-2024 € 86,4m aan externe studievoorschotgelden beschikbaar. Naar verwachting zullen dus de totale studievoorschotmiddelen binnen de planperiode worden besteed. Daarnaast geldt dat de faculteiten hebben aangegeven dat zij naar verwachting de onderbesteding t/m 2021 in de komende jaren zullen inlopen, naast de uitvoering van de reguliere plannen voor de periode 2022-2024. Deze doorschuif is nog niet volledig verwerkt in de tabel hiervoor, evenmin als een eventuele herinzet van de onderbesteding op de centrale middelen in de periode 2022-2024.

Per saldo verwachten wij eind 2024 het volledige beschikbare bedrag aan studievoorschotgelden te hebben uitgegeven conform ons Kwaliteitsplan Onderwijs, met waarschijnlijk een overbesteding ten laste van eigen VU-middelen, wanneer alle voorgenomen plannen worden gerealiseerd.

## Inhoudelijke toelichting op bereikte resultaten per Kwaliteitsthema

In bijlage VIII is een overzicht opgenomen van alle VU-brede en facultaire projecten met hun beoogde en gerealiseerde resultaten t/m 2021. In dit hoofdstuk geven we deze resultaten op geaggregeerd niveau weer per subvoornemen voor een helder overzicht van de totale voortgang. Hierbij maken we gebruik van de volgende aanduidingen die gelden als je naar de gemiddelde voortgang per subvoornemen kijkt, met een onderscheid naar VU-brede plannen en facultaire plannen:

- Op schema: het beoogd resultaat 2021 zoals geformuleerd in plan is behaald.
- Deels vertraagd: beoogd resultaat is grotendeels behaald, maar nog een klein deel niet. Dat wordt toegelicht in het gerealiseerd resultaat.
- Vertraagd: het beoogd resultaat is niet veranderd, maar we zijn er nog niet. Welke onderdelen wel en niet zijn gerealiseerd staat bij gerealiseerd resultaat.
- Versneld: we hebben meer bereikt dan beoogd resultaat, hoeveel meer staat bij het gerealiseerd resultaat.
- Bijstelling: beoogd resultaat is tussentijds bijgesteld, bij gerealiseerd resultaat staat hoe het afwijkt van het beoogde resultaat.
- Afgerond: het beoogd resultaat is behaald en project afgerond.
- Afgeblazen: dit project is geannuleerd. Het beoogd resultaat niet behaald. Bij het gerealiseerd resultaat wordt toegelicht waarom.

Naast de voortgang blikken we ook vooruit. Ook hier kijken we per subvoornemen op hetzelfde geaggregeerde niveau als bij de terugblik. Hierbij maken we gebruik van de volgende aanduidingen die gelden als je naar de gemiddelde voortgang per subvoornemen kijkt, met een onderscheid naar VU-brede plannen en facultaire plannen:

- Gelijk aan plan: het beoogd resultaat is nog steeds hetzelfde als in ons plan. Wellicht staat bij de voortgang aangegeven dat we iets achterlopen op schema, maar het einddoel blijft gelijk en realistisch om te behalen.
- Bijstelling resultaat: door vertraging of door een inhoudelijke koerswijziging is het beoogd resultaat voor 2024 gewijzigd. Hier staat het bijgestelde resultaat weergegeven.

# Thema 1 Onderwijsintensiteit

## 1a. Meer docenten

### Voortgang

Doelen 2021 behaald, financiële uitnutting blijft iets achter	Mate van realisatie 	Uitnutting financieel 
---	--	--

Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2021	Begroting t/m 2021	Realisatie t/m 2021
<b>Decentraal</b>				
Intensiteit onderwijs	De intensiteit van het onderwijs verhogen en tegelijkertijd de werkdruk voor docenten verlagen.	Op schema: inzet studentassistenten in het onderwijs, extra werkcolleges.	<b>€ 6.431.440</b>	<b>€ 6.803.689</b>
Juniordocenten	Het doel is om activerend onderwijs van hoog niveau aan te bieden.	Op schema: Juniordocenten zijn aangesteld om practica en werkgroepen te verzorgen. Bij de meeste faculteiten is het aantal aangestelde docenten gelijk aan of hoger dan het beoogd resultaat, bij enkele faculteiten valt het iets lager uit vanwege hogere kosten per docent.		



### Vooruitblik

Onderwerp	Doel	Beoogd resultaat 2024	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
<b>Centraal</b>					
Activerend Blended Onderwijs	Opleidingsdirecteuren helpen bij het maken van een blended curriculum en in het verlengde daarvan docenten ondersteunen bij het blended inrichten van hun onderwijs (binnen een curriculum).	Gelijk aan plan: Per 2024 is een groot deel van de curricula geheel of deels blended ingericht. Per 2024 is de benodigde ondersteuning bij blended learning geborgd binnen de universiteit.	<b>€ 1.239.757</b>	<b>€ 1.000.000</b>	<b>€ 500.000</b>
<b>Decentraal</b>					
Activerend Blended Onderwijs	De ambitie is om een volledig pakket aan educatieve vormen te ontwikkelen, inclusief een blended learning approach die aansluit bij de onderwijsvisie van de VU.	Gelijk aan plan: Activerend onderwijs is een integraal onderdeel van het facultaire aanbod	<b>€ 2.463.305</b>	<b>€ 2.221.378</b>	<b>€ 2.525.207</b>



## 1b. Meer activerende onderwijsvormen

### Voortgang

Doelen 2021 niet geheel behaald, financiële uitnutting blijft iets achter		Mate van realisatie 	Uitnutting financieel 	
Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2021	Begroting t/m 2021	Realisatie t/m 2021
<b>Centraal</b>				
Activerend Blended Onderwijs	Opleidingsdirecteuren helpen bij het maken van een blended curriculum en in het verlengde daarvan docenten ondersteunen bij het blended inrichten van hun onderwijs (binnen een curriculum).	Deels vertraagd: Iedere faculteit heeft een ondersteuningsteam opgericht op een manier die past bij de faculteit. Wel lopen faculteiten nog achter op schema lopen en zijn ze nog niet zo ver in de transitie als zij zouden willen.	€ 1.058.388	€ 545.008
<b>Decentraal</b>				
Activerend Onderwijs	De ambitie is om een volledig pakket aan educatieve vormen te ontwikkelen, inclusief een blended learning approach die aansluit bij de onderwijsvisie van de VU.	Deels vertraagd: Activerend onderwijs is (onder druk van corona) versneld ingevoerd. Faculteiten hebben plannen opgesteld, projectteams zijn aan de slag en docenten worden begeleid bij het opzetten van activerend onderwijs. Bij alle faculteiten beginnen we met een paar vakken per opleiding en dat breiden we steeds verder uit. Wel lopen faculteiten nog achter op schema lopen en zijn ze nog niet zo ver in de transitie als zij zouden willen.	€ 2.632.524	€ 1.760.672

Er is veel gebeurd op dit thema en alle faculteiten hebben dit als prioriteit. Van het centrale deel van het geld worden op VU niveau ondersteuners ingezet en wil men de facultaire ontwikkelingen aan elkaar verbinden en van elkaar leren. Ook wordt een deel van dit geld naar faculteiten doorgezet. Onder de decentrale inzet valt de middeleninzet die faculteiten daarnaast nog zelf gedaan hebben op dit thema. Er zijn een aantal ontwikkelingen geweest waardoor de financiële realisatie wat achterloopt. De transitie is later op gang gekomen in 2021 dan oorspronkelijk gedacht doordat de effecten van corona langer duurden. Daarnaast is het voor faculteiten moeilijk om geschikte ondersteuners te vinden. Hier heerst een schaarste en als ondersteuners zijn aangenomen, duurt het vaak nog een tijdje voordat zij aan de slag kunnen. Als laatste zijn docenten door omstandigheden (denk hierbij aan de onverwachte lockdown eind 2021) meer bezig geweest om hun onderwijs online aan te kunnen bieden, dan na te denken over het duurzaam inzetten van activerend en blended onderwijs.

## Vooruitblik

Onderwerp	Doel	Beoogd resultaat 2024	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
<b>Centraal</b>					
Activerend Blended Onderwijs	Opleidingsdirecteuren helpen bij het maken van een blended curriculum en in het verlengde daarvan docenten ondersteunen bij het blended inrichten van hun onderwijs (binnen een curriculum).	Gelijk aan plan: Per 2024 is een groot deel van de curricula geheel of deels blended ingericht. Per 2024 is de benodigde ondersteuning bij blended learning geborgd binnen de universiteit.	€ 1.239.757	€ 1.000.000	€ 500.000
<b>Decentraal</b>					
Activerend Blended Onderwijs	De ambitie is om een volledig pakket aan educatieve vormen te ontwikkelen, inclusief een blended learning approach die aansluit bij de onderwijsvisie van de VU.	Gelijk aan plan: Activerend onderwijs is een integraal onderdeel van het facultaire aanbod	€ 2.463.305	€ 2.221.378	€ 2.525.207

## Thema 2 Studentbegeleiding

### 2a. Versterken studieadvies

#### Voortgang

Doelen 2021 behaald, financiële uitnutting blijft iets achter	Mate van realisatie	Uitnutting financieel
		

Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2021	Begroting t/m 2021	Realisatie t/m 2021
<b>Centraal</b>				
Kwaliteit studieadvies	Professionaliseren van studieadviseurs	Op schema: De 10 deelnemers die in 2020 aan de leergang zijn gestart hebben hun certificaat behaald.	€ 23.800	€ 17.100
<b>Decentraal</b>				
Versterken studieadvies	Meer en betere begeleiding studenten	Op schema: De capaciteit op studieadvies is uitgebreid. Er is meer aandacht voor professionele ontwikkeling van studenten door workshops of nieuwe leerlijnen.	€ 306.215	€ 243.684

## Vooruitblik

Onderwerp	Doel	Beoogd resultaat 2024	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
<b>Centraal</b>					
Kwaliteit studieadvies	Professionaliseren van studieadviseurs	Gelijk aan plan: Per 2024 hebben we 30 nieuwe BKS gerealiseerd.	€ 24.329	€ 0	€ 24.329
<b>Decentraal</b>					
Versterken studieadvies	Meer en betere begeleiding studenten	Gelijk aan plan: De capaciteit en kwaliteit van het studieadvies is gerealiseerd en geconsolideerd.	€ 283.914	€ 290.000	€ 348.828

## 2b. Meer mentoren/tutores

### Voortgang

Doelen 2021 behaald, financiële uitnutting blijft iets achter	Mate van realisatie	Uitnutting financieel
		


Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2021	Begroting t/m 2021	Realisatie t/m 2021
<b>Decentraal</b>				
Mentoraat of tutoraat versterken/vergroten	Mentoraat/tutoraat professioneler en duurzamer maken, capaciteit uitbreiden	Op schema: programma's zijn vernieuwd en er is extra menskracht ingehuurd. Er is een studievaardighedenlijn opgezet bij Rechten: Persoonlijke en Professionele Identiteit.	€ 1.092.192	€ 946.306

## Vooruitblik

Onderwerp	Doel	Beoogd resultaat 2024	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
<b>Decentraal</b>					
Mentoraat of tutoraat versterken/vergroten	Mentoraat/tutoraat professioneler en duurzamer maken, capaciteit uitbreiden	Gelijk aan plan: Mentor en tutorprogramma's zijn geëvalueerd en verbeterd. De studievaardighedenlijn bij Rechten wordt succesvol in al hun bacheloropleidingen ingezet.	€ 1.095.102	€ 875.432	€ 995.531

## 2c. Begeleiding specifieke studentgroepen

### Voortgang

Doelen 2021 grotendeels behaald, financiële uitnutting blijft iets achter		Mate van realisatie 	Uitnutting financieel 	
Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2021	Begroting t/m 2021	Realisatie t/m 2021
<b>Centraal</b>				
Studeren met een functiebeperking	De algemene toegankelijkheid voor studenten met een beperking verbeteren, incl. verbetering informatievoorziening en inclusiviteit van het onderwijs	Deels vertraagd: De fysieke en digitale toegankelijkheid zijn geanalyseerd en vervolgstappen zijn in kaart gebracht. Het centrale informatiepunt dat was beoogd heeft vertraging opgelopen door gebrek aan capaciteit.	€ 302.447	€ 248.364
<b>Decentraal</b>				
Begeleiden specifieke studentgroepen	Ondersteuning specifieke studentgroepen is geborgd	Op schema: Opgenomen in mentoraat en tutoraat programma's.	€ 149.778	€ 93.919

### Vooruitblik

Onderwerp	Doel	Beoogd resultaat 2024	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
<b>Centraal</b>					
Begeleiden specifieke studentgroepen	De algemene toegankelijkheid voor studenten met een beperking verbeteren, incl. verbetering informatievoorziening en inclusiviteit van het onderwijs	Gelijk aan plan: Per 2024 is de algemene toegankelijkheid van de VU geoptimaliseerd en per 2024 is sprake van meer flexibiliteit in onderwijs- en toetsingsvormen, zodat deze beter aansluiten bij behoeften van (groepen) studenten.	€ 173.777	€ 122.667	€ 173.777
<b>Decentraal</b>					
Begeleiden specifieke studentgroepen	Ondersteuning specifieke studentgroepen is geborgd	Gelijk aan plan: In 2024 hebben wij de begeleiding van specifieke studentgroepen geborgd.	€ 66.224	€ 76.957	€ 81.832

## Thema 3 Studiesucces

### 3a. Overgang vo-wo

#### Voortgang

<b>Doelen 2021 grotendeels behaald, financiële uitnutting blijft iets achter</b>	<b>Mate van realisatie</b> 	<b>Uitnutting financieel</b> 
--	---	---

Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2021	Begroting t/m 2021	Realisatie t/m 2021
<b>Decentraal</b>				
Overgang vo-wo	De overgang van VO naar WO versoepelen en studiekeuzebegeleiding zo organiseren dat een student zich zo vroeg en goed mogelijk aan zijn opleiding kan binden.	Deels vertraagd: Bij faculteiten is ingezet op het evalueren van de matching, zijn studiekeuzeactiviteiten uitgebreid en zijn programma's opgezet om een kickstart te maken in de opleiding. Ook is bij Geneeskunde programmatisch toetsen ingevoerd in het eerste jaar.	<b>€ 620.663</b>	<b>€ 500.192</b>

Door corona hebben niet alle beoogde activiteiten kunnen plaatsvinden, veel fysieke activiteiten konden geen doorgang vinden.

#### Vooruitblik

Onderwerp	Doel	Beoogd resultaat 2024	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
<b>Decentraal</b>					
Overgang vo-wo	De overgang van VO naar WO versoepelen en studiekeuzebegeleiding zo organiseren dat een student zich zo vroeg en goed mogelijk aan zijn opleiding kan binden.	Gelijk aan plan: Matching en studiekeuzeactiviteiten zijn geëvalueerd en evt verbeterd. Succesvolle activiteiten in het eerste jaar zijn opgenomen als standaard onderdelen.	<b>€ 197.364</b>	<b>€ 205.543</b>	<b>€ 217.093</b>

### 3b. Mixed Classroom

#### Voortgang

Deelthema loopt, inzet en besteding loopt achter bij plan		Mate van realisatie	Uitnutting financieel	
Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2021	Begroting t/m 2021	Realisatie t/m 2021
<b>Centraal</b>				
Mixed Classroom voor studenten	VU breed aanbod voor studenten ontwikkelen ter ondersteuning van het onderwijsconcept van Mixed Classroom	Op schema: De module Unpack your Study Abroad is actief uitgezet bij het nieuwe cohort VU studenten dat per september naar het buitenland is vertrokken (ca 500). Daarnaast is de pilot voor een vernieuwde opzet Integration Masters (Vanaf nu "Student Integration") gedraaid en is er een start gemaakt met een vernieuwde benadering rondom integratie van internationals binnen de VU gemeenschap. Ook hebben we vragenblokken opgenomen rondom mixed classroom in de digitale studentevaluaties. De evaluatie van Unpack you Study Abroad is nog gaande.	€ 60.408	€ 39.455
<b>Decentraal</b>				
Mixed Classroom	Implementatie onderwijsconcept Mixed Classroom in vakken/ opleidingen	Vertraagd: In minder vakken dan beoogd is het onderwijsconcept al geïntegreerd. Minder docenten dan gedacht hebben de training Mixed Classroom gevolgd.	€ 35.259	€ 3.708

De context van corona maakte dat het niet altijd nuttig was om de aanpassingen al door te voeren. Onderwijs is toch veel digitaal geweest en ook niet in de ideale vorm. Men wilde liever Mixed Classroom duurzaam implementeren in de cursussen.



## Vooruitblik

Onderwerp	Doel	Beoogd resultaat 2024	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
<b>Centraal</b>					
Mixed Classroom voor studenten	VU breed aanbod voor studenten ontwikkelen ter ondersteuning van het onderwijsconcept van Mixed Classroom	Gelijk aan plan: Per 2024 weten alle studenten weten wat het Mixed Classroom model hun brengt en van hen vraagt. Ook buiten het onderwijs is er Mixed Classroom aanbod voor studenten (informatie, workshops).	€ 20.444	€ 20.444	€ 20.444
<b>Decentraal</b>					
Mixed Classroom	Implementatie onderwijsconcept Mixed Classroom in vakken/ opleidingen	Gelijk aan plan: Mixed classroom concept is verder ontwikkeld en geïmplementeerd en onderdeel van de onderwijscultuur.	€ 60.311	€ 41.911	€ 61.333

## 3c. Taalvaardigheid studenten

### Voortgang

Doelen 2021 grotendeels behaald, financiële uitnutting blijft achter	Mate van realisatie	Uitnutting financieel
		

Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2021	Begroting t/m 2021	Realisatie t/m 2021
<b>Centraal</b>				
Taalvaardigheid studenten	Versterken van de communicatieve en taalvaardigheden van studenten door het aanbieden van (extra-curriculaire) taalcursussen, taalondersteuning en leerlijnen communicatieve vaardigheden Engels en Nederlands	Deels vertraagd: Ruim 300 (ipv beoogde 500) studenten hebben de cursus Basic Dutch on Campus gevolgd. De cursus Academisch Nederlands Plus trok in de eerste helft van 2021 37 studenten, maar helaas waren er niet voldoende studenten in het najaar om de cursus te laten doorgaan (beoogd was 60). De formats en leerlijnen in communicatieve vaardigheden zijn gerealiseerd.	€ 372.291	€ 278.823
<b>Decentraal</b>				
Taalvaardigheid studenten	Engelse en Nederlandse taalvaardigheden van (internationale) studenten verbeteren	Deels vertraagd: er zijn cursussen en trainingen verzorgd, maar minder dan beoogd.	€ 65.265	€ 35.070

Door de pandemie en de bijbehorende inreisbeperkingen is het beoogd aantal studenten achtergebleven. De cursussen zijn voornamelijk gericht op internationale studenten.

## Vooruitblik

Onderwerp	Doel	Beoogd resultaat 2024	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
<b>Centraal</b>					
Taalvaardigheid studenten	Versterken van de communicatieve en taalvaardigheden van studenten door het aanbieden van (extra-curriculaire) taalcursussen, taalondersteuning en leerlijnen communicatieve vaardigheden Engels en Nederlands	Bijstelling: In 2022 wordt aan een nieuwe taalstrategie voor de VU gewerkt. Deze zal voorjaar 2022 gereed zijn. Hierbij zal het beoogde resultaat 2024 wijzigen.	€ 154.451	€ 98.133	€ 98.133
<b>Decentraal</b>					
Taalvaardigheid studenten	Engelse en Nederlandse taalvaardigheden van (internationale) studenten verbeteren	Gelijk aan plan: De aandacht voor taalvaardigheid en onder studenten is integraal onderdeel van het onderwijs aan studenten door adequaat aanbod van taalonderwijs.	€ 61.844	€ 61.844	€ 77.177

## 3d. Informatievoorziening studiekeuzes

### Voortgang

Doelen 2021 grotendeels behaald, financiële uitnutting blijft achter	Mate van realisatie 	Uitnutting financieel 
--	---	---

Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2021	Begroting t/m 2021	Realisatie t/m 2021
<b>Decentraal</b>				
Keuze masteropleiding	Studenten beter informeren over de keuze voor de masteropleiding.	Deels vertraagd: Masterdagen en evenementen zijn georganiseerd, maar noodgedwongen online. Daardoor zijn niet alle beoogde doelen, zoals community building, behaald.	€ 168.749	€ 139.857

## Vooruitblik

Onderwerp	Doel	Beoogd resultaat 2024	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
<b>Decentraal</b>					
Keuze masteropleiding	Studenten beter informeren over de keuze voor de masteropleiding.	Gelijk aan plan: Verbeteringen in de masterdagen en events zijn doorgevoerd en studenten beschikken over adequate informatie over (doorstroom)masters.	€ 79.512	€ 80.794	€ 83.514

### 3e. Overstap arbeidsmarkt

#### Voortgang

Doelen 2021 niet geheel behaald, financiële uitnutting blijft iets achter		Mate van realisatie	Uitnutting financieel	
Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2021	Begroting t/m 2021	Realisatie t/m 2021
<b>Centraal</b>				
Career Services	Studenten beter ondersteunen bij overstap arbeidsmarkt middels career offices/services	Op schema: Het International Talent Event Amsterdam (ITEA) en TECH020-event zijn voor alle geïnteresseerde studenten opengesteld. Er wordt een maandelijks career overleg gehouden tussen alle faculteiten. Om echt impact richting de totale studentenpopulatie te hebben dient er nog wel meer samengewerkt te worden om de inzet en het bereik van de beschikbare middelen te optimaliseren.	€ 149.386	€ 126.462
<b>Decentraal</b>				
Aansluiting arbeidsmarkt	Studenten beter voorbereiden op de overstap naar de arbeidsmarkt	Deels vertraagd: Binnen de faculteiten zijn vele activiteiten ontplooid om studenten beter voor te bereiden op de overstap naar de arbeidsmarkt: uitbreiding capaciteit op career services, carrièredagen zijn georganiseerd, career services magazine is uitgegeven, netwerksessies met alumni, voorbereiding op integratie in curriculum, career platform opgezet, workshops verzorgd in professionele en maatschappelijk vaardigheden. Met meer fysieke mogelijkheden had men nog meer willen en kunnen doen.	€ 1.698.357	€ 1.227.105

## Vooruitblik

Onderwerp	Doel	Beoogd resultaat 2024	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
<b>Centraal</b>					
Career Services	Studenten beter ondersteunen bij overstap arbeidsmarkt middels career offices/services	<p>Gelijk aan plan: Elke faculteit voorziet in een aanbod van career services voor elke student, bestaande uit drie componenten (bewustwording, competenties, netwerken).</p> <p>Op elke faculteit is een medewerker of contactpersoon voor career services, die tevens participeert in het interfacultaire careersoeverleg.</p> <p>De services worden waar relevant ook Engelstalig aangeboden.</p> <p>Het interfacultair overleg career services heeft een prominente rol in het delen van best practices en in het doorontwikkelen van VU aanbod.</p> <p>ITEA en TECH020 zijn open voor alle studenten.</p>	€ 94.555	€ 94.556	€ 94.555
<b>Decentraal</b>					
Aansluiting arbeidsmarkt	Studenten beter voorbereiden op de overstap naar de arbeidsmarkt	Gelijk aan plan: Faculteiten voorzien in een aanbod van career services voor elke student.	€ 963.243	€ 1.019.317	€ 1.227.095

### 3f. Evidence based onderwijs

#### Voortgang

Doelen 2021 behaald, financiële uitnutting blijft iets achter		Mate van realisatie 	Uitnutting financieel 	
Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2021	Begroting t/m 2021	Realisatie t/m 2021
<b>Centraal</b>				
VU Analytics	Versterken van evidence based onderwijs, begeleiding van studenten en onderwijsbeleid dankzij inzichten uit VU Analytics.	Op schema: In 2021 is er een significante toename van het gebruik van bestaande en nieuwe inzichten en beschikbare informatie tooling (dashboard en rapporten) bij beleidsmedewerkers, medewerkers kwaliteitsozorg en opleidingsdirecteuren. Ook hebben we geregeld trainingen/workshops georganiseerd met hoge opkomst. De verdiepende analyses op vakniveau ter verbetering van de studeerbaarheid hebben enige vertraging opgelopen.	€ 660.824	€ 777.688
<b>Decentraal</b>				
Evidence based onderwijs	Evalueren effectiviteit onderwijswijzigingen mbv Student Analytics	Op schema: Het onderzoek naar de effecten van blended learning (project Evidence Based Onderwijs) binnen FGB verloopt volgens plan	€ 10.204	€ 10.000

## Vooruitblik

Onderwerp	Doel	Beoogd resultaat 2024	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
<b>Centraal</b>					
VU Analytics	Versterken van evidence based onderwijs, begeleiding van studenten en onderwijsbeleid dankzij inzichten uit VU Analytics.	<p>Extra doelen: We blijven graag een toename van het gebruik zien van de analyses en inzichten. Daarnaast wordt per 2024 ook gerealiseerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evidence based persoonlijke adviezen en studentbegeleiding voor studenten en docenten (op basis van toestemming) beschikbaar.</li> <li>- De inbedding van prognoses in de ontwikkeling van onderwijsbeleid; bijv. instroomprognoses en doorstroomprognoses die gebruikt worden om proactief en gericht te voorzien in de onderwijsbehoefte van onze studenten is structureel geborgd.</li> <li>- VU Analytics moet een boegbeeld blijven van data analyses binnen het hoger onderwijs. Streven is ook om dit internationaal te gaan uitbouwen. Daarnaast zal er intensiever samengewerkt gaan worden met de wetenschappers binnen en buiten de VU.</li> </ul>	€ 224.887	€ 224.889	€ 224.887
<b>Decentraal</b>					
Evidence based onderwijs	Evalueren effectiviteit onderwijswijzigingen mbv Student Analytics	Gelijk aan plan: Aanpassingen in het onderwijs zijn geëvalueerd en verbeterpunten geformuleerd.	€ 10.222	€ 10.222	€ 111.054



### 3g. Studentenwelzijn

#### Voortgang

Doelen 2021 behaald, financiële uitnutting blijft iets achter		Mate van realisatie	Uitnutting financieel	
Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2021	Begroting t/m 2021	Realisatie t/m 2021
<b>Centraal</b>				
Studentenwelzijn	Bevorderen studentenwelzijn	Op schema: Een digitaal platform (op Vuweb) voor studentenwelzijn is gerealiseerd voor zowel Nederlandse als internationale studenten. Hierin staat informatie over thuis studeren, fysieke en mentale gezondheid, relevante regelingen, de studentbegeleiders, activiteiten van VU communities, informatie over modules en apps en er zijn ook aanvullingen gedaan n.a.v. recente ontwikkelingen binnen studentenwelzijn.	€ 309.977	€ 250.859
Caring Universities	eHealth interventies ontwikkelen voor studenten	Versneld: Per 2021 zijn vijf verschillende interventies opgeleverd (beoogd was 2), namelijk: Stemming, stress, uitstelgedrag, corona gerelateerde kwesties, en algemene coping vaardigheden. De VU-brede survey is afgenomen en de resultaten zijn aan de deelnemers teruggekoppeld.		
Goal Setting	Uitrollen van goal setting interventie met als doel om het welzijn en studiesucces van studenten te verhogen en uitval te verlagen.	Bijstelling: Het project is uitgevoerd. Ongeveer 480 studenten hebben in experimentele condities (ongeveer 50% controlegroep en 50% experimentele groep) deelgenomen aan de goal-setting interventie en de data zijn wetenschappelijk onderzocht. De beoogde effecten op verhogen studentenwelzijn en studiesucces zijn niet gerealiseerd. Er zijn geen nieuwe eerstejaars gestart in 2022 met de interventie.		
<b>Decentraal</b>				
Sociale veiligheid	Sociale veiligheid vergroten door ontwikkelen van beleid en richtlijnen, tools en trainingen voor studenten en docenten.	Op schema: #zouikwatzeggen-app geïmplementeerd; Training voor tutoren geïmplementeerd.	€ 271.774	€ 245.639
Studentbetrokkenheid	Het doel is om hier de algehele studentbetrokkenheid te vergroten	Op schema: Ingezet tbv activiteiten van studieverenigingen zoals culturele activiteiten, musea, rondleidingen in de stad, bezoek aan parken en dierentuinen.		

De beoogde interventie met betrekking tot Goal Setting en het onderzoek zijn uitgevoerd. Echter, door de complexiteit van samenwerking met EUR-RSM (interventie werd daarmee van mindere kwaliteit) en een andere studiecultuur op de VU worden effecten niet behaald. We gaan nu een soortgelijke interventie zelf opzetten zodat hij effectief is voor de student van de VU.

### Vooruitblik



Onderwerp	Doel	Beoogd resultaat 2024	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
<b>Centraal</b>					
Studentenwelzijn	Bevorderen studentenwelzijn	Gelijk aan plan: Per 2024 werkt de VU vanuit een integrale aanpak verder aan het welzijn van haar studenten, uitgaande van een inspirerende visie en uitgebreide, adequate informatie over studentenwelzijn. Er wordt jaarlijks een health & wellbeing week voor de studenten op de VU campus georganiseerd, er is een platform ingericht dat de sociale binding van studenten met elkaar en met de VU bevordert, er zijn tools beschikbaar voor docenten en studentbegeleiders ter bevordering van preventie en vroegsignalering van studiestress en –vertraging, (specifieke) behoeften van (groepen) studenten zijn onderdeel van de kwaliteitscriteria bij onderwijsinnovatie en er zijn waarborgen ontwikkeld voor een veilig en inclusief studieklimaat binnen de VU.	€ 199.332	€ 199.333	€ 199.332
Caring Universities	eHealth interventies ontwikkelen voor studenten	Gelijk aan plan: Er is een infrastructuur gebouwd met daarin minimaal zes verschillende interventies, een doorlopende poule aan studentcoaches en jaarlijkse metingen, die desgewenst internationaal vergeleken kunnen worden.			

Goal Setting	Uitrollen van goal setting interventie met als doel om het welzijn en studiesucces van studenten te verhogen en uitval te verlagen.	Bijstelling: De algemene doelenstelleninterventie van EUR-RSM wordt omgezet naar studiekeuzedoelenstellen. Concreet wordt nu beoogd de impact van de VU StudieKeuzeCheckvragenlijst (SKC) te gaan verhogen door gedurende het 1e bachelorjaar de SKC herhaald in te zetten en te koppelen aan studiekeuzecoaching. Per 2024 moeten alle studenten die voor de keuze van studieswitch of studieuitval staan gebruik kunnen gaan maken van de SKC bij gesprekken met de studieadviseur.			
<b>Decentraal</b>					
Sociale veiligheid	Sociale veiligheid vergroten door ontwikkelen van beleid en richtlijnen, tools en trainingen voor studenten en docenten.	Gelijk aan plan: Bij Geneeskunde is beleid sociale veiligheid en passend trainingsaanbod in samenwerking met alliantiepartners en affiliatieziekenhuizen ontwikkeld en geïmplementeerd.	<b>€ 46.443</b>	<b>€ 56.666</b>	<b>€ 82.221</b>
Studentbetrokkenheid	Het doel is om hier de algehele studentbetrokkenheid te vergroten	Gelijk aan plan: Bij FGW hebben we een geolied systeem van studentbetrokkenheid, een community of learners.			

## Thema 4 Onderwijsdifferentiatie

### 4a. Versterken profiel

#### Voortgang

Doelen 2021 grotendeels behaald, financiële uitnutting blijft iets achter		Mate van realisatie 	Uitnutting financieel 	
Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2021	Begroting t/m 2021	Realisatie t/m 2021
<b>Centraal</b>				
Community Service Learning (CSL)	De mogelijkheden voor studenten uitbreiden om via Community Service Learning hun kennis in te zetten voor het oplossen van prangende maatschappelijke vraagstukken.	Op schema: Er is een VU framework CSL opgesteld in de vorm van een online toolbox. Dit zijn handvatten voor docenten om onderwijsvormen met CSL activiteiten te ontwikkelen en te integreren in het onderwijs. De kwaliteits- en ethische maatstaven zijn in deze toolbox verwerkt. De VU biedt in alle faculteiten cursussen aan waarin CSL is geïntegreerd.	€ 618.773	€ 618.773
A Broader Mind (ABM)	De VU wil haar studenten de mogelijkheid bieden om zich op academisch, persoonlijk en maatschappelijk vlak, breder te ontwikkelen: studenten toerusten om in deze wereld succesvol en betekenisvol te kunnen zijn.	Op schema: In 2021 zijn de eindtermen Broader Mind voor bachelors (niveau 300) vastgesteld. Voor de Broader Mind Course hebben in 2021 ongeveer 500 studenten zich aangemeld, ruim 350 hebben een certificaat behaald. Realisatie van de toolbox met goede voorbeelden gaat minder snel dan gehoopt.		
<b>Decentraal</b>				
Ontwikkeling van leerlijnen	Ontwikkeling en integratie van leerlijnen binnen verschillende faculteiten	Deels vertraagd: Bij FGB is het methodenonderwijs aangepast en is een leerlijn laag intensief behandelen geïmplementeerd bij Psychologie. Bij RCH is Law in Action breder uitgerold. Bij FSW is de aanpak van het multimethodisch onderwijs vertraagd door Corona.	€ 890.026	€ 706.461

Opleidingsportfolio	Faculteiten bieden een afgewogen, herkenbaar en onderscheidend opleidingsportfolio dat aansluit bij maatschappelijke vraagstukken.	Deels vertraagd: Bij FRT is de bachelor Religie en Theologie van start gegaan. Bij FSW is Sociologie curriculum tegen het licht gehouden en verbeterd. SBE heeft nieuwe bachelors en minoren in voorbereiding en is nieuwe specialisaties gestart. Bij FGW zijn Environmental en Digital Humanities doorontwikkeld. Rechten heeft de aanpassing van het opleidingsportfolio doorgeschoven naar 2024.		
---------------------	--	--	--	--

De centrale projecten worden ook nog uit andere bronnen gefinancierd en de totale begroting is groter dan hier staat, dus de studievoorschotmiddelen zijn hier volledig besteed.

### Vooruitblik

Onderwerp	Doel	Beoogd resultaat 2024	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
<b>Centraal</b>					
Community Service Learning	De mogelijkheden voor studenten uitbreiden om via Community Service Learning hun kennis in te zetten voor het oplossen van prangende maatschappelijke vraagstukken.	Gelijk aan plan: Per 2024 hebben alle studenten de mogelijkheid om aan CSL deel te nemen en is een model voor verduurzaming van CSL binnen de VU opgesteld.	€ 189.110	€ 189.111	€ 189.110
A Broader Mind	De VU wil haar studenten de mogelijkheid bieden om zich op academisch, persoonlijk en maatschappelijk vlak, breder te ontwikkelen: studenten toerusten om in deze wereld succesvol en betekenisvol te kunnen zijn.	Bijstelling: Per 2024 nemen jaarlijks 1000 studenten deel aan de ABMcourse, zijn de ABM eindtermen opgenomen in alle bacheloropleidingen, is de toolbox goed gevuld met een variatie aan goede voorbeelden. Voor masterstudenten zal het onderwijsaanbod later worden gerealiseerd.			
<b>Decentraal</b>					
Ontwikkeling van leerlijnen	Ontwikkeling en integratie van leerlijnen binnen verschillende faculteiten	Gelijk aan plan: leerlijnen zijn geïmplementeerd, geëvalueerd en waar nodig aangepast.	€ 355.716	€ 402.541	€ 500.061
Opleidingsportfolio	Faculteiten bieden een afgewogen, herkenbaar en onderscheidend opleidingsportfolio dat aansluit bij maatschappelijke vraagstukken.	Gelijk aan plan: Het beoogde eindresultaat is een helder, omlijnd onderwijsaanbod in BA, MA, RMA binnen de betreffende faculteiten.			

## 4b. Interdisciplinair samenwerken

### Voortgang

Doelen 2021 niet geheel behaald, financiële uitnutting blijft iets achter		Mate van realisatie	Uitnutting financieel	
Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2021	Begroting t/m 2021	Realisatie t/m 2021
<b>Decentraal</b>				
Studentparticipatie in het onderwijs	Bevorderen participatie van studenten in multidisciplinaire onderwijsprojecten bij Geneeskunde	Op schema: Project coschap in de regio is gestart, Studentenpoli binnen coschap inwendige geneeskunde, chirurgie en psychiatrie/neurologie is geïmplementeerd. Nu opgeschaald voor masterfase. Studenten participeren in onderwijsprojecten binnen de faculteit door oprichting van STUDIOO (studentenplatform).	€ 510.323	€ 425.105
Interdisciplinair onderwijs	Gezamenlijk leren hoe interdisciplinair onderwijs goed vorm te geven en uit te voeren.	Vertraagd: Ontwikkeling van nieuwe SS4S-vakken bij FSW is een jaar opgeschoven vanwege coronadruk. In het najaar 2021 zijn voor 6 cursussen de grote lijnen en globale inhoud bedacht.		



### Vooruitblik

Onderwerp	Doel	Beoogd resultaat 2024	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
<b>Decentraal</b>					
Studentparticipatie in het onderwijs	Bevorderen participatie van studenten in multidisciplinaire onderwijsprojecten bij Geneeskunde	Gelijk aan plan: Coschap in de regio ontwikkeld met verschillende zorgaanbieders, studentenpoli maakt onderdeel uit van het GNK curriculum en STUDIOO loopt.	€ 317.495	€ 231.164	€ 280.229
Interdisciplinair onderwijs	Gezamenlijk leren hoe interdisciplinair onderwijs goed vorm te geven en uit te voeren.	Gelijk aan plan: 6 nieuwe SS4S cursussen. Voortdurende professionalisering mbt interdisciplinair onderwijs.			



## 4c. Talentontwikkeling

### Voortgang

Deelthema loopt, inzet en besteding lopen achter bij plan		Mate van realisatie	Uitnutting financieel	
				
Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2021	Begroting t/m 2021	Realisatie t/m 2021
<b>Centraal</b>				
Honours in de master	Ook in de master krijgt het honoursprogramma een plek	Afgeblazen: De Honours in de Mastervakken gaan er niet komen. Dit onderdeel is eind 2021 afgeblazen, de (financiële) planning bleek niet realistisch. De vakken zijn in de basis ontwikkeld, maar er is onvoldoende basis voor een honoursprogramma in de master; daar is structurele ondersteuning voor nodig en dat kan niet uit deze middelen.	€ 15.000	€ 19.430
<b>Decentraal</b>				
Talentontwikkeling	Studenten stimuleren hun talenten maximaal te ontwikkelen.	Vertraagd: Honoursprogramma's zijn aangepast bij FGB en SBE, er is een medewerker Talentbeleid aangesteld bij FRT. Bij FSW zijn drie internationale bachelors tracks ontwikkeld en geïmplementeerd. Verschillende initiatieven op dit thema zijn nog niet gestart door Corona.	€ 433.635	€ 188.289

Door drukte door corona had honoursonderwijs niet de hoogste prioriteit. Het zijn programma's voor relatief weinig studenten, er is voor gekozen de beschikbare tijd in dingen te steken die zoveel mogelijk studenten ten goede kwamen.



### Vooruitblik

Onderwerp	Doel	Beoogd resultaat 2024	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
<b>Decentraal</b>					
Talentontwikkeling	Studenten stimuleren hun talenten maximaal te ontwikkelen.	Bijstelling: Bij FGB worden de andere honoursprogramma's niet meer aangepast.	€ 336.911	€ 298.489	€ 383.331

## Thema 5 Onderwijsfaciliteiten

### 5a. studenten on campus werken

#### Voortgang

Deelthema loopt, inzet en besteding lopen achter bij plan		Mate van realisatie	Uitnutting financieel	
				
Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2021	Begroting t/m 2021	Realisatie t/m 2021
<b>Centraal</b>				
Roosters en intekenen faciliteren voor studenten	Het duurzaam opleveren van uitstekende studieroosters en optimaal benutten van schaarse onderwijsruimtes	Afgerond/op schema:  Er is een nieuwe roosterapplicatie in gebruik genomen (Termtime), de website MyTimetable voor studenten en docenten is beschikbaar en de kwaliteit van het planningsproces is op orde.  De regeling Intekenen is herzien.	€ 2.471.934	€ 1.571.950
Studieplekken en studieruimtes	Verbetering kwaliteit, kwantiteit en vindbaarheid studieplekken en kwaliteit en flexibiliteit van studieruimtes	Deels vertraagd: Voor de vindbaarheid van studieplekken hebben we een overzicht op vu.nl en Canvas gezet van welk type plekken waar te vinden zijn. In het hoofdgebouw heeft UB sensoren geplaatst: studenten kunnen online zien wat de bezetting is per verdieping. Naast de eerder gerealiseerde 500 studieplekken uit andere middelen, zijn in 2021 nog geen nieuwe studieplekken gerealiseerd (vnl door langere levertijden). We hebben samen met studenten een ontwerp gemaakt, dat op dit moment (begin 2022) wordt uitgevoerd.  In 2021 is de voorbereiding gestart voor het flexibel inrichten van 2 vlakke collegezalen. Daarnaast is echter buiten de kwaliteitsmiddelen om meer		

		dan de helft van de ruimten van de VU voorzien van faciliteiten t.b.v. online en hybride onderwijs. In 2022 volgt de rest.		
<b>Decentraal</b>				
Gebruikersmaterialen	Digitale tandheelkundige onderwijsmiddelen inzetten	Afgerond: Uitbreiden van het standaardpakket verbruiksmaterialen is gerealiseerd	€ 32.534	€ 22.493
Sociale ruimte en studieplekken	Inrichting van sociale ruimte en studieplekken met goede up-to-date faciliteiten	Vertraagd: Tijdens de COVID-19 pandemie zijn verbouwactiviteiten grotendeels stil komen te liggen.		

## Vooruitblik

Onderwerp	Doel	Beoogd resultaat 2024	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
<b>Centraal</b>					
Roosters en intekenen faciliteren voor studenten	Het duurzaam opleveren van uitstekende studieroosters en optimaal benutten van schaarse onderwijsruimtes	Gelijk aan plan: het project Onderwijsplanning is reeds afgerond. Per 2024 worden studenten en de organisatie beter ondersteund bij het inschrijfproces.	€ 829.528	€ 2.547.379	€ 466.130
Studieplekken en studieruimtes	Verbetering kwaliteit, kwantiteit en vindbaarheid studieplekken en kwaliteit en flexibiliteit van studieruimtes	Gelijk aan plan: Per 2024 heeft de VU de kwaliteit en de vindbaarheid van 900 studieplekken in het Hoofdgebouw verbeterd en is het totaal aantal beschikbare plekken in het Hoofdgebouw uitgebreid met 400 stuks. In 2024 zijn de kwaliteit en flexibiliteit van de faciliteiten van circa 160 onderwijsruimten op de campus verbeterd.			
<b>Decentraal</b>					
Gebruikersmaterialen	Digitale tandheelkundige onderwijsmiddelen inzetten	Bijstelling: COVID-19 heeft een groot effect op de manier van leren gehad. Begin 2022 is een start gemaakt om te inventariseren waar de actuele behoefte bij	€ 22.890	€ 22.890	€ 23.913

Sociale ruimte en studieplekken	Inrichting van sociale ruimte en studieplekken met goede up-to-date faciliteiten	de studenten ligt en passend is bij de nieuwe blended activerende werkvormen. Gelijk aan plan: In 2024 is er een bloeiend FRT Community Forum en zijn faciliteiten van studieplekken passend bij de activerende werkvormen.			
---------------------------------	--	--	--	--	--

## 5b. Ondersteuning innovatief onderwijs

### Voortgang

Doelen 2021 grotendeels behaald, financiële uitnutting blijft achter	Mate van realisatie 	Uitnutting financieel 
--	---	---

Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2021	Begroting t/m 2021	Realisatie t/m 2021
<b>Centraal</b>				
Digitaal toetsen	Inzet op digitale toetsing met mobiele apparaten, online proctoring voor specifieke doelgroepen	Afgerond/Op schema: In oktober 2021 zijn 8 tentamens gehouden op mobiele apparaten, dat waren totaal ruim 600 afgenomen digitale tentamens. Er is een zaal op de VU ingericht als digitale toetsruimte. Pilot online proctoring is afgerond, bredere inzet ivm Corona is niet uit deze middelen gefinancierd.	€ 2.811.369	€ 1.960.811
Digitaal onderwijsmateriaal	Stimuleren van gebruik van e-books, open onderwijsmateriaal	Afgerond/Op schema: pilots zijn afgerond. Er is inzicht in aanbod en gebruik van interactieve content en e-books in het onderwijs. Als onderdeel van het SURF – project SURFsharekit (opslag onderwijsmateriaal) zijn 7 kleine pilots gestart op de faculteiten, waarvan er 4 zijn afgerond.		
Digitale tools en opnamestudio	Inrichten van een systeem rondom de begeleiding, beoordeling en archivering van eindwerken en vernieuwing van de opnamestudio	Deels vertraagd: Er zijn meer dan 500 docenten getraind in het gebruik van verschillende nieuwe gereedschappen. Het project digitale ondersteuning eindwerken is gepauzeerd vanwege beperkte capaciteit bij faculteiten en IT. Ontwerp opnamestudio is gemaakt, uitvoering is verschoven naar 2022 ivm workload AVC.		
VU NT&L	Het netwerk financiert en faciliteert experimenten en onderzoek t.a.v. VU breed in te zetten	Op schema: Het financieren van de VU-brede licenties voor FeedbackFruits, Mentimeter, Xerte, Persuall, BuddyCheck, Easygenerator en deel UB auteursrechttools is gerealiseerd.		

	software en beheer, ze financieren en beheren de VU Onderwijswerkplaats. Daarnaast organiseren ze communicatie en events etc.	Ook zijn werkplekken voor medewerkers en student-assistenten en apparatuur voor inzet en experimenteren VU Onderwijswerkplaats gefinancierd.		
<b>Decentraal</b>				
Ondersteuning innovatief onderwijs	Verbetering van digitale ondersteuning van het onderwijs en verwante faciliteiten ten behoeve van studenten, docenten en opleidingen	Op schema: Faculteiten ondersteunen docenten en studenten met materialen (bv headsets), er zijn ondersteunende medewerkers en student-assistenten, er zijn spreekuren en workshops.	<b>€ 1.184.841</b>	<b>€ 1.324.810</b>
Spring Lab bij Geneeskunde	Een fysieke en digitale ruimte opzetten die studenten de mogelijkheid biedt om zich in uiteenlopende medische en academische vaardigheden te bekwamen.	Versneld: Al verder dan beoogd resultaat. Fysieke ruimte beschikbaar; Materiaal aangeschaft; er staat heel programma, pilotstatus voorbij.		

## Vooruitblik

Onderwerp	Doel	Beoogd resultaat 2024	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
<b>Centraal</b>					
Digitaal toetsen	Inzet op digitale toetsing met mobiele apparaten, online proctoring voor specifieke doelgroepen	Gelijk aan plan: Per 2024 is digitaal toetsen een standaard onderdeel van ons onderwijs. Er wordt hierbij gekeken naar toetsen met mobiele apparaten in samenhang met andere opties zoals online proctoring of Bring Your Own Device. De bredere inzet van online proctoring wordt buiten de studievoorschotmiddelen verder onderzocht.	<b>€ 2.307.521</b>	<b>€ 2.518.557</b>	<b>€ 1.797.054</b>
Digitaal onderwijsmateriaal	Stimuleren van gebruik van e-books, open onderwijsmateriaal	Gelijk aan plan: In 2024 wordt er significant meer interactief onderwijsleermateriaal gebruikt in het onderwijs wordt deelgenomen aan nationale voorziening ter ontsluiting van digitaal leermateriaal.			

Digitale tools en opnamestudio	Inrichten van een systeem rondom de begeleiding, beoordeling en archivering van eindwerken en vernieuwing van de opnamestudio	Gelijk aan plan: Voor alle regulier bekostigde opleidingen is digitale ondersteuning van eindwerken beschikbaar. De opnamestudio is vernieuwd.			
VU NT&L	Het netwerk financiert en faciliteert experimenten en onderzoek t.a.v. VU breed in te zetten software en beheer, ze financieren en beheren de VU Onderwijswerkplaats. Daarnaast organiseren ze communicatie en events etc.	Gelijk aan plan: Aanvullende software pakketten en hardware die in de loop van 2021, 2022 en 2023 worden geselecteerd. Hierbij wordt in 2022 een traject ingezet voor een rationalisatieslag: welke functies zijn overlappend en welke kernfunctionaliteiten moeten na 2024 worden behouden (t.a.v. financieringsmogelijkheden na 2024).			
<b>Decentraal</b>					
Ondersteuning innovatief onderwijs	Verbetering van digitale ondersteuning van het onderwijs en verwante faciliteiten ten behoeve van studenten, docenten en opleidingen	Gelijk aan plan: Docenten worden ondersteund (bv Academic course support bij FSW), en gestimuleerd met geld voor onderwijsinnovaties of plekken voor uitwisseling (bv werkplaats bij FSW, ICT&O unit bij FGW)	<b>€ 1.036.044</b>	<b>€ 1.188.815</b>	<b>€ 1.309.061</b>
Spring Lab bij Geneeskunde	Een fysieke en digitale ruimte opzetten die studenten de mogelijkheid biedt om zich in uiteenlopende medische en academische vaardigheden te bekwamen.	Gelijk aan plan: Het Springlab voor het oefenen van praktische medische en academische vaardigheden is ingericht (fysiek en digitaal) en ingebed in het geneeskunde curriculum.			



## Thema 6 Docentkwaliteit

### 6a. Professionalisering docenten

#### Voortgang

Doelen 2021 behaald, financiële uitnutting blijft iets achter		Mate van realisatie	Uitnutting financieel	
Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2021	Begroting t/m 2021	Realisatie t/m 2021
<b>Centraal</b>				
Leergangen	Professionaliseringstrajecten voor (junior)docenten aanbieden	<p>Versneld: In totaal zijn er 64 juniordocenten opgeleid, waarvan 47 door studievoorschotmiddelen gefinancierd (beoogd was 40). Afgelopen jaar hebben 48 deelnemers de SKO gevolgd en behaald (beoogd was jaarlijks 30).</p> <p>Op dit moment zijn 3 LOL groepen afgerond, totaal 34 deelnemers. De vierde lichting van de LOL is gestart met 11 mensen (beoogd was minimaal 8 per lichting).</p> <p>Professionalisering promovendi: Elf deelnemers hebben het hele traject gevolgd en kunnen opgaan voor hun deelcertificaat. De 2e groep met 10 deelnemers is in okt 2021 gestart (beoogd was pilot draaien).</p>	€ 1.853.508	€ 1.837.932
Projecten Learn academy	Herontwerp BKO en continu professionaliseringsaanbod is ontworpen en wordt gevolgd	Versneld: In 2021 is de pilot van het nieuwe BKO traject gedraaid. Continu professionaliseringsaanbod is ontworpen en wordt gevolgd, het heeft oa de volgende modules opgeleverd: (1) Lesson Study in het HO: ontwikkeld, nog niet uitgevoerd. (2) Bouwen aan Sterke Onderwijsteams: ontwikkeld en 1e groep is bijna klaar. (3) Start-to-teach dag: ontwikkeld en uitgevoerd.		
<b>Decentraal</b>				
Professionaliserings-trajecten	Het doel is om de (junior) docenten van de faculteiten een professionaliseringstraject aan te bieden dat bij hen en de facultaire context past	Op schema: Er worden door faculteiten bijeenkomsten, cursussen en leergangen aangeboden.	€ 586.255	€ 552.855

## Vooruitblik

Onderwerp	Doel	Beoogd resultaat 2024	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
<b>Centraal</b>					
Leergangen	Professionaliseringstrajecten voor (junior)docenten aanbieden	Gelijk aan plan: Per 2024 hebben we in totaal 70 juniordocenten opgeleid/in opleiding; SKO neemt jaarlijks met tenminste 30 toe; hebben 60 medewerkers de LOL afgerond; hebben 60 deelnemers het PhD teaching practice & supervision traject gevolgd en een deelcertificaat behaald.	€ 691.123	€ 806.686	€ 834.468
Projecten Learn academy	Herontwerp BKO en continu professionaliseringsaanbod is ontworpen en wordt gevolgd	Gelijk aan plan: In 2024 is een professionaliseringslijn ontstaan waar docenten jaarlijks met plezier minimaal 1 module/traject van kunnen volgen.			
<b>Decentraal</b>					
Professionaliserings-trajecten	Het doel is om de (junior) docenten van de faculteiten een professionaliseringstraject aan te bieden dat bij hen en de facultaire context past	Gelijk aan plan: Professionaliseringstrajecten voor (junior)docenten zijn gereed en worden verzorgd; Facultaire onderwijsdagen, workshops en bijeenkomsten worden goed bezocht door docenten.	€ 530.412	€ 673.095	€ 623.696

## 6b. Ondersteuning innovatief lesgeven

### Voortgang

Doelen 2021 grotendeels behaald, financiële uitnutting blijft achter	Mate van realisatie 	Uitnutting financieel 
--	---	---

Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2021	Begroting t/m 2021	Realisatie t/m 2021
<b>Centraal</b>				
Mixed classroom docenten	Mixed classroom trainingen verzorgen voor docenten waardoor de Mixed Classroomvisie en -uitgangspunten VU-breed worden uitgedragen en versterkt dragen bij tot een inclusieve, prikkelende omgeving voor alle medewerkers en studenten.	Op schema: Inmiddels zijn er 6 trainers binnen Learn!Academy getraind en ervaren in het geven van Mixed Classroom trainingen, workshops en advies. Het Mixed Classroom onderwijs model is uitgebreid en doorontwikkeld met een white paper voor het omgaan met moeilijke momenten tijdens werkgroepen en colleges: "Hot Moments". Binnen de VU Start To Teach Day, de BKO en de SKO wordt het Mixed Classroom concept	€ 560.062	€ 489.969

		<p>op verschillende niveaus ingezet. Het concept is geïntegreerd in het VU brede aanbod en de ondersteuning van Learn!</p> <p>Academy rondom Activerend Blended Onderwijs (PLG's). Een MC-trainer doorloopt het LOL-programma om het MC gedachtegoed in volgende trajecten als uitvoerend trainer nog beter te kunnen integreren. Er is een onderzoeksvoorstel geschreven bijdragend aan de evaluatie van het Mixed Classroom concept. De evaluatie van het MC concept is gaande. Er is gewerkt aan een Mixed Classroom Curriculum Scan.</p>		
Taalbeleid docenten	Docenten die Engelstalig lesgeven trainen in hun taalvaardigheid en lesgeven in het Engels	Op schema: De cursussen Engels voor docenten zijn aangeboden. Hieraan is een aanbod cursussen Engels voor ondersteunend personeel toegevoegd. Deze zijn ontwikkeld door het Taalcentrum. Daarnaast is een licentie voor vertaaltool DeepL aangeschaft. Ook is een begin gemaakt met het maken van een VU-brede terminologie lijst.		
Didactische ondersteuning	Aanbieden van laagdrempelige didactische ondersteuning; helpdesk en/of assistentie op de werkplek en handleidingen	Op schema: Een visie op laagdrempelige onderwijssteuning is geschreven; Coaching on the job wordt nog steeds geboden. Voortdurende updates en uitbreiding van handleidingen op Canvas online education + eerste omzetting informatiebronnen naar vu.nl is gerealiseerd binnen project VU NT&L.		
<b>Decentraal</b>				
Innovatiemiddelen	Stimuleren ontwikkelen innovatief onderwijs door innovatiebudget voor docenten	Deels vertraagd: FGB en AUC hebben innovatie gestimuleerd door capaciteit uit te breiden en budget beschikbaar te stellen voor ideeën van docenten. Bij GNK is start van het project uitgesteld door Corona. Bij FSW moeten de projecten nog starten, budget is pas per 2022 beschikbaar.	<b>€ 701.560</b>	<b>€ 567.175</b>
Ondersteuning docenten	Cursussen en coaching ten behoeve van het blended onderwijsconcept.	Op schema: FGW, AUC hebben capaciteit uitgebreid. Bij RCH en FSW starten projecten pas later.		

Toetskwaliteit	De kwaliteit van toetsen verbeteren doordat docenten zijn onderlegd in het maken van toetsen, toetsdossiers en toetsplannen.	Op schema: Bij FGB en SBE zijn toetsen waar nodig aangepast, zijn extra uren toegekend per vak voor verbeteren toetskwaliteit; SBE heeft een toetsdeskundige ingehuurd en workshops toetsmatrijzen georganiseerd.		
----------------	--	---	--	--

Door de pandemie zijn niet alle geraamde kosten uitgegeven. Docenten hadden hun handen vol aan online lesgeven en kwamen minder toe aan cursussen.

## Vooruitblik

Onderwerp	Doel	Beoogd resultaat 2024	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
<b>Centraal</b>					
Mixed classroom docenten	Mixed classroom trainingen verzorgen voor docenten waardoor de Mixed Classroomvisie en -uitgangspunten VU-breed worden uitgedragen en versterkt dragen bij tot een inclusieve, prikkelende omgeving voor alle medewerkers en studenten.	Gelijk aan plan: De Mixed Classroom aanpak is onderdeel van het curriculum van elke student, wat inhoudt dat in elk curriculum voldoende docenten volgens de visie van het model lesgeven. Er is een toegankelijke infrastructuur ingericht, waarmee voldoende docenten ondersteund kunnen worden.	€ 209.919	€ 195.245	€ 195.243
Taalbeleid docenten	Docenten die Engelstalig lesgeven trainen in hun taalvaardigheid en lesgeven in het Engels	Gelijk aan plan: Per 2024 worden twee type toetsen voor docenten aangeboden; de observatievariant en de oral assessment.			
Didactische ondersteuning	Aanbieden van laagdrempelige didactische ondersteuning; helpdesk en/of assistentie op de werkplek en handleidingen	Gelijk aan plan: Elke docent kan gebruik maken van laagdrempelige onderwijssteuning, digitaal en op de werkplek.			
<b>Decentraal</b>					
Innovatiemiddelen	Stimuleren ontwikkelen innovatief onderwijs door innovatiebudget voor docenten	Gelijk aan plan: In 2024 zijn de wensen die in de opleidingen leven t.a.v. het ontwikkelen van innovatief onderwijs in de verschillende curricula geïmplementeerd.	€ 539.968	€ 562.482	€ 622.118
Ondersteuning docenten	Cursussen en coaching ten behoeve van het blended onderwijsconcept.	Gelijk aan plan: Docenten hebben zich ontwikkeld en passen blended learning toe in hun onderwijs en er is een levendige professionaliseringscultuur			

Toetskwaliteit	De kwaliteit van toetsen verbeteren doordat docenten zijn onderlegd in het maken van toetsen, toetsdossiers en toetsplannen.	Gelijk aan plan: Het facultair toetsbeleid is in alle opleidingen van FGB geïmplementeerd. Toetsdossiers volgens opzet SBE zijn voltooid en het proces in relatie tot leerdoelen en eindtermen is geëvalueerd, bijgesteld en voltooid.			
----------------	--	--	--	--	--

## 6c. VU NT&L

### Voortgang

Doelen 2021 niet geheel behaald en besteding loopt achter bij plan	Mate van realisatie 	Uitnutting financieel 
--	---	---

Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2021	Begroting t/m 2021	Realisatie t/m 2021
<b>Centraal</b>				
Network Teaching & Learning	Het opzetten en draaiende houden van het VU NT&L	Deels vertraagd: De onderwijswerkplaats is verhuisd (nog niet geheel i.v.m. leveringsproblemen). Tevens is er gewerkt aan de zichtbaarheid en herkenning van de onderwijswerkplaats voor docenten. Eerste planvorming voor voortzetting VU NT&L na 2024 heeft plaatsgevonden. Verduurzaming loopt iets achter door onzekerheid over financieringsbron na 2024.	€ 1.450.174	€ 875.130

### Vooruitblik

Onderwerp	Doel	Beoogd resultaat 2024	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
<b>Centraal</b>					
Network Teaching & Learning	Het opzetten en draaiende houden van het VU NT&L	Gelijk aan plan: Per 2024 is VU NT&L hét onderwijs-innovatiecentrum van de VU waarin wordt samengewerkt door diensten en faculteiten, waar onderwijsinnovatie, -advisering en -professionalisering hand in hand gaan en de mogelijkheden van het NU-gebouw ten volle benut worden.	€ 762.572	€ 830.045	€ 864.794

## 6d. Duurzame loopbaan

### Voortgang

Doelen 2021 grotendeels behaald, financiële uitnutting blijft achter	Mate van realisatie 	Uitnutting financieel 
--	---	---

Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2021	Begroting t/m 2021	Realisatie t/m 2021
<b>Decentraal</b>				
Carrièrelijn	Het belang van onderwijsprestaties benadrukken. Professionalisering past bij de rol van docenten zoals in het Raamwerk Onderwijsprestaties is vastgelegd.	Deels vertraagd: Bij SBE is norm van BKO en SKO behaald en hebben de eerste PhD-studenten hebben hun startkwalificatie onderwijs behaald. Door tijdgebrek is de evaluatie van bevorderingscriteria nog niet gestart, maar er is wel een nieuwe Taskforce aangesteld die zich o.a. over de carrièrelijn gaat buigen.	€ 397.472	€ 270.222

### Vooruitblik

Onderwerp	Doel	Beoogd resultaat 2024	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
<b>Decentraal</b>					
Carrièrelijn	Het belang van onderwijsprestaties benadrukken. Professionalisering past bij de rol van docenten zoals in het Raamwerk Onderwijsprestaties is vastgelegd.	Gelijk aan plan: Bij SBE volgen van Raamwerk Onderwijsprestaties, de startkwalificatie onderwijs voor PhD-studenten is afgerond en evaluatie van nieuwe bevorderingscriteria is afgerond.	€ 320.324	€ 350.614	€ 409.938

## 9.3 Reflectie op de voortgang van de Kwaliteitsafspraken

### Reflectie College van Bestuur

We zijn als College van Bestuur heel trots als we naar deze hele lijst van initiatieven kijken. Er is zoveel werk verzet in een periode die echt niet makkelijk was, de werkdruk is (te) hoog opgelopen in de afgelopen periode. We kunnen dus alleen maar met veel tevredenheid kijken naar het feit dat vrijwel alle projecten op schema lopen of slechts licht vertraagd zijn. Grote vertraging zien we eigenlijk nauwelijks. Het financiële plaatje suggereert soms dat er minder gebeurt is dan de activiteiten die daadwerkelijk zijn ontplooid. Een grote kostenpost is bijvoorbeeld de studieplekken en onderwijsruimtes. Deze projecten zijn slechts een paar maanden vertraagd, door late levering en facturering van meubilair vallen de kosten net in 2022 in plaats van in 2021.



En waar wel vertraging zit is die heel begrijpelijk (corona met een direct effect op fysieke activiteiten en werkdruk) en vinden we het van groter belang om mee te gaan in het tempo dat docenten en ondersteuners aankunnen dan dat we de volledige doelen nu al behaald hebben. We hebben er alle vertrouwen in dat we de door ons gestelde doelen gaan behalen. En ook goed om te vermelden dat we bij een aantal projecten al veel verder dan de doelstelling zijn.

Naast de grote tevredenheid merken we bij onszelf en onze medewerkers ook zorgen over de periode na 2024. We investeren nu volop in mooi onderwijs en breiden onze capaciteit uit, maar we willen dat wel graag langdurig kunnen doen. We willen de mensen die bij ons aan de slag zijn een garantie geven dat ze hier over een paar jaar nog steeds aan het werk zijn, we willen studenten de garantie geven dat ze voldoende aandacht blijven krijgen. We willen de mooie projecten die we in gang hebben gezet vervolg kunnen geven, we willen leergangen, netwerken en onderwijsinnovatie blijven stimuleren.

Ook hebben we zorgen over de administratieve last die deze middelen met zich meebrengen. Om voor alle 145 projecten bij te houden wat de voortgang is, is een hele klus. Een klus die veel tijd en ook geld vraagt die we niet meer op een andere manier kunnen inzetten.

Deze zorgen moeten het enthousiasme en de energie die er nu is niet in de weg gaan zitten.

We hopen daarom op snel uitsluitel over het vervolg van deze middelen vanuit OCW met een kleinere verantwoordingscomponent. We moeten er op kunnen vertrouwen dat we allemaal deze stijgende lijn willen voortzetten voor het beste onderwijs.

Alhoewel we voldoende betrokkenheid tot de medezeggenschap ervaren hebben, was deze betrokkenheid als gevolg van de effecten van de coronatijd beperkter dan hij anders geweest zou zijn. We misten hier de informele afstemming en signalen die je oppikt in de wandelgangen. Vooral voor kleinere faculteiten was dit een manier waarop in normale omstandigheden veel gedeeld werd, die nu wegviel. We hebben dan ook met de medezeggenschap afgesproken dat we met de nieuwe lichten USR en FSR meteen goed van start willen in september met informatiebijeenkomsten en trainingen rondom de kwaliteitsafspraken, zodat iedereen weet wat er gedaan moet worden en wat er verwacht kan worden en we elkaar hier ook op een natuurlijker manier op kunnen aanspreken.

## Reflectie Raad van Toezicht

In 2021 is het Kwaliteitsplan 2.0 ingediend bij de NVAO en OCW en van een positief oordeel voorzien. De Kwaliteitscommissie is namens de Raad van Toezicht betrokken geweest bij het opstellen van de herziene versie van het plan en heeft hierover ook informeel contact gehad met de medezeggenschap. De Kwaliteitscommissie is van mening dat het besluit om de tijd en gelegenheid te nemen om in het plan een toekomstvisie te schetsen op basis van de huidige situatie het Kwaliteitsplan heeft verbeterd. Het plan is in positieve zin toekomstgerichter geworden, met aandacht voor hoe de coronacrisis de prioriteiten in het onderwijs heeft herijkt.

De Kwaliteitscommissie is ook betrokken bij de monitoring van de resultaten doordat het een terugkerend onderwerp is in elke reguliere vergadering van de kwaliteitscommissie. Het probleem van onderbesteding, de oorzaken en de mogelijke oplossingen zijn daarbij ook besproken. De Raad van Toezicht vindt het indrukwekkend om te zien wat er allemaal in gang is gezet in het kader van de Kwaliteitsafspraken. Er is veel gebeurd in een periode die van iedereen veel heeft gevraagd en er zijn realistische plannen gemaakt voor de komende periode. De Raad van Toezicht is verheugd te zien dat er zoveel enthousiasme is voor het verbeteren van het onderwijs.

## Reflectie medezeggenschap

Voor een reflectie van de medezeggenschap op de besteding van de studievoorschotmiddelen 2021, inclusief het daarbij gehanteerde proces, verwijzen wij naar bijlage 9 'Reflectie medezeggenschap op de inzet van de studievoorschotmiddelen VU'.





# H10 Corona- paragraaf



## Student Wellbeing Point

Peer-to-Peer Support  
Monday-Friday 10.00-16.00  
VU Main Building, Ground Floor  
[vu.nl/wellbeing](https://vu.nl/wellbeing)

**VU** 1535  
VRIJE  
UNIVERSITEIT  
AMSTERDAM



# 10. Coronaparagraaf

## 10.1 Coronaparagraaf

In het jaarverslag is in verschillende hoofdstukken te lezen hoe corona effect heeft (gehad) op de VU. In onderstaande uiteenzetting wordt op hoofdlijnen stilgestaan bij de impact van corona op de verschillende onderwerpen en is een verwijzing opgenomen naar het betreffende hoofdstuk uit het jaarverslag. Daarnaast gebruiken we dit hoofdstuk vooral om verantwoording af te leggen over de wijze waarop wij de extra middelen via het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) hebben ingezet om de effecten van de coronacrisis te verzachten voor Onderwijs en Onderzoek.

### Onderwijs

Voor het onderwijs is in 2021 een aantal maatregelen actief gemonitord om het studentsucces op peil te houden ondanks de coronacrisis. Deze maatregelen zijn onder meer het uitstellen van het bindend studieadvies (BSA) voor eerstejaars bachelorstudenten, en de zachteknip-maatregelen, waardoor studenten al kunnen beginnen aan de master zonder hun bachelor geheel te hebben afgerond. Uit de monitoring blijkt dat de maatregelen wel tot een andere samenstelling van cohorten hebben geleid, maar dat dit geen groot effect heeft op de behaalde studieresultaten. Die laten overall een positief beeld zien. Bachelorstudenten haalden in het afgelopen academische jaar iets meer studiepunten, masterstudenten gemiddeld genomen evenveel als in voorgaande jaren. Dit positieve beeld wordt ook ondersteund door de resultaten uit de (vernieuwde) NSE 2021: de VU scoort bovengemiddeld in het algemene oordeel van studenten in vergelijking met de andere brede universiteiten. Meer hierover in het [hoofdstuk onderwijs](#).

### Studenten

Om zich een beeld te kunnen vormen over het welzijn van studenten is in januari 2021 een Coronamonitor Studentenwelzijn uitgezet onder VU-studenten. Daaruit bleek dat maar liefst een derde van de respondenten een onvoldoende gaf aan het eigen welzijn tijdens de coronapandemie. Naar aanleiding van deze resultaten heeft de taskforce Studentenwelzijn en Corona een steunpakket met maatregelen ter verbetering van het studentenwelzijn geïmplementeerd. [Lees hier verder over studentenwelzijn](#).

In het kader van het Caring Universities-programma werden verschillende preventieve e-healthmodules gemaakt. Daarnaast is het online e-healthplatform Gezondeboel voor alle studenten van de VU ontsloten. Via online trainingen op dit platform zijn handvatten voor mentale gezondheid laagdrempelig toegankelijk voor studenten.

## Onderzoekers

In verband met vertragingen die onze internationale beurspromovendi hebben opgelopen door de coronacrisis, heeft de VU een tijdelijk noodfonds ingesteld. Hiermee hebben we onze beurspromovendi bijgestaan die aantoonbaar vertraging hadden opgelopen door coronagerelateerde problematiek, maar die van hun beursverstrekker geen verlenging kregen. [Lees hier verder over onze onderzoekers.](#)

## Personeel

In 2021 stonden het beleid en de activiteiten rondom duurzame inzetbaarheid wederom noodgedwongen voor een groot deel in het teken van corona. Er werden projecten opgestart voor werkdrukverlaging en voor hybride werken. Het programmaplan 'Duurzame Inzetbaarheid' werd na een tijdelijke pauze door corona weer opgepakt, om de activiteiten te herijken aan de huidige tijd en werksituatie. [Lees hier verder over duurzame inzetbaarheid.](#)

De werkbeleving is in de coronaperiode gevolgd. Dat gebeurde met de Coronamonitor, een kleinschalig, tussentijds werkbelevingsonderzoek, specifiek gericht op de omstandigheden ten tijde van de coronacrisis. [Lees hier verder over Werkbeleving.](#)

## Voorzieningen en ICT

### Activerend Blended Onderwijs

We hebben in 2021 sterk ingezet op verdere innovatie van onze onderwijsprogramma's in de richting van activerend blended onderwijs. In 2021 werd vanwege de coronamaatregelen een deel van het onderwijs online gegeven, waardoor de transformatie naar activerend blended onderwijs nog niet kon worden voltooid. Immers, activerend blended onderwijs vraagt om een optimale mix van onderwijs op de campus, dat helaas nog niet zonder belemmeringen gegeven kon worden, aangevuld met digitale activiteiten. [Lees hier verder over activerend blended onderwijs.](#)

We hebben ook onder woorden gebracht welk beeld we hebben van het Activerend Blended Onderwijs aan de VU. Daarbij is onze visie op flexibele onderwijslogistiek vastgesteld.

Diverse ICT-onderwijsinnovaties en applicaties zijn geïntegreerd in onze online leeromgeving Canvas. Het VU Network for Teaching and Learning heeft ook afgelopen jaar zijn intensieve programma van spreekuren, workshops en cocreatiesessies voortgezet. Veel activiteiten zijn gericht op de ondersteuning van online en blended leren.

Daarnaast neemt de VU actief deel in de SURF-regeling Versnellen met Edusources voor de verdere ontwikkeling van open digitale leermaterialen. [Lees hier meer over de digitale leermaterialen.](#)

## Financiën

Hoewel de VU ook financieel in 2021 nog wel een nadelig effect heeft ondervonden van de coronamaatregelen vielen deze uiteindelijk licht mee ten opzichte hetgeen hiervoor in de begroting was voorzien. [Lees hier meer over de financiële context.](#)

## Risico's

Op het moment van het opstellen van dit jaarverslag zijn de coronamaatregelen van de overheid die het hoger onderwijs raken volledig afgebouwd. De naweeën van corona zijn echter nog voelbaar. De vanuit de overheid verstrekte middelen als onderdeel van het Nationaal Programma Onderwijs worden door de VU benut om de effecten van corona zoveel mogelijk te mitigeren, zie de toelichting in paragraaf 10.2. Een aandachtspunt hierbij is wel dat de besteding aan strikte voorwaarden is gebonden en dat mede daardoor de besluitvorming over de bestedingsplannen pas tegen begin oktober kon worden afgerond. Hierdoor kon in veel gevallen pas in het laatste kwartaal van 2021 een serieuze start worden gemaakt met de plannen.

Een onzekere factor blijft de verdere ontwikkeling van het virus, waarbij niet uitgesloten kan worden dat er opnieuw beperkende maatregelen zullen worden genomen die het hoger onderwijs en daarmee ook de VU zullen raken. De VU zal hiervoor alert blijven en waar nodig de VU crisismanagement systematiek opnieuw hiervoor inzetten om zowel de gezondheid van studenten en medewerkers als de kwaliteit van onderwijs en onderzoek te kunnen blijven waarborgen. [Lees hier meer over risicomanagement.](#)

## 10.2 Besteding corona-enveloppe

(inclusief eventuele bijstelling), realisatie en vooruitblik

### Inleiding

Het bestedingsplan van de VU voor de extra middelen via het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) bestaat uit een deelplan voor Onderwijs en een deelplan voor Onderzoek. In dit bestedingsplan is aangegeven op welke wijze de VU inhoudelijk en financieel in de jaren 2021-2023 invulling geeft aan de volgende maatregelen uit het NPO:

4. studentbegeleiding
5. stagecompensatie in de zorg
6. lerarenopleidingen
7. aanpak vertraging onderzoek

In deze paragraaf staat informatie over de voortgang van de uitvoering van de maatregelen met betrekking tot onderwijs (maatregel 4 t/m 6) en onderzoek (maatregel 7). De middelen die op basis van deze maatregelen beschikbaar zijn gekomen voor de VU, zijn voor een deel ingezet voor VU-brede activiteiten en deels beschikbaar gesteld aan de faculteiten om op facultair niveau invulling te geven aan de NPO-maatregelen. Voor maatregel 4 (studentbegeleiding) is hierbij gekozen voor een 60/40 verdeling over facultaire middelen en VU-brede middelen. Maatregelen 5 en 6 zijn alleen op facultair niveau ingevuld (maatregel 5 bij de faculteiten geneeskunde en tandheelkunde; maatregel 6 bij de lerarenacademie, onderdeel van de faculteit gedrags- en bewegingswetenschappen). Ook maatregel 7 (ondersteuning onderzoekers in tijdelijke dienst) kent een volledig facultaire verdeling.



In 2021 zijn tevens NPO-middelen ontvangen voor compensatie verlagen collegegeld (maatregel 1) en de regeling Extra hulp in de klas (maatregel 3). De compensatie voor het verlagen van het collegegeld is een normatieve rijksbijdrage en de regeling extra hulp in de klas is een G1-subsidieregeling. Beide kennen hun verantwoording via de jaarrekening van de VU en maken daarom geen deel uit van dit hoofdstuk.

## Vaststelling en monitoring NPO-plannen

Het gehele bestedingsplan en bijbehorende begroting is ter instemming voorgelegd aan de Gezamenlijke Vergadering van de VU, die op 20 september 2021 heeft ingestemd met dit plan. Zowel op facultair als VU-breed niveau wordt de besteding van de NPO-middelen jaarlijks gemonitord binnen de reguliere planning- en controlcyclus van de VU en de documenten die in dat kader worden opgesteld (kadernota, jaarplan, periodieke voortgangsrapportages en jaarverslag). De bestedingen komen geoormerkt terug in de (facultaire) jaarplannen en jaarverslagen.

De medezeggenschap is via de reguliere besprekingen van de begroting en het jaarverslag van de VU dus ook aangehaakt op de monitoring van de NPO-middelen. Waar nodig vullen we, in overleg met de medezeggenschap, deze overleggen aan met informele momenten om nadere toelichting te geven over de voortgang. Als de monitoring aanleiding geeft tot wijzigingen van ons bestedingsplan NPO, zullen we die wijzigingen ter instemming voorleggen aan de medezeggenschap.

Ten aanzien van de besteding van het jaarlijkse bedrag NPO-gelden, geldt dat de invulling hiervan wordt bepaald door de meerjarige kaders zoals vastgelegd in het bestedingsplan onderwijs VU. Bij de opstelling van het bestedingsplan en de begroting werd verwacht al eerder in 2021 van start te kunnen gaan, maar doordat de besluitvorming net over de zomer getild moest worden is dit doorgeschoven naar oktober. Daarnaast waren er vanaf november weer strengere coronamaatregelen van kracht, waardoor diverse fysieke activiteiten en evenementen geen doorgang konden vinden. Als gevolg hiervan zijn niet alle projecten al in 2021 van start gegaan, en hebben veel projecten hun budgetten deels of helemaal verschoven van 2021 naar 2022 met uitloop naar 2023. Dit betekent dat het zwaartepunt van de uitvoering in 2022 komt te liggen.

## Onderwijs: Voortgang en realisatie 2021

### Inzet van de middelen

NPO GELDEN VU per subvoornemen; VU-breed + facultair - Maatregel 4 t/m 6 (bedragen in €)	REALISATIE	BEGROTING	NOG IN TE ZETTEN MIDDELEN	BEGROTING	TOTAAL BEGROTING BESTEDINGSPLAN
	2021	2021	2021 IN 2022/2023	2022	2021/2022
<b>4. Studentbegeleiding</b>					
M4.T1 Soepele in- en doorstroom	70	255.000	254.930	235.000	490.000
M4.T2 Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding	258.836	2.607.272	2.348.436	2.984.431	5.591.703
<b>Totaal Maatregel 4: Begeleiding Studenten</b>	<b>258.906</b>	<b>2.862.272</b>	<b>2.603.366</b>	<b>3.219.431</b>	<b>6.081.703</b>
<b>5. Stageoffensief</b>	23.380	1.058.175	1.034.795	-	1.058.175
<b>Totaal Maatregel 5: Stageoffensief</b>	<b>23.380</b>	<b>1.058.175</b>	<b>1.034.795</b>	<b>-</b>	<b>1.058.175</b>
<b>6. Lerarenopleiding</b>	99.471	360.208	260.737	360.208	720.416
<b>Totaal Maatregel 6: Lerarenopleiding</b>	<b>99.471</b>	<b>360.208</b>	<b>260.737</b>	<b>360.208</b>	<b>720.416</b>
<b>TOTAAL NPO GELDEN 2021</b>	<b>381.758</b>	<b>4.280.655</b>	<b>3.898.897</b>	<b>3.579.639</b>	<b>7.860.294</b>

TOTAAL NPO GELDEN	2021
Toegekende NPO gelden Maatregel 4 t/m 6	4.280.655
<b>TOTAAL TOEGEKEND 2021</b>	<b>4.280.655</b>

De realisatie over 2021 ondersteunt het beeld dat gedurende 2021 is ontstaan. In 2021 heeft de VU voor maatregel 4 t/m 6 € 4,3m aan middelen toegekend gekregen via de Rijksbijdrage en in totaal is in 2021 € 0,4m uitgegeven. Per saldo schuift een bedrag van € 3,9m door naar 2022 en 2023 voor maatregel 4 t/m 6.

### Vooruitblik 2022

Wanneer we kijken naar de jaren 2022 en 2023 zien we dat alle aangevraagde plannen in beginsel ongewijzigd blijven, maar een andere tijdslijn kennen. In 2022 zal in de besteding zichtbaar worden dat de niet ingezette middelen 2021 leiden tot een intensivering van de activiteiten in 2022 met voor een aantal projecten een verlenging in tijd naar 2023. Vooral nog leidt dit niet tot een wezenlijk ander beeld in de totale begroting tot en met 2023.

## Inhoudelijke voortgang

Hieronder wordt per maatregel de inhoudelijke voortgang van de uitvoering weergegeven. Voor maatregel 4 is dit onderverdeeld in de twee thema's van het bestedingsplan van de VU en eventuele clustering van maatregelen of acties binnen de thema's.

## Voortgang maatregel 4 (studentbegeleiding):

### Thema 1: Soepele in- en doorstroom

Binnen het eerste thema gaat het over de overgangen in het onderwijsstelsel en wat we willen doen om die overgangen zo soepel mogelijk te laten verlopen. Binnen de VU willen we onze studenten zo goed mogelijk begeleiden in het maken van de juiste keuzes en het vinden van aansluiting in de nieuwe opleiding. Ook persoonlijke aandacht is bij de VU belangrijk. Zo spelen mentoren en tutores een grote rol in de persoonlijke noot in de begeleiding van studenten.

Facultaire inzet

De voornemens van de facultaire inzet binnen dit thema vielen binnen de volgende type acties:

- Mentoren en tutoresprogramma's versterken/uitbreiden
- Inhoudelijke aansluiting met vooropleiding verbeteren door een vorm van bijscholing aan te bieden op inhoudelijke vakken
- Welkom terug evenementen voor tweede- en derdejaars, samen met studieverenigingen

De faculteiten gaven aan dat vanwege de late toekenning en de strenge coronamaatregelen de middelen voor dit thema in 2021 nog niet, of in zeer beperkte mate zijn besteed. De faculteiten geven aan dat er in 2022 sprake zal zijn van een hogere besteding, dan zullen ook diverse evenementen voor studenten georganiseerd worden. Ook de mentor en tutorprogramma's staan bij veel faculteiten hoog op de agenda.

VU brede inzet

Er is in het bestedingsplan voor gekozen om VU breed in te zetten op de volgende subthema's:

1. Studiekeuze en voorbereiding op de arbeidsmarkt
2. Sociale binding voor (of net na) de poort
3. De aansluiting tussen het voortgezet onderwijs en het hoger onderwijs

Over het algemeen zijn de projecten binnen deze subthema's in de voorbereidende of opstartende fase. De voorbereidingen in 2021 hebben over het algemeen weinig middeleninzet gevraagd. Dit betekent dat het zwaartepunt van de uitvoering en inzet van middelen in 2022 zal liggen. Hieronder volgt per subthema een samenvatting van de voortgang van de uitvoering van de acties.

#### 1. Studiekeuze en voorbereiding op de arbeidsmarkt

Voor het eerste subthema is met betrekking tot studiekeuze de ontwikkeling van een studiekeuzecheck in uitvoering. De eerste data zijn hiervoor verzameld. Het project career services wordt ook vanuit de studievoorschotmiddelen gefinancierd. Daar bleek dat de oorspronkelijke doelstelling niet goed paste bij de opzet van het project. Er wordt nu gekeken naar een goede invulling van het project met gebruik van zowel de studievoorschotmiddelen als de NPO-middelen.

#### 2. Sociale binding voor (of net na) de poort

Alle activiteiten die onder subthema 2 (sociale binding voor of net na de poort) vallen zijn begin 2022 van start gegaan. Zo is de oriëntatie begonnen voor een VU-breed introductieprogramma voor nieuwe masterstudenten en zal een pilot hiervoor op 31 augustus 2022 plaatsvinden. Daarnaast is het eerste informatiefilmpje voor het project "specifieke groepen studenten wegwijs maken" gerealiseerd.

#### 3. De aansluiting tussen het voortgezet onderwijs en het hoger onderwijs

Als onderdeel van subthema 3 (aansluiting tussen voortgezet en hoger onderwijs) is er een pilot van studenten hubs gerealiseerd. Studenten zijn hierbij gekoppeld aan drie scholen waarbij zij ingezet worden als vraagbaak en ondersteuner voor de scholieren.

## Thema 2: Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding

De VU is een betrokken, open en inclusieve onderwijsomgeving. We willen een welkome plek zijn voor alle studenten. Iedereen moet zich op de juiste plek voelen en waar dat niet zo is moeten er voldoende mogelijkheden zijn om dat aan te kaarten en te verbeteren. De activiteiten vallend onder thema 2 hebben als doel dit mogelijk te maken.

Facultaire inzet

De voornemens van de facultaire inzet binnen dit thema vielen binnen de volgende type acties:

- FTE uitbreiding op studieadvies/studentbegeleiding
- Onderwijsondersteuning op opleidingsniveau. Kleinere groepen/meer contact/meer sociale binding bewerkstelligen
- Opnemen in een curriculum als life skills training. De interventie van Caring Universities kan hiervoor geschikt gemaakt worden

Net als bij thema 1 zal er vanaf 2022 sprake zijn van een hogere besteding van de middelen. In 2021 zijn al wel acties gerealiseerd met betrekking tot FTE uitbreiding op studieadvies en studentbegeleiding. Zo zijn er op meerdere faculteiten extra studieadviseurs en externe adviseurs aangesteld, ten behoeve van coachingsgesprekken met studenten. Daarnaast zijn er extra studentassistenten aangenomen ter ondersteuning van het onderwijs.

VU brede inzet

Er is voor gekozen om VU breed in te zetten op vier subthema's:

1. Uitbreiding van de capaciteit voor studentbegeleiding en studentenwelzijn
2. Inzet op student engagement
3. Uitbreiding van het workshop- en interventieaanbod voor studenten
4. Tools/apps voor studenten op sociale binding en studieskills

Hieronder volgt per subthema een samenvatting van de voortgang van de uitvoering van de acties.

1. Uitbreiding van de capaciteit voor studentbegeleiding en studentenwelzijn

Alle activiteiten vallend onder dit subthema zijn in uitvoering of gerealiseerd. Vooruitlopend op de NPO-middelen en vanuit de noodzaak om op dit onderwerp snel actie te ondernemen is hier vanuit eigen middelen al eerder in 2021 geïnvesteerd. Zo zijn er extra studentenpsychologen ingezet en konden in 2021 hierdoor meer studenten met corona-gerelateerde psychische problemen bij hen terecht. Deze extra inzet wordt in 2022 gecontinueerd met 1,6 fte. Daarnaast zijn er twee student-assistenten aangenomen die in 2021 acht extra plan- en doegroepen (groepen die studenten helpen met studeren en plannen) gegeven hebben. De extra inzet wordt in 2022 gecontinueerd. Tot slot is er een student wellbeing officer aangenomen, en is er een fysiek Student Wellbeing Point op de campus opgericht dat de komende periode verder vorm krijgt.

## 2. Inzet op student engagement

Ook de acties die binnen student engagement vallen zijn allen in uitvoering. Zo is er een student engagement team opgezet en krijgt dit steeds meer vorm met twee student-assistenten. De eerste initiatieven van studenten komen tot stand en er worden stappen gezet in de realisatie van een fysiek Student Engagement Point op campus. 3D (een plek op de VU waar al veel studentactiviteiten plaatsvinden) heeft met het extra budget een student-assistent kunnen aannemen die van grote toegevoegde waarde is en sterke events organiseert. Nieuwe studenten die kampen met isolement en behoefte hebben aan verbinding en sociale contacten weten 3D steeds beter te vinden.

## 3. Uitbreiding van het workshop- en interventieaanbod voor studenten

Het workshopaanbod van de afdeling studentontwikkeling is uitgebreid met vier extra studievoorbereidingsstrainingen. Dit extra trainingsaanbod wordt in 2022 gecontinueerd. De andere drie acties omvatten interventies die zich op dit moment in de voorbereidende of opstartende fase bevinden. Zo worden er voorbereidingen getroffen voor het draaien van een pilot voor een extra interventie binnen Caring Universities, gefocust op veerkracht en "life skills". Daarnaast wordt het eerste ontwerp voor de pilot voor peer-to-peer coaching (bedoeld om op een laagdrempelige manier sociale interactie tussen studenten te faciliteren) binnenkort afgerond.

## 4. Tools/apps voor studenten op sociale binding en studieskills

Het project voor het maken van een preventieve digitale gids voor beginnende studenten bevindt zich in de opstartende fase; de eerste inventarisaties worden uitgewerkt en de gids zal de komende maanden inhoudelijk vorm krijgen. Streven is om de gids vanaf het nieuwe academische jaar in september 2022 te kunnen aanbieden.

## Randvoorwaarden

Voor alle bovenstaande ideeën zijn ook bepaalde condities noodzakelijk om ze tot een succes te maken. Zo moet er voor de 'verhoogde campusactiviteit' wel voorzieningen en fysieke ruimte beschikbaar zijn, waar campusontwikkeling bij betrokken is. Daarnaast is ook training een belangrijke randvoorwaarde voor succes, bijvoorbeeld voor de extra ingezette studentassistenten, docenten, studie- en studentbegeleiders, mentoren en tutores. Tenslotte willen we ook goed blijven monitoren wat we doen en of dat de gewenste effecten heeft.

De VU zet daarom in op de volgende concrete acties:

- Trainingen: Studentassistenten
- Trainingen: Professionalisering van docenten
- Trainingen: Mentoren/tutores professionaliseren
- Trainingen: studie- en studentbegeleiders internationale studenten
- Campusontwikkeling voor de verhoogde campusactiviteit
- Stelpost monitoring

Twee trainingen zijn inmiddels in uitvoering. Zo heeft er voor de professionalisering van mentoren en tutores in september 2021 een starttraining plaatsgevonden. Deze training wordt nu doorontwikkeld zodat alle faculteiten deze vanaf september 2022 kunnen aanbieden. Ook heeft er een training interculturele communicatie plaatsgevonden voor studie- en studentbegeleiders van internationale studenten. Voor beide trainingen was veel interesse. De andere trainingen zijn nog in ontwikkeling en zullen komend jaar plaatsvinden. De stelpost monitoring is sinds januari 2022 ingevuld met 0,3 fte voor een coördinator NPO projecten onderwijs.

## Voortgang maatregel 5 (Stagecompensatie in de zorg):

Maatregel 5 was specifiek gericht op de faculteiten geneeskunde en tandheelkunde (ACTA). Beiden zijn voornemens de NPO-middelen ter beschikking te stellen om maatregelen te treffen om verdere vertraging en achterstanden te voorkomen, en om opgelopen studievertraging en achterstanden zo snel mogelijk in te halen en het welzijn van studenten te verbeteren. De beoogde plannen zijn in juli 2021 goedgekeurd door de studentenraad van deze faculteiten.

Geneeskunde heeft zich in 2021 voorbereid op onder andere het uitbreiden van het aantal contracten en plekken voor (wetenschappelijke) stages, en de ontwikkeling en implementatie van een extra keuzecoschap in gezondheidscentrum en zet daar vanaf het eerste kwartaal 2022 middelen voor in.

ACTA heeft ingezet om het aantal externe stageplaatsen uit te breiden en extra klinisch onderwijs aan te bieden. Voor de meer dan verdubbeling van het aantal externe stageplaatsen heeft uitbreiding van het team stages plaatsgevonden. Er zijn 80 nieuwe externe stageplaatsen gerealiseerd. In de periode september 2021-augustus 2022 zullen  $\pm$  150 studenten de externe stage hebben doorlopen.

Door extra klinisch zomeronderwijs is de groep derdejaars masterstudenten met een studieachterstand door Corona toch zonder studievertraging afgestudeerd. 20-30% van de Ma3 studenten (studiejaar 2020/21) hadden een studieachterstand opgelopen. Hiervoor is geen extra personeel aangetrokken maar heeft wel tot een extra belasting van het zittende personeel geleid. In 2021 is voor het nog te verwachten inhaalonderwijs extra personeel geworven.

## Voortgang maatregel 6 (lerarenopleidingen):

Binnen de lerarenacademie zijn verschillende acties in 2021 in gang gezet:

- De lerarenacademie heeft conform het plan een communicatiemedewerkster aangesteld die de verschillende communicatiekanalen een opfrisbeurt geeft.
- De vaste stagecoördinator heeft een uitbreiding van haar aanstelling gekregen om de pieken in de stagetoewijzing op te vangen. Tevens werkt zij aan een eenvoudiger intake.
- We hebben intervisie opgewaardeerd; meer uren, meer aandacht door verkleining van de groepen. Dit wordt zeer gewaardeerd door de studenten. Het maakt ook dat de lerarenacademie kan experimenteren met wat werkt.
- Het grootste deel van het budget is bestemd voor versterking van de vakdidactische begeleiding. Er zijn diverse junior-vakdidactici aangesteld die werkzaamheden overnemen van de senior-vakdidactici zodat deze meer tijd hebben voor begeleiding in kleinere groepen, meer één op één contact, etc. Vrijwel alle schoolvakken (en dus studenten) profiteren hiervan.
- Voor studenten die langer over hun studie doen is extra ondersteuning georganiseerd – het zogenaamde bezemklasje. Omdat dit nog niet het gewenste effect had hebben we gedurende het jaar de aanpak veranderd van een wat generiekere naar een wat persoonlijker aanpak.
- De facultatieve extra-curriculaire vrijdagmiddag workshops, worden nu georganiseerd zodat ze na de zomer kunnen worden gegeven. Deze sessies zijn ook toegankelijk voor alumni.



## 10.3 Steunprogramma voor herstel en perspectief onderzoeker

In het Steunprogramma voor herstel en perspectief onderzoeker (maatregel 7 NPO) zijn middelen voorzien om onderzoekers met tijdelijke contracten die vertraging hebben opgelopen in hun onderzoek door corona, te ondersteunen en contractverlenging aan te bieden zodat zij hun onderzoek kunnen afronden.

### Voortgang en realisatie 2021

#### Inzet van de middelen

	AANTAL GEHOLPEN ONDERZOEKERS	REALISATIE 2021	NOG IN TE ZETTEN MIDDELEN	BESTEDINGSPLAN VERWACHTE UITGAVEN 2021-2024
1. NPO Steunprogramma voor herstel en perspectief onderzoekers	291	€ 384.568	230	€ 6.690.432
2. Eigen middelen en financiële en niet-financiële maatregelen	nvt	Nvt	nvt	Waarvan € 1.133.297 uit eigen middelen

In het bestedingsplan Onderzoek NPO is voor in totaal voor 230 onderzoekers in tijdelijke dienst aangegeven ondersteuning te gaan bieden door middel van een contractverlenging. De totale kosten hieraan verbonden zijn € 6,7m. Dat is ruim € 1,1m meer dan de € 5,6m die beschikbaar is voor 2021 en 2022 via het NPO. De faculteiten passen dit verschil zelf bij.

In totaal heeft de VU € 2,8m voor 2021 ontvangen, voor 2022 zal eenzelfde bedrag ontvangen worden. Naast de NPO-middelen heeft de VU ook € 1,3m aan NWO Verdragingsgelden welke tevens bestemd waren voor onderzoeksvertraging. Omdat de NWO middelen eerder in het jaar beschikbaar waren, zijn initieel eerst deze middelen ingezet op de gemaakte kosten.

Momenteel heeft de VU 291 onderzoekers die vertraging hebben opgelopen in hun onderzoek en in aanmerking komen voor ondersteuning vanuit het Steunprogramma. In 2021 is € 384k uitgegeven aan maatregel 7. We zien dat de kosten die gemaakt worden voor het vertraagde onderzoek met name ontstaan aan het einde van de looptijd van de contracten. Dit houdt uiteindelijk in dat de daadwerkelijke kosten (en eigen bijdrage hierbij) voornamelijk ontstaat in 2022, 2023 en 2024. Naar verwachting zullen de kosten niet hoger worden door het hogere aantal onderzoekers dat geholpen wordt door deze regeling, omdat de gemiddelde kosten per verlenging iets lager blijken uit te vallen dan eerder geraamd.

In het aantal van 291 onderzoekers dat wordt ondersteund door middel van een contractverlenging is inbegrepen het aantal contractverlengingen dat wij met eigen, facultaire middelen mogelijk maken. Ruwweg wordt 85% van deze onderzoekers ondersteund via NPO-middelen en 15% met eigen VU-middelen. Naast ondersteuning via contractverlengingen hebben wij een breed scala aan overige financiële en niet financiële maatregelen getroffen om de effecten van corona te beperken. Dat ging deels via generieke maatregelen om het thuiswerken te faciliteren en deels om maatwerk via bijv. een aangepaste onderzoeksopzet en -planning of het ter beschikking stellen van extra

faciliteiten om het uitvoeren van onderzoek op afstand mogelijk te maken. Het is voor ons echter vanwege de zeer hoge administratieve last ondoenlijk om een registratie bij te houden op welke wijze wij individuele onderzoekers hebben kunnen ondersteunen naast het aanbieden van contractverlenging, en wij zien er dan ook vanaf om hiervan een specifieke opgave te doen via de coronaparagraaf.

# Jaarrekening

# Jaarrekening 2021

Geconsolideerde balans per 31 december 2021 (na verwerking resultaat)

(bedragen x € 1.000)	31.12.2021	31.12.2020
<b>ACTIVA</b>		
<b>Vaste activa</b>		
1.1 Immateriële vaste activa	30.924	25.287
1.2 Materiële vaste activa	659.254	602.425
1.3 Financiële vaste activa	1.212	1.145
<i>Totaal vaste activa</i>	<i>691.390</i>	<i>628.857</i>
<b>Vlottende activa</b>		
1.4 Voorraden	748	785
1.5 Vorderingen	59.171	62.385
1.7 Liquide middelen	118.333	94.351
<i>Totaal vlottende activa</i>	<i>178.252</i>	<i>157.521</i>
<b>Totaal activa</b>	<b>869.642</b>	<b>786.378</b>
<b>PASSIVA</b>		
2.1 Eigen vermogen	343.763	318.631
2.2 Voorzieningen	27.257	32.037
2.3 Langlopende schulden	251.277	211.055
2.4 Kortlopende schulden	247.345	224.655
<b>Totaal passiva</b>	<b>869.642</b>	<b>786.378</b>

# Geconsolideerde staat van baten en lasten

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	<b>Realisatie</b>	<b>Begroting</b>	<b>Realisatie</b>
	<b>2021</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
<b>BATEN</b>			
3.1 Rijksbijdragen	436.620	392.256	378.490
3.2 Overige overheidsbijdragen	903	700	744
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	61.661	67.835	64.931
3.4 Baten werk in opdracht van derden	89.948	84.002	82.821
3.5 Overige baten	56.610	50.696	58.175
<i>Totaal baten</i>	<i>645.742</i>	<i>595.489</i>	<i>585.161</i>
<b>LASTEN</b>			
4.1 Personeelslasten	410.129	394.368	386.009
4.2 Afschrijvingslasten	47.419	54.768	45.943
4.3 Huisvestingslasten	43.614	39.348	37.332
4.4 Overige lasten	110.498	101.179	92.517
<i>Totaal lasten</i>	<i>611.660</i>	<i>589.663</i>	<i>561.801</i>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>34.082</b>	<b>5.826</b>	<b>23.360</b>
5 Financiële baten en lasten	-8.886	-10.565	688
<b>Resultaat</b>	<b>25.196</b>	<b>-4.739</b>	<b>24.048</b>
6 Belastingen	9	34	57
7 Resultaat deelnemingen	-73	-135	-83
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>25.132</b>	<b>-4.840</b>	<b>24.022</b>
8 Aandeel derden in resultaat	-35	-	-14
<b>Netto resultaat</b>	<b>25.097</b>	<b>-4.840</b>	<b>24.008</b>

# Geconsolideerd kasstroomoverzicht

<i>(bedragen x € 1.000)</i>		
	2021	2020
<b>Kasstroom operationele activiteiten</b>		
Saldo van baten en lasten	34.082	23.360
4.2 Afschrijvingen	47.419	45.943
2.2 Mutaties voorzieningen	-4.780	4.932
Mutaties vlottende middelen		
1.4 Voorraden	37	-14
1.5 Vorderingen	3.214	-8.705
2.4 Schulden	22.280	28.297
<i>Kasstroom bedrijfsoperaties</i>	<i>102.252</i>	<i>93.813</i>
5. Financiële baten	507	154
5. Financiële lasten	-12.788	-13.694
<i>Financieel resultaat</i>	<i>-12.281</i>	<i>-13.540</i>
6. Belastingen	9	58
7. Resultaat deelneming	-	-
8. Mutatie eigen vermogen (aandeel derden)	-	-14
<b>Kasstroom operationele activiteiten</b>	<b>89.980</b>	<b>80.317</b>
<b>Kasstroom investeringsactiviteiten</b>		
1.1 Investerings immateriële vaste activa	-9.815	-14.698
1.1 Desinvesteringen immateriële vaste activa	-	-
1.2 Investerings materiële vaste activa	-96.862	-50.476
1.2 Desinvesteringen materiële vaste activa	354	-392
1.3 Investerings in deelnemingen e/o samenwerkingsverbanden	-	-
1.3 Mutaties leningen u/g	-814	358
1.3 Vordering Ministerie OCW	675	601
<b>Kasstroom investeringsactiviteiten</b>	<b>-106.462</b>	<b>-64.607</b>
<b>Kasstroom financieringsactiviteiten</b>		
2.3 Nieuw opgenomen leningen / verplichtingen	50.000	15.000
2.3 Aflossing langlopende schulden	-14.136	-14.137
2.4 Opbrengst grondruil erfpacht LvK	4.600	-
<b>Kasstroom financieringsactiviteiten</b>	<b>40.464</b>	<b>863</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>23.982</b>	<b>16.573</b>
1.7 Liquide middelen per 1 januari	94.351	77.778
Mutatie liquide middelen	23.982	16.573
<b>1.7 Liquide middelen per 31 december</b>	<b>118.333</b>	<b>94.351</b>



# Grondslagen voor waardering van activa en passiva en resultaatbepaling

## Algemeen

Stichting VU (hierna: de VU) is een onderwijsinstelling op grond van de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW) en stelt op basis van die wet een eigen jaarverslag op.

De VU is statutair en feitelijk gevestigd aan De Boelelaan 1105 in Amsterdam en is geregistreerd in het handelsregister onder nummer 53815211. De werkzaamheden en activiteiten van de VU bestaan uit het verzorgen van academisch onderwijs en het verrichten van wetenschappelijk onderzoek.

De jaarrekening 2021 van de VU is op 21 Juni 2022 door het College van Bestuur vastgesteld.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de bepalingen van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, op grond waarvan Titel 9 Boek 2 BW, de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving en de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector ('WNT') van toepassing zijn voor zover dat in de regeling is bepaald.

Voor de enkelvoudige jaarrekening gelden dezelfde grondslagen als voor de geconsolideerde jaarrekening. De rapportagevaluta is de euro. De jaarrekening is opgesteld in duizenden euro's tenzij anders vermeld.

In juli 2021 heeft een datamigratie bij de vervanging van diverse kritische applicaties in het systeemlandschap van Stichting VU, zoals de financiële administratie en de personeelsadministratie, plaatsgevonden. Bij de datamigratie is naar de mening van Stichting VU geen sprake van materiële onzekerheid over de betrouwbaarheid en continuïteit van de administratieve gegevensverwerking geweest.

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

In de jaarrekening worden de activa en passiva gewaardeerd tegen de reële waarde, tenzij anders vermeld. In vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd in de functionele valuta door omrekening tegen de contante wisselkoers die geldt op de datum van de transactie tussen de functionele valuta en de vreemde valuta. De vervolgwaaardering vindt plaats tegen de koersen op balansdatum. Koersverschillen die hierdoor ontstaan worden verwerkt in de staat van baten en lasten. Niet-monetaire activa en passiva in vreemde valuta die tegen historische kostprijs worden opgenomen, rekenen wij om tegen de geldende wisselkoersen per transactiedatum.

## Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar.

## Schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat het College van Bestuur van de VU zich over verschillende zaken een oordeel vormt en dat het College schattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

## Stelselwijzigingen

In 2021 hebben zich geen stelselwijzigingen voorgedaan.

## Schattingswijzigingen

In 2021 heeft zich één schattingswijziging voorgedaan bij de immateriële vaste activa. Met de overstap naar Office365 in het Digital@VU programma is Skype for Business vervangen door Microsoft Teams. De meeste eenheden van Stichting VU zijn ultimo 2021 overgestapt op Microsoft Teams op een tweetal faculteiten na die in juni 2022 overstappen. Tot dat moment blijft Skype for Business nog in gebruik bij deze faculteiten. Skype for Business is aangeschaft in 2019 en zou in 2023 volledig zijn afgeschreven, maar wordt door deze aangepaste gebruiksstermijn uit gebruik genomen in juni 2022. Deze schattingswijziging heeft in 2021 geleid tot een hogere omvang van de afschrijvingslast van € 0,5 miljoen. Dit bedrag vormt het negatieve effect op vermogen en resultaat in 2021 als gevolg van deze schattingswijziging

## Salderen

In sommige gevallen zijn een actief en een post van het vreemd vermogen in de jaarrekening gesaldeerd opgenomen. Salderen van deze posten vindt uitsluitend plaats als:

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

## Consolidatie

In de consolidatie zijn de financiële gegevens van de VU opgenomen, samen met haar groepsmaatschappijen en andere instellingen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarin de VU overheersende zeggenschap, direct of indirect, kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enig andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met potentiële stemrechten, die direct kunnen worden uitgeoefend op balansdatum.

De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop de VU een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Het aandeel van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld. Deelnemingen waarop geen overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend (geassocieerde deelnemingen) worden niet betrokken in de consolidatie.

Intercompany-transacties, intercompany resultaten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd. Ongerealiseerde verliezen op intercompany-transacties worden ook geëlimineerd tenzij sprake is van een bijzondere waardevermindering. Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de groep.

De in de consolidatie begrepen instellingen zijn VU Holding B.V. (100%) en de daaraan verbonden dochtermaatschappijen:

- Coördinatie Centrum Energie B.V. (50%)
- Parkeerbedrijf VU-VUmc B.V. (50%)
- VU-HBS B.V. (100%)
- Taalcentrum-VU B.V. (80%)
- ASIF Alpha B.V. (50%)
- VU Starthub BV (100%)
- Bar Boele BV (50%)

De 50% deelnemingen zijn proportioneel in de consolidatie meegenomen. Niet in de consolidatie van VU Holding B.V. meegenomen zijn de deelnemingen ACTA Holding B.V. (45% deelneming), IOTA Pharmaceuticals Ltd. (28,57% deelneming), ACE Incubator B.V. (20% deelneming), Incircular B.V. (20% deelneming) en STAK Lumicks (certificaten <5%). Er is sprake van een minderheidsbelang danwel de omvang van deze deelnemingen is van verwaarloosbaar belang voor het geconsolideerde totaal, derhalve is consolidatie achterwege gebleven.

### Samenwerkingsverbanden

De samenwerkingsverbanden waarin de VU participeert, kennen geen rechtspersoonlijkheid en worden verwerkt in de jaarrekening van de VU voor het contractueel afgesproken aandeel. Van een samenwerkingsverband is sprake indien als gevolg van een overeenkomst tot samenwerking de zeggenschap door de deelnemers gezamenlijk wordt uitgeoefend.

De enkelvoudige jaarrekening bevat twee proportioneel verwerkte joint ventures in de vorm van gemeenschappelijke regelingen op basis van artikel 8.1 van de WHW:

- Het belang van de VU in het Amsterdam University College (AUC), een samenwerkingsverband met de Universiteit van Amsterdam, bedraagt 50%.
- Het belang van de VU in het Academisch Centrum Tandheelkunde Amsterdam (ACTA), een samenwerkingsverband met de Universiteit van Amsterdam, bedraagt 45%.

### Verhouding met het VUmc

In de staat van baten en lasten zijn de financiële gegevens van de faculteit der Geneeskunde, op basis van het door het VUmc opgestelde overzicht 'besteding van de Rijksbijdrage geneeskunde' opgenomen. Op grond van de voorschriften zoals opgenomen in RJ 660 paragraaf 506 worden de baten uit de eerste geldstroom en de daaraan toe te rekenen kosten op basis van een overeengekomen verdeelsleutel samengevoegd met de exploitatie van de VU. Een overzicht van de indicatieve bestedingen van de rijksbijdrage is opgenomen in de bijlage in deze jaarrekening. De VU draagt hiertoe de rijksbijdrage Geneeskunde op grond van het financiële convenant VU-VUmc over aan het VUmc onder aftrek van een bijdrage voor gemaakte kosten van huisvesting en andere ondersteunende diensten.

De exploitatie van de medische faculteit is onlosmakelijk verbonden met de exploitatie van de totale ziekenhuisexploitatie van het VUmc. In overeenstemming met de gemaakte afspraken in het financiële convenant VU-VUmc kent de exploitatie van de medische faculteit een "nihil" resultaat.

### Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht. Voor een overzicht van de groepsmaatschappijen, samenwerkingsverbanden en verbonden partijen wordt verwezen naar de paragraaf 'Consolidatie'.

# Grondslagen voor waardering van activa en passiva

## Algemeen

Voor zover niet anders is vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de universiteit zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met de uitstroom van middelen en de omvang van het bedrag betrouwbaar kan worden vastgesteld.

## Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa (ontwikkelingskosten van software) worden gewaardeerd tegen kostprijs (verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs), verminderd met afschrijvingen. Er wordt rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen; dit is het geval als de boekwaarde van het actief hoger is dan de realiseerbare waarde ervan. In het geval er voor een immaterieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering, is dit toegelicht in de paragraaf 'Bijzondere waardevermindering van vaste activa'.

Onderzoekskosten worden verwerkt in de staat van baten en lasten. Uitgaven voor ontwikkelings- of implementatieprojecten worden geactiveerd als onderdeel van de vervaardigingsprijs als het waarschijnlijk is dat het project financieel en technisch succesvol zal zijn (dat wil zeggen: als het waarschijnlijk is dat economische voordelen zullen worden behaald) en de kosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. De afschrijving van de geactiveerde ontwikkelings of implementatiekosten vangt aan zodra de activa gereed zijn voor ingebruikname en vindt plaats over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief.

De afschrijvingen zijn lineair en gebaseerd op de geschatte gebruiksduur. De gehanteerde afschrijvingstermijnen variëren tussen 4 en 7 jaar op grond van de individueel beoogde gebruiksduur.

## Materiële vaste activa

Gebouwen en terreinen worden gewaardeerd tegen kostprijs (verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs), verminderd met eventuele investeringssubsidies, afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

Kosten voor groot onderhoud worden geactiveerd zodra deze kosten zich voordoen en aan de activeringscriteria is voldaan. De boekwaarde van de bestanddelen die worden vervangen worden als desinvestering beschouwd en komen ten laste van de staat van baten en lasten. Alle overige onderhoudskosten worden direct in de staat van baten en lasten verwerkt.

Gebouwen en afschrijvingen

De afschrijvingen op gebouwen zijn lineair en gebaseerd op de verwachte gebruiksduur en de geschatte restwaarde van het pand. Wijzigingen in afschrijvingsmethoden, gebruiksduur en/of restwaarden worden verantwoord als een schattingswijziging. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Gebouwen worden afgeschreven vanaf het moment dat ze in gebruik worden genomen. De volgende afschrijvingstermijnen worden gehanteerd: casco 60 jaar, afbouw 30 jaar, gebouw Initium 20 jaar, inbouwpakket en technische installaties 15 jaar, investeringen in huurpanden 10 jaar (of kortere huurtermijn), aanleg sportterreinen 10 jaar, overige terreinvoorzieningen 30 jaar. Verbouwingen en kosten voor groot onderhoud worden afgeschreven in 4 tot 10 jaar. Investerings van vóór 2000 worden afgeschreven in 30 jaar.

Nieuwbouwprojecten niet afschrijven

Van nieuwbouwprojecten worden alleen directe bestedingen als ook de rechtstreeks toe te rekenen inzet van eigen personeel en direct toe te rekenen rente geactiveerd. Op activa in aanbouw wordt niet afgeschreven totdat het gebouw in gebruik wordt genomen. Voor de activering van personeelskosten zijn kostprijstarieven gehanteerd.

Inventaris en apparatuur en afschrijvingen

Inventaris en apparatuur worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs verminderd met afschrijvingen.

De afschrijvingen op inventaris en apparatuur zijn lineair en gebaseerd op de verwachte gebruiksduur van deze activa. De activering grens voor investeringen in inventaris en apparatuur bedraagt € 25k. Investerings onder deze grens worden direct ten laste van de staat van baten en lasten gebracht. De afschrijving start in het jaar dat het actief in gebruik is genomen waarbij er vanuit wordt gegaan dat alle investeringen halverwege het desbetreffende verslagjaar in gebruik worden genomen. De gehanteerde afschrijvingstermijnen variëren tussen 3 en 10 jaar.

Het boekenbezit van de Universiteitsbibliotheek is niet geactiveerd. De aanschaf van boeken komt direct ten laste van de exploitatie.

### Financiële vaste activa

Deelnemingen waarin de VU invloed van betekenis uitoefent op het zakelijke en financiële beleid worden tegen de vermogensmutatiemethode gewaardeerd. In overeenstemming met deze methode worden de deelnemingen in de balans opgenomen tegen het aandeel van de VU volgens de vermogensmutatiemethode, vermeerderd met het aandeel in de resultaten van de deelnemingen vanaf het moment van verwerving, bepaald volgens de grondslagen zoals vermeld in deze jaarrekening. In de staat van baten en lasten wordt het aandeel van de VU in het resultaat van de deelnemingen opgenomen.

Wanneer van een deelneming volgens de vermogensmutatiemethode een negatieve waardering blijkt, wordt een voorziening gevormd voor zover de VU aansprakelijk is voor de schulden van deze deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming in staat te stellen haar schulden te laten voldoen. In de desbetreffende paragraaf is een overzicht opgenomen van de deelnemingen.

Deelnemingen waarin de VU geen invloed van betekenis uitoefent op het zakelijke en financiële beleid worden initieel verwerkt tegen de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. De vervolgwaardering is tegen verkrijgingsprijs.

Vorderingen op deelnemingen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen. Vervolgens worden deze vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

Onder de financiële vaste activa is tevens de vordering op OCW inzake de BaMa-compensatie opgenomen. De BaMa-vordering betreft een vordering op OCW in verband met toegekende compensatie bij de invoering van de BaMa structuur. Jaarlijks wordt door OCW een bedrag uitgekeerd waarmee de omvang van de vordering afneemt.

Bijzondere waardevermindering van vaste activa

De VU beoordeelt jaarlijks of er aanwijzingen zijn dat vast activa aan een bijzondere waardevermindering onderhevig zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort.

Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde.

Een bijzondere waardevermindering verlies wordt direct als een last verwerkt in de staat van baten en lasten.

De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst; als die er niet is wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Ook voor financiële instrumenten beoordeelt de VU op iedere balansdatum of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van financiële activa. Bij objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen bepaalt de VU de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardeverminderingen en verwerkt dit direct in de staat van baten en lasten.

Bij financiële activa die gewaardeerd zijn tegen geamortiseerde kostprijs wordt de omvang van de bijzondere waardevermindering bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de effectieve rentevoet van het financiële actief zoals die is bepaald bij de eerste verwerking van het instrument. Het waardevermindering verlies dat daarvoor opgenomen was, dient te worden teruggenomen indien de afname van de waardevermindering verband houdt met een objectieve gebeurtenis na afboeking. De terugname wordt beperkt tot maximaal het bedrag dat nodig is om het actief te waarderen op de geamortiseerde kostprijs op het moment van de terugname, als geen sprake geweest zou zijn van een bijzondere waardevermindering. Het teruggenomen verlies wordt in de staat van baten en lasten verwerkt.

## Vorraden

Vorraden worden gewaardeerd tegen de gemiddelde netto inkoopprijs. Bij de bepaling van de waarde wordt rekening gehouden met de mate van incourantheid van de voorraad. De omzetbelasting is inbegrepen voor zover deze niet teruggevorderd kan worden. De voorraden worden gewaardeerd tegen kostprijs op verkrijgingsprijzen onder toepassing van de FIFO-methode ('first in, first out') of lagere opbrengstwaarde. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten.



## Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Na eerste verwerking worden vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Voorzieningen voor oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering. Onder de vorderingen wordt ook de kasbeperking Rijksbijdrage OCW verantwoord.

De overlopende activa (en passiva) bestaan verder voor een belangrijk deel uit vorderingen (en vooruitontvangen baten) inzake onderzoeksprojecten. Dit overlopend actief (en passief) heeft betrekking op de geactiveerde directe en indirecte kosten van lopende contractactiviteiten, voor zover deze contractueel of op grond van een subsidieverlening door derden worden betaald.

Het overlopend actief is verantwoord onder aftrek van de gedeclareerde termijnen. Indien per saldo per project sprake is van vooruitfacturering, is dit onder de kortlopende schulden verantwoord. Het betreft derhalve de netto bedragen per project. Resultaten uit hoofde van de onderzoeksprojecten worden verantwoord in de staat van baten en lasten.

## Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kasmiddelen, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

## Eigen vermogen

Het eigen vermogen is ingedeeld naar vrije algemene reserves, bestemmingsreserves en wettelijke reserves. Op de bestemmingsreserves rust een door de organisatie zelf aangebrachte bestedingsbeperking. De bestemmingsreserves worden onderscheiden in publieke en private reserves.

Reserves en fondsen worden uitsluitend aangemerkt als privaat indien de herkomst van de middelen uit andere bron is dan de Rijksbijdrage en/of het wettelijk vastgestelde collegegeld en de bestemming mogelijk niet kwalificeert als wettelijke taak van de VU.

De wettelijke reserves worden aangehouden op grond van wettelijke bepalingen. Bij de VU wordt een wettelijke reserve aangehouden voor de verbonden partijen en een wettelijke reserve ter hoogte van het geactiveerde bedrag van kosten van ontwikkeling onder de immateriële vaste activa, ingevolge artikel 2:365 lid 2 BW.

## Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, met uitzondering van de voorzieningen voor uitgestelde personeelsbeloningen inzake ambts- en dienstjubilea, ontslaglasten en eigen risico WIA. Deze voorzieningen zijn gewaardeerd tegen de contante waarde omdat de momenten van het doen van de uitgaven betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

## Schulden

Schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde, na de eerste verwerking tegen geamortiseerde kostprijs. Schulden met een looptijd langer dan een jaar worden als langlopend verwerkt. Schulden met een looptijd minder dan een jaar worden als kortlopende schulden verantwoord.

## Financiële verplichtingen

Financiële verplichtingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde verminderd met de direct daaraan toe te rekenen transactiekosten. Na eerste verwerking worden de financiële verplichtingen tegen de geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve rentemethode gewaardeerd.

Uitzondering hierop betreffen de hierna beschreven (afgeleide) financiële instrumenten. De VU maakt gebruik van financiële instrumenten (renteswaps) ter afdekking van risico's met betrekking tot de rentelasten als gevolg van rentewijzigingen. Deze renteswaps worden gewaardeerd tegen kostprijs of lagere marktwaarde, waarbij gebruik wordt gemaakt van 'kostprijs hedge-accounting'.

Afgeleide financiële instrumenten

Bij het toepassen van kostprijs hedge-accounting is de eerste waardering en de grondslag van verwerking in de balans en de resultaatbepaling van het hedge-instrument afhankelijk van de afgedekte post. Dit betekent het volgende:

- indien de afgedekte post tegen kostprijs in de balans wordt verwerkt, wordt ook het derivaat tegen kostprijs gewaardeerd.
- zolang de afgedekte post in de kostprijs-hedge nog niet in de balans verwerkt wordt, wordt het hedge-instrument niet geherwaardeerd.

De VU past hedge accounting toe. Op het moment van aangaan van een hedge-relatie wordt dit gedocumenteerd. De VU stelt door een test periodiek de effectiviteit van de hedge-relatie vast. Dit kan gebeuren door het vergelijken van de kritische kenmerken van het hedge-instrument met die van de afgedekte positie, of door het vergelijken van de verandering in reële waarde van het hedge-instrument en de afgedekte positie.

Om het ineffektieve deel van de herwaardering in de juiste periode in de staat van baten en lasten te kunnen verwerken, vergelijkt de VU op elke balansdatum de volgende twee bedragen (in absolute zin):

- de cumulatieve waardeverandering van het hedge-instrument sinds het aanwijzen van de hedge-relatie; en
- de cumulatieve verandering van de waarde van de toekomstig afgedekte kasstromen voor zover deze aan het afgedekte risico toegerekend kan worden.

Indien het hedge-instrument op balansdatum een negatieve waarde heeft, en de cumulatieve waardeverandering van het hedge-instrument groter is dan dat van de verandering in waarde van de toekomstig afgedekte kasstromen, wordt het deel van de negatieve waarde van het hedge-instrument dat groter is als ineffektiviteit in de staat van baten en lasten verwerkt.

De VU past kostprijs hedge-accounting toe voor de renteswaps die ervoor zorgen dat bepaalde (mede in de toekomst aan te trekken) schulden effectief worden omgezet in vastrentende leningen (zogenoemde payer swaps). Het effectieve deel van de renteswaps wordt als onderdeel van de rentelasten op de afgedekte leningen over de looptijd van de kostprijs hedge-relatie in de staat van baten en lasten verwerkt. Het ineffektieve deel van de waardeverandering van de renteswaps wordt verantwoord in de staat van baten en lasten onder de financiële baten en lasten.

Financiële instrumenten en risicobeheersing

De VU loopt renterisico over (nog aan te trekken) rentedragende langlopende schulden (schulden aan kredietinstellingen) als gevolg van wijzigingen in de marktrente. Ter beperking van het renterisico heeft de instelling renteswaps afgesloten waarbij variabele rente wordt geruild tegen vaste rente. Voor de verwerking van deze renteswaps in de jaarrekening wordt verwezen naar de grondslagen voor de financiële verplichtingen.

De VU is voornamelijk werkzaam in Nederland, loopt nauwelijks valutarisico's en heeft geen significante concentraties van kredietrisico en liquiditeitsrisico. De VU heeft vorderingen verstrekt aan instellingen waarin wordt deelgenomen. Bij deze partijen is geen historie van wanbetaling bekend.

De VU maakt gebruik van meerdere banken om over meerdere kredietfaciliteiten te kunnen beschikken. Voor zover noodzakelijk, worden nadere zekerheden verstrekt aan de bank voor beschikbare kredietfaciliteiten. Op dit moment zijn geen zekerheden verstrekt.

## Grondslagen voor bepalen van het resultaat

### Algemeen

De baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat reguliere onderwijstaken gelijkmatig over het collegejaar worden uitgevoerd. Winsten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Opbrengsten uit het verlenen van diensten geschieden naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

### Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en subsidies

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

Rijksbijdrage VUmc

In het VUmc is de Faculteit der Geneeskunde met het academisch ziekenhuis samengebracht. De financiering van de werkplaatsfunctie VUmc door de VU is onverwijld doorbetaald en derhalve in mindering gebracht op de Rijksbijdrage OCW. De aan het onderwijs en onderzoek toe te rekenen lasten van de facultaire taken van de faculteit geneeskunde zijn in de jaarrekening opgenomen.

De overige aan de Faculteit der Geneeskunde toe te rekenen baten uit onderwijs en onderzoek, waaronder de baten uit 2e en 3e geldstroom onderzoek, en de daarmee verband houdende lasten zijn opgenomen in de jaarrekening van VUmc en niet in de jaarrekening van de VU, omdat de VU geen zeggenschap heeft over deze gelden.

### College-, cursus-, les- en examengelden

Deze gelden worden tijdsevenredig toegekend aan het verslagjaar.

## Baten werk in opdracht van derden

De baten werk in opdracht van derden worden gerealiseerd naar rato van de verrichte prestaties. Resultaten van tweede- en derde geldstroom projecten, 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 baten werken in opdracht van derden worden ook de opbrengsten van niet-wettelijke onderwijsactiviteiten opgenomen.

Vooruitontvangen bedragen voor tweede- en derde geldstroom projecten worden als overlopende passiva onder de kortlopende schulden op de balans opgenomen. Voorgefinancierde lasten worden als overlopende activa onder de vorderingen op de balans verantwoord.

Overeengekomen toekomstige inspanningen voor onderzoeksprojecten worden aan de betreffende jaren toegerekend. Eventuele negatieve resultaatverwachtingen van lopende onderzoeksprojecten worden in de staat van baten en lasten verwerkt. Inkomensoverdrachten uit samenwerkingsverbanden met andere onderzoeksinstellingen worden verwerkt op de bijbehorende batenrekeningen.

## Overige opbrengsten

De overige opbrengsten worden gerealiseerd naar rato van de verrichte prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum en in verhouding tot in totaal te verrichten diensten onder de voorwaarde dat het resultaat betrouwbaar kan worden geschat. De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

Leasebaten worden op tijdsevenredige basis verwerkt over de leaseperiode.

## Personele lasten

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover ze betrekking hebben op werknemers.

De VU heeft een pensioenregeling bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte of contractuele basis premies betaald. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. Naast de premiebetalingen bestaan er geen andere verplichtingen, waardoor het opnemen van een pensioenvoorziening niet van toepassing is.

ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs. Wanneer de dekkingsgraad lager is dan 105% vindt er geen indexatie plaats. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terug storting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

De dekkingsgraad van Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP per 31 december 2021 is 110,2% (ultimo 2020: 93,2%).

## Leasecontracten

Bij de VU kunnen leasecontracten bestaan waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de instelling ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Verplichtingen uit hoofde van operationele leasing worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de staat van baten en lasten over de looptijd van het contract. De VU heeft geen financial lease contracten.

## Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

Rentelasten worden geactiveerd gedurende de periode van vervaardiging van een actief, indien het een aanmerkelijke hoeveelheid tijd vergt om het actief gebruiks- of verkoop klaar te maken. De te activeren rente wordt berekend op basis van de verschuldigde rente over specifiek voor de vervaardiging opgenomen leningen en op basis van de gewogen rentevoet van leningen die niet specifiek aan de vervaardiging van het actief zijn toe te rekenen, in verhouding tot de uitgaven en periode van vervaardiging.

Voor de verwerking van de hedge accounting op financiële instrumenten wordt verwezen naar de waarderingsgrondslagen van de financiële verplichtingen.

## Belastingen

De belasting over het resultaat wordt berekend over het resultaat voor belastingen in de winst en verliesrekening van VU Holding B.V., rekening houdend met beschikbare, fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren (voor zover niet opgenomen in de latente belastingvorderingen) en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-afrekbare kosten. VU Holding B.V. vormt samen met VU-HBS B.V. een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting.

## Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen een geschatte gemiddelde koers. Koersverschillen op geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

De verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappij is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De geldmiddelen die in de verworven groepsmaatschappij aanwezig zijn, zijn op de aankoopprijs in mindering gebracht.

Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

# Toelichting op de geconsolideerde balans

## 1.1 Immateriële vaste activa

Hieronder zijn opgenomen de kosten van ontwikkeling, aanschaf en implementatie van universitaire administratieve systemen onder aftrek van jaarlijkse afschrijvingen. Het verloop is als volgt:

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	
	Software
Cumulatieve aanschafwaarde	56.017
Cumulatieve afschrijvingen	-30.730
<b>Boekwaarde 01.01.2021</b>	<b>25.287</b>
Investeringen 2021	9.827
Overige mutaties 2021	576
Desinvesteringen 2021	761
Afschrijving afboeking 2021	-761
Afschrijvingen 2021	-4.766
Cumulatieve aanschafwaarde	67.181
Cumulatieve afschrijvingen	-36.257
<b>Boekwaarde 31.12.2021</b>	<b>30.924</b>

De belangrijkste investeringen in software betreffen de implementatie van het ERP-pakket dat is vervangen in het kader van het project Optimalisatie Bedrijfsvoering, de implementatie van het nieuwe onlinelandschap van de VU en de implementatie van Digital@VU.

Voor de boekwaarde ultimo 2021 is in het eigen vermogen een wettelijke reserve gevormd (zie 2.1).



## 1.2 Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt:

(bedragen x € 1.000)	Terreinen	Gebouwen	In uitvoering	Inventaris en apparatuur	Totaal
Cumulatieve aanschafwaarde	32.313	1.046.210	52.363	116.290	1.247.176
Cumulatieve afschrijvingen	-	-550.961	-392	-93.398	-644.751
<b>Boekwaarde 01.01.2021</b>	<b>32.313</b>	<b>495.249</b>	<b>51.971</b>	<b>22.892</b>	<b>602.425</b>
Investerings 2021	18	-51	93.718	6.726	100.411
Desinvesteringen 2021	-	-80.500	-	-48.912	-129.412
Afschrijving desinvestering 2021	-	79.468	-	49.590	129.058
Overige mutaties 2021	925	19.293	-21.103	309	-576
Afschrijvingen 2021	-	-35.948	-	-6.705	-42.653
Cumulatieve aanschafwaarde	33.256	984.952	124.586	74.413	1.217.208
Cumulatieve afschrijvingen	-	-507.441	-	-50.513	-557.954
<b>Boekwaarde 31.12.2021</b>	<b>33.256</b>	<b>477.511</b>	<b>124.586</b>	<b>23.900</b>	<b>659.254</b>

De investeringen in terreinen, gebouwen en in uitvoering en vooruitbetalingen betreffen in belangrijke mate de Campusontwikkeling aan de Boelelaan. De investeringen met betrekking tot Schoolwerktuinen, het nieuwe onderzoeksgebouw aan de Boelelaan, zijn in 2021 € 68,4 miljoen, waardoor de totale bestedingen aan Schoolwerktuinen zijn gestegen tot € 95 miljoen. Een deel van de grond aan de Laan van Kronenburg in Amstelveen is in erfpacht uitgegeven (boekwaarde € 0,9 miljoen). Zie tevens de toelichting op de langlopende schulden.

De investeringen in Inventaris en Apparatuur hebben onder meer betrekking op de vervanging van werkplekken en apparatuur voor onderwijs en onderzoek.

De desinvesteringen in 2021 bestonden voornamelijk uit volledig afgeschreven activa en de verkoop van het pand op de grond in erfpacht in Amstelveen.

Als indicatie voor de actuele waarde wordt de herbouwwaarde van de gebouwen en de WOZ-waarde van de gebouwen en terreinen vermeld. De actuele herbouwwaarde is per 31 december 2021 getaxeerd op € 1.200 miljoen (2020: € 1.067 miljoen). Dit is gelijk aan de verzekerde waarde. De WOZ-waarde van de gebouwen en terreinen is per op 1 januari 2021 vastgesteld op € 409 miljoen en is gelijk aan voorgaand jaar.

In 2021 is € 3,6 miljoen (2020: € 4,4 miljoen) rente over vreemd vermogen geactiveerd als onderdeel van de kostprijs. De rente wordt berekend op basis van de verschuldigde rente over de specifiek voor de vervaardiging opgenomen leningen voor de herontwikkeling van de Campus. De rente wordt toegerekend tot het tijdstip waarop het actief gereed is voor gebruik. De gehanteerde rentevoet bedraagt 5,82%.

## 1.3 Financiële vaste activa

Hieronder zijn opgenomen de investeringen in deelnemingen en verstrekte leningen aan verbonden partijen. Voor de leningen zijn geen zekerheden gesteld. Het verloop is als volgt:

(bedragen x € 1.000)	Boekwaarde	Investerings en	Desinvesteringen	Resultaat	Boekwaarde
	01.01.2021	verstrekkingen	en aflossingen	deelnemingen	31.12.2021
<b>Deelnemingen</b>					
ACTA Holding B.V.	74	-	-30	-44	-
Overige deelnemingen	-	29	-	-29	-
<i>Subtotaal</i>	74	29	-30	-73	-
<b>Leningen u/g</b>					
Bio Detection Systems B.V.	75	-	-	-	75
Stg. Bijzondere Tandheelkunde	66	-	-	-	66
Preseeds financiering	43	-	-13	-	30
Overige leningen u/g	-83	829	-	-	746
<i>Subtotaal</i>	101	829	-13	-	917
Vordering Ministerie OCW	970	-	-675	-	295
<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>1.145</b>	<b>858</b>	<b>-718</b>	<b>-73</b>	<b>1.212</b>

De aandelen in ACTA Holding B.V. zijn in 2021 verkocht aan VU Holding B.V.

De toename van de overige leningen u/g wordt met name veroorzaakt door de geldlening van Stichting VU aan VU Holding B.V. in 2021 ad. € 500k inzake de financiering van de aankoop van certificaten in Stichting Administratiekantoor LUMICKS Technologies ("STAK Lumicks").

De leningen u/g hebben allen een resterende looptijd langer dan één jaar. De verwachte aflossing voor het komend jaar bedraagt € 0.

De vordering op het ministerie van OCW betreft een eenmalige compensatie als gevolg van de invoering van de BaMa structuur die betrekking heeft op meerdere jaren. De resterende looptijd van deze vordering is vier jaar. De hoogte van de aflossing wordt elk jaar bepaald door OCW waarbij de aflossing negatief kan zijn.

## 1.4 Voorraden

Dit betreft de voorraad gebruiksgoederen, gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs dan wel lagere opbrengstwaarde. De voorziening voor incourantheid is nihil (2020: nihil).

## 1.5 Vorderingen

<i>(bedragen x € 1.000)</i>		
	31.12.2021	31.12.2020
Debiteuren	14.361	18.510
Nog te factureren werk voor derden	17.936	15.795
Studenten / cursisten	1.975	1.720
Personeel	169	26
Overige vorderingen	3.294	4.342
Vooruitbetaalde kosten	9.121	11.160
Omzetbelasting	345	761
Nog te ontvangen bedragen	13.020	11.074
Af: voorziening vanwege oninbaarheid	-1.050	-1.003
<b>Totaal vorderingen</b>	<b>59.171</b>	<b>62.385</b>

Het totaal van de vorderingen is met € 3,2 miljoen gedaald en wordt met name veroorzaakt door de daling in de debiteurenpositie € 4,1 miljoen, de vooruitbetaalde kosten € 2 miljoen en de overige vorderingen € 1 miljoen door de afname van het openstaande saldi veldkassen. Hiertegenover staat de stijging in de nog te factureren werk voor derden positie € 2,1 miljoen door timing en minder onderzoeksprojecten in 2020 vanwege COVID-19 en de stijging van de nog te ontvangen bedragen € 1,9 miljoen door nog te ontvangen verrekeningen voor joint degrees.

Nog te factureren werk voor derden betreft met name de nog te factureren posten uit hoofde van niet voltooide onderzoeksactiviteiten voor rekening van derden, waarop een correctie van verwachte verliezen in mindering is gebracht.

De vorderingen en overlopende activa kennen een looptijd van maximaal 1 jaar. De vorderingen op studenten betreffen de nog niet vervallen termijnen in het kader van de gespreide inning van collegegelden.

<i>(bedragen x € 1.000)</i>		
	31.12.2021	31.12.2020
<i>Specificatie Nog te factureren werk voor derden</i>		
Nog te factureren	18.597	15.916
Correctie verwachte verliezen	-661	-121
<b>Totaal</b>	<b>17.936</b>	<b>15.795</b>
<i>Specificatie Studenten/cursisten</i>		
Nog te ontvangen collegegelden	10.728	18.370
Aanpassing toerekening collegegelden	-8.753	-16.650
<b>Totaal</b>	<b>1.975</b>	<b>1.720</b>
<i>Voorziening wegens oninbaarheid</i>		
Stand per 1 januari	-1.003	-807
Onttrekkingen	-47	40
Vrijval (dotatie) ten gunste van de exploitatie	-	-236
<b>Totaal</b>	<b>-1.050</b>	<b>-1.003</b>

\*) Vooruitgefactureerde collegegelden welke nog niet zijn ontvangen, zijn gesaldeerd met de nog te ontvangen collegegelden.

## 1.7 Liquide middelen

<i>(bedragen x € 1.000)</i>		
	31.12.2021	31.12.2020
Kasmiddelen	19	11
Banken	118.314	94.340
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>118.333</b>	<b>94.351</b>

De liquide middelen zijn direct opvraagbaar. Het aandeel van VU Holding B.V. onder de liquide middelen bedraagt in 2021 ca. € 2,7 miljoen (2020: ca. € 2,6 miljoen).

Stichting VU heeft een rekening-courantfaciliteit van € 20 miljoen bij de Deutsche Bank en een rekening-courantfaciliteit van € 20 miljoen bij de BNG Bank.

## 2.1 Eigen vermogen

Het verloop van het eigen vermogen is als volgt:

<i>(bedragen x € 1.000)</i>				
	Stand per 01.01.2021	Bestemming resultaat	Overige mutaties	Stand per 31.12.2021
Algemene reserve	285.947	25.450	-5.627	305.770
Bestemmingsreserve sectorgelden	5.064	-405	-	4.659
Private bestemmingsreserve	2.174	-48	-	2.126
Privaat bestemmingsfonds	-	100	-	100
Wettelijke reserve				
ontwikkeling software	25.286	-	5.627	30.913
Aandeel derden	160	35	-	195
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>318.631</b>	<b>25.132</b>	<b>-</b>	<b>343.763</b>

Het eigen vermogen is conform de OCW verslaggevingsrichtlijnen (RJ 660) ingedeeld in vrije algemene reserves en bestemmingsreserves. Op de bestemmingsreserves rust een door de organisatie zelf aangebrachte bestedingsbeperking. Dit zijn zowel centrale als facultaire bestedingsbeperkingen.

Op grond van RJ 660 artikel 206 wordt het eigen vermogen gesegmenteerd naar publieke en private middelen. Het eigen vermogen en de bestanddelen waaruit deze is opgebouwd zijn in beginsel publiek, tenzij de private herkomst kan worden aangetoond.

De publieke bestemmingsreserve sectorgelden is gevormd uit de sectorplanmiddelen van OCW ten behoeve van de versterking van het wetenschappelijk onderzoek. Deze middelen zijn toegevoegd aan de lumpsum van iedere universiteit en zijn gekoppeld aan inhoudelijke sectorplannen en begrotingen. De nog niet bestede middelen worden toegevoegd aan de bestemmingsreserve, de in het verslagjaar bestede middelen worden onttrokken aan de bestemmingsreserve. De private bestemmingsreserve komt overeen met het eigen vermogen van VU Holding B.V. Vanwege het private karakter van deze activiteiten is het eigen vermogen als zodanig aangemerkt.

Het private bestemmingsfonds betreft een ontvangen donatie bestemd voor de Faculteit Religie & Theologie.

Het aandeel derden heeft ultimo 2021 betrekking op het minderheidsaandelenbelang van 20% bij Taalcentrum-VU B.V., waarin VU Holding B.V. een meerderheidsbelang van 80% heeft. Vanwege de verplichting tot integrale consolidatie van een meerderheidsbelang leidt dit tot een verschil tussen de geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekening van de VU met de omvang van het aandeel derden in het eigen vermogen. Het verschil bedraagt per 31 december 2021 € 195k.

## 2.2 Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

(bedragen x € 1.000)	Stand per	Dotaties		Stand per	Kort	Lang
	01.01.2021	of vrijval	Onttrekkingen	31.12.2021	< 1 jaar	> 1 jaar
<b>Personele voorzieningen</b>						
Ontslaglasten	3.122	2.030	-3.142	2.010	1.310	700
Reorganisatielasten	1.592	-867	-388	337	138	199
Transitievergoeding	3.341	363	-647	3.057	3.057	-
Ambts- en dienstjubilea	5.030	255	-255	5.030	255	4.775
Sabbatical leaves	1.897	353	-	2.250	141	2.109
Eigen risico WIA	5.340	58	-740	4.658	742	3.916
Langdurig zieken	1.024	237	-	1.261	1.261	-
Vitaliteitspact	357	22	-	379	146	233
Overige personele voorzieningen	197	14	-104	107	107	-
<i>Subtotaal</i>	<i>21.900</i>	<i>2.465</i>	<i>-5.276</i>	<i>19.089</i>	<i>7.157</i>	<i>11.932</i>
<b>Materiële voorzieningen</b>						
Milieuverplichtingen	7.704	-	-99	7.605	200	7.405
Claims en ongevallen	1.133	-770	160	523	563	-
Overig	-	-	40	40	-	-
Verlieslatende huisvestingscontracten	1.300	-1.300	-	-	-	-
<i>Subtotaal</i>	<i>10.137</i>	<i>-2.070</i>	<i>101</i>	<i>8.168</i>	<i>763</i>	<i>7.405</i>
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>32.037</b>	<b>395</b>	<b>-5.175</b>	<b>27.257</b>	<b>7.920</b>	<b>19.337</b>

### Personele voorzieningen

Voorziening voor ontslaglasten

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

Voor het berekenen van de contante waarde is gebruik gemaakt van de 12 maands Euribor per 31 december van het boekjaar (2021: +/- 0,50%, in 2020: +/- 0,50%).

Voorziening voor reorganisatielasten

Voor de verplichtingen, die voortkomen uit reorganisatie van verschillende organisatieonderdelen van de VU waarvan de reorganisatieplannen in 2014 zijn bekend gemaakt aan betrokken medewerkers, is een voorziening gevormd. In 2019 is een nieuwe voorziening gevormd voor een reorganisatie bij de Faculteit Religie en Theologie. Deze voorziening is in 2021 afgewikkeld.

Voorziening voor transitievergoeding

Voor de verplichtingen die voortkomen uit de transitievergoedingen is een voorziening gevormd. Transitiekosten zijn kosten in verband met (dreigend) ontslag van medewerkers die twee jaar of langer in dienst zijn geweest, met de doelstelling om werkloosheid te voorkomen of te bekorten. In de voorziening is rekening gehouden met de aanpassingen in de Wet Arbeidsmarkt in Balans.

Voorziening voor eigen risico WIA

De VU is eigen risicodragers voor de Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA). De voorziening voor eigen risico WIA dient ter dekking van het in de toekomst doorbetalen van werkgeverslasten aan personeelsleden die op balansdatum arbeidsongeschikt zijn.

Voor het berekenen van de contante waarde is gebruik gemaakt van de 12 maands Euribor per 31 december van het boekjaar (2021: +/- 0,50%, in 2020: +/- 0,50%).

Voorziening voor ambts- en dienstjubilea

Voor de werkgeversverplichtingen aan medewerkers ten aanzien van toekomstige ambts- en dienstjubilea is een voorziening gevormd, die als de best mogelijke schatting is berekend op basis van het personeelsbestand. Er is rekening gehouden met salarisstijgingen (boven inflatie correctie), arbeidsongeschiktheid en andere emolumenten met eventuele in- en uitdiensttreders.

Voorziening voor sabbatical leaves/meerjarensparen

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

Voorziening voor langdurig zieke werknemers

De voorziening voor langdurig zieke werknemers is gevormd voor de verwachte salariskosten van langdurig zieke werknemers die waarschijnlijk niet meer (volledig) zullen terugkeren in het arbeidsproces.

## Materiële voorzieningen

Voorziening voor milieuverplichtingen

De milieuvoorziening betreft de kosten voor sloop, afvoer en opslag van het Cyclotron. De sloopkosten zijn gebaseerd op een raming uit 2002 van een ter zake deskundig adviesbureau. Kosten voor de afvoer en opslag van (licht) radioactieve materialen zijn gebaseerd op de opgave van experts, waaronder een stralingsdeskundige. Deze opgave wordt jaarlijks herzien.

Gedurende 2012 is een drietal scenario's voor afvoer en opslag onderzocht. In afstemming met ministerie van Economische Zaken en de stralingsdeskundige vindt over het voorkeurscenario overleg plaats met de beoogde afnemende partij. De voorbereidingsfase van het project liep nog tot eind 2020; sloop, afvoer en opslag is gepland tussen 2023 en 2025.

In 2020 zijn de onderzoekskosten ten laste van de voorziening gebracht. De voorziening zoals deze nu gevormd is betreft de best mogelijke inschatting, maar er is sprake van een onzekerheid in de omvang van de voorziening met een bandbreedte van +/- 25%.

Voorziening voor claims en ongevallen

De voorziening voor claims en ongevallen is gevormd voor de te verwachten betalingen naar aanleiding van ontvangen claims en ongevallen die zich hebben voorgedaan. De verwachte betalingen zijn gebaseerd op de verwachte juridische uitkomsten waarbij het financiële risico per casus is beperkt tot het eigen risico van de VU via de verzekering.



Voorziening voor verlieslatende huisvestingscontracten

De voorziening voor verlieslatende huisvestingscontracten is gevormd uit hoofde van de onvermijdbare kosten als gevolg van de leegstand bij de externe studentenhuysvesters voor de ingekochte capaciteit door de VU. De ingekochte capaciteit was bestemd voor inkomende buitenlandse studenten. Als gevolg van de gewijzigde omstandigheden, is er ultimo 2021 geen sprake meer van een grondslag voor het aanhouden van de voorziening voor verlieslatende contracten. De voorziening is geheel besteed in 2021.

## 2.3 Langlopende schulden

Het verloop van de langlopende schulden is als volgt:

(bedragen x € 1.000)	Stand per	Opnames	Overige	Aflossingen	Stand per	Looptijd	Looptijd
	01.01.2021	in 2021	mutaties	2021	31.12.2021	1-5 jaar	> 5 jaar
Kredietinstellingen EIB	177.002	50.000	-	-14.136	212.866	76.930	135.936
Kredietinstellingen BNG	30.000	-	-	-	30.000	3.333	26.667
Ineffectiviteit derivaten	3.190	-	168	-	3.358	-	3.358
Vooruitontvangen erfpacht	863	-	4.190	-	5.053	360	4.693
<b>Totaal langlopende schulden</b>	<b>211.055</b>	<b>50.000</b>	<b>4.358</b>	<b>-14.136</b>	<b>251.277</b>	<b>80.623</b>	<b>170.654</b>

### Kredietinstellingen EIB en BNG

De schuld aan kredietinstellingen heeft betrekking op leningen van de Europese Investeringsbank (EIB) en de BNG Bank (BNG) voor de herontwikkeling van de campus.

De totale bovenstaande kredietfaciliteit bedraagt € 405 miljoen. Er zijn geen zekerheden verstrekt.

De langlopende schulden zijn gestegen met ca. € 40 miljoen en is met name veroorzaakt door de ontvangen lening ad. € 50 miljoen, de vooruitontvangen erfpacht mutatie van ca. 4,2 miljoen en er is in 2021 in totaal € 14,1 miljoen afgelost. De aflossingsverplichtingen voor 2022 bedragen eveneens € 14,1 miljoen.

Met de banken, de EIB, de Deutsche Bank (DB) en de BNG zijn vier financiële convenanten afgesproken. In 2021 is de VU ruim binnen deze gestelde normen gebleven. Onderstaande tabel geeft de waarden van de ratio's per 31 december 2021 en de norm van de banken weer.

Ratio <sup>1</sup>	VU	Banken
Solvabiliteit I	39,5%	>30%
Debt Service Coverage	3,1	>1,3
Loan to Value	36,3%	<50%
Investerings (in € mln)	110,2	146,9 <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Solvabiliteit I = eigen vermogen / totaal vermogen

DSCR = EBITDA / totaal financiële verplichtingen m.b.t. lang vreemd vermogen

Loan to value = totaal kort- en langlopende bankschulden / totale materiële vaste activa

Investerings = gerealiseerde investeringen / 110% gebudgetteerde investeringen

<sup>2</sup> 110% van investeringsbegroting 2021

## Ineffectiviteit derivaten

De VU past kostprijshedge-accounting toe op haar derivatenportefeuille. Richtlijn RJ 290 schrijft voor dat het deel van de derivatenportefeuille dat ineffectief is, op de balans gewaardeerd moet worden als de waarde van de derivaten negatief is én meer negatief is dan de waardeverandering van de onderliggende afgedekte leningen. Dit bedrag wordt onder de langlopende schulden gepresenteerd vanwege het langlopende karakter van de derivaten. Een vermindering in de ineffectiviteit komt ten gunste van de staat van baten en lasten. Voor 2021 is de ineffectiviteit toegenomen met € 0,2 miljoen (2020: daling van € 9,9 miljoen).

Voor het bepalen van de omvang van de ineffectiviteit wordt een vergelijking gemaakt tussen de waardeverandering van de zeer waarschijnlijke toekomstige externe financiering (welke wordt gemodelleerd als een zogenaamd 'hypothetisch derivaat') en de marktwaarde per eind 2021 van de bestaande derivatenportefeuille. Het verschil tussen de beide waarderingen is de omvang van de ineffectiviteit.

De marktwaarde van de portefeuille varieert naar gelang de ontwikkelingen op de kapitaalmarkt. Vanwege de huidige lage kapitaalmarktrente en de lange looptijd vertoont de portefeuille een negatieve marktwaarde van ongeveer € 103,2 miljoen per eind 2021 (2020: € 128,0 miljoen). De marktwaarde is de actuele waarde van de in de toekomst verschuldigde verplichtingen.

Per 31 december 2020 is, zoals gedefinieerd in het derivatencontract (ISDA) met de Deutsche Bank, geen sprake van een overhedge. Ook in de jaren 2021 en 2022 wordt geen overhedge verwacht. Zie onderstaande tabel voor het overzicht van de bestaande derivatenportefeuille.

Hoofdsom (x € 1.000)	Tegenpartij	Periode	Te betalen rente	Te ontvangen rente	Reële waarde 31.12.2021	Reële waarde 31.12.2020
10.000	BNG	2010 - 2025	4,60%	6 mnds Euribor	-1.930	-2.593
10.000	BNG	2011 - 2026	4,65%	6 mnds Euribor	-2.399	-3.137
15.000	DB	2011 - 2025	5,53%	1 mnds Euribor	-3.319	-4.493
50.000	DB	2013 - 2035	5,23%	1 mnds Euribor	-32.753	-40.331
50.000 *	DB	2013 - 2035	5,37%	1 mnds Euribor	-27.993	-35.111
72.002 *	DB	2014 - 2035	4,38%	1 mnds Euribor	-34.787	-42.378
<b>Totaal</b>					<b>-103.181</b>	<b>-128.043</b>

\*) De hoofdsom varieert gedurende de looptijd. De hier vermelde bedragen betreffen de uitstaande hoofdsom per 31-12-2021.

## Vooruitontvangen erfpacht

Erfpachttermijnen die in een keer zijn geïnd worden verantwoord onder langlopende schulden. Jaarlijks valt een aan de looptijd evenredig deel van deze schuld vrij ten gunste van het resultaat.

In 2021 is er grond in erfpacht uitgegeven wat heeft geleid tot een verkoopopbrengst van € 4,6 miljoen. Dit bedrag zal gedurende de looptijd van de erfpachtcanon vrijvallen ten gunste van de staat van baten en lasten.

## 2.4 Kortlopende schulden

<i>(bedragen x € 1.000)</i>		
	31.12.2021	31.12.2020
Crediteuren	40.816	21.381
Belastingen en premies sociale verzekeringen		
- loonheffing	12.732	12.058
- premies sociale verzekeringen	4.109	3.639
Schulden inz pensioenen	4.979	4.260
Voorschotten werk derden	77.525	77.927
Overige schulden	837	1.690
Overlopende passiva		
- vooruitontvangen college- en les gelden	28.733	34.909
- vooruitontvangen doelsubsidies OCW	7.862	-
- overige vooruitontvangen bedragen	22.938	24.392
- reserve vakantiegeld	12.289	10.928
- verlofdagen	13.147	10.514
- nog te betalen bedragen	19.021	20.835
- overige transitoria	2.357	2.123
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>247.345</b>	<b>224.655</b>

De toename van de Kortlopende schulden € 22,7 miljoen wordt grotendeels verklaard door de stijging van de crediteuren met € 19,4 miljoen; in december werden meerdere facturen met een grote omvang ontvangen waarvan de betaaltermijn ultimo 2021 nog niet was verstreken.

De stijging in de personele verplichtingen (onder andere loonheffing, premies SV, pensioenen, pensioenen en vakantiegeld) met € 3,3 miljoen ligt in verhouding met de stijging van de loonkosten als gevolg van de nieuwe cao en de toename van het aantal personeelsleden. Daarnaast zijn er door de implementatie van het nieuwe systeem en het thuiswerken minder verlofdagen opgenomen door medewerkers waardoor deze positie tevens is gestegen (€ 2,6 miljoen).

De voorschotten werk voor derden betreffen van opdrachtgevers ontvangen gelden die nog niet zijn besteed. De lichte daling wordt voornamelijk veroorzaakt door timing.

De vooruitontvangen collegegeld worden gevormd door het aandeel (8/12<sup>e</sup> deel) van het ontvangen collegegeld voor het collegejaar 2021-2022 dat wordt toegerekend aan het boekjaar 2022. Door daling van de tarieven voor wettelijk cursusgeld in 2021 is deze post afgenomen met € 6,2 miljoen.

De vooruitontvangen doelsubsidies OCW € 7,9 miljoen hebben betrekking op het nog niet bestede deel van de NPO gelden die in 2021 zijn ontvangen.

Hiertegenover staat de daling van de nog te betalen bedragen € 1,8 miljoen.

<i>(bedragen x € 1.000)</i>		
	31.12.2021	31.12.2020
<i>Specificatie Vooruitontvangen college- en les gelden</i>		
Vooruitontvangen college- en les gelden	37.486	51.559
Aanpassing toerekening collegegeld	-8.753	-16.650
<b>Totaal</b>	<b>28.733</b>	<b>34.909</b>

## G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

Het overzicht van de vooruitontvangen doelsubsidies OCW luidt als volgt:

(bedragen in €)

Omschrijving	Kenmerk	Datum	De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
SHARESTATS - Statistiekopgaven open delen met een vakcommunity van docenten	OL20-06	29-4-2020	N
Extra hulp voor de klas (juli t/m december 2021)	COHO21-200035	7-10-2021	J

## G2 Verantwoording van subsidie met verrekeningsclausules

(bedragen in €)

Omschrijving	Toewijzing	Kenmerk	Datum	Bedrag		Totale	Saldo	Ontvangen	Subsidiabele	Te
				van de	ontwijzing	subsiabele	per	in	kosten	verrekenen
				toewijzing	verslagjaar	t/m vorig verslagjaar	1 januari verslagjaar	in verslagjaar	in verslagjaar	per 31 december verslagjaar
Coronabanen (januari t/m juni 2021)	COHO210025	13-4-2021	655.187	-	-	-	655.187	327.317	327.870	
<b>Totaal</b>				<b>655.187</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>655.187</b>	<b>327.317</b>	<b>327.870</b>

## Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

De niet in de balans opgenomen verplichtingen zijn als volgt gespecificeerd:

(bedragen x € 1.000)	31 december 2021				31 december 2020			
	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Investeringsverplichtingen	68.535	14.955	-	83.490	66.550	61.589	-	128.139
Huurverplichtingen	1.002	3.304	-	4.306	1.125	4.128	177	5.430
Onderhoudscontracten	2.264	2.970	-	5.234	3.325	5.003	-	8.328
Schoonmaakkosten	6.406	4.538	-	10.944	5.825	4.612	-	10.437
Glasbewassing	371	263	-	634	365	289	-	654
Beveiliging	3.830	-	-	3.830	3.135	-	-	3.135
Automaten	282	1.082	-	1.364	278	1.113	232	1.623
Catering	30	15	-	45	10	45	-	55
Plaagdierbestrijding	26	-	-	26	105	26	-	131
Reprografie	127	79	-	206	164	272	-	436
ICT verplichtingen	4.965	7.903	-	12.868	4.246	7.533	-	11.779
<b>Totaal verplichtingen</b>	<b>87.838</b>	<b>35.109</b>	<b>-</b>	<b>122.947</b>	<b>85.128</b>	<b>84.610</b>	<b>409</b>	<b>170.147</b>

De daling van de investeringsverplichtingen is het gevolg van de besteding van de afgesloten contracten voor de bouw van het nieuwe onderzoeksgebouw SWT.

De niet in de balans opgenomen rechten zijn als volgt gespecificeerd:

(bedragen x € 1.000)	31 december 2021				31 december 2020			
	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Huuropbrengsten	11.439	30.384	27.428	69.251	10.520	30.756	25.492	66.768
<b>Totaal rechten</b>	<b>11.439</b>	<b>30.384</b>	<b>27.428</b>	<b>69.251</b>	<b>10.520</b>	<b>30.756</b>	<b>25.492</b>	<b>66.768</b>

# Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten

## 3.1 Rijksbijdragen

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2021	2021	2020
Rijksbijdragen conform Prestatie Bekostigings Model	429.991	392.256	374.198
Rijksbijdragen sectorplannen	4.659	-	5.064
VUmc werkplaatsfunctie	83.533	-	80.391
<b>Totaal toewijzing rijksbijdrage</b>	<b>518.183</b>	<b>392.256</b>	<b>459.653</b>
Af : inkomensoverdrachten Vumc werkplaatsfunctie			
Rijksbijdrage Academisch ziekenhuis	-83.533	-	-80.391
Overige bijdragen:			
- BaMa compensatie 2010	-675	-	-601
- Sofokles	-48	-	-48
- Diversen (kasbeperking en interne toewijzingen)	2.693	-	-123
<b>Totaal rijksbijdragen</b>	<b>436.620</b>	<b>392.256</b>	<b>378.490</b>

De totale Rijksbijdragen zijn toegenomen met € 58,1 miljoen. De toename wordt met name veroorzaakt door een hogere toekenning vanuit het Prestatie Bekostigingsmodel (€ 55,6 miljoen) als gevolg van een stijging van het aantal studenten en als gevolg van de loon- en prijscompensatie. Daarnaast zijn er in 2021 extra bijdragen toegekend vanuit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO).

De stijging in vergelijking met de begroting € 44,4 miljoen wordt met name veroorzaakt door de stijging van het aantal studenten ten opzichte van de Referentieraming 2021 waardoor de Rijksbijdragen is verhoogd met € 14,6 miljoen (welke tevens evenredig is doorgegeven aan VUmc, ACTA en AUC) en extra Rijksbijdragen vanuit NPO gelden bestaande uit: (1) compensatie voor inkomstenderving op wettelijk collegegeld 2021-2022 over de periode september tot en met december 2021 € 9,9 miljoen en (2) € 7,1 miljoen voor de overige thema's conform bestedingsplan. Daarnaast zijn er ook extra middelen ontvangen vanuit OCW voor loon- en prijsmaatregelen € 8,7 miljoen en is er een overheveling geweest van SEO-middelen van € 3,1 miljoen.

## 3.2 Overige overheidsbijdragen

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2021	2021	2020
Simodont	903	700	744
<b>Totaal overige overheidsbijdragen</b>	<b>903</b>	<b>700</b>	<b>744</b>

Realisatie 2021 betreft de bijdrage die de VU ontvangt voor de opleiding Orthodontie (€ 0,9 miljoen).



### 3.3 College-, cursus-, les- en examengelden

(bedragen x € 1.000)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2021	2021	2020
Wettelijke collegelden	48.407	53.503	52.074
Bovenwettelijke collegegelden	12.889	10.888	12.271
Contractonderwijs collegegeld	312	2.029	438
Overige college-, les- en examengelden	53	1.415	148
<b>Totaal college-, cursus-, les- en examengelden</b>	<b>61.661</b>	<b>67.835</b>	<b>64.931</b>

De collegegelden zijn afgenomen met € 3,3 miljoen ten opzichte van 2020 als gevolg van een daling van de tarieven per student. Dit is gecompenseerd door een hogere Rijksbijdragen (zie ook toelichting op de Rijksbijdragen).

Ten opzichte van de begroting zijn de wettelijke collegegelden € 6,2 miljoen lager. De daling wordt veroorzaakt door de compensatie voor inkomstenderving op wettelijk collegegeld 2021-2022 van € 9,9 miljoen en hogere inkomsten op Joint Degrees en studenten die vanuit een andere universiteit een minor of vak volgen aan onze universiteit. De verrekening hierop is positief uitgevallen.

### 3.4 Baten werk in opdracht van derden

(bedragen x € 1.000)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2021	2021	2020
Contractonderwijs	17.623	16.615	17.114
Contractonderzoek			
- Europese Unie	21.645	38.410	21.351
- Nationale overheden	1.908	-	2.438
- NWO	26.701	28.977	24.298
- KNAW	327	-	120
- Not for profit organisaties	15.917	-	14.008
- Bedrijven	6.210	-	2.642
		-	-
<i>Subtotaal Contractonderzoek</i>	<i>72.708</i>	<i>67.387</i>	<i>64.857</i>
Overige baten werk iov derden en dienstverlening	-383	-	850
<b>Totaal baten werk in opdracht van derden</b>	<b>89.948</b>	<b>84.002</b>	<b>82.821</b>

De baten werk in opdracht van derden zijn ten opzichte van 2020 gestegen met € 7,1 miljoen. De baten zijn in 2020 in verhouding fors lager uitgevallen door de coronacrisis en zijn in 2021 weer genormaliseerd naar het niveau van voor de coronacrisis.

Ten opzichte van de begroting zijn de baten werk in opdracht van derden € 5,9 miljoen hoger. De toename wordt met name veroorzaakt door de hogere baten in de 3e geldstroom contractonderzoek. Extra opbrengsten zijn voornamelijk gegenereerd door de Bèta faculteit. De baten vanuit contractonderwijs wijkt beperkt af.

### 3.5 Overige baten

(bedragen x € 1.000)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2021	2021	2020
Verhuur onroerende zaken	14.281	18.390	14.631
Detacherings- en overige personele baten	6.356	7.470	6.448
Overige onderwijs- en onderzoeksbaten	4.183	2.324	8.812
<i>Overige :</i>			
Patientenbehandeling tandheelkunde	2.090	-	1.800
Studentenactiviteiten	2.187	3.564	2.086
Restauratieve voorzieningen	189	200	241
Drukwerk en reproductie	601	-	287
Bedrijfsmatige activiteiten	2.780	3.892	2.438
Netto opbrengst archeologie	1.397	1.667	1.545
Netto opbrengst taalopleidingen	1.356	1.717	1.160
Netto opbrengst parkeren	3.482	3.390	3.120
Netto opbrengst energieleveringen	5.578	3.614	4.986
Btw pro rata	3.726	2.168	2.492
Congresbaten	598	-	273
Subsidies en sponsoring	3.480	9	2.819
Diversen	4.326	2.292	5.038
<b>Totaal overige baten</b>	<b>56.610</b>	<b>50.697</b>	<b>58.175</b>

De overige baten zijn ten opzichte van 2020 gedaald met € 1,6 miljoen en wordt met name veroorzaakt door de daling in de overige onderwijs- en onderzoeksbaten door minder overige onderwijs- en onderzoeksprojecten in 2021.

Ten opzichte van de begroting zijn de overige baten in verhouding fors hoger € 5,9 miljoen. In de begroting van 2021 is rekening gehouden met de invloeden en gevolgen van COVID-19, die in de realisatie zijn meegevallen. Daarnaast is in 2021 € 3,5 miljoen aan subsidies ontvangen (onder andere "Coronabaten") die niet in de begroting was opgenomen.

De in de afgelopen jaren opgerichte Dienst Universitaire Relaties en Fondsenwerving (DURF) houdt zich bezig met fondsenwerving. In 2021 heeft DURF € 0,1 miljoen aan kosten gemaakt met betrekking tot fondsenwerving. In 2021 is één anonieme donatie ontvangen van € 0,1 miljoen voor de Faculteit Religie en Theologie (FRT).

## 4.1 Personeelslasten

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2021	2021	2020
Brutolonen en salarissen	295.896	292.177	276.641
Sociale lasten	37.190	35.093	33.227
Pensioenpremies	48.668	41.941	39.710
<i>Totaal Lonen en salarissen</i>	<i>381.754</i>	<i>369.211</i>	<i>349.578</i>
Overige personeelslasten :			
- dotaties personele voorzieningen	2.465	628	9.493
- uitzendkrachten, declaranten, ingehuurde arbeid	20.942	14.401	23.526
- diversen	6.835	10.129	4.907
<i>Totaal Overige personeelslasten</i>	<i>30.242</i>	<i>25.158</i>	<i>37.926</i>
Af : ontvangen uitkeringen	-1.867	-	-1.495
<b>Totaal personeelslasten</b>	<b>410.129</b>	<b>394.369</b>	<b>386.009</b>
<b>Gemiddelde bezettingscijfer (excl. VUmc)</b>	<b>Realisatie</b>	<b>Begroting</b>	<b>Realisatie</b>
<i>(in fte)</i>	2021	2021	2020
Wetenschappelijk personeel (WP)	2.466	2.373	2.261
Ondersteunend en beheerspersoneel	1.687	1.611	1.518
<b>Totaal</b>	<b>4.153</b>	<b>3.984</b>	<b>3.779</b>

De personeelslasten zijn toegenomen met € 24,1 miljoen. De toename is het gevolg van een stijging van de loonkosten als gevolg van de nieuwe cao en een flinke toename van het aantal personeelsleden. De toename wordt deels gecompenseerd door een daling in dotaties van de personele voorzieningen en lagere kosten met betrekking tot ingehuurde arbeid.

Het aantal werknemers dat werkzaam is buiten Nederland is nihil. Het gemiddeld aantal personeelsleden van VUmc dat in 2021 is ingezet voor het onderwijs is 511,7 fte (2020: 509,1 fte).

## 4.2 Afschrijvingslasten

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2021	2021	2020
Immateriële vaste activa	4.766	5.000	5.467
Gebouwen	35.948	38.535	33.142
Inventaris en apparatuur	6.705	11.232	7.334
<b>Totaal afschrijvingslasten</b>	<b>47.419</b>	<b>54.767</b>	<b>45.943</b>

De afschrijvingslasten zijn ten opzichte van 2020 gestegen met € 1,5 miljoen. De toename is voornamelijk het gevolg van de ingebruikname van het Nieuwe Universiteitsgebouw eind 2020.

De afschrijvingslasten zijn in vergelijking met de begroting € 7,3 miljoen lager en wordt met name veroorzaakt door een langere gebruiksduur voor het Wiskunde & Natuurkunde gebouw (2023) in verband met het uitstellen van de sloop van dit pand en lagere afschrijvingen van het NU.VU gebouw en services. Daarnaast zijn de afschrijvingen ook lager door de latere ingebruikname van het nieuwe ERP pakket.

## 4.3 Huisvestingslasten

(bedragen x € 1.000)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2021	2021	2020
Huur- en servicekosten	4.774	2.381	5.530
Onderhoud	10.387	9.353	8.984
Energie en water	12.496	13.047	10.333
Schoonmaakkosten	7.343	7.007	6.806
Heffingen en wettelijke lasten	1.539	1.656	1.390
Beveiliging	5.118	3.465	3.832
Overige huisvestingslasten	1.957	2.438	457
<b>Totaal huisvestingslasten</b>	<b>43.614</b>	<b>39.348</b>	<b>37.332</b>

De huisvestingslasten zijn ten opzichte van 2020 gestegen met € 6,3 miljoen. De huisvestingslasten zijn in 2020 in verhouding fors lager vanwege de gevolgen van COVID-19 maatregelen. De toename in 2021 wordt met name veroorzaakt door een stijging van de kosten voor onderhoud € 1,4 miljoen (meer onderhoudswerkzaamheden), energie en water € 2,2 miljoen (minder thuiswerken), beveiliging € 1,3 miljoen (meer inhuur en beveiligingsactiviteiten) en overige huisvestingslasten € 1,5 miljoen vanwege aanpassingen als gevolg van COVID-19.

De huisvestingslasten zijn in vergelijking met de begroting € 4,3 miljoen hoger en wordt met name veroorzaakt door hogere huur- en servicekosten € 2,4 miljoen, hogere onderhoudskosten € 1,0 miljoen en hogere beveiligingskosten € 1,7 miljoen, vanwege de gevolgen van COVID-19 maatregelen. De hogere huur- en servicekosten wordt met name veroorzaakt doordat er in SAP S4Hana een verschuiving heeft plaatsgevonden in de begroting tussen de huur- en servicekosten en de overige huisvestingslasten en bij het samenvoegen van de begrote cijfers is het totaal redelijk in lijn met de begroting. Het resterende deel van de overige huisvestingslasten is als toename eveneens te verklaren vanwege aanpassingen als gevolg van COVID-19.

## 4.4 Overige lasten

(bedragen x € 1.000)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2021	2021	2020
Administratie- en beheerslasten	8.404	4.221	3.851
Inkomensoverdrachten	10.081	9.827	10.696
Inventaris en apparatuur	8.811	6.575	8.565
Reis-, verblijf- en congreskosten	2.148	2.299	2.365
Kosten onderwijs- en onderzoek	23.636	21.443	21.762
Beoordelingen en adviezen	2.397	1.211	2.104
Automatiseringskosten	22.700	13.466	15.696
Collectievorming en abonnementen	6.749	5.762	6.356
Bedrijfsmatige activiteiten	1.853	1.508	1.317
Materiele lasten Vumc	13.510	12.000	11.994
Vrijval (dotaties) materiële voorzieningen	-1.701	150	2.512
Overige algemene kosten	11.910	22.717	5.299
<b>Totaal overige lasten</b>	<b>110.498</b>	<b>101.179</b>	<b>92.517</b>

De overige lasten zijn ten opzichte van 2020 gestegen met € 18,0 miljoen. De overige lasten zijn in 2020 in verhouding fors lager vanwege de gevolgen van COVID-19 maatregelen. De toename in 2021 wordt met name veroorzaakt door een stijging op de kosten voor administratie- en beheerslasten € 4,6 miljoen (stijging bureaustkosten), onderwijs en onderzoek € 1,9 miljoen (gefinancierd door NPO en extra NWO middelen) en de automatiseringskosten € 7,0 miljoen (MARS-project en hogere beheers- en licentiekosten), materiële lasten VUmc € 1,5 miljoen (middelen uitgedeeld aan VUmc vanwege facultaire bijdragen) en overige algemene kosten € 6,6 miljoen ook vanwege aanpassingen als gevolg van COVID-19.

Hiertegenover staan de diverse vrijvallen in materiële voorzieningen € 4,2 miljoen (inclusief het effect van de verlieslatende huisvestingscontracten ca. 2,6 miljoen).

De overige lasten zijn ten opzichte van de begroting gestegen met € 9,3 miljoen. De belangrijkste verklaring voor de verschillen met de begroting zijn de gevolgen van COVID-19 maatregelen (zie ook toelichtingen hierboven). Daarnaast heeft er in SAP S4Hana een verschuiving plaatsgevonden tussen de overige personele lasten en de overige lasten ten opzichte van de begroting (reis- en verblijfkosten en kantoor- en portiekosten).

## Accountantskosten

Onder de 'Beoordelingen en adviezen' als onderdeel van de overige lasten (paragraaf 4.4) zijn de hieronder vermelde honoraria van de onafhankelijke externe accountants begrepen. De controle ten behoeve van de jaarrekening is verricht door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

De accountantskosten zijn gebaseerd op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar waarop de jaarrekening betrekking heeft, ongeacht of de werkzaamheden door de onafhankelijke externe accountant en de accountantsorganisatie reeds gedurende dat boekjaar zijn verricht. De onderbouwing van de kosten is als volgt.

(bedragen x € 1.000)	2021	2020
Controle jaarrekening	688	534
Overige controlewerkzaamheden	38	234
Adviesdiensten (fiscaal)	-	1
Overige dienstverlening (niet controle)	63	40
<b>Totaal accountantskosten</b>	<b>789</b>	<b>809</b>

De controle van de jaarrekening € 688k heeft voor € 619k betrekking op de controle van de jaarrekening 2021 en voor € 69k op de controle van de jaarrekening 2020. De overige controlewerkzaamheden € 38k betreffen de kosten voor de controle van projectafrekeningen.

## 5. Financiële baten en lasten

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
<b>Financiële baten</b>			
Rentebaten leningen u/g	507	-	154
Overige financiële baten	-	-	-
<i>Totaal financiële baten</i>	<i>507</i>	<i>-</i>	<i>154</i>
<b>Financiële lasten</b>			
Rentelasten bancaire financiering	-341	-22	-835
Rentekosten derivaten portefeuille	-12.446	-13.880	-12.383
Waardeverandering ineffectief deel renteswaps	-168	-	9.866
Rentelasten overig	-	-514	-476
Geactiveerde rentelasten	3.562	3.851	4.362
<i>Totaal financiële lasten</i>	<i>-9.393</i>	<i>-10.565</i>	<i>534</i>
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>-8.886</b>	<b>-10.565</b>	<b>688</b>

De financiële baten en lasten zijn gedaald met € 9,6 miljoen. De daling is het gevolg van de waardeverandering van het ineffectieve deel van de renteswaps met € 10,0 miljoen, met daartegenover een daling van de geactiveerde rentelasten staat van € 0,8 miljoen.

De gehanteerde rentevoet voor de geactiveerde rentelasten bedraagt 5,82% (2020: 5,82%).

De financiële baten en lasten zijn in vergelijking met de begroting € 1,7 miljoen lager en wordt veroorzaakt door lagere rentekosten op leningen en hogere rentekosten op liquiditeiten.

## 6. Belastingen

Dit betreft de verschuldigde vennootschapsbelasting van VU Holding B.V. over het boekjaar.



## 7. Resultaat deelnemingen

(bedragen x € 1.000)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2021	2021	2020
ACTA Holding B.V.	-44	-135	-77
Overige deelnemingen	-29	-	-6
<b>Totaal resultaat deelnemingen</b>	<b>-73</b>	<b>-135</b>	<b>-83</b>

(bedragen x € 1.000)								
Organisaties waarin Stichting VU beslissende zeggenschap heeft	Juridische vorm 2021	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen Vermogen 31.12.2021	Exploitatie saldo 2021	Art. 2:403 BW	Deelname %	Meegeteld ja/nee
Stg. Bijzondere Leerstoelen	Stichting	Amsterdam	4	28	4	nee	100%	nee
Stg. Skeletal Tissue Engineering Group Amsterdam (STEGA)	Stichting	Amsterdam	2	NB	NB	nee	67%	nee
VU Holding B.V.	B.V.	Amsterdam	4	2.320	-48	nee	100%	ja
<b>Totaal</b>				<b>2.348</b>	<b>-44</b>			

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

De VU heeft veel relaties met andere instellingen. Van belang zijn de duurzame relaties met rechtspersonen waarbij een financieel belang aanwezig is en de duurzame relaties met rechtspersonen die zich op het universitaire takenpakket richten en waarvoor de VU risico's loopt.

Twee deelnemingen zijn uit materialiteitsafwegingen niet verantwoord in bovenstaande overzicht. Dat zijn Stichting Kunstgeschiedenis VU en Stichting Biosalien. De omvang van deze stichtingen is ten opzichte van de VU gering, dat het inzicht niet gebaat is bij de presentatie van deze cijfers.

## Overige verbonden partijen

Onderstaande lijst bevat de belangrijkste organisaties waarin de VU geen beslissende zeggenschap heeft en die niet in de enkelvoudige en geconsolideerde jaarrekening zijn verwerkt.

Organisatie	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten
Stichting Inkoop Energie Amsterdam e.o.	Stichting	Amsterdam	4
Amsterdam Institute for International Development	Stichting	Amsterdam	2
Postdoctorale Beroepsopleiding Geestelijke Gezondheidszorg Amsterdam	Stichting	Amsterdam	2
Bio Detection Systems B.V.	B.V.	Amsterdam	2
Instituut voor Toegepaste Neurowetenschappen	Stichting	Haarlem	2
Sea Spring Water B.V.	B.V.	Amsterdam	2
Stichting Botanische Tuin Zuidas	Stichting	Amsterdam	4

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

## Resultaatbestemming

Het voorstel van het College van Bestuur houdt de volgende resultaatbestemming over 2021 in het eigen vermogen in:

(bedragen in €)	2021
Algemene reserve	25.450
Bestemmingsreserve sectorgelden	-405
Private bestemmingsreserve	-48
Privaat bestemmingsfonds	100
Aandeel derden	35
<b>Totaal</b>	<b>25.132</b>

## Gebeurtenissen na balansdatum

Na 31 december 2021 hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan die materieel van invloed zijn op de jaarrekening 2021.

# Enkelvoudige balans per 31 december 2021 (na verwerking resultaat)

<i>(bedragen x € 1.000)</i>		
	31.12.2021	31.12.2020
<b>ACTIVA</b>		
<b>Vaste activa</b>		
1.1 Immateriële vaste activa	30.913	25.287
1.2 Materiële vaste activa	658.734	601.923
1.3 Financiële vaste activa	2.610	3.410
<i>Totaal vaste activa</i>	<i>692.257</i>	<i>630.620</i>
<b>Vlottende activa</b>		
1.4 Voorraden	570	604
1.5 Vorderingen	60.802	58.242
1.7 Liquide middelen	115.591	91.783
<i>Totaal vlottende activa</i>	<i>176.963</i>	<i>150.629</i>
<b>Totaal activa</b>	<b>869.220</b>	<b>781.249</b>
<b>PASSIVA</b>		
2.1 Eigen vermogen	343.567	318.471
2.2 Voorzieningen	27.257	32.037
2.3 Langlopende schulden	251.277	211.055
2.4 Kortlopende schulden	247.119	219.686
<b>Totaal passiva</b>	<b>869.220</b>	<b>781.249</b>

# Enkelvoudige staat van baten en lasten

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	<b>Realisatie</b>	<b>Begroting</b>	<b>Realisatie</b>
	<b>2021</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
<b>BATEN</b>			
3.1 Rijksbijdragen	436.620	392.256	378.490
3.2 Overige overheidsbijdragen	903	700	744
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	61.661	67.835	64.931
3.4 Baten werk in opdracht van derden	89.948	84.002	82.821
3.5 Overige baten	51.533	51.561	54.716
<i>Totaal baten</i>	<i>640.665</i>	<i>596.354</i>	<i>581.702</i>
<b>LASTEN</b>			
4.1 Personeelslasten	407.585	391.420	383.541
4.2 Afschrijvingslasten	47.282	54.656	45.835
4.3 Huisvestingslasten	42.136	39.751	37.082
4.4 Overige lasten	109.595	104.470	91.545
<i>Totaal lasten</i>	<i>606.598</i>	<i>590.297</i>	<i>558.002</i>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>34.067</b>	<b>6.057</b>	<b>23.700</b>
5 Financiële baten en lasten	-8.878	-10.555	698
7 Resultaat deelnemingen	-92	-342	-390
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>25.097</b>	<b>-4.840</b>	<b>24.008</b>

# Enkelvoudig kasstroomoverzicht

(bedragen x € 1.000)	2021	2020
<b>Kasstroom operationele activiteiten</b>		
Saldo van baten en lasten	34.067	23.700
4.2 Afschrijvingen	47.282	45.835
2.2 Mutaties voorzieningen	-4.781	4.932
Mutaties vlottende middelen		
1.4 Voorraden	35	-27
1.5 Vorderingen	-2.561	-3.647
2.4 Schulden	27.024	22.529
<i>Kasstroom bedrijfsoperaties</i>	<i>101.066</i>	<i>93.322</i>
5. Financiële baten	510	161
5. Financiële lasten	-12.782	-13.692
<i>Financieel resultaat</i>	<i>-12.272</i>	<i>-13.531</i>
<b>Kasstroom operationele activiteiten</b>	<b>88.794</b>	<b>79.791</b>
<b>Kasstroom investeringsactiviteiten</b>		
1.1 Investerings immateriële vaste activa	-9.815	-14.698
1.1 Desinvesteringen immateriële vaste activa	-	-
1.2 Investerings materiële vaste activa	-96.697	-50.389
1.2 Desinvesteringen materiële vaste activa	354	-392
1.3 Mutaties leningen u/g	33	413
1.3 Vordering Ministerie OCW	675	601
<b>Kasstroom investeringsactiviteiten</b>	<b>-105.450</b>	<b>-64.465</b>
<b>Kasstroom financieringsactiviteiten</b>		
2.3 Nieuw opgenomen leningen / verplichtingen	50.000	15.000
2.3 Aflossing langlopende schulden	-14.136	-14.137
2.4 Opbrengst grondruil erfpacht LvK	4.600	-
<b>Kasstroom financieringsactiviteiten</b>	<b>40.464</b>	<b>863</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>23.808</b>	<b>16.189</b>
1.7 Liquide middelen per 1 januari	91.783	75.594
Mutatie liquide middelen	23.808	16.189
<b>1.7 Liquide middelen per 31 december</b>	<b>115.591</b>	<b>91.783</b>

# Grondslagen voor waardering van activa en passiva

## Algemeen

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de bepalingen van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, op grond waarvan Titel 9 Boek 2 BW, de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving en de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector ('WNT') van toepassing zijn voor zover dat in de regeling is bepaald.

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk. Deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaarde in overeenstemming met de waarderingsgrondslagen van de geconsolideerde jaarrekening.

Voor de grondslagen van de waardering van activa en passiva en voor de bepaling van het resultaat wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten.

## Toelichting op de enkelvoudige balans

### 1.1 Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële vaste activa is als volgt:

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	
	Software
Cumulatieve aanschafwaarde	56.017
Cumulatieve afschrijvingen	-30.730
<b>Boekwaarde 01.01.2021</b>	<b>25.287</b>
Investerings 2021	9.815
Overige mutaties 2021	576
Desinvesteringen 2021	761
Afschrijving afboeking 2021	-761
Afschrijvingen 2021	-4.765
Cumulatieve aanschafwaarde	67.169
Cumulatieve afschrijvingen	-36.256
<b>Boekwaarde 31.12.2021</b>	<b>30.913</b>

De belangrijkste investeringen in software betreffen de implementatie van het project MARS waarin het ERP-landschap wordt vervangen, de implementatie van het nieuwe onlinelandschap van de VU en de implementatie van Digital@VU. Voor de boekwaarde ultimo 2021 is in het eigen vermogen een wettelijke reserve gevormd (zie 2.1).



## 1.2 Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt:

(bedragen x € 1.000)	Terreinen	Gebouwen	In uitvoering	Inventaris en apparatuur	Totaal
Cumulatieve aanschafwaarde	32.313	1.046.210	52.363	115.024	1.245.910
Cumulatieve afschrijvingen	-	-550.961	-392	-92.634	-643.987
<b>Boekwaarde 01.01.2021</b>	<b>32.313</b>	<b>495.249</b>	<b>51.971</b>	<b>22.390</b>	<b>601.923</b>
Investerings 2021	18	-51	93.717	6.574	100.258
Desinvesteringen 2021	-	-80.500	-	-48.909	-129.409
Afschrijving desinvesteringen 2021	-	79.468	-	49.587	129.055
Overige mutaties 2021	925	19.293	-21.103	309	-576
Afschrijvingen 2021	-	-35.948	-	-6.569	-42.517
Cumulatieve aanschafwaarde	33.256	984.952	124.585	72.998	1.216.183
Cumulatieve afschrijvingen	-	-507.441	-	-49.616	-557.449
<b>Boekwaarde 31.12.2021</b>	<b>33.256</b>	<b>477.511</b>	<b>124.585</b>	<b>23.382</b>	<b>658.734</b>

De investeringen in terreinen, gebouwen en in uitvoering en vooruitbetalingen betreffen in belangrijke mate de Campusontwikkeling aan de Boelelaan. De investeringen met betrekking tot Schoolwerktuinen, het nieuwe onderzoeksgebouw aan de Boelelaan, zijn in 2021 € 68,4 miljoen, waardoor de totale bestedingen aan Schoolwerktuinen zijn gestegen tot € 95 miljoen. Een deel van de grond aan de Laan van Kronenburg in Amstelveen is in erfpacht uitgegeven (boekwaarde € 0,9 miljoen). Zie tevens de toelichting op de langlopende schulden.

Als indicatie voor de actuele waarde wordt de herbouwwaarde van de gebouwen en de WOZ-waarde van de gebouwen en terreinen vermeld. De actuele herbouwwaarde is per 31 december 2021 getaxeerd op € 1.200 miljoen (2020: € 1.067 miljoen). Dit is gelijk aan de verzekerde waarde. De WOZ-waarde van de gebouwen en terreinen is op 1 januari 2021 vastgesteld op € 409 miljoen en is gelijk aan voorgaand jaar.

De investeringen in Inventaris en Apparatuur hebben onder meer betrekking op de vervanging van werkplekken en apparatuur voor onderwijs en onderzoek.

In 2021 is € 3,6 miljoen (2020: € 4,4 miljoen) rente over vreemd vermogen geactiveerd als onderdeel van de kostprijs. De rente wordt berekend op basis van de verschuldigde rente over de specifiek voor de vervaardiging opgenomen leningen voor de herontwikkeling van de Campus. De rente wordt toegerekend tot het tijdstip waarop het actief gereed is voor gebruik. De gehanteerde rentevoet bedraagt 5,82%.

## 1.3 Financiële vaste activa

Hieronder zijn opgenomen de investeringen in deelnemingen en verstrekte leningen aan verbonden partijen. Voor de leningen zijn geen zekerheden gesteld. Het verloop is als volgt:

(bedragen x € 1.000)	Boekwaarde	Investerings en	Desinvesteringen	Resultaat	Boekwaarde
	01.01.2021	verstrekkingen	en aflossingen	deelnemingen	31.12.2021
<b>Deelnemingen</b>					
ACTA Holding B.V.	74	-	-30	-44	-
VU Holding B.V.	2.174	-	-	-48	2.126
<i>Subtotaal</i>	<i>2.248</i>	<i>-</i>	<i>-30</i>	<i>-93</i>	<i>2.125</i>
<b>Leningen u/g</b>					
VU-HBS B.V.	-	-	-	-	-
Bio Detection Systems B.V.	74	-	-10	-	64
Stg. Bijzondere Tandheelkunde	66	-	-	-	66
Preseeds financiering	43	-	-13	-	30
Overige leningen u/g	9	21	-	-	30
<i>Subtotaal</i>	<i>192</i>	<i>21</i>	<i>-23</i>	<i>-</i>	<i>190</i>
Vordering Ministerie OCW	970	-	-675	-	295
<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>3.410</b>	<b>21</b>	<b>-728</b>	<b>-93</b>	<b>2.610</b>

De aandelen in ACTA Holding B.V. zijn in 2021 overgedragen aan VU Holding B.V.

De vordering op het Ministerie OCW betreft een eenmalige compensatie als gevolg van de invoering van de BaMA structuur die betrekking heeft op meerdere jaren. De resterende looptijd van de vordering is drie jaar. De hoogte van de aflossing wordt elk jaar bepaald door OCW waarbij de aflossing negatief kan zijn.

De leningen u/g hebben allen een resterende looptijd langer dan één jaar. De verwachte aflossing voor het komend jaar bedraagt € 10.000.

## 1.4 Voorraden

Dit betreft de voorraad gebruiksgoederen, gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs dan wel lagere opbrengstwaarde. De voorziening voor incourantheid is nihil (2020: nihil).

## 1.5 Vorderingen

(bedragen x € 1.000)	31.12.2021	31.12.2020
Debiteuren	9.438	10.206
Nog te factureren werk voor derden	17.936	15.795
Studenten / cursisten	1.975	1.720
Personeel	169	26
Overige vorderingen	3.294	4.678
Vorderingen op groepsmaatschappijen	5.671	5.399
Vooruitbetaalde kosten	8.803	10.844
Omzetbelasting	489	761
Nog te ontvangen bedragen	14.077	9.814
Af: voorziening vanwege oninbaarheid	-1.050	-1.001
<b>Totaal vorderingen</b>	<b>60.802</b>	<b>58.242</b>

Het totaal van de vorderingen is met € 2,6 miljoen gestegen en wordt voornamelijk veroorzaakt door de hogere positie van de nog te ontvangen bedragen € 4,3 miljoen door nog te ontvangen verrekeningen voor joint ventures en nog te factureren werk voor derden € 2,1 miljoen door timing en minder onderzoeksprojecten in 2020 vanwege COVID-19. Hiertegenover staat de daling in overige vorderingen € 1,4 miljoen door de afname van de openstaande saldi veldkassen, minder vooruitbetaalde kosten € 2 miljoen en een lagere debiteurenpositie € 0,8 miljoen door timing.

Nog te factureren werk voor derden betreft met name de nog te factureren posten uit hoofde van niet voltooide (contract)activiteiten voor rekening van derden, waarop een correctie van verwachte verliezen is toegepast.

De vorderingen en overlopende activa kennen een looptijd van maximaal één jaar. De vorderingen op studenten betreffen de nog niet vervallen termijnen in het kader van de gespreide inning van collegegelden.

(bedragen x € 1.000)	31.12.2021	31.12.2020
<i>Specificatie Nog te factureren werk voor derden</i>		
Nog te factureren	18.597	15.916
Correctie verwachte verliezen	-661	-121
<b>Totaal</b>	<b>17.936</b>	<b>15.795</b>
<i>Specificatie Studenten/cursisten</i>		
Nog te ontvangen collegegelden	10.728	18.370
Aanpassing toerekening collegegelden	-8.753	-16.650
<b>Totaal</b>	<b>1.975</b>	<b>1.720</b>
<i>Voorziening wegens oninbaarheid</i>		
Stand per 1 januari	-1.001	-804
Onttrekkingen	-49	40
Dotatie (vrijval) ten laste van de exploitatie	-	-237
<b>Totaal</b>	<b>-1.050</b>	<b>-1.001</b>

\*) Vooruitgefactureerde collegegelden welke nog niet zijn ontvangen, zijn gesaldeerd met de nog te ontvangen collegegelden.

## 1.7 Liquide middelen

(bedragen x € 1.000)	31.12.2021	31.12.2020
Kasmiddelen	19	11
Banken	115.572	91.772
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>115.591</b>	<b>91.783</b>

De liquide middelen zijn direct opvraagbaar.

## 2.1 Eigen vermogen

Het verloop van het eigen vermogen is als volgt:

(bedragen x € 1.000)	Stand per 01.01.2021	Bestemming resultaat	Overige mutaties	Stand per 31.12.2021
Algemene reserve	285.947	25.401	-5.627	305.721
Bestemmingsreserve sectorgelden	5.064	-405	-	4.659
Private bestemmingsreserve	2.174	-	-	2.174
Privaat bestemmingsfonds	-	100	-	100
Wettelijke reserve ontwikkeling software	25.286	-	5.627	30.913
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>318.471</b>	<b>25.096</b>	<b>-</b>	<b>343.567</b>

Het eigen vermogen is conform de OCW verslaggevingsrichtlijnen (RJ 660) ingedeeld naar vrije algemene reserves en bestemmingsreserves. Op de bestemmingsreserves rust een door de organisatie zelf aangebrachte bestedingsbeperking. Dit zijn zowel centrale als facultaire bestedingsbeperkingen.

Op grond van RJ 660 artikel 206 wordt het eigen vermogen gesegmenteerd naar publieke en private middelen. Het eigen vermogen en de bestanddelen waaruit deze is opgebouwd zijn in beginsel publiek, tenzij de private herkomst kan worden aangetoond.

De publieke bestemmingsreserve sectorgelden is gevormd uit de sectorplanmiddelen van OCW ten behoeve van de versterking van het wetenschappelijk onderzoek. Deze middelen zijn toegevoegd aan de lumpsum van iedere universiteit en zijn gekoppeld aan inhoudelijke sectorplannen en begrotingen. De nog niet bestede middelen worden toegevoegd aan de bestemmingsreserve, de in het verslagjaar bestede middelen worden onttrokken aan de bestemmingsreserve. De private bestemmingsreserve komt overeen met de omvang van het eigen vermogen van VU Holding B.V., die in de enkelvoudige jaarrekening van de VU is verwerkt als deelneming tegen netto vermogenswaarde. Vanwege het private karakter van de activiteiten van VU Holding B.V. is dit deel van het eigen vermogen aangemerkt als een private bestemmingsreserve.

Het private bestemmingsfonds betreft een ontvangen donatie bestemd voor de Faculteit Religie & Theologie.

Het aandeel derden in de geconsolideerde jaarrekening van de VU heeft betrekking op het minderheidsaandelenbelang van 20% bij Taalcentrum-VU B.V., waarin VU Holding B.V. een meerderheidsbelang van 80% heeft. Vanwege de verplichting tot integrale consolidatie van een meerderheidsbelang leidt dit tot een verschil tussen de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening van de VU met de omvang van het aandeel derden in het eigen vermogen. Het verschil bedraagt per 31 december 2021 € 195K.

## 2.2 Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

(bedragen x € 1.000)	Stand per	Dotaties		Stand per	Kort	Lang
	01.01.2021	of vrijval	Onttrekkingen	31.12.2021	< 1 jaar	> 1 jaar
<b>Personele voorzieningen</b>						
Ontslaglasten	3.122	2.030	-3.142	2.010	1.310	700
Reorganisatielasten	1.592	-867	-388	337	138	199
Transitievergoeding	3.341	363	-647	3.057	3.057	-
Ambts- en dienstjubilea	5.030	255	-255	5.030	255	4.775
Sabbatical leaves	1.897	353	-	2.250	141	2.109
Eigen risico WIA	5.340	58	-740	4.658	742	3.916
Langdurig zieken	1.024	237	-	1.261	1.261	-
Vitaliteitspact	357	22	-	379	146	233
Overige personele voorzieningen	197	14	-104	107	107	-
<i>Subtotaal</i>	<i>21.900</i>	<i>2.465</i>	<i>-5.276</i>	<i>19.089</i>	<i>7.157</i>	<i>11.932</i>
<b>Materiële voorzieningen</b>						
Milieuverplichtingen	7.704	-	-99	7.605	200	7.405
Claims en ongevallen	1.133	-770	160	523	563	-
Overig	-	-	40	40	-	-
Verlieslatende huisvestingscontracten	1.300	-1.300	-	-	-	-
<i>Subtotaal</i>	<i>10.137</i>	<i>-2.070</i>	<i>101</i>	<i>8.168</i>	<i>763</i>	<i>7.405</i>
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>32.037</b>	<b>395</b>	<b>-5.175</b>	<b>27.257</b>	<b>7.920</b>	<b>19.337</b>

### Personele voorzieningen

Voorziening voor ontslaglasten

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

Voor het berekenen van de contante waarde is gebruik gemaakt van de 12 maands Euribor per 31 december van het boekjaar (2021: +/- 0,50%, in 2020: +/- 0,50%).

Voorziening voor reorganisatielasten

Voor de verplichtingen, die voortkomen uit reorganisatie van verschillende organisatieonderdelen van de VU waarvan de reorganisatieplannen in 2014 zijn bekend gemaakt aan betrokken medewerkers, is een voorziening gevormd. In 2019 is een nieuwe voorziening gevormd voor een reorganisatie bij de Faculteit Religie en Theologie. Deze voorziening is in 2021 afgewikkeld.

Voorziening voor transitievergoeding

Voor de verplichtingen die voortkomen uit de transitievergoedingen is een voorziening gevormd. Transitiekosten zijn kosten in verband met (dreigend) ontslag van medewerkers die twee jaar of langer in dienst zijn geweest met de doelstelling om werkloosheid te voorkomen of te bekorten. In de voorziening is rekening gehouden met de aanpassingen in de Wet Arbeidsmarkt in Balans.

Voorziening voor eigen risico WIA

De VU is eigen risicodragers voor de Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA). De voorziening voor eigen risico WIA dient ter dekking van het in de toekomst doorbetalen van werkgeverslasten aan personeelsleden die op balansdatum arbeidsongeschikt zijn.

Voor het berekenen van de contante waarde is gebruik gemaakt van de 12 maands Euribor per 31 december van het boekjaar (2021: +/- 0,50%, in 2020: +/- 0,50%).

Voorziening voor ambts- en dienstjubilea

Voor de werkgeversverplichtingen aan medewerkers ten aanzien van toekomstige ambts- en dienstjubilea is een voorziening gevormd, die als de best mogelijke schatting is berekend op basis van het personeelsbestand. Er is rekening gehouden met salarisstijgingen (boven inflatie correctie), arbeidsongeschiktheid en andere emolumenten met eventuele in- en uitdiensttreders.

Voorziening voor sabbatical leaves/meerjarensparen

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

Voorziening voor langdurig zieke werknemers

De voorziening voor langdurig zieke werknemers is gevormd voor de verwachte salariskosten van langdurig zieke werknemers die waarschijnlijk niet meer (volledig) zullen terugkeren in het arbeidsproces.

## Materiële voorzieningen

Voorziening voor milieuverplichtingen

De milieuvoorziening betreft de kosten voor sloop, afvoer en opslag van het Cyclotron. De sloopkosten zijn gebaseerd op een raming uit 2002 van een ter zake deskundig adviesbureau. Kosten voor de afvoer en opslag van (licht) radioactieve materialen zijn gebaseerd op de opgave van experts, waaronder een stralingsdeskundige. Deze opgave wordt jaarlijks herzien. In 2020 zijn onderzoekskosten ten laste van de voorziening gebracht.

De voorziening zoals deze nu gevormd is betreft de best mogelijke inschatting, maar er is sprake van een onzekerheid in de omvang van de voorziening met een bandbreedte van +/- 25%.

Gedurende 2012 is een drietal scenario's voor afvoer en opslag onderzocht. In afstemming met ministerie van Economische Zaken en de stralingsdeskundige vindt over het voorkeursscenario overleg plaats met de beoogde afnemende partij. De voorbereidingsfase van het project liep nog tot eind 2021; sloop, afvoer en opslag is gepland tussen 2023 en 2025.

Voorziening voor claims en ongevallen

De voorziening voor claims en ongevallen is gevormd voor de te verwachten betalingen naar aanleiding van ontvangen claims en ongevallen die zich hebben voorgedaan. De verwachte betalingen zijn gebaseerd op de verwachte juridische uitkomsten waarbij het financiële risico per casus is beperkt tot het eigen risico van de VU via de verzekering.



Voorziening voor verlieslatende huisvestingscontracten

De voorziening voor verlieslatende huisvestingscontracten is gevormd uit hoofde van de onvermijdbare kosten als gevolg van de leegstand bij de externe studentenhuysvesters voor de ingekochte capaciteit door de VU. De ingekochte capaciteit was bestemd voor inkomende buitenlandse studenten. Als gevolg van de gewijzigde omstandigheden, is er ultimo 2021 geen sprake meer van een grondslag voor het aanhouden van de voorziening voor verlieslatende contracten. De voorziening is geheel besteed in 2021.

## 2.3 Langlopende schulden

Het verloop van de langlopende schulden is als volgt:

(bedragen x € 1.000)	Stand per	Opnames	Overige	Aflossingen	Stand per	Looptijd	Looptijd
	01.01.2021	in 2021	mutaties	2021	31.12.2021	1-5 jaar	> 5 jaar
Kredietinstellingen EIB	177.002	50.000	-	-14.136	212.866	76.930	135.936
Kredietinstellingen BNG	30.000	-	-	-	30.000	3.333	26.667
Ineffectiviteit derivaten	3.190	-	168	-	3.358	-	3.358
Vooruitontvangen erfpacht	863	-	4.190	-	5.053	360	4.693
<b>Totaal langlopende schulden</b>	<b>211.055</b>	<b>50.000</b>	<b>4.358</b>	<b>-14.136</b>	<b>251.277</b>	<b>80.623</b>	<b>170.654</b>

### Kredietinstellingen

De schuld aan kredietinstellingen heeft betrekking op leningen van de Europese investeringsbank (EIB) en de BNG Bank (BNG) voor de herontwikkeling van de campus.

De totale bovenstaande kredietfaciliteit bedraagt € 405 miljoen. Er zijn geen zekerheden verstrekt.

De langlopende schulden zijn gestegen met ca. € 40 miljoen en is met name veroorzaakt door de ontvangen lening ad. € 50 miljoen, de vooruitontvangen erfpacht mutatie van ca. 4,2 miljoen en er is in 2021 in totaal € 14,1 miljoen afgelost. De aflossingsverplichtingen voor 2022 bedragen eveneens € 14,1 miljoen.

Met de banken, de EIB, de Deutsche Bank (DB) en de BNG zijn vier financiële convenanten afgesproken. In 2021 is de VU ruim binnen deze gestelde normen gebleven. Onderstaande tabel geeft de waarden van de ratio's per 31 december 2021 en de norm van de banken weer.

Ratio <sup>1</sup>	VU	Banken
Solvabiliteit I	39,5%	>30%
Debt Service Coverage	3,1	>1,3
Loan to Value	36,3%	<50%
Investerings (in M€)	110,2	146,9 <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Solvabiliteit I = eigen vermogen / totaal vermogen

DSCR = EBITDA / totaal financiële verplichtingen m.b.t. lang vreemd vermogen

Loan to value = totaal kort- en langlopende bankschulden / totale materiële vaste activa

Investerings = gerealiseerde investeringen / 110% gebudgetteerde investeringen

<sup>2</sup> 110% van investeringsbegroting 2020

## Ineffectiviteit derivaten

De VU past kostprijshedge-accounting toe op haar derivatenportefeuille. Richtlijn RJ 290 schrijft voor dat het deel van de derivatenportefeuille én meer negatief is dan de waardeverandering van de onderliggende afgedekte leningen. Dit bedrag wordt onder de langlopende schulden gepresenteerd vanwege het langlopende karakter van de derivaten. Een vermindering in de ineffectiviteit komt ten gunste van de staat van baten en lasten. Voor 2021 is de ineffectiviteit toegenomen met € 0,2 miljoen (2020: daling van € 9,9 miljoen).

Voor het bepalen van de omvang van de ineffectiviteit wordt een vergelijking gemaakt tussen de waardeverandering van de zeer waarschijnlijke toekomstige externe financiering (welke wordt gemodelleerd als een zogenaamd 'hypothetisch derivaat') en de marktwaarde per eind 2021 van de bestaande derivatenportefeuille. Het verschil tussen de beide waarderingen is de omvang van de ineffectiviteit.

De marktwaarde van de portefeuille varieert naar gelang de ontwikkelingen op de kapitaalmarkt. Vanwege de huidige lage kapitaalmarktrente en de lange looptijd vertoont de portefeuille een negatieve marktwaarde van ongeveer € 103,2 miljoen per eind 2021 (2020: € 128,0 miljoen). De marktwaarde is de actuele waarde van de in de toekomst verschuldigde verplichtingen.

Per 31 december 2021 is, zoals gedefinieerd in het derivatencontract (ISDA) met de Deutsche Bank, geen sprake van een overhedge. Ook in de jaren 2022 en 2023 wordt geen overhedge verwacht. Zie onderstaande tabel voor het overzicht van de bestaande derivatenportefeuille.

Hoofdsom (x € 1.000)	Tegenpartij	Periode	Te betalen rente	Te ontvangen rente	Reële waarde 31.12.2021	Reële waarde 31.12.2020	
10.000	BNG	2010 - 2025	4,60%	6 mnds Euribor	-1.930	-2.593	
10.000	BNG	2011 - 2026	4,65%	6 mnds Euribor	-2.399	-3.137	
15.000	DB	2011 - 2025	5,53%	1 mnds Euribor	-3.319	-4.493	
50.000	DB	2013 - 2035	5,23%	1 mnds Euribor	-32.753	-40.331	
50.000	*	DB	2013 - 2035	5,37%	1 mnds Euribor	-27.993	-35.111
72.002	*	DB	2014 - 2035	4,38%	1 mnds Euribor	-34.787	-42.378
<b>Totaal</b>					<b>-103.181</b>	<b>-128.043</b>	

\*) De hoofdsom varieert gedurende de looptijd. De hier vermelde bedragen betreffen de uitstaande hoofdsom per 31-12-2021.

## Vooruitontvangen erfpacht

Erfpachttermijnen die in een keer zijn geïnd worden verantwoord onder langlopende schulden. Jaarlijks valt een aan de looptijd evenredig deel van deze schuld vrij ten gunste van het resultaat.

In 2021 is er grond in erfpacht uitgegeven wat heeft geleid tot een verkoopopbrengst van € 4,6 miljoen. Dit bedrag zal gedurende de looptijd van de erfpachtcanon vrijvallen ten gunste van de staat van baten en lasten.

## 2.4 Kortlopende schulden

(bedragen x € 1.000)	31.12.2021	31.12.2020
Crediteuren	35.829	16.221
Belastingen en premies sociale verzekeringen		
- loonheffing	12.679	11.976
- premies sociale verzekeringen	4.109	3.639
Schulden inz pensioenen	4.978	4.260
Voorschotten werk derden	77.525	77.927
Overige schulden	859	624
Schulden aan groepsmaatschappijen	4.368	3.005
Overlopende passiva		
- vooruitontvangen college- en les gelden	28.733	34.909
- vooruitontvangen doelsubsidies OCW	7.862	-
- overige vooruitontvangen bedragen	22.913	24.397
- reserve vakantiegeld	12.057	10.706
- verlofdagen	13.147	10.514
- nog te betalen bedragen	19.705	19.386
- overige transitoria	2.355	2.122
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>247.119</b>	<b>219.686</b>

De toename van de kortlopende schulden € 27,4 miljoen wordt grotendeels verklaard door de stijging van de crediteuren met € 19,6 miljoen; in december werden meerdere facturen met een grote omvang ontvangen waarvan de betaaltermijn ultimo 2021 nog niet was verstreken.

De stijging in de personele verplichtingen (onder andere loonheffing, premies SV, pensioenen, pensioenen en vakantiegeld) met € 3,2 miljoen ligt in verhouding met de stijging van de loonkosten als gevolg van de nieuwe cao en de toename van het aantal personeelsleden. Daarnaast zijn er door de implementatie van het nieuwe systeem en het thuiswerken minder verlofdagen opgenomen door medewerkers waardoor deze positie tevens is gestegen (€ 2,6 miljoen).

De voorschotten werk voor derden betreffen van opdrachtgevers ontvangen gelden die nog niet zijn besteed. De lichte daling wordt voornamelijk veroorzaakt door timing.

De vooruitontvangen collegegelden worden gevormd door het aandeel (8/12e) van het ontvangen collegegeld voor het collegejaar 2021-2022 dat wordt toegerekend aan het boekjaar 2022.

De vooruitontvangen doelsubsidies OCW € 7,9 miljoen hebben betrekking op het nog niet bestede deel van de NPO gelden die in 2021 zijn ontvangen.

(bedragen x € 1.000)	31.12.2021	31.12.2020
<i>Specificatie Vooruitontvangen college- en les gelden</i>		
Vooruitontvangen college- en les gelden	37.486	51.559
Aanpassing toerekening collegegelden	-8.753	-16.650
<b>Totaal</b>	<b>28.733</b>	<b>34.909</b>

## Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

De niet uit de balans blijkende verplichtingen zijn als volgt gespecificeerd:

(bedragen x € 1.000)	31 december 2021				31 december 2020			
	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Investeringsverplichtingen	68.535	14.955	-	83.490	66.550	61.589	-	128.139
Huurverplichtingen	1.002	3.304	-	4.306	1.125	4.128	177	5.430
Onderhoudscontracten	2.264	2.970	-	5.234	3.325	5.003	-	8.328
Schoonmaakkosten	6.406	4.538	-	10.944	5.825	4.612	-	10.437
Glasbewassing	371	263	-	634	365	289	-	654
Beveiliging	3.830	-	-	3.830	3.135	-	-	3.135
Automaten	282	1.082	-	1.364	278	1.113	232	1.623
Catering	30	15	-	45	10	45	-	55
Plaagdierbestrijding	26	-	-	26	105	26	-	131
Reprografie	127	79	-	206	164	272	-	436
ICT verplichtingen	4.965	7.903	-	12.868	4.246	7.533	-	11.779
<b>Totaal verplichtingen</b>	<b>87.838</b>	<b>35.109</b>	<b>-</b>	<b>122.947</b>	<b>85.128</b>	<b>84.610</b>	<b>409</b>	<b>170.147</b>

De daling van de investeringsverplichtingen is het gevolg van de besteding van de afgesloten contracten voor de bouw van het nieuwe onderzoeksgebouw SWT.

De niet in de balans opgenomen rechten zijn als volgt gespecificeerd:

(bedragen x € 1.000)	31 december 2021				31 december 2020			
	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Huuropbrengsten	11.439	30.384	27.428	69.251	10.520	30.756	25.492	66.768
<b>Totaal rechten</b>	<b>11.439</b>	<b>30.384</b>	<b>27.428</b>	<b>69.251</b>	<b>10.520</b>	<b>30.756</b>	<b>25.492</b>	<b>66.768</b>

# Toelichting op de enkelvoudige staat van baten en lasten

## 3.1 Rijksbijdragen

(bedragen x € 1.000)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2021	2021	2020
Rijksbijdragen conform Prestatie Bekostigings Model	429.991	392.256	374.198
Rijksbijdragen sectorplannen	4.659	-	5.064
VUmc werkplaatsfunctie	83.533	-	80.391
<b>Totaal toewijzing rijksbijdrage</b>	<b>518.183</b>	<b>392.256</b>	<b>459.653</b>
Af : inkomensoverdrachten Vumc werkplaatsfunctie			
Rijksbijdrage Academisch ziekenhuis	-83.533	-	-80.391
Overige bijdragen:			
- BaMa compensatie 2010	-675	-	-601
- Sofokles	-48	-	-48
- Diversen (kasbeperking en interne toewijzingen)	2.693	-	-123
<b>Totaal rijksbijdragen</b>	<b>436.620</b>	<b>392.256</b>	<b>378.490</b>

De totale Rijksbijdragen zijn toegenomen met € 58,1 miljoen. De toename wordt met name veroorzaakt door een hogere toekenning vanuit het Prestatie Bekostigingsmodel (€ 55,6 miljoen) als gevolg van een stijging van het aantal studenten en als gevolg van de loon- en prijscompensatie. Daarnaast zijn er in 2021 extra bijdragen toegekend vanuit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO).

De stijging in vergelijking met de begroting € 44,4 miljoen wordt met name veroorzaakt door de stijging van het aantal studenten ten opzichte van de Referentieraming 2021 waardoor de Rijksbijdragen is verhoogd met € 14,6 miljoen (welke tevens evenredig is doorgegeven aan VUmc, ACTA en AUC) en extra Rijksbijdragen vanuit NPO gelden bestaande uit: (1) compensatie voor inkomstenderving op wettelijk collegegeld 2021-2022 over de periode september tot en met december 2021 € 9,9 miljoen en (2) € 7,1 miljoen voor de overige thema's conform bestedingsplan. Daarnaast zijn er ook extra middelen ontvangen vanuit OCW voor loon- en prijsmaatregelen € 8,7 miljoen en is er een overheveling geweest van SEO-middelen van € 3,1 miljoen.

## 3.2 Overige overheidsbijdragen

(bedragen x € 1.000)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2021	2021	2020
Simodont	903	700	744
<b>Totaal overige overheidsbijdragen</b>	<b>903</b>	<b>700</b>	<b>744</b>

Realisatie 2021 betreft de bijdrage die de VU ontvangt voor de opleiding Orthodontie (€ 0,9 miljoen).

### 3.3 College- cursus-, les- en examengelden

(bedragen x € 1.000)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2021	2021	2020
Wettelijke collegelden	48.407	53.503	52.074
Bovenwettelijke collegegelden	12.889	10.888	12.271
Contractonderwijs collegegeld	312	2.029	438
Overige college-, les- en examengelden	53	1.415	148
<b>Totaal college-, cursus-, les- en examengelden</b>	<b>61.661</b>	<b>67.835</b>	<b>64.931</b>

De collegegelden zijn afgenomen met € 3,3 miljoen ten opzichte van 2020 als gevolg van een daling van de tarieven per student. Dit is gecompenseerd door een hogere Rijksbijdragen (zie ook toelichting op de Rijksbijdragen).

Ten opzichte van de begroting zijn de wettelijke collegegelden € 6,2 miljoen lager. De daling wordt veroorzaakt door de compensatie voor inkomstenderving op wettelijk collegegeld 2021-2022 van € 9,9 miljoen en hogere inkomsten op Joint Degrees en studenten die vanuit een andere universiteit een minor of vak volgen aan onze universiteit. De verrekening hierop is positief uitgevallen.

### 3.4 Baten werk in opdracht van derden

(bedragen x € 1.000)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2021	2021	2020
Contractonderwijs	17.623	16.615	17.114
Contractonderzoek			
- Europese Unie	21.645	38.410	21.351
- Nationale overheden	1.908	-	2.438
- NWO	26.701	28.977	24.298
- KNAW	327	-	120
- Not for profit organisaties	15.917	-	14.008
- Bedrijven	6.210	-	2.642
		-	-
<i>Subtotaal Contractonderzoek</i>	<i>72.708</i>	<i>67.387</i>	<i>64.857</i>
Overige baten werk iov derden en dienstverlening	-383	-	850
<b>Totaal baten werk in opdracht van derden</b>	<b>89.948</b>	<b>84.002</b>	<b>82.821</b>

De baten werk in opdracht van derden zijn ten opzichte van 2020 gestegen met € 7,1 miljoen. De baten zijn in 2020 in verhouding fors lager uitgevallen door de coronacrisis en zijn in 2021 weer genormaliseerd naar het niveau van voor de coronacrisis.

Ten opzichte van de begroting zijn de baten werk in opdracht van derden € 5,9 miljoen hoger. De toename wordt met name veroorzaakt door de hogere baten in de 3e geldstroom contractonderzoek. Extra opbrengsten zijn voornamelijk gegenereerd door de Bèta faculteit.



### 3.5 Overige baten

(bedragen x € 1.000)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2021	2021	2020
Verhuur onroerende zaken	18.744	25.259	18.598
Detacherings- en overige personele baten	8.178	3.736	8.236
Overige onderwijs- en onderzoeksbaten	4.183	1.677	8.812
<i>Overige :</i>			
Patientenbehandeling tandheelkunde	2.090	-	1.800
Studentenactiviteiten	2.187	3.564	2.086
Restauratieve voorzieningen	189	200	241
Drukwerk en reproductie	601	-	287
Bedrijfsmatige activiteiten	4.624	3.892	2.322
Netto opbrengst energieleveringen	422	-	343
Btw pro rata	3.726	2.168	2.492
Congresbaten	598	-	273
Subsidies en sponsoring	3.480	9	2.819
Diversen	2.511	11.056	6.407
<b>Totaal overige baten</b>	<b>51.533</b>	<b>51.561</b>	<b>54.716</b>

De overige baten zijn ten opzichte van 2020 gedaald met € 3,2 miljoen en wordt met name veroorzaakt door de daling (-4,6 mln) in de overige onderwijs- en onderzoeksbaten door minder overige onderwijs- en onderzoeksprojecten in 2021.

Ten opzichte van de begroting zijn de overige baten op totaalniveau in lijn met 2020. In goedgekeurde begroting 2021 is een hoger aggregatieniveau gehanteerd waardoor de vergelijking over de diverse categorieën niet mogelijk is.

De in de afgelopen jaren opgerichte Dienst Universitaire Relaties en Fondsenwerving (DURF) houdt zich bezig met fondsenwerving. In 2021 heeft DURF € 0,1 miljoen aan kosten gemaakt met betrekking tot fondsenwerving. In 2021 is één anonieme donatie ontvangen van € 0,1 miljoen voor de Faculteit Religie en Theologie (FRT).

## 4.1 Personeelslasten

(bedragen x € 1.000)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2021	2021	2020
Brutolonen en salarissen	295.896	290.098	274.662
Sociale lasten	37.190	34.843	32.859
Pensioenpremies	46.072	41.642	39.569
<i>Totaal Lonen en salarissen</i>	<i>379.158</i>	<i>366.583</i>	<i>347.091</i>
Overige personeelslasten			
- dotaties personele voorzieningen	2.465	628	9.493
- uitzendkrachten, declaranten, ingehuurde arbeid	19.756	14.255	23.358
- diversen	8.073	9.954	5.093
<i>Totaal Overige personeelslasten:</i>	<i>30.294</i>	<i>24.837</i>	<i>37.945</i>
Af : ontvangen uitkeringen	-1.867	-	-1.495
<b>Totaal personeelslasten</b>	<b>407.585</b>	<b>391.420</b>	<b>383.541</b>
<b>Gemiddelde bezettingscijfer (excl. VUmc)</b>	<b>Realisatie</b>	<b>Begroting</b>	<b>Realisatie</b>
<i>(in fte) *</i>	2021	2021	2020
Wetenschappelijk personeel (WP)	2.467	2.373	2.261
Ondersteunend en beheerspersoneel	1.644	1.567	1.476
<b>Totaal</b>	<b>4.111</b>	<b>3.940</b>	<b>3.737</b>

De personeelslasten zijn toegenomen met € 24,0 miljoen. De toename is het gevolg van een stijging van de loonkosten als gevolg van de nieuwe cao en een toename van het aantal personeelsleden. De toename wordt deels gecompenseerd door een daling in dotaties van de personele voorzieningen en lagere kosten met betrekking tot ingehuurde arbeid.

Het aantal werknemers dat werkzaam is buiten Nederland is nihil. Het gemiddeld aantal personeelsleden van VUmc wat in 2021 is ingezet voor het onderwijs is 511,7 fte (2020: 509,1 fte).

## 4.2 Afschrijvingslasten

(bedragen x € 1.000)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2021	2021	2020
Immateriële vaste activa	4.765	5.000	5.467
Gebouwen	35.948	38.536	33.142
Inventaris en apparatuur	6.569	11.120	7.226
<b>Totaal afschrijvingslasten</b>	<b>47.282</b>	<b>54.656</b>	<b>45.835</b>

De afschrijvingslasten zijn ten opzichte van 2020 gestegen met € 1,4 miljoen. De toename is voornamelijk het gevolg van de ingebruikname van het Nieuwe Universiteitsgebouw eind 2020.

De afschrijvingslasten zijn in vergelijking met de begroting € 7,4 miljoen lager en wordt met name veroorzaakt door een langere gebruiksduur voor het Wiskunde & Natuurkunde gebouw (2023) in verband met het uitstellen van de sloop van dit pand en lagere afschrijvingen van het NU.VU gebouw en services. Daarnaast zijn de afschrijvingen ook lager door de latere ingebruikname van het nieuwe ERP pakket.

### 4.3 Huisvestingslasten

(bedragen x € 1.000)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2021	2021	2020
Huur- en servicekosten	3.604	2.381	4.358
Onderhoud	11.907	8.442	10.373
Energie en water	22.150	22.941	19.510
Schoonmaakkosten	7.345	7.007	6.806
Heffingen en wettelijke lasten	1.539	1.656	1.390
Beveiliging	5.117	3.465	3.832
Overige huisvestingslasten	2.087	3.753	351
<b>Subtotaal</b>	<b>53.749</b>	<b>49.645</b>	<b>46.620</b>
Doorbelaste inkoopkosten CCE B.V.	-11.613	-9.894	-9.538
<b>Totaal huisvestingslasten</b>	<b>42.136</b>	<b>39.751</b>	<b>37.082</b>

De totale huisvestingslasten zijn ten opzichte van 2020 gestegen met € 5,1 miljoen. De stijging is met name het gevolg van hogere kosten voor onderhoud € 1,5 miljoen, energie en water € 2,6 miljoen, schoonmaak € 0,5 miljoen, beveiliging € 1,3 miljoen (meer inhuur en beveiligingsactiviteiten) en overige huisvestingslasten € 1,7 miljoen vanwege aanpassingen als gevolg van COVID-19. Hiertegenover staat een daling van de kosten voor huur- en servicekosten € 0,8 miljoen en een hogere doorbelasting aan CCE van de huisvestingskosten € 2 miljoen.

De totale huisvestingslasten zijn in vergelijking met de begroting € 2,4 miljoen hoger en wordt veroorzaakt door hogere kosten voor huur- en servicekosten € 1,2 miljoen, onderhoud € 3,5 miljoen en wordt deels gecompenseerd door de lagere kosten energie en water € 0,8 miljoen en een hogere doorbelasting aan CCE van de huisvestingskosten € 1,7 miljoen.

## 4.4 Overige lasten

(bedragen x € 1.000)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2021	2021	2020
Administratie- en beheerslasten	7.158	4.106	3.893
Inkomensoverdrachten	10.081	9.827	10.696
Inventaris en apparatuur	8.665	4.023	8.141
Reis-, verblijf- en congreskosten	2.120	2.300	2.344
Kosten Onderwijs- en Onderzoek	23.909	21.443	22.138
Beoordelingen en adviezen	2.313	1.020	2.071
Automatiseringskosten	22.747	13.466	15.728
Collectievorming	6.749	5.626	6.356
Bedrijfsmatige activiteiten	1.854	1.508	1.317
Contributies en lidmaatschappen	1.292	136	1.101
Materiele lasten Vumc	13.510	12.000	11.994
Doorbelaste inkoopkosten CCE B.V.	-300	-	-177
Vrijval (dotaties) materiële voorzieningen	-1.701	150	2.512
Overige algemene kosten	11.198	28.865	3.431
<b>Totaal overige lasten</b>	<b>109.595</b>	<b>104.470</b>	<b>91.545</b>

De overige lasten zijn ten opzichte van 2020 gestegen met € 18,1 miljoen. De overige lasten zijn in 2020 in verhouding fors lager vanwege de gevolgen van COVID-19 maatregelen. De toename in 2021 wordt met name veroorzaakt door een stijging op de kosten voor administratie- en beheerslasten € 3,3 miljoen (stijging bureaunkosten), onderwijs en onderzoek € 1,8 miljoen (gefinancierd door NPO en extra NWO middelen) en de automatiseringskosten € 7,0 miljoen (MARS-project en hogere beheers- en licentiekosten), materiële lasten VUmc € 1,5 miljoen (middelen uitgedeeld aan VUmc vanwege facultaire bijdragen) en overige algemene kosten € 7,8 miljoen ook vanwege aanpassingen als gevolg van COVID-19.

Hiertegenover staan de diverse vrijvallen in materiële voorzieningen € 4,2 miljoen (inclusief het effect van de verlieslatende huisvestingscontracten ca. 2,6 miljoen).

De overige lasten zijn ten opzichte van de begroting gestegen met € 5,1 miljoen. De belangrijkste verklaring voor de verschillen met de begroting zijn de gevolgen van COVID-19 maatregelen (zie ook toelichtingen hierboven). Daarnaast heeft er in SAP S4Hana een verschuiving plaatsgevonden tussen de overige personele lasten en de overige lasten ten opzichte van de begroting (reis- en verblijfkosten en kantoor- en portiekosten).

## 5. Financiële baten en lasten

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2021	2021	2020
<b>Financiële baten</b>			
Rentebaten leningen u/g	510	-	161
Overige financiële baten	-	-	-
<i>Totaal financiële baten</i>	<i>510</i>	<i>-</i>	<i>161</i>
<b>Financiële lasten</b>			
Rentelasten bancaire financiering	-341	-22	-835
Rentekosten derivaten portefeuille	-12.441	-13.880	-12.383
Waardeverandering ineffectief deel renteswaps	-168	-	9.867
Rentelasten overig	-	-504	-474
Geactiveerde rentelasten	3.562	3.851	4.362
<i>Totaal financiële lasten</i>	<i>-9.388</i>	<i>-10.555</i>	<i>537</i>
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>-8.878</b>	<b>-10.555</b>	<b>698</b>

De financiële baten en lasten zijn gedaald met € 9,6 miljoen. De daling is het gevolg van de waardeverandering van het ineffektieve deel van de renteswaps met € 10,0 miljoen, met daartegenover een daling van de geactiveerde rentelasten staat van € 0,8 miljoen.

De gehanteerde rentevoet voor de geactiveerde rentelasten bedraagt 5,82%.

De financiële baten en lasten zijn in vergelijking met de begroting € 1,7 miljoen lager en wordt veroorzaakt door lagere rentekosten op leningen en hogere rentekosten op liquiditeiten.

## 6. Resultaat deelnemingen

(bedragen x € 1.000)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2021	2021	2020
ACTA Holding B.V.	-44	-135	-77
VU Holding B.V.	-48	-207	-313
<b>Totaal resultaat deelnemingen</b>	<b>-92</b>	<b>-342</b>	<b>-390</b>

(bedragen x € 1.000)								
Organisaties waarin Stichting VU beslissende zeggenschap heeft	Juridische vorm 2021	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen Vermogen 31.12.2021	Exploitatie saldo 2021	Art. 2:403 BW	Deelname %	Meegeteld ja/nee
Stg. Bijzondere Leerstoelen	Stichting	Amsterdam	4	28	4	nee	100%	nee
Stg. Skeletal Tissue Engineering Group Amsterdam (STEGA)	Stichting	Amsterdam	2	NB	NB	nee	67%	nee
VU Holding B.V.	B.V.	Amsterdam	4	2.320	-48	nee	100%	ja
<b>Totaal</b>				<b>2.348</b>	<b>-44</b>			

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

Twee deelnemingen zijn uit materialiteitsafwegingen niet verantwoord in bovenstaande overzicht. Dat zijn Stichting Kunstgeschiedenis VU en Stichting Biosalien. De omvang van deze stichtingen is ten opzichte van de VU gering, dat het inzicht niet gebaat is bij de presentatie van deze cijfers.

De VU stelt een enkelvoudige jaarrekening op en de groepsonderdelen worden bij een aandelenbelang gewaardeerd tegen netto vermogenswaarde onder de financiële vaste activa.

## Overige verbonden partijen

Organisaties waarin de VU geen beslissende zeggenschap heeft:

Organisatie	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten
Stichting Inkoop Energie Amsterdam e.o.	Stichting	Amsterdam	4
Amsterdam Institute for International Development	Stichting	Amsterdam	2
Postdoctorale Beroepsopleiding Geestelijke Gezondheidszorg Amsterdam	Stichting	Amsterdam	2
Bio Detection Systems B.V.	B.V.	Amsterdam	2
Instituut voor Toegepaste Neurowetenschappen	Stichting	Haarlem	2
Sea Spring Water B.V.	B.V.	Amsterdam	2
Stichting Botanische Tuin Zuidas	Stichting	Amsterdam	4

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

# Verantwoording uit hoofde van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

Per 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) van kracht. Deze verantwoording 2021 is opgesteld op basis van de op de VU van toepassing zijnde regelgeving. Het bezoldigingsmaximum in 2021 voor de VU is € 209.000.

Het weergegeven individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte. De VU valt met 19 complexiteitspunten op grond van de Regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren 2021 onder klasse G.

Omschrijving	Complexiteitspunten
Driejaarsgemiddelde totale baten kalenderjaar (m€)	10
Aantal bekostigde studenten (aantallen *1)	4
Gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren	5
<b>Totaal complexiteitspunten</b>	<b>19</b>

Het individuele WNT-maximum voor de leden van de Raad van Toezicht bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum van € 209.000, berekend naar rato van de duur van het dienstverband.



# Bezoldiging College van Bestuur en Raad van Toezicht

## College van Bestuur

Het College van Bestuur van de VU bestaat uit drie leden met een volledig dienstverband (1,0 fte). De hoogte van de bezoldiging is door de Raad van Toezicht vastgesteld binnen de WNT en binnen de overgangsbepalingen die gelden voor aanstellingen in deze periode conform de regeling normering topinkomens OCW-sectoren.

De heer prof. dr. V. Subramaniam is in dienst getreden na 1 januari 2013 en voor 1 januari 2016 en valt daarmee onder de voorwaarden van de WNT overgangsbepalingen, die gelden voor aanstellingen in deze periode conform de Regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren 2021.

De heer prof. dr. V. Subramaniam is uit dienst getreden met ingang van 1 september 2021. Vanaf die datum tot de start van de nieuw aangetreden rector per 15 januari 2022 fungeerde de voorzitter van het College van Bestuur tijdelijk als interim Rector Magnificus en waren er daarmee in de periode twee leden van het College van Bestuur actief.

## Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestaat uit vijf leden. Er hebben zich in de samenstelling van de Raad van Toezicht gedurende 2021 een aantal wijzigingen voorgedaan. De heer H.H.J. Dijkhuizen heeft de Raad van Toezicht met ingang van 1 maart 2021 verlaten en is per die datum opgevolgd door mevrouw drs. J.H.P.M. van der Wijst. De heer prof. dr. E.C. Klasen nam met ingang van 1 juni 2021 afscheid van de Raad van Toezicht en werd per die datum opgevolgd door prof. dr. A.W.M. Evers. De heer mr. drs. J.L. Burggraaf vertrok met ingang van 1 september 2021 en werd per die datum opgevolgd door de heer dr. T.P.P.M. Tijn-A-Tsoi.

Vanaf 1 januari 2020 geldt een beleidslijn voor het bepalen van de hoogte van de remuneratie van voorzitter en leden van de Raad. Met dit beleid is de remuneratie gekoppeld aan de WNT-klasse van de instelling, op basis waarvan ook de bestuurders worden bezoldigd. De remuneratie van de voorzitter en de leden van de Raad van Toezicht is sinds 1 januari 2020 gelijk aan het maximale toegestane bedrag dat geldt voor deze WNT-klasse. De vaste onkostenvergoeding voor RvT-leden is afgeschaft en afgesproken is dat reguliere onkosten niet (meer) worden gedeclareerd.

## Bezoldiging leden College van Bestuur

<i>(bedragen x € 1)</i>			
<b>Gegevens 2021</b>	<b>Mw. prof. mr. dr. C.M. van Praag</b>	<b>Dhr. prof. dr. V. Subramaniam</b>	<b>Dhr. dr. M.J.W.T. Nollen</b>
<b>Functiegegevens</b>	Voorzitter CvB	Rector Magnificus	Lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01 - 31/12	01/01 - 01/09	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	185.532	134.868	185.770
Beloningen betaalbaar op termijn	23.468	16.007	23.229
<i>Subtotaal</i>	<i>209.000</i>	<i>150.875</i>	<i>208.999</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	209.000	139.142	209.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	<b>209.000</b>	<b>150.875</b>	<b>208.999</b>
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	1)	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Gegevens 2020</b>	<b>Mw. prof. mr. dr. C.M. van Praag</b>	<b>Dhr. prof. dr. V. Subramaniam</b>	<b>Dhr. dr. M.J.W.T. Nollen</b>
<b>Functiegegevens</b>	Voorzitter CvB	Rector Magnificus	Lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/10 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	177.621	197.615	166.792
Beloningen betaalbaar op termijn	21.583	22.427	21.624
<i>Subtotaal</i>	<i>199.204</i>	<i>220.042</i>	<i>188.416</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	201.000	201.000	201.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	0	0
<b>Bezoldiging</b>	<b>199.204</b>	<b>220.042</b>	<b>188.416</b>
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	1)	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

(1) Dit lid van het College van Bestuur maakte gebruik van het overgangsrecht van 4 jaar - dit recht was geldig tot en met 31 december 2019, waarna geleidelijke afbouw van de bezoldiging in 3 jaar dient plaats te vinden. Gedurende deze afbouwperiode is overschrijding van het bezoldigingsmaximum nog tijdelijk toegestaan. De overschrijding van de jaarnorm 2021 vindt daarnaast haar oorzaak in de uitbetaling van een vakantie-uitkering. Het recht op deze uitkering was al opgebouwd in de periode juni t/m december 2020. De uitkering is echter uitbetaald in 2021.

## Bezoldiging leden Raad van Toezicht

Voor de Raad van Toezicht van de VU gold in 2021 de individuele WNT-norm van 15% (voorzitter RvT) en 10% (overige leden RvT) van het bezoldigingsmaximum van de sector. Dit is € 209.000 conform klasse G.

### Vergoeding toezichthouders (in euro's):

<i>(bedragen x € 1)</i>								
Gegevens 2021	Drs. R. Teerlink	H.H.J. Dijkhuizen	Prof. dr. E.C. Klasen	Mr. drs. J.L. Burggraaf	Prof. dr. A.C.J. Hulk	Drs. A.M. van der Wijst	Prof. Dr. A.W.M. Evers	Dr. T.P.P.M. Tjin-A-Tsoi
<b>Functiegegevens</b>	Voorzitter	Vice-voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01 - 31/12	01/01 - 28/02	01/01 - 31/05	01/01 - 31/08	01/01 - 31/12	01/03 - 31/12	01/06 - 31/12	01/09 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>								
Bezoldiging	31.350	3.378	8.646	13.914	20.900	17.416	12.191	6.966
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	31.350	3.378	8.646	13.914	20.900	17.522	12.254	6.986
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2020	Drs. R. Teerlink	H.H.J. Dijkhuizen	Prof. dr. E.C. Klasen	Mr. drs. J.L. Burggraaf	Prof. dr. A.C.J. Hulk			
<b>Functiegegevens</b>	Voorzitter	Vice-voorzitter	Lid	Lid	Lid			
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01/01 - 31/12	01/01-31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12			
<b>Bezoldiging</b>								
Bezoldiging	30.150	20.100	20.100	20.100	20.100			
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	30.150	20.100	20.100	20.100	20.100			
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.			
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.			
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.			

## Bezoldiging niet-topfunctionarissen

Er waren twee overige functionarissen in dienst met een honorering boven de geldende WNT-bedragen in 2021 ad. € 209.000. Voor de genoemde functionarissen geldt dat afspraken zijn gemaakt voor ingang van de WNT grens per 1 januari 2015.

Bij de onderstaande functionarissen bedraagt de totale bezoldiging meer dan de van toepassing zijnde WNT-norm, waarbij de WNT-norm zo nodig is herrekend op basis van een dienstverband lager dan een voltijdsdienstverband.

<i>(bedragen x € 1)</i>		
<b>Gegevens 2021</b>	<b>Directeur</b>	<b>Hoogleraar</b>
<b>Functiegegevens</b>		
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
<b>Bezoldiging</b>		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	197.317	189.519
Beloningen betaalbaar op termijn	24.150	23.883
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>221.467</b>	<b>213.402</b>
<b>Individueel toepasselijk drempelbedrag bezoldiging</b>	<b>209.000</b>	<b>209.000</b>
Verplichte motivering van de overschrijding van het individueel toepasselijk drempelbedrag bezoldiging	1)	2)
<b>Gegevens 2020</b>	<b>Directeur</b>	<b>Hoogleraar</b>
<b>Functiegegevens</b>		
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
<b>Bezoldiging</b>		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	191.435	184.044
Beloningen betaalbaar op termijn	22.212	22.023
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>213.647</b>	<b>206.067</b>
<b>Individueel toepasselijk drempelbedrag bezoldiging</b>	<b>201.000</b>	<b>201.000</b>
Verplichte motivering van de overschrijding van het individueel toepasselijk drempelbedrag bezoldiging	1)	2)

(1) De overschrijding is € 12.467 (2020: € 12.647) en valt onder de geldende arbeidsvoorwaarden (indienst per 1 mei 2013).

(2) De overschrijding is € 4.402 (2020: € 5.067) en valt onder de geldende arbeidsvoorwaarden (indienst per 1 juli 2002).

## Besteding van de Rijksbijdrage Geneeskunde

De Rijksbijdrage geneeskunde bedraagt in 2021 € 86,6 miljoen (2020: € 79,5 miljoen). Dit betreft de bruto facultaire bijdrage, inclusief collegegelden. Daarnaast worden ook de inhoudingen vanuit VU voor onderlinge dienstverlening inzichtelijk gemaakt.

De besteding van de Rijksbijdrage Geneeskunde is gebaseerd op een opgave van het VUmc en is als volgt:

<i>(bedragen x € 1 miljoen)</i>		
	2021	2020
Totaal netto facultaire bijdrage	66,7	59,9
Inhoudingen op de facultaire Rijksbijdrage	19,9	19,6
<b>Totaal bruto facultaire bijdrage</b>	<b>86,6</b>	<b>79,5</b>
<i>Indicatieve besteding</i>		
<b>Personele besteding</b>		
WP-staf onderwijs en onderzoek	34,8	33,8
Ondersteunend NWP	14,1	13,5
Indirecte kosten	9,9	9,5
<i>Subtotaal personele besteding</i>	<i>58,7</i>	<i>56,8</i>
<b>Materiele kosten</b>		
Dienstverlening VU	7,5	7,7
Overige O&O-kosten (incl bedrijfsbureaus onderwijs en onderzoek)	4,1	4,7
<i>Subtotaal materiele kosten</i>	<i>11,6</i>	<i>12,4</i>
<b>Overig</b>		
Huisvestings- en gebruikskosten	16,3	15,1
Diversen / andere financieringsbronnen	-	-4,8
<i>Subtotaal overig</i>	<i>16,3</i>	<i>10,3</i>
<b>TOTALE VERANTWOORDING</b>	<b>86,6</b>	<b>79,5</b>

### Personele lasten

De WP-staf formatie onderwijs, onderzoek en opleiding bedraagt circa 33% van de totale wetenschappelijke staf/medisch specialisten. De ondersteunende NWP formatie is gesteld op de verloonde formatie bij het onderwijsinstituut en onderzoeksdienst en overige ondersteunende NWP formatie O&O. Hierbij is rekening gehouden met wat is toegewezen aan de werkplaatsfunctie. De promovendi betreffen de promovendi in loondienst bij het VU medisch centrum.

De indirecte kosten vallen uiteen in algemene personele kosten binnen de bedrijfsbureaus O&O en de overige personeelskosten. Deze overige personele kosten ten behoeve van O&O bedragen 2% van de salarislasten. Dit percentage komt overeen met de verhouding van de overige personeelskosten ten opzichte van de totale salariskosten binnen het VU medisch centrum.

### Materiële lasten

De materiële kosten bestaan uit dienstverlening vanuit de VU en overige kosten die gemaakt worden ten behoeve van onderwijstaken en & onderzoekskosten.

De dienstverlening van de VU kent haar oorsprong in de afspraak dat de VU en het VUmc gezamenlijk de faculteit geneeskunde verzorgen. De VU stelt hiervoor ruimte en ondersteuning ter beschikking. De inhouding is bestemd ter dekking voor het aandeel in de kosten dat de VU maakt voor dit gezamenlijke doel: het onderwijs en onderzoek van de faculteit Geneeskunde.

De overige onderwijs- en onderzoekskosten betreffen met name de kosten bij de O&O-bedrijfsbureaus.

### Overig

Een onderdeel van de bruto-facultaire bijdrage wordt besteed aan huur- en overige huisvestingskosten. Hierbij kan worden gedacht aan de Medische Faculteit, medische bibliotheek en het O|2 gebouw. Ook het gebruik van snijzaal en radionuclidencentrum vallen hieronder.

Verder zijn er incidentele kosten die onder de overige kosten worden verantwoord. Vanwege de verantwoordingsmethodiek (gerelateerd aan de normatieve verantwoording Rijksbijdrage Werkplaatsfunctie) is er tenslotte een correctie toegepast voor de kosten die worden betaald uit andere financieringsbronnen zoals de BBAZ.

### Toelichting 2e en 3e geldstroom VUmc

(bedragen in €)	2021	2020
<i>Onderzoek overige geldstromen</i>		
Baten 2e en 3e geldstroom	98.140	94.506
Lasten 2e en 3e geldstroom	98.052	92.763
<b>Resultaat 2e en 3e geldstroom Vumc</b>	<b>88</b>	<b>1.743</b>

De opbrengsten 2e en 3e geldstroom Geneeskunde van VUmc met betrekking tot medisch wetenschappelijke onderwijs en onderzoeks- en contractactiviteiten worden door het VUmc gerealiseerd en verantwoord en zijn geen onderdeel van de jaarrekening van de VU.

## Resultaatbestemming

Het resultaat over 2021 is als volgt aan het eigen vermogen toegevoegd.

(bedragen in €)	2021
Algemene reserve	25.450
Bestemmingsreserve sectorgelden	-405
Private bestemmingsreserve	-48
Privaat bestemmingsfonds	100
Aandeel derden	35
<b>Totaal</b>	<b>25.132</b>

## Gebeurtenissen na balansdatum

Na 31 december 2021 hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan die materieel van invloed zijn op de jaarrekening.

## Ondertekening

Opgesteld namens het College van Bestuur van Stichting VU, 21 Juni 2022

---

Prof. dr. C.M. van Praag, voorzitter

---

Prof. dr. J.G. Geurts, rector magnificus

---

Dr. M.J.W.T. Nollen, lid



Overige gegevens

# Overige gegevens



## ***Controleverklaring van de onafhankelijke accountant***

Aan: het college van bestuur en de raad van toezicht van Stichting VU

### ***Verklaring over de in het jaarverslag 2021 opgenomen jaarrekening 2021***

#### ***Ons oordeel***

Wij hebben de jaarrekening 2021 van Stichting VU te Amsterdam gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag 2021 opgenomen jaarrekening 2021 een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting VU op 31 december 2021 en van het resultaat over 2021 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening 2021 verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2021 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021.

De jaarrekening 2021 bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2021;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2021; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### ***De basis voor ons oordeel***

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 vallen.

Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting VU, zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

6J676YN67H7F-385505272-42

*PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Newtonlaan 205, 3584 BH Utrecht, Postbus 85096, 3508 AB Utrecht T: 088 792 00 30, F: 088 792 95 08, [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl)*

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl) treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

### **Materialiteit**

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de getrouwheid van de jaarrekening 2021 (hierna: de jaarrekening) als geheel bepaald op €6,5 miljoen. De materialiteit is gebaseerd op 1% van de totale baten. De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is bepaald op €15,0 miljoen, deze materialiteit is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3 'Materialiteitstabel' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021. In deze paragraaf van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 zijn tevens voor diverse posten/onderwerpen een specifieke materialiteit en specifieke rapportagegrens opgenomen, die wij hebben toegepast.

Daarbij zijn voor de controle van de in de jaarrekening opgenomen WNT-informatie de materialiteitsvoorschriften gehanteerd zoals vastgelegd in het Controleprotocol WNT 2021. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van toezicht overeengekomen dat wij aan de raad van toezicht tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de €322.500 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen, die naar onze mening om kwalitatieve redenen of WNT-redenen relevant zijn.

### **Reikwijdte van de groepscontrole**

Stichting VU is een onderwijsinstelling op grond van de Wet op het Hoger onderwijs. Stichting VU omvat de organisatie en de faculteiten van de Vrije Universiteit Amsterdam en staat aan het hoofd van een groep van organisaties, die verder uit dertien juridische entiteiten bestaat. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting VU.

De uitvoering van de activiteiten van de faculteit Geneeskunde in het kader van Onderwijs en Onderzoek is ondergebracht in Stichting VUmc. Conform de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, RJ 660.506, zijn de rijksbijdrage en de daaraan toe te rekenen lasten van de facultaire taken ten aanzien van geneeskunde verwerkt in de jaarrekening van Stichting VU. De faculteit Geneeskunde kwalificeert als een groepsonderdeel in onze controle.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen van Stichting VU zijnde de onderwijsinstelling en de faculteit Geneeskunde. Bij Stichting VU is een controle van de volledige financiële informatie uitgevoerd omdat deze individueel een significante omvang heeft. Voor de werkzaamheden gericht op de getrouwheid en rechtmatigheid ten aanzien van de baten en lasten van de faculteit Geneeskunde hebben wij bij de controle gebruikgemaakt van andere accountants. In totaal hebben wij met het uitvoeren van deze werkzaamheden de volgende dekking over onderstaande jaarrekeningposten verkregen:

---

<b>Totale baten</b>	97%
<b>Balanstotaal</b>	99%

---

De overige groepsonderdelen zijn individueel en tezamen op basis van omvang, aard en omstandigheden als niet-significant aangemerkt. Deze vertegenwoordigen individueel geen van alle meer dan 3% van de geconsolideerde baten of 1% van het geconsolideerde balanstotaal. Op deze groepsonderdelen hebben wij cijferanalyses uitgevoerd om onze inschatting te bevestigen dat deze onderdelen geen significante risico's op materiële fouten bevatten.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij de groepsonderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de jaarrekening.

### ***De kernpunten van onze controle***

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de raad van toezicht gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

De eerste drie kernpunten in de controle zijn gelijk aan vorig jaar. Het vierde kernpunt is nieuw voor 2021.

---

#### ***Kernpunten***

---

#### ***Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten***

---

##### ***Waardering van terreinen, gebouwen en activa in uitvoering***

*De toelichtingen zijn opgenomen in de waarderingsgrondslagen en toelichting 1.2.*

De terreinen (€33 miljoen), gebouwen (€478 miljoen) en activa in uitvoering (€128 miljoen) zijn opgenomen als onderdeel van de materiële vaste activa.

De waarde verandert voornamelijk door investeringen voor het bouwrijp maken van terreinen, door investeringen voor ver- en nieuwbouw en door afschrijvingen.

Stichting VU beoordeelt jaarlijks of er indicaties voor duurzame waardevermindering aanwezig zijn. Hierbij wordt onder andere gekeken naar de verwachte studentenaantallen en marktontwikkelingen aangaande de grondprijzen. Stichting VU heeft geen indicaties voor duurzame waardevermindering geconstateerd.

Vanwege de omvang van de boekwaarde van terreinen, gebouwen en activa in uitvoering (73% van het balans-totaal), de bouwactiviteiten, het bouwrijp maken en de daarmee gepaard gaande omvang van activeringen, vinden wij de analyse van de waardering van terreinen, gebouwen en activa in uitvoering een kernpunt in onze controle.

Wij hebben kennisgenomen van de analyses van Stichting VU waarin zij nagaat of bijzondere afwaarderingen van toepassing is en of de levensduur van de gebouwen nog steeds passend is.

Wij hebben daarnaast kennisgenomen van de door het college van bestuur vastgestelde en door de raad van toezicht goedgekeurde meerjarenbegroting, evenals de voorgenoemde plannen als onderdeel van de totale campusontwikkeling en de intern opgestelde notitie inzake indicatoren voor duurzame waardeverminderingen. Deze stukken zijn besproken met de dienst Facilitaire Campus Organisatie en de dienst Financiën.

Wij hebben de investeringen getoetst aan de hand van onderbouwende documentatie zoals facturen, contracten, en aanbestedingsdocumentatie.

De conclusie van Stichting VU, dat er geen indicaties voor duurzame waardevermindering zijn, hebben wij onder andere getoetst aan de hand van de grondprijsbrief van de gemeente Amsterdam en de kwaliteit van de prognoses van studentenaantallen uit het verleden afgezet tegen de realisatie.

Wij hebben bij deze werkzaamheden geen materiële uitzonderingen geconstateerd.

---

## **Kernpunten**

---

### **Waardering van derivaten**

*De toelichtingen zijn opgenomen in de waarderingsgrondslagen en toelichting 2.3 en toelichting 5.*

Vanwege de beheersing van het variabele renterisico op het lang vreemd vermogen heeft Stichting VU in het verleden renteswaps afgesloten, gekoppeld aan de financiering van de vastgoedplannen. Hierbij wordt de variabele Euribor-rente geswapt naar een vaste rente. De feitelijke financiering is door de jaren heen gewijzigd door aanpassingen in de realisatie van de vastgoedplannen.

De marktwaarderingen en ineffectiviteitsberekeningen heeft Stichting VU uitgevoerd met behulp van externe deskundigen. De marktwaarde komt tot stand op basis van het verdisconteerde kasstroommodel en wordt onder andere bepaald op basis van het verwachte trekkingsschema en de verwachte renteontwikkelingen.

Per 31 december 2021 bedraagt de waarde van het ineffectieve deel €3,4 miljoen (2020: €3,2 miljoen).

Gegeven de omvang van de ineffectiviteit, de negatieve marktwaarde, de herstructurering in 2021 en het schattingselement, en de complexiteit van de ineffectiviteitsberekeningen vinden wij dit een kernpunt in onze controle.

---

### **Toerekening van baten contractonderzoek**

*De toelichtingen zijn onderdeel van de baten werk in opdracht van derden en zijn opgenomen in de waarderingsgrondslagen en toelichting 1.5, 2.4 en 3.4.*

De baten contractonderzoek bedragen €73 miljoen en zijn afkomstig van meerjarige onderzoeksprojecten. De hieruit voortvloeiende balansposities per 31 december 2021 betreffen onder meer 'nog te factureren werk voor derden' van €21 miljoen en 'voorschotten werk derden' van €98 miljoen.

Bij Stichting VU ligt de uitvoering en beheersing van de onderzoeksprojecten bij de faculteiten, waaronder de periodieke herijking van de totale verwachte uitvoeringskosten en de daarmee samenhangende toerekening van baten.

---

## **Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten**

---

Wij hebben de marktwaarderingen en ineffectiviteitsberekeningen van Stichting VU ontvangen en aangesloten met de jaarrekening.

De waardering en berekening hebben wij getoetst op basis van een zelfstandige herberekening. Hierbij hebben we onze interne specialisten met betrekking tot financiële instrumenten betrokken.

De renteswaps hebben wij aangesloten met de opgaves van de banken. De aannames die ten grondslag liggen aan de (in)effectiviteitsberekeningen waaronder het trekkingsschema, zijn vergeleken met (de daadwerkelijke uitvoering van) het vastgoedplan en de meerjarenbegroting van toekomstige investeringen en de benodigde financiering hiervoor.

Voor de marktwaarde is eveneens het trekkingsschema geëvalueerd. De verwachte renteontwikkelingen zijn getoetst aan actuele marktgegevens.

Wij hebben geen materiële uitzonderingen geconstateerd.

Wij hebben kennisgenomen van de processen, systemen en aansturing van het contractonderzoek. Daarnaast hebben wij in het kader van onze planning een cijferbeoordeling uitgevoerd met als doel, specifieke risico's ten aanzien van het contractonderzoek te onderkennen.

Vervolgens hebben wij op basis van een deelwaarneming op de projecten de juistheid van de toegerekende personele en overige kosten getoetst. Wij hebben dit getoetst aan de hand van aanstellingsovereenkomsten, salarisgegevens, facturen en subsidievoorwaarden.

Voor de opslag indirecte personele kosten hebben we de consistente toepassing van de gehanteerde overhead-percentages en overeenstemming met de subsidievoorwaarden gecontroleerd. Daarnaast hebben wij op

---

### ***Kernpunten***

De onderzoeksprojecten kennen vaak een looptijd van meerdere jaren waarbij verschillende subsidie-regelingen van toepassing zijn. De baten worden toegerekend aan jaren in lijn met de ontwikkeling van de (verwachte) uitvoeringskosten.

Gegeven de omvang van de baten werk in opdracht van derden, het aantal onderzoeksopdrachten en het schattingselement omtrent de nog te maken uitvoeringskosten vinden wij dit een kernpunt in onze controle.

---

### ***Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten***

basis van de begroting en de voortgangsrapporten de volledigheid van de toegerekende kosten getoetst.

Voor de geselecteerde projecten is ook de toerekening van de baten en de daaruit voortkomende balanswaardering en -presentatie geëvalueerd.

De voortgang, gebaseerd op de gerealiseerde en de volgens de projectleider nog te verwachten uren en de hieraan gerelateerde kosten, is vergeleken met de subsidievoorwaarden en de in de projectbegroting opgenomen kosten.

Naar aanleiding van onze werkzaamheden hebben wij geen materiële verschillen aangetroffen.

---

### ***Effect migratie ERP systeem***

*De toelichting is opgenomen in de waarderingsgrondslagen Algemeen*

In juli 2021 zijn diverse kritische applicaties, zoals de financiële administratie en de personeelsadministratie, vervangen door een aantal SaaS-oplossingen door Stichting VU. Stichting VU heeft geconcludeerd dat de migratie geen significant effect heeft gehad op de betrouwbaarheid en continuïteit van de administratieve gegevensverwerking.

Aangezien de migratie betrekking heeft op kritische applicaties, die van belang zijn voor de de bedrijfsvoering en financiële verantwoording van stichting VU en het feit dat de omvang en diepgang van de impact van de migratie veel aandacht heeft gevraagd van de organisatie en rondom de gegevensoverdracht door Stichting VU vinden wij dit een kernpunt in onze controle.

Wij hebben kennisgenomen van de interne analyses van Stichting VU en wij interviews gehouden met diverse betrokkenen van de organisatie met betrekking tot de uitkomsten de uitkomsten van de migratie.

Wij zijn nagegaan of bij de dataconversie de gegevens van onder andere de crediteurenstamgegevens, de saldi van sub administraties en het grootboek vanuit de voormalige systemen juist en volledig zijn overgebracht naar de nieuwe SaaS omgeving.

Wij hebben de algemene IT-beheersmaatregelen voor de kritische applicaties in opzet en bestaan geëvalueerd.

Naar aanleiding van onze werkzaamheden hebben wij geen materiële bijzonderheden geconstateerd.

---

### ***Benoeming***

Wij zijn door de raad van toezicht op 31 januari 2019 benoemd als accountant van Stichting VU op grond van een aanbesteding. Wij zijn sinds de controle van het boekjaar 2012 tot nu toe onafgebroken de externe accountant.



### ***Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd***

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2021 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdelen n en o, Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

### ***Verklaring over de in het jaarverslag 2021 opgenomen andere informatie***

Het jaarverslag omvat ook andere informatie. Dat betreft alle informatie in het jaarverslag anders dan de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021.

### ***Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening***

#### ***Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening***

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021.



In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

### ***Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening***

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht, dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Utrecht, 22 juni 2022  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. L.R. Streefkerk RA

## *Bijlage bij de controleverklaring*

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's:
  - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude;
  - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn;
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.



Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van toezicht hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Bijlagen

# Bijlagen

## I Toelichting besteding van de Rijksbijdrage werkplaatsfunctie

### Besteding van de Rijksbijdrage werkplaatsfunctie

De Rijksbijdrage werkplaatsfunctie bedraagt in 2021 € 80,8 miljoen (2020: € 80,4 miljoen). De stijging van de Rijksbijdrage volgt voornamelijk uit de verandering in het marktaandeel. De besteding van de Rijksbijdrage werkplaatsfunctie is gebaseerd op een opgave van het VUmc en is als volgt:

<i>(bedragen x € 1 miljoen)</i>	2021	2020
<b>RIJKSBIJDRAGE WERKPLAATSFUNCTIE</b>	<b>80,8</b>	<b>80,4</b>
<b>Indicatieve besteding</b>		
<i>Kosten gebouwen en terreinen</i>		
Genormeerde rente en afschrijvingen cf. DHAZ (Bron: OCW)	10,5	10,5
Overige gebouwgebonden kosten	6,2	5,5
Dotatie voorziening Groot onderhoud	5,6	3,6
Indirecte kosten	2,4	1,8
<i>Subtotaal</i>	<i>24,7</i>	<i>21,4</i>
<i>Kosten medische en overige inventaris</i>		
Afschrijvingen	6,1	5,9
Kosten van kapitaal	0,3	0,3
Huur, Lease	0,3	0,5
Verbruik, onderhoud en reparatie	4,6	4,8
Indirecte kosten	1,0	1,1
<i>Subtotaal</i>	<i>12,2</i>	<i>12,6</i>
<i>Kosten personeel</i>		
Medisch specialisten & ondersteuning	14,9	14,7
Overige wetenschappelijke staf & ondersteuning	14,8	14,3
<i>Subtotaal</i>	<i>29,7</i>	<i>29</i>
<i>Vertragingskosten</i>	<i>19,0</i>	<i>18,6</i>
<i>Overige kosten</i>		
Wachtgeld	3,3	3,8
<b>TOTALE VERANTWOORDING</b>	<b>88,9</b>	<b>85,4</b>
Verschil (in €)	-8,0	-5,0
Verschil (%)	-10,0%	-6,2%

De verantwoording over de besteding van de Rijksbijdrage Werkplaatsfunctie is opgesteld aan de hand van het "CapGemini model" (kostenverdelingsmodel) waarover met het Ministerie van OCW is afgesproken dat het voor de verantwoording gebruikt kan worden.

Het model is eind 2017 geëvalueerd. Er hebben naar aanleiding hiervan marginale aanpassingen plaats gevonden, welke zijn afgestemd binnen de Nederlandse Federatie Universitaire medische centra (NFU) en de de Vereniging van Universiteiten (VSNU). Het ministerie van OCW is hierover geïnformeerd. Het Amsterdam UMC, locatie VUmc heeft het afgesproken model conform toegepast.

## Toelichting besteding van de Rijksbijdrage werkplaatsfunctie

(in aantallen)	2021	2020	2019	2018	2017
Aantal graden (gemiddeld)	314	391	303	304	346
Aantal inschrijvingen (gemiddeld)	1.904	1.784	1.853	1.856	1.920

Het verdeelmodel voor de Rijksbijdrage werkplaatsfunctie maakt onderscheid in enerzijds de infrastructuur en anderzijds de directe ondersteuning van onderwijs en onderzoek. Het verdeelmodel bevat drie componenten. De investeringscomponent heeft een directe relatie met de 'Planning Bouwvolumes Academische Ziekenhuizen' (PBA), welke voor 75% gefinancierd worden uit het budget patiëntenzorg en voor 25% uit de Rijksbijdrage werkplaatsfunctie. De component basisvoorziening bestaat uit een vast bedrag, een gelijkelijk deel en een vast percentage per UMC. De onderwijs- en onderzoekscomponent is gebaseerd op de parameters studentaantallen en graden in de peilperiode.

### Gebouw- en apparatuur gebonden kosten

De rente- en afschrijvingskosten bouw betreffen de vergoeding die als zodanig herkenbaar is opgenomen in de Rijksbijdrage. In deze vergoeding zijn behalve rente- en afschrijvingskosten voor goedgekeurde "grote" bouwprojecten, ook rente- en afschrijvingskosten voor de "kleine bouw" begrepen.

Onder de (overige) gebouw gebonden kosten vallen de personele en materiële kosten verbonden aan onderhoud aan gebouwen, installaties en terreinen, kosten van heffingen, verzekeringen en belastingen verbonden met gebouwen en energiekosten. De onderhoudskosten apparatuur hebben betrekking op personele en materiële kosten van onderhoud van medische inventarissen.

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 het Ministerie van VWS worden vergoed.

Van de gebouw- en apparatuurgebonden kosten is 25% toegerekend aan de Rijksbijdrage.

### Ter beschikking gestelde capaciteit

Het ziekenhuis geeft personele en materiële ondersteuning aan alle klinische WP-ers bij de uitvoering van hun onderwijs- en onderzoekstaak.



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.

De personeelskosten voor medisch specialisten wordt op basis van het relatieve aandeel van de werkplaatsfunctie in de overige opbrengsten (i.e. Rijksbijdragen, beschikbaarheidsbijdrage medische vervolgopleidingen en BBAZ/O&I) toegerekend aan de onderzoek- en onderwijstaak.

### 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 uit 2012 inclusief de toegestane productiegroei. De grondslag wordt jaarlijks aangepast aan zowel de groei in studentaantallen als de NZa-index.

### Overige kosten

De post wachtgelden betreft de uitkeringen na ontslag en hieraan gerelateerde kosten welke betrekking hebben op de oude – bovenwettelijke – regeling

## II Overzicht nevenfuncties leden College van Bestuur

Naam	Nevenfuncties
Prof. dr. C.M. (Mirjam) van Praag (1967)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Professor of Entrepreneurship, Department of Innovation and Organizational Economics, Copenhagen Business School</li> <li>· Professor of Entrepreneurship and Society, Vrije Universiteit Amsterdam</li> <li>· Lid Raad van Commissarissen De Nederlandsche Bank (en qq als onderdeel daarvan lid van De Bankraad)</li> <li>· Lid Raad van Toezicht Anne Frank Stichting (AFS)</li> <li>· Voorzitter Raad van Toezicht De Balie</li> <li>· Lid Bestuur American European Community Association</li> </ul> <p><a href="#">Zie de VU-website voor overige nevenactiviteiten, lidmaatschappen en (eervolle) vermeldingen</a></p>
Prof. dr. V. (Vinod) Subramaniam (1967); rector tot 1 september 2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Voorzitter Raad van Toezicht Rijksakademie van beeldende kunsten</li> <li>· Voorzitter Raad van Advies Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde</li> <li>· Lid Raad van Toezicht Stichting hDMT</li> <li>· Voorzitter Nationale Adviescommissie Diversiteit en Inclusie</li> <li>· Lid Raad van Commissarissen Het Koninklijk Concertgebouw</li> </ul>
Dr. M.J.W.T. (Marcel) Nollen (1963)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Secretaris Stichting Feyenoord Foundation</li> <li>· Lid Raad van Toezicht Stichting Amsterdam 750</li> </ul>

De nevenfuncties van de bestuurders zijn goedgekeurd door de Raad van Toezicht. Goedkeuring wordt verleend, of afspraken worden gemaakt, op basis van een vastgesteld toetsingskader. Nevenfuncties die voortvloeien uit of samenhangen met de bestuursfunctie, worden niet opgenomen in dit overzicht.

## III Overzicht functies leden Raad van Toezicht Stichting VU

Naam	Functie	Termijn	Eind termijn
Dhr. drs. R. Teerlink (1961)	Voorzitter; lid Remuneratiecommissie	1	01.07.2022
Mevr. drs. J.H.P.M. van der Wijst (1968)	Voorzitter Audit- en Huisvestingscommissie	1	01.03.2025
Mevr. prof. dr. A.C.J. Hulk (1952)	Voorzitter Remuneratiecommissie, voorzitter Kwaliteitscommissie, lid op voordracht van de medezeggenschap	2	01.09.2024
Mevr. prof. dr. A.W.M. Evers (1967)	Lid Kwaliteitscommissie	1	01.06.2025
Dhr. dr. T.B.P.M. Tjin-A- Tsoi (1966)	Lid Audit- en Huisvestingscommissie	1	01.09.2025

## IV Overzicht nevenfuncties leden Raad van Toezicht Stichting VU

Naam	(Neve)nfuncties	
Drs. R. (Ron) Teerlink	voorzitter Raad van Commissarissen Coöperatieve Rabobank U.A. (tot 01.09.2021)	<a href="#">Linkedin</a>
H.H.J. (Herman) Dijkhuizen (tot 01.03.2021)	lid Raad van Commissarissen Just Eat Takeaway.com N.V. Chief Financial Officer NIBC Bank N.V. / Vicevoorzitter Lid bestuur Nationaal Fonds 4 en 5 mei Lid Raad van Toezicht WWF Nederland en voorzitter Auditcommissie	<a href="#">Linkedin</a>
drs. J.H.P.M. (Anne Marie) van der Wijst (vanaf 01.03.2021)	Lid Raad van Commissarissen van NS en voorzitter Risk- en Auditcommissie Eigenaar adviesbureau Lid Raad van Commissarissen HVC en voorzitter audit commissie Lid Raad van Commissarissen Nederlands Loodswezen	<a href="#">Linkedin</a>
Prof. dr. A.C.J. (Aafke) Hulk	Bestuurslid Stichting Zekerheden Reizigerstegoeden Translink Emeritus hoogleraar Franse Taalkunde, met in het bijzonder aandacht voor vroege tweetaligheid, aan de Universiteit van Amsterdam Lid Conseil d'administration (Raad van Toezicht) van de Réseau Français des Instituts d'Etudes Avancées (RFIEA) Voorzitter Spinozacommissie NWO Voorzitter Zwaartekrachtcommissie NWO Lid Raad van Toezicht Stichting Innoord	<a href="#">Linkedin</a>

Naam	(Nev)functies	
Prof. dr. E.C. (Eduard) Klasen (tot 01.06.2021)	Adviseur Raad van Bestuur Leids Universitair Medisch Centrum  Adviseur (op verzoek) van het Universitair Medisch Centrum Groningen  Emeritus hoogleraar Management van Gezondheidsonderzoek Universiteit Leiden  Voorzitter Raad van Toezicht ONCODE  Voorzitter Raad van Toezicht Leids Unversitair Behandel- en Expertisecentrum (LUBEC)  Voorzitter ZonMw Commissie Bevorderen van Verantwoorde Onderzoekspraktijken  Voorzitter Raad van Toezicht Wilhelmina Ziekenhuis Assen  Lid NWO-commissie Replicatieonderzoek  Voorzitter Raad van Toezicht Healthy Ageing Network Northern Netherlands  Lid Deskundigencommissie Samenwerkingsverband Noord Nederland (SNN)	<a href="#">Linkedin</a>
prof. dr. A.W.M. (Andrea) Evers (vanaf 01.06.2021)	Hoogleraar gezondheidspsychologie aan de Universiteit Leiden  Wetenschappelijk directeur van het Instituut Psychologie  Medical Delta Hoogleraar Healthy Society verbonden aan de Universiteit Leiden, TU Delft en Erasmus Universiteit in Rotterdam  Lid KNAW (Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen)  Lid adviesorgaan KNAW - Sociaal Wetenschappelijke Raad  Lid KHMW (Koninklijke Hollandse Maatschappij der Wetenschappen)  President SIPS (Society for Interdisciplinary Placebo Studies)  Bestuurslid Special Interest Group (SIG) Placebo and Pain IASP (International Association for the Studies of Pain)  Voorzitter PGMP (Platform Gezondheids- en Medisch Psychologie)  Lid wetenschappelijk adviescommissie – Corona Gedragsunit RIVM (Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu)  Bestuurslid LVMP (Landelijke Vereniging voor Medische Psychologie)  Lid van de raad van advies ESDAP (European Society for Dermatology and Psychiatry)  Lid Wetenschappelijke Advies Raad Diabetesfonds  Lid Wetenschappelijke Advies Raad Nierstichting  Lid Wetenschappelijke Advies Raad Reuma Nederland  Consultant Psychodermatologie L'Oreal	<a href="#">Linkedin</a>

Naam	(Neve)functies	
Mr. drs. J.L. (Jan Louis) Burggraaf (tot 01.09.2021)	Directeur Schuiteman M&A – Corporate Finance  Non-executive lid van de board van De Persgroep S.A.  Lid van de Raad van Commissarissen NCOI Holding B.V.  Bestuurder BSA & Partners B.V  Bestuurslid AECA-NL Amsterdam	<a href="#">Linkedin</a>
dr. T.B.P.M. (Tjark) Tjin-A-Tsoi (vanaf 01.09.2021)	CEO van Stichting Sanquin  Chairman van Sanquin Health Solutions BV  Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Pensioenfonds voor Huisartsen (SPH)  Commissaris bij PreWonen (woningcorporatie)  Lid van de 'Raad van Nesteliers' (Raad van Advies) van de Koninklijke Marechaussee  Lid van de Raad van Toezicht van de Nationale Opera & Ballet	<a href="#">Linkedin</a>


# V Overzicht formele vergaderingen Raad van Toezicht Stichting VU periode 01.01.2021 – 31.12.2021


Aantal vergaderingen	Aanwezige RvT-leden	% aanwezigheid afgerond
8 reguliere vergaderingen. Aanvullend op de reguliere vergaderingen (6) hebben RvT en CvB twee maal een extra vergadering ingelast: -ten behoeve van een verdieping op de schaalgrootte en inrichting van de VU als onderdeel van de strategische ambitie Slagvaardig en Wendbaar -vanwege de bespreking van de problemen rondom de implementatie van het nieuwe systeemlandschap	R. Teerlink	100%
	H.H.J. Dijkhuizen (tot 01.03.2021)	100%
	J.H.P.M. van der Wijst (vanaf 01.03.2021)	100%
	A.C.J. Hulk	100%
	E.C. Klasen (tot 01.06.2021)	100%
	A.W.M. Evers (vanaf 01.06.2021)	75%
	J.L. Burggraaf (tot 01.09.2021)	75%
	T.B.P.M. Tjin-A-Tsoi (vanaf 01.09.2021)	100%



# VI Inventarisatie en analyse belangrijkste specifieke risico's risicomangement

## Strategische risico's

Nr	Categorie	Risico	Beschrijving	Mogelijke Impact	Trend	Trendverklaring	Risico-bereidheid	Maatregelen	Link met strategische doelstellingen
1	Strategisch	Personeel	Er is ook nu weer sprake van toename van de studenteninstroom. Daarnaast doen vernieuwingen in onderwijs, onderzoek en ondersteunende processen een groot beroep op het aanpassingsvermogen van het personeel. De arbeidsmarkt blijft krap, waardoor veel vacatures lang open staan. Dit bij elkaar kan leiden tot hoge werkdruk met als gevolg ziekteverzuim, onvrede en personeelsverloop.	Discontinuïteit van reguliere primaire en ondersteunende processen, maar ook van sommige vernieuwingsprocessen.		Door de aanwending van extra middelen in het afgelopen jaar zijn per eenheid werkdrukplannen uitgevoerd en ook in het jaarplan zijn veel extra middelen ingezet t.b.v. de uitbreiding van capaciteit, echter mede als gevolg van de veranderingen in de bedrijfsondersteunende systemen en de aanhoudende hoge instroom van studenten blijft werkdruk een belangrijk aandachtspunt.	Laag	(1) Intensivering van werving van personeel (2) Strategische personeelsplanning (SPP) (3) Actieve signalering en beperking van te hoge werkdruk m.b.v. in samenspraak met medezeggenschap opgestelde werkdruk matrix (4) Inzet op duurzame inzetbaarheid van medewerkers (5) Extra aandacht voor dit onderwerp in de BO-cyclus (6) Aanwending extra middelen uit naar voor halen van referentieraming in 2021 voor werkdrukplannen decentrale eenheden.	Duurzaam (gezond functioneren)  Erkennen en waarderen  Slagvaardige en wendbare organisatie

Nr	Categorie	Risico	Beschrijving	Mogelijke Impact	Trend	Trendverklaring	Risico-bereidheid	Maatregelen	Link met strategische doelstellingen
2	Strategisch	Campus-ontwikkeling	De belangrijkste risico's zijn op dit moment: (1) De toename van de studenten- instroom is hoger dan verwacht, daarnaast is sprake van groei door zwaartekracht- en sectorplan-gelden. Dit betekent een grotere behoefte aan ruimte voor studenten, personeel en onderzoek dan tot nu toe was voorzien met als risico ondercapaciteit. (2) Daarnaast heeft de huidige marktsituatie ook hogere prijzen tot gevolg in de bouwsector met als risico overschrijding van projectbudgetten en/of financieringsknelpunten. (3) Effecten van vertraging in projectuitvoering en hogere projectkosten (stijgingen bouwkosten in de markt).	(1) Knelpunten bij de logistieke uitvoering van de onderwijs- en onderzoeksprocessen (2) Ontevreden studenten en personeel. (3) Hogere exploitatielasten als gevolg van hogere investeringen en/of kosten van extra huur van ruimte. (4) Niet op tijd halen van afspraken met gemeente en VUmc		 Dit risico is per saldo iets toegenomen door hogere risico's in de projectuitvoering op de aspecten tijd (vertraging) en geld (aanhoudende kostenstijgingen in de bouwsector). in de vraag naar ruimte, maar dit kan na Covid-19 omslaan mede als gevolg van groei studentenaantallen en onderzoek.	Laag	(7) In jaarplan 2022 zijn groot aantal uitbreidingen voor capaciteit gehonoreerd. (1) Inspanningen om bezetting te optimaliseren worden voortgezet, waarbij flexwerken en vaker thuiswerken moet leiden tot efficiënter ruimtegebruik. (2) Daarnaast kunnen specifieke ruimtes zoals labruimte in sommige gevallen effectiever worden ingericht en ingezet. (3) (Na Covid-19) Zoveel mogelijk vermijden van leegstand van ruimtes. (4) Frequente actualisering van gekwantificeerde meerjarige ruimte- en financierings-behoefte op basis van ramingen van studenten- en personeels-aantallen en prijsontwikkelingen in de bouwsector. (5) Indien nodig huur van ruimte.	Sociale campus

Nr	Categorie	Risico	Beschrijving	Mogelijke Impact	Trend	Trendverklaring	Risico-bereidheid	Maatregelen	Link met strategische doelstellingen
								(6) Continu contact onderhouden met Gemeente en VUmc over voortgang bouwprojecten.	

## Vermijdbare risico's

Nr	Categorie	Risico	Beschrijving	Mogelijke Impact	Trend	Trendverklaring	Risico-bereidheid	Maatregelen	Link met strategische doelstellingen
1	Vermijdbaar	Vernieuwing ERP-Systemen/ Beheersing en informatievoorziening	<p>Het huidige ERP systeem is sinds de jaren '90 in gebruik en is recent vervangen. Dit is een grote verandering voor de gehele VU organisatie. De ingebruikname van het nieuwe systeemlandschap is niet goed gegaan.</p> <p>Na de vernieuwing van de bedrijfsvoering is het goed inregelen van de systemen en het integreren van (keten-) processen voor informatievoorziening nog niet afgerond. In januari 2022 is de tweede fase ingegaan. Daarin neemt gebruiksvriendelijkheid</p>	<p>Impact op werkdruk, Tussentijds ontoereikende dienstverlening, Onvoldoende bezetting en kennis functioneel beheer, Overschrijding projectbudget/ uitloop in de tijd. Teleurstellende performance, onvrede bij gebruikers.</p> <p>Ontijdige en/of onvolledige stuurinformatie leidt tot vertraging en/of onjuiste besluitvorming. Dit</p>		Dit risico is toegenomen als gevolg van de problemen waarmee de vervanging van het huidige ERP-systeem gepaard ging.	Laag	Door middel van een crisismanagement aanpak en het vervolg in de tweede fase worden de problemen a.g.v. de introductie van de nieuwe bedrijfsvoeringssystemen kort-cyclisch en actief gemanaged met directe aandacht en leiding vanuit het CvB. Waar nodig worden hier extra middelen voor ingezet. Ook in de hoogte van de risicomarge in het jaarplan 2022 is hiermee rekening gehouden en binnen IT is voor IAM voor 2022 verbeterbudget voorzien.	<p>Slagvaardige en wendbare organisatie</p> <p>Digitalisering</p>

Nr	Categorie	Risico	Beschrijving	Mogelijke Impact	Trend	Trendverklaring	Risico-bereidheid	Maatregelen	Link met strategische doelstellingen
2	Vermijdbaar	Informatie-technologie (IT)	<p>een centrale plaats in. Risico is dat hierin onvoldoende zichtbare resultaten worden gerealiseerd.</p> <p>De belangrijkste actuele risico's op IT-terrein liggen op het gebied van:</p> <p>(1) Cyberdreigingen en informatiebeveiliging.  (2) Afstemming tussen de digitaliseringsambitie van de VU en IT-projectenportfolio.  (3) Snel gaande ontwikkelingen ten aanzien van Informatie-technologie brengen risico's met zich mee ten aanzien van het VU-breed tijdig en voldoende kunnen maken van de digitale transformatie.  (4) Verandervermogen van de dienst IT.  (5) Onderwijsontwikkeling komt in gevaar.</p>	<p>schaadt de effectiviteit van primaire en ondersteunende processen.</p> <p>(1) Er ontstaat achterstand van de VU op het gebied van digitalisering ten opzichte van andere instellingen en er kan onvoldoende worden ingespeeld op nieuwe kansen.  (2) De vertrouwelijkheid van gegevens wordt aangetast, gegevens kunnen worden gemanipuleerd, continuïteit van processen kan in gevaar komen.</p>		 <p>De toename heeft vooral betrekking op de cyberdreigingen. Instellingen worden steeds vaker en ernstiger bedreigd. Daarnaast zorgen de huidige organisatorische aspecten en infrastructurele issues ervoor dat het risico stijgt.</p>	Laag	<p>(1) In het instellingsplan en in de implementatie daarvan wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan het verwezenlijken van de ambities op het gebied van digitalisering  (2) Inrichten van een IT programmaboard en een IT klantenpanel.  (3) Versterking bescherming van informatie en bescherming tegen cyberaanvallen door een reeks van maatregelen, waaronder het cyber security programma, en het laten uitvoeren van een audit op de IT-systemen om inzicht te krijgen op lekken en kwetsbaarheden.  (4) Meer aandacht binnen IT voor leiderschap, besluitvorming en sturing op gewenst gedrag.  (5) Versnelde uitrol als onderdeel van het hybride</p>	Digitalisering

Nr	Categorie	Risico	Beschrijving	Mogelijke Impact	Trend	Trendverklaring	Risico-bereidheid	Maatregelen	Link met strategische doelstellingen
3	Vermijdbaar	Compliance m.n. op het gebied van privacy-wetgeving	Met name op het gebied van actuele privacywetgeving (AVG), veranderingen in de archiefwetgeving en effecten van de wet open overheid (WOO). Naleving vraagt om belangrijke aanpassingen in administratieve processen en menselijk gedrag.	Regels worden ongewild niet nageleefd met privacy schending, boetes en reputatieschade als mogelijke gevolgen.	→	Dit risico is stabiel, maar blijft gezien de potentiële impact op reputatie een aandachtspunt.	Zeer laag tot nul	<p>werken van de nieuwe Digital@VU digitale werkplek die de veiligheid van het vanuit huis werken verhoogd.</p> <p>(1) De formatie voor advies en toezicht op gebied van privacybescherming is versterkt en uitgebreid in de afgelopen jaren.</p> <p>(2) Processen en procedures zijn en worden nog verder doorgelicht op kwetsbaarheden en vervolgens aangepast.</p> <p>(3) Wetgevingstrajecten naar nieuwe wijzigingen worden worden gevolgd.</p> <p>(4) Toegang tot informatiesystemen is en wordt verder extra beveiligd.</p> <p>(5) checks op compliance bij concept besluitvorming CvB</p>	Naleving van wet-regelgeving
4	Vermijdbaar	Onderwijs-kwaliteit	De relatie tussen bekostiging per student en beschikbare docenten per student staat onder druk. Verder zorgt de toename van de instroom, in combinatie met een krappe	<p>(1) Verminderde kwaliteit van het gedoceerde onderwijs door extensivering (minder docenten en contacturen per student).</p> <p>(2) Ontevreden studenten.</p> <p>(3) Reputatieschade.</p>	→	Als gevolg van opheffen van de Covid maatregelen die het hoger onderwijs beperkten is dit risico gestabiliseerd ten opzichte van verleden jaar. NPO middelen worden door de VU	Zeer laag	<p>(1) Maatregelen in het kader van de strategische ambitie Erkennen en Waarderen</p> <p>(2) In de strategische personeelsplanning wordt meer aandacht gegeven aan carrièrekansen in het onderwijs</p> <p>(3) Inzet van studievoorschot-middelen en onderwijs-kwaliteitsplan</p> <p>(4) Extra middelen uit</p>	<p>Toekomstbestendige onderwijsvormen</p> <p>Leven Lang Ontwikkelen</p>

Nr	Categorie	Risico	Beschrijving	Mogelijke Impact	Trend	Trendverklaring	Risico-bereidheid	Maatregelen	Link met strategische doelstellingen
			arbeidsmarkt, voor mogelijke capaciteitsknelpunten in de uitvoering van het onderwijs.			ingezet om de doorlopende effecten op het onderwijs te mitigeren. Op termijn kunnen maatregelen t.a.v. studievertraging (o.a. beperken van BSA) leiden tot hoger aantal onbekostigde studenten.		bestaande kader ten behoeve van onderwijskwaliteit toegevoegd en waar nodig voor capaciteitsknelpunten. (5) Inzet NPO middelen.	

## Externe risico's

Nr	Categorie	Risico	Beschrijving	Mogelijke Impact	Trend	Trendverklaring	Risico-bereidheid	Maatregelen	Link met strategische doelstellingen
1	Extern	Onderzoeks-bekostiging en valorisatie	Onzekerheden met betrekking tot rijksbeleid inzake bekostiging onderzoek eerste en tweede geldstroom, beperkt macrokader tweede geldstroom, grote concurrentie tussen instellingen om onderzoeksgelden tweede en derde geldstroom, waardoor gemiddeld kleine slagingskans per aanvraag.	Achteruitgang van omvang, kwaliteit en diversiteit van het onderzoek.	➡	Internationale concurrentie neemt verder toe. Verder: Accent op onderwijskwaliteit en toename van onderwijslast legt beperking op aan beschikbare tijd voor onderzoek en valorisatie. Anderzijds: bevestigen de uitkomsten vanuit het OCW kostenonderzoek door PwC de	Gematigd	(1) De VU volgt ontwikkelingen nauwlettend en zoekt, al dan niet via de UNL contact met de politiek en is via de UNL nauw betrokken bij de kostprijsonderzoeken vanuit OCW en in UNL verband (2) Er is een centraal matchingsfonds opgericht voor cofinanciering tweede en derde geldstroom. Ook is er een separaat onderzoeksfonds op-	Focus en positie in onderzoek Wetenschappelijke reputatie Ondernemend Impact door Onderzoek

Nr	Categorie	Risico	Beschrijving	Mogelijke Impact	Trend	Trendverklaring	Risico-bereidheid	Maatregelen	Link met strategische doelstellingen
2	Extern	Onderwijs-bekostiging	Onzekerheden met betrekking tot rijksbeleid inzake bekostiging (o.a. commissie Van Rijn), en onzekerheden m.b.t. marktaandeel en fluctuaties van de instroom leggen een budgettaire druk op de uitvoering van het onderwijs binnen faculteiten, met name bij kleinere opleidingen en bij plotselinge toename van de instroom, mede als gevolg van vertraging in bekostigingsmodellen.	Budgettaire druk eerste geldstroom in relatie tot goed onderwijs voor veel studenten. Levensvatbaarheid kleine opleidingen komt in gevaar, evenals financierbaarheid van snel groeiende opleidingen.		<p>noodzaak om zowel structureel als incidenteel de bekostiging van het WO te verhogen om het huidige niveau van het Nederlandse WO vast te houden. De in het regeerakkoord opgenomen ruimte voor investeringen bieden perspectief (afhankelijk van de daadwerkelijke implementatie) voor afname van de druk op de bekostiging van het WO</p> <p>→ Voor de komende jaren wordt voor de VU enige verbetering van de bekostiging voor onderwijs verwacht, door hogere instroom, en m.n. door NPO-gelden van de overheid. Op langere termijn nemen de risico's niet af, o.m. de uitkomsten van de commissie Van Rijn, leiden landelijk tot een verschuiving van Alfa Gamma naar Bèta Opleidingen. De</p>	Gematigd	<p>gericht ("onderzoeksmotor") (3) Meer bestuurlijke aandacht voor effectiviteit van valorisatie-activiteiten en subsidiedesk. (4) Extra middelen voor faculteiten om te komen tot 30% onderzoeksbudget t.o.v. onderwijsbudget.</p> <p>(1) De VU volgt ontwikkelingen nauwlettend en zoekt, al dan niet via de UNL contact met de politiek. (2) De VU heeft besloten om voor 2021 waarin het effect van Van Rijn op totaal VU-niveau neutraal is, de adviezen van Van Rijn niet door te voeren binnen de VU. (3) Toekomstkansen van kleine opleidingen worden in overleg met faculteiten periodiek beoordeeld.</p>	<p>Toekomstige onderwijsvormen</p> <p>Leven Lang Ontwikkelen</p>



Nr	Categorie	Risico	Beschrijving	Mogelijke Impact	Trend	Trendverklaring	Risico-bereidheid	Maatregelen	Link met strategische doelstellingen
3	Extern	Sociale veiligheid	Dit betreft vooral risico's inzake de persoonlijke en sociale veiligheid, zoals ongewenst gedrag, gebrek aan respect voor elkaars opvattingen.	Psychische schade voor studenten, medewerkers slechte werksfeer, vertrek van studenten en/of medewerkers, imagoschade		in het regeerakkoord opgenomen ruimte voor investeringen bieden perspectief (afhankelijk van de daadwerkelijke implementatie) voor afname van de druk op de bekostiging van het WO  Dit risico is gestabiliseerd, maar blijft een belangrijk aandachtspunt.	Zeer laag tot nul	Aan het voorkomen van ongewenst gedrag wordt o.a. via de BO's gesproken met de faculteitsbesturen en de dienstdirecteuren. Verder zijn er gedragscodes en vertrouwenspersonen op diverse terreinen. Incidenten worden zorgvuldig onderzocht.	Duurzaam Divers
4	Extern	Welzijn	Risico dat het gevoel van welbevinden van studenten en medewerkers afneemt wat kan lijden tot lichamelijke, geestelijke en/of sociale problemen.	Lichamelijke, geestelijke en/of sociale problemen voor studenten en/of medewerkers.		Dit risico is gestegen. Als gevolg van de corona-pandemie is (op basis van onderzoek) met name het sociale welzijn van studenten afgenomen. Ook medewerkers worden hierdoor geraakt ondanks dat de mogelijkheden voor fysiek onderwijs en werk op de campus weer aanwezig zijn.	Zeer laag tot nul	Er is een scala van maatregelen naar studenten genomen waaronder een ondanks COVID-19 ruimhartig beleid t.a.v. studieplekken op de Campus voor studenten met een sociale noodzaak. T.a.v. medewerkers zijn in 2021 extra middelen uitgetrokken om de werkdruk te verminderen.	Duurzaam Divers

Nr	Categorie	Risico	Beschrijving	Mogelijke Impact	Trend	Trendverklaring	Risico-bereidheid	Maatregelen	Link met strategische doelstellingen
5	Extern	Verzekeraarbaarheid VU	Het dalen van het aantal verzekeraars in bepaalde markten, veroorzaakt door een afnemende risicobereidheid en toenemende regelgeving, heeft de afgelopen jaren de verzekeringsmarkt in de volle breedte sterk verhard. Dit heeft tot gevolg dat de voorwaarden waaronder een verzekering wordt afgesloten, zowel t.a.v. prijs als inhoudelijk, verslechteren. Op bepaalde markten is daardoor het volledige verzekeren van de risico's steeds lastiger. Het beste voorbeeld daarvan is de brandverzekering. In toenemende mate is het moeilijker om tegen aanvaardbare voorwaarden (prijs en inhoudelijk) het risico volledig te verzekeren. Daarnaast stelt de verzekeraar steeds vaker aanvullende eisen nog voordat een object mag worden toegevoegd aan de portefeuille. Het probleem dat in de nabije	Financiële en/of operationele discontinuïteit indien een gebeurtenis (bijvoorbeeld) brand zich voor doet dat de VU niet kon verzekeren, maar ook niet zelf kan dragen.	NIEUW	Nieuw risico dus nog geen trendverklaring.	Zeer laag tot nul	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De VU heeft een raamcontract met één van de grootste en meest gerenommeerde verzekeringsmakelaars ter wereld met inzicht in de mondiale verzekeringsmarkt.</li> <li>2. In UNL samenwerken t.a.v. verzekeringen.</li> <li>3. Ministerie van OCW bewust maken van problematiek op mondiale verzekeringsmarkt.</li> <li>4. Verzekeraarbaarheid van de VU zoveel mogelijk vergroten door professioneel risicomanagement in combinatie met vastgoed management (FCO).</li> </ol>	Operationele en financiële continuïteit waarborgen.

Nr	Categorie	Risico	Beschrijving	Mogelijke Impact	Trend	Trendverklaring	Risico-bereidheid	Maatregelen	Link met strategische doelstellingen
6	Extern	Kennisveiligheid bij internationale samenwerking	<p>toekomst bepaalde risico's (deels) niet meer verzekeraar zijn is niet uit te sluiten.</p> <p>Binnen de VU wordt intensief en steeds meer internationaal samengewerkt zowel t.a.v. onderwijs, onderzoek en valorisatie. De mondiale en geopolitieke ontwikkelingen vergen bij internationale samenwerking in toenemende mate aandacht t.a.v. kennisveiligheid in de brede zin van dit begrip. Daarbij gaat het niet alleen om het voorkomen van ongewenste overdracht van sensitive kennis en technologie die op onze universiteit aanwezig is maar ook om ethische kwesties in samenwerking met landen die grondrechten niet respecteren. Het te alle tijde garanderen van de academische vrijheid en wetenschappelijke integriteit van de samenwerkingen die de VU aangaat met internationale partners</p>	<p>Reputatieschade indien internationale samenwerking leidt ongewenste overdracht van sensitive kennis en technologie, dan wel a.g.v. ethische kwesties in samenwerking met landen die grondrechten niet respecteren. Idem indien een dergelijke samenwerking leidt tot aantasting van academische vrijheid en/of wetenschappelijke integriteit</p>	NIEUW	Nieuw risico dus nog geen trendverklaring.	<p>Zeer laag tot nul</p> <p>Aan de hand van de conclusies die uit de evaluatie van de casuïstiek aan de VU zullen worden getrokken en o.b.v. de recent gepubliceerde 'Nationale leidraad Kennisveiligheid' zal de VU haar beleid en maatregelen ter verhoging van de kennisveiligheid versterken.</p>	<p>Naleving van wetregelgeving.</p> <p>Verbeteren van onze wetenschappelijke reputatie</p>	

Nr	Categorie	Risico	Beschrijving	Mogelijke Impact	Trend	Trendverklaring	Risico- bereidheid	Maatregelen	Link met strategische doelstellingen
			vormen daarbij een absolute randvoorwaarde. De VU heeft recent ervaren dat het garanderen van kennisveiligheid in deze brede zin een continue						

## VII Overzicht opleidingen

Faculteit	Isat	Naam opleiding	Type opleiding
BETA/ AUC	55002	B Liberal Arts and Sciences (joint degree)	ba
BETA	56860	B Biologie	ba
BETA	60607	M Ecology and Evolution*	ma
BETA	50509	B Gezondheid en Leven	ba
BETA	59324	B Biomedical Sciences	ba
BETA	66990	M Biomedical Sciences	ma
BETA	56553	B Gezondheidswetenschappen	ba
BETA	66851	M Health Sciences	ma
BETA	50668	B Aarde, Economie en Duurzaamheid	ba
BETA	60045	M Environment and Resource Management	ma
BETA	60803	M Management, Policy Analysis and Entrepreneurship in the Health and Life Sciences	ma
BETA	66903	M Global Health (research)	resma
BETA	56986	B Aardwetenschappen	ba
BETA	60807	M Hydrology	ma
BETA	66986	M Earth Sciences	ma
BETA	60616	M Biomolecular Sciences	ma
BETA	60806	M Neurosciences (research)	resma
BETA	65020	M Bioinformatics and Systems Biology (joint degree)	ma
BETA	50670	B Science, Business & Innovation	ba
BETA	69320	M Science, Business and Innovation	ma
BETA	60255	M Information Sciences	ma
BETA	50800	B Medische Natuurwetenschappen	ba
BETA	60800	M Biomedical Technology and Physics	ma
BETA	56989	B Farmaceutische Wetenschappen	ba
BETA	66989	M Drug Discovery and Safety	ma
BETA	55012	B Scheikunde (joint degree)	ba
BETA	65012	M Chemistry (joint degree)	ma
BETA	55013	B Natuur- en Sterrenkunde (joint degree)	ba
BETA	65016	M Physics and Astronomy (joint degree)	ma
BETA	56856	B Business Analytics	ba
BETA	59322	B Mathematics	ba
BETA	66856	M Business Analytics	ma
BETA	66980	M Mathematics	ma
BETA	50426	B Computer Science	ba
BETA	60802	M Computer Security*	ma
BETA	65014	M Computer Science (joint degree)	ma
BETA	65015	M Computational Science (joint degree)	ma
BETA	56945	B Artificial Intelligence	ba
BETA	66981	M Artificial Intelligence	ma
BETA/ KIT	70048	M International Health (postinitieel)	hbo-ma

Faculteit	Isat	Naam opleiding	Type opleiding
BETA/ KIT	70047	M Public Health (postinitieel)	hbo-ma
FGB	68532	M Educatie in de Mens- en Maatschappijwetenschappen	ma
FGB	68533	M leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in de Bètawetenschappen	ma
FGB	68534	M Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in de Taal- en cultuurwetenschappen	ma
FGB	68535	M Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in de Mens- en Maatschappijwetenschappen	ma
FGB	68536	M Educatie in de Taal- en cultuurwetenschappen	ma
FGB	69324	M Genes in Behaviour and Health (research)	resma
FGB	60510	M Cognitive Neuropsychology (research)	resma
FGB	56607	B Pedagogische Wetenschappen	ba
FGB	66607	M Pedagogische Wetenschappen	ma
FGB	56604	B Psychologie	ba
FGB	60260	M Psychologie	ma
FGB	56950	B Bewegingswetenschappen	ba
FGB	60812	M Human Movement Sciences: Sport, Exercise and Health (research)	resma
FGB	66950	M Human Movement Sciences: Sport, Exercise and Health	ma
FGB	69317	M Musculoskeletal Physiotherapy Sciences	ma
FGB	60053	M Social Psychology: Regulation of Social Behaviour (research)	resma
FGB	60513	M Clinical and Developmental Psychopathology (research)	resma
FGB	65026	M Educatieve Master Primair Onderwijs (joint degree)	ma
FGW	60958	M Humanities (research)	resma
FGW	54999	B Philosophy, Politics and Economics	ba
FGW	56081	B Filosofie	ba
FGW	60823	M Filosofie	ma
FGW	60970	M Filosofie van Cultuur en Bestuur	ma
FGW	56826	B Communicatie- en Informatiewetenschappen	ba
FGW	66826	M Communicatie- & Informatiewetenschappen	ma
FGW	55823	B Literatuur en Samenleving	ba
FGW	60813	M Letterkunde	ma
FGW	60815	M Taalwetenschappen	ma
FGW	56703	B Archeologie	ba
FGW	60805	M Archeologie	ma
FGW	56034	B Geschiedenis	ba
FGW	66034	M Geschiedenis	ma
FGW	55822	B Media, Kunst, Design en Architectuur	ba
FGW	60087	M Kunst- & cultuurwetenschappen	ma
FGW	60808	M Erfgoedstudies (60)	ma
FGW	60836	M Erfgoedstudies (120)	ma
FGW	56003	B Griekse en Latijnse Taal en Cultuur	ba
FGW	56704	B Oudheidwetenschappen	ba
FGW	60821	M Oudheidstudies	ma
FGW	60039	M Oudheidstudies (research)	resma
FRT	50910	B Theology and Religious Studies	ba
FRT	55004	B Theologie (joint degree)	ba
FRT	60824	M Theologie & Religiewetenschappen (60)	ma

Faculteit	Isat	Naam opleiding	Type opleiding
FRT	60825	M Theologie & Religiewetenschappen (180)	ma
FRT	60827	M Theologie & Religiewetenschappen (research) (120)	resma
FSW	56606	B Politicologie	ba
FSW	60203	M Political Science	ma
FSW	69333	M Societal Resilience (research)	resma
FSW	50007	B Bestuurs- en Organisationswetenschap	ba
FSW	66627	M Bestuurskunde	ma
FSW	60050	M Culture, Organization and Management	ma
FSW	60052	M Beleid, Communicatie en Organisatie	ma
FSW	56615	B Communicatiewetenschap	ba
FSW	66615	M Communicatiewetenschap	ma
FSW	50035	B Culturele Antropologie en Ontwikkelingssociologie	ba
FSW	60049	M Social and Cultural Anthropology	ma
FSW	56601	B Sociologie	ba
FSW	66601	M Sociologie	ma
GNK	66586	M Cardiovascular Research (research)	resma
GNK	70168	M Docent Hoger Gezondheidszorg Onderwijs (postinitieel, hbo)	hbo-ma
GNK	60811	M Oncology	ma
GNK	56551	B Geneeskunde	ba
GNK	66551	M Geneeskunde	ma
GNK	75076	M Epidemiologie (postinitieel)	ma
RCH	50700	B Rechtsgeleerdheid	ba
RCH	56828	B Notarieel Recht	ba
RCH	59334	B Law in Society	ba
RCH	60072	M International Business Law	ma
RCH	60084	M Rechtsgeleerdheid	ma
RCH	60685	M Law and Politics of International Security	ma
RCH	66827	M Fiscaal Recht	ma
RCH	66828	M Notarieel Recht	ma
RCH	56469	B Criminologie	ba
RCH	66469	M Criminologie	ma
RCH	66724	M International Crimes, Conflict and Criminology	ma
RCH	60408	M Ondernemingsrecht	ma
SBE	60162	M Tinbergen Institute Master of Philosophy in Economics (research)	resma
SBE	50950	B Economie en Bedrijfseconomie	ba
SBE	56833	B Econometrie en Operationele Research	ba
SBE	60046	M Finance	ma
SBE	60047	M Accounting and Control	ma
SBE	60048	M Marketing	ma
SBE	60444	M Spatial, Transport and Environmental Economics	ma
SBE	66401	M Economics	ma
SBE	66833	M Econometrics and Operations Research	ma
SBE	75112	M Risk Management for Financial Institutions (postinitieel)	ma
SBE	75129	M IT Audit, Compliance & Advisory (postinitieel)	ma
SBE	75134	M Marketing (postinitieel)	ma



Faculteit	Isat	Naam opleiding	Type opleiding
SBE	75019	M Executive Master of Finance and Control (postinitieel)	ma
SBE	75040	M Geographical Information Sciences (postinitieel)	ma
SBE	50645	B Bedrijfskunde	ba
SBE	50952	B International Business Administration	ba
SBE	60471	M Transport and Supply Chain Management	ma
SBE	60644	M Business Administration	ma
SBE	60968	M Digital Business and Innovation	ma
SBE	65006	M Entrepreneurship (joint degree)	ma
SBE	75017	M Business Administration (postinitieel)	ma
SBE	75123	M Verandermanagement (postinitieel)	ma
SBE	65024	M Research Master Business Data Science (joint degree)	resma
SBE	75152	M MBA in International Business	ma
SBE	75153	M Executive MBA: Leading with Purpose	ma
THK	56560	B Tandheelkunde	ba
THK	66588	M Tandheelkunde	ma
THK	75128	M Oral Health Sciences (joint degree) (postinitieel)	ma

\* Nieuwe naam per 1 september 2022

## VIII Kwaliteitsafspraken

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
<b>1.a Meer docenten</b>					
FGB	Juniordocenten	Het doel is om activerend onderwijs van hoog niveau aan te bieden.	12 manjaar juniordocenten in aanvulling op juniordocenten gefinancierd uit de reguliere begroting	<b>Op schema:</b> De juniordocenten zijn aangesteld om practica en werkgroepen te verzorgen. In 2021 wordt 4,3 fte judo's uit de svm gefinancierd. Over 2019-2021 was dit 14,9 manjaar.	17 manjaar juniordocenten in aanvulling op juniordocenten gefinancierd uit de reguliere begroting
BETA	Juniordocenten	Meer juniordocenten om de onderwijsvisie te kunnen uitvoeren: meer kleinschalig intensief en activerend onderwijs, ruimte voor onderwijsinnovatie	24 judo's met een 0,8 fte aanstelling in aanvulling op juniordocenten gefinancierd uit de reguliere begroting	<b>Versneld:</b> 35 judo's voor 0,8 fte aangesteld, budget is hiervoor deels met (andere) eigen facultaire middelen aangevuld.	34 judo's met een 0,8 fte aanstelling in aanvulling op juniordocenten gefinancierd uit de reguliere begroting
SBE	Meer docenten	De intensiteit van het onderwijs verhogen en tegelijkertijd de werkdruk voor docenten verlagen.	Inzet van masterstudenten in het bacheloronderwijs is voorbereid door beleid op te stellen en geldstromen in te richten.	<b>Op schema:</b> Er is beleid gemaakt voor de inzet van studentassistenten in het bacheloronderwijs; studentassistenten zijn ingezet; bij zes eerstejaars bachelorvakken wordt een extra werkcollege aangeboden.	De student-stafratio lager dan in 2019. Inzet masterstudenten is geëvalueerd en eventueel bijgesteld.
FSW	Juniordocenten	Extra docenten tbv kleinschalig onderwijs	10 fte juniordocenten in aanvulling op juniordocenten gefinancierd uit de reguliere begroting	<b>Bijstelling beoogd resultaat:</b> Alle afdelingen hebben juniordocenten aangenomen. 10 fte paste niet binnen budget, volledig budget wordt wel benut. Momenteel worden 7,62 fte juniordocenten uit de studievoorschotmiddelen betaald.	13 fte juniordocenten in aanvulling op juniordocenten gefinancierd uit de reguliere begroting

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
FGW	Juniordocenten	Het doel is om activerend onderwijs van hoog niveau aan te bieden	3 fte juniordocenten in aanvulling op juniordocenten gefinancierd uit de reguliere begroting	<b>Bijstelling beoogd resultaat:</b> De uitgave voor een tweede geplande judo is nog niet besteed, vanwege complicatie i.v.m. nieuwe cao. De werving is voor 2022 weer opgepakt. Een derde volledige judo aanstelling past niet binnen de begroting.	3 fte juniordocenten in aanvulling op juniordocenten gefinancierd uit de reguliere begroting
<b>1.b Meer activerende onderwijsvormen</b>					
FGB	Meer tijd voor verzorgen activerend onderwijs	Optimale begeleiding studenten	6 manjaar staf ; 1.5 manjaar coördinatoren in aanvulling op fte gefinancierd uit de reguliere begroting	<b>Op schema:</b> Afdelingen hebben het beoogde extra personeel aangesteld om toekomstigbestendig activerend onderwijs te ontwikkelen.	29 manjaar staf; 3 manjaar coördinatoren in aanvulling op fte gefinancierd uit de reguliere begroting

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
SBE	Onderwijsinnovatie: inzet blended learning en digitale middelen	De ambitie is om een volledig pakket aan educatieve vormen te ontwikkelen, inclusief een blended learning approach die aansluit bij de onderwijsvisie van SBE en de VU.	Enkele voorbeelden activerende werkvormen met behulp van onderwijsinnovatie zijn gestart.	<p><b>Op schema:</b> In 2020 heeft elke afdeling een inventarisatie gemaakt van leerpunten en 'good practices', zodat de ervaringen gebruikt kunnen worden bij het vormgeven van het digitale onderwijs in 2020/2021. De ambitie is om deze lerende aanpak structureler vorm te geven. De Online Summer Campus is operationeel. Inzet STATA voor thuisgebruik; Buddycheck voor peer-to-peer learning en een workshop Digital Skills. Blended Learning Taskforce is per 2021 operationeel. In elke opleiding zijn twee vakken gekozen voor het doorontwikkelen van de blended learning approach. Inzet crowdsourcing platform voor Impact Lab om impactvolle ideeën over onderwijs aan de VU te ontwikkelen.</p>	Het beleid is geëvalueerd en eventueel bijgesteld en er is minimaal één voorbeeld van onderwijsinnovatie breder in de faculteit ingevoerd.
GNK	Teamtraining acute geneeskunde master Geneeskunde	Teamtraining ontwikkelen en implementeren.	<p>- Teamtraining acute geneeskunde; scenario's voor trainingen zijn ontworpen en pilots uitgevoerd.</p> <p>- Teamtraining acute geneeskunde; implementatie voor hele cohort.</p>	<p><b>Afgerond:</b> Teamtraining acute geneeskunde; scenario's voor trainingen zijn ontworpen en pilots uitgevoerd. Teamtraining acute geneeskunde; implementatie voor hele cohort.</p>	Afgerond
GNK	Patiënt perspectief	Actievere en intensievere onderwijsvorm waar patient gevolgd wordt	Brainstormsessie KAOS; Oriëntatiefase	<p><b>Bijstelling beoogd resultaat:</b> Brainstormsessie KAOS, Oriëntatiefase vervolg opgenomen in project regionale ontwikkelingen</p>	Afgerond (vervolg opgenomen in project regionale ontwikkelingen)

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
RCH	Activerende onderwijsvormen	Doel is het optimaliseren van het leerproces en bereiken van leerdoelen door studenten actief te betrekken bij hun eigen leerproces.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visiedocument en plan van aanpak voor Gamification gereed.</li> <li>- Virtual Reality is in het vak Pleitoefening opgenomen als werkvorm.</li> <li>- Elke bacheloropleiding heeft 1 vak ontworpen volgens flipped classroom principe</li> </ul>	<p><b>Deels vertraagd:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gamification: een coördinator voor dit project is later aangesteld dan beoogd. Sinds het najaar is zij in samenwerking met een onderwijskundige gestart met het opstellen van een visiedocument en het plan van aanpak.</li> <li>• De uitbreiding inzet Virtual Reality als standaard onderdeel van Pleitoefening in het onderwijs is wel voorbereid maar niet uitgevoerd omdat dit contact onderwijs vereist. Ondertussen is de voorbereiding voor samenwerking met zusterfaculteiten voortgezet en zijn updates in het programma doorgevoerd; naast Groningen gaat de Universiteit van Utrecht meedoen in dit project. Ook is een plan in de maak om VR in hybride en online variant te kunnen gaan aanbieden (beoogd vanaf 2022).</li> <li>• Activerend Blended Onderwijs: Voor de uitvoering van dit project is het faseplan Blended learning opgesteld en een projectteam Activerend Onderwijs aangesteld. Het team bestaat uit facultaire ICTO medewerkers, e-docenten, onderwijskundigen en beleidsmedewerkers. Het team heeft een twintigtal docenten begeleid met technische en onderwijskundige ondersteuning en/of met herontwerp van hun vak. Ook zijn docenten aan de slag</li> </ul>	Alle opleidingen bieden een breed aanbod aan digitale en klassikale leermogelijkheden die aansluiten bij het leerproces van de student. Aanbod bestaat uit: Game Based Learning, VR, kennisclips en tools.

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
AUC	Learning anchored in real world contexts/Community Projects and Internships	CPI students receive regular feedback on their progress. Non-academic experts are regularly invited.	CPI students systematically reflect on their developments and receive substantive feedback on their progress.	<p>gegaan met het verduurzamen van online materiaal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is een reeks van 25 clips 'leerstrategieën' ontwikkeld die binnen de leerlijn PPI wordt ingezet. De clips worden aan alle studenten beschikbaar gesteld.</li> <li>• Door COVID-19 is het ontwikkelen van één vak per bacheloropleiding volgens het 'flipped classroom' principe niet doorgegaan omdat de tijdsinvestering niet mogelijk was. Wel zijn de voorbereidingen bij alle bacheloropleidingen hiervoor inmiddels gestart.</li> </ul> <p><b>Versneld:</b> In 2020 we continued to invest in additional time for lecturers to provide summative and formative feedback on the CPIs. Additional assessors have been hired. The CPI guidelines are now reconsidered by a project team and will be updated in phases. Datanose is already being used.</p>	CPI students use Datanose to track their development and reflect on their learning goals. The new guidelines are consistently implemented.
FSW	Activerend en innovatief (incl digitaal) onderwijs	Activerend & blended onderwijs in alle cursussen, aansluitende toetsing (implementatie facultair toetsbeleid), theorie en vaardigheden geïntegreerd, sterk mentoraat, mixed classroomtechnieken	36 cursussen zijn activerend gemaakt (dwz hebben de beschreven kenmerken)	<b>Op schema:</b> Er wordt hard gewerkt aan activerend onderwijs bij ruim 36 cursussen, het is een doorlopend proces om de cursussen aan te scherpen.	Alle cursussen zijn activerend gemaakt (dwz hebben de beschreven kenmerken)

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
FRT	Activerende onderwijsvormen	Versterking onderwijskwaliteit en toekomstbestendig maken van het onderwijs	- Extra investering in versnelde invoering activerend onderwijs, blended learning, voortzetting en intensivering ingezet beleid; - beleids- en strategieplan is aangepast.	<b>Deels vertraagd:</b> Activerend onderwijs voor aanzienlijk deel (onder druk van corona) versneld ingevoerd, ingezet beleid voortgezet. Docentbegeleidingssessies georganiseerd voor het omschakelen naar online onderwijs; FRT Online Learning Platform ingericht. Vacature ontstaan door uitval medewerker (enige vertraging ontstaan, inmiddels nieuwe coordinator aangesteld).	- Activerend onderwijs is een integraal onderdeel van het facultaire aanbod; - Hogere score onderwijskwaliteit; - Onderwijs is toekomstbestendig.
VU	Blended Learning	Opleidingsdirecteuren helpen bij het maken van een blended curriculum en in het verlengde daarvan docenten ondersteunen bij het blended inrichten van hun onderwijs (binnen een curriculum).	In 2021 richt iedere faculteit een facultair ondersteuningsteam in om opleidingsdirecteuren/docenten te ondersteunen bij het blended inrichten van het curriculum/ hun onderwijs.	<b>Deels vertraagd:</b> Iedere faculteit heeft een ondersteuningsteam opgericht op een manier die past bij de faculteit. Het verschilt per faculteit wat de benaming is en ook wie er aan deelnemen. Wel lopen faculteiten nog achter op schema lopen en zijn ze nog niet zo ver in de transitie als zij zouden willen	Per 2024 is een groot deel van de curricula geheel of deels blended ingericht. Per 2024 is de benodigde ondersteuning bij blended learning geborgd binnen de universiteit.



Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
ACTA	Intensivering onderwijs	Rationale: Actieve participatie in onderwijsactiviteiten komt de kennisoverdracht ten goede en bereidt studenten voor op vruchtbare participatie in hun toekomstige beroepspraktijk. ACTA heeft de overtuiging dat studenten alleen gestimuleerd kunnen worden om het beste uit zichzelf te halen als ze continu aan het werk (en aan het denken) worden gezet. Zodoende heeft de student meer middelen in handen om de studie zelf te sturen.	*	*	*
<b>2.a. Versterken studieadvies</b>					
FGB	Versterken studieadvies	Optimale scholing	In 2021 beschikken onze studieadviseurs over de basiskwalificatie studieadvies	<b>Bijstelling beoogd resultaat:</b> Is niet meer relevant: deze scholing wordt uit centrale middelen gefinancierd. De investering is bij een project Blended Learning ondergebracht.	In 2024 beschikken onze studieadviseurs over de basiskwalificatie studieadvies

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
BETA	Meer studie- begeleiders	Meer studiebegeleiding	2 fte ingezet voor studie-begeleiding in aanvulling op reguliere formatie	<b>Op schema:</b> In 2020 zijn extra medewerkers aangetrokken om eerstejaars studenten die in september 2020 met hun opleiding startten extra begeleiding te geven. In 2020 is een eerste verkennend onderzoek uitgevoerd naar de mogelijkheden om de studiebegeleiding optimaler en eenduidiger in te richten. In combinatie met NPO gelden is in 2021: bij 8 Ba en 8 Ma opleidingen mentoraat/tutoraat ingevoerd c.q. uitgebreid, bij 1 Ba een coördinator studievaardigheden aangesteld en bij 1 Ma een coördinator voor de employability course aangesteld.	2 fte ingezet voor studie-begeleiding in aanvulling op reguliere formatie
AUC	Optimising services	The Student Life Officer's team is enlarged. Physical improvements to the Academic Building have been introduced.	- Capacity in the Student Life team has been enhanced, enabling better management and strengthening of the overall health and well-being of AUC students. -The Academic Building will be a better environment for studying.	<b>Op schema:</b> In 2020 we continued to employ a Graduate Assistant for the Student Life Officer (first piloted with support of QAF in 2018/19). We continued to support the plants and other improvements already made to the Academic Building. In 2021 an additional SLO has been hired and a graduate assistant to support both SLOs. The number of appointments with students have increased accordingly.	Additional support the Student Life Officer(s) has been evaluated.
FGW	Versterken studieadvies	Het doel is dat onze studieadviseurs optimaal geschoold zijn en studenten adequaat kunnen ondersteunen bij hun hulpvragen	In 2021 wordt extra ingezet op studieadvies, basiskwalificatie en bijscholing	<b>Op schema:</b> Zie ook "Meer mentoren en tutoren". Uitrol van het mentoraat i.o.m. studieadviseurs en FSR.	Is de uitbreiding van de capaciteit van het studieadvies gerealiseerd en geconsolideerd

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
VU	Basis kwalificatie studieadvies	Professionaliseren van studieadviseurs	Per 2021 hebben we 10 nieuwe BKS gerealiseerd.	<p><b>Op schema:</b> De 10 deelnemers die in 2020 aan de leergang zijn gestart hebben hun certificaat behaald.</p> <p><b>Op schema:</b> Aanstelling Career officer. Aanstelling loopbaancoach Master GNK. Aanstelling studentoren voor alle eerstejaars Bachelor GNK. Aansluiting vanuit faculteit der GNK bij VU project 'better prepared'. Projectleider Career Services aangesteld; Informatievoorziening over Career Services via website; Website Loopbaan Fac GNK: content ontwikkeld; 2 Student-assistenten aangesteld; Persoonlijke ontwikkeling: workshops aangeboden; Pilot studieloopbaancoaching in Ba gestart; Pilot loopbaancoaching gestart voor Ba en Ma, na verwijzing studieadviseurs; Tutoren geïnformeerd; Voorlichtingsfilm voor Open Dag Ba: mogelijkheden na afstuderen; Voorlichtingsfilm selectieprocedure gemaakt in kader van studiekeuze. Onderzoek uitval studenten gedurende coschappen wordt gefaseerd opgepakt.</p>	Per 2024 hebben we 30 nieuwe BKS gerealiseerd.
GNK	Versterking begeleiding studenten	<p>- Meer en betere begeleiding van eerstejaars studenten door inzet van ouderejaars studenten en gerichte gesprekken met studieadviseur.</p> <p>- Betere ondersteuning bieden bij beroepskeuze en loopbaanoriëntatie.</p>	<p>- Aanstelling Career officer;</p> <p>- Aanstelling loopbaancoach Master GNK;</p> <p>- Aanstelling studentoren voor alle eerstejaars Bachelor GNK;</p> <p>- aansluiting vanuit faculteit der GNK bij VU project 'better prepared';</p> <p>- Onderzoek uitval studenten gedurende coschappen.</p>	<p>Toename tevredenheid van studenten over inzicht in beroepskeuze. De dienst "Career Services" maakt onderdeel uit van de staande organisatie, waarbinnen individuele loopbaancoaching is opgenomen.</p>	

## 2.b Meer mentoren en tutoren

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
RCH	Opzetten studievaardighedenlijn bachelor PPI	Doel is ervoor zorgen dat studenten gedurende de gehele opleiding de ruimte krijgen en verantwoordelijkheid nemen voor het (vanuit intrinsieke motivatie) maken van keuzes in het onderwijsprogramma.	Pilots PPI en e-Mijnportfolio afgenomen in de bacheloropleiding Criminologie. Gereed voor de start van PPI per 1 sept in de bacheloropleidingen.	<p><b>Op schema:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De pilot PPI bij Criminologie is succesvol afgerond en geëvalueerd. In september 2021 is de leerlijn PPI uitgerold in de opleidingen Rechtsgeleerdheid (B1), Notarieel Recht (B1) en Criminologie (B1 en B2).</li> <li>• De pilot met het e-portfolio is ook afgerond.</li> </ul> <p><b>Bijstelling resultaat:</b> Tutoraat in 2020 opgenomen in leerlijn PPI: De Leerlijn Persoonlijke en Professionele Identiteit (PPI) vervangt het mentoraat en het tutoraat oude stijl in de bacheloropleidingen. Via (individuele) coaching worden studenten ondersteund bij het ontwikkelen van hun professionele identiteit. de coachingsgroepen worden geleid door docenten van de betreffende opleiding, en door studenten (voorheen mentoren). het begrote bedrag is daarom sinds 2022 overgeheveld naar thema 2b (PPI)."</p> <p><b>Op schema:</b> Extra menskracht ingehuurd voor tutoraat, mentoraat, ter ondersteuning van de opleidingen. Meerjarenplan wordt geïmplementeerd, FRT community is daar onderdeel van.</p>	Leerlijn PPI en Mijnportfolio worden succesvol in alle bacheloropleidingen ingezet.
RCH	Tutoraat	Versterken Tutoraat	Elke opleiding heeft een tutoraat ingericht passend bij de opzet van de opleiding.		Id.
FRT	Meer mentoren en tutoren	Optimale begeleiding van studenten (studiesucces) en hoger rendement	- Extra inzet en middelen voor tutoraat en mentoraat; - (verdere) Implementatie van meerjarenplan, incl. FRT community forum		In 2024 zijn de ontwikkelde plannen gerealiseerd en geïntegreerd in de jaarlijkse onderwijscyclus.

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
FGW	Meer mentoren en tutoren	Mentoraat professioneler en duurzamer maken, capaciteit uitbreiden	In 2021 hebben wij het nieuwe mentoraat en tutoraat systeem voorbereid en opgestart	<b>Op schema:</b> nieuwe mentoraat en tutoraat systeem is opgestart.	In 2024 is het mentoraat en tutoraat systeem volledig operationeel en tussentijds geëvalueerd en verbeterd.
AUC	Tutoring	The tutoring system will be improved resulting in either more frequent or more focused meetings between tutors and tutees and a better quality assurance system will be developed and implemented.	A revised training module for new tutors will be well established. The performance criteria for a successful tutor will be agreed. Tutors have more time to spend with their tutees.	<b>Op schema:</b> We hired four additional tutors in 2021 and updated the tutoring syllabus. Also a system for evaluating the tutoring system has been designed. This will be implemented in phases in the coming years.	The training programme for new tutors has been revised and expanded. The tutor syllabus has been rewritten and more clearly outlines the tasks and responsibilities of the tutors. Administrative processes for tutors are better supported, more efficient and where possible eliminated. A quality assurance system for tutoring is in place.
SBE	Tutoraat	Het aarden en welbevinden van studenten vergroten door studenten meer begeleiding te bieden.	Elke eerstejaarsstudent heeft een mentor / tutor / workshop.	<b>Deels vertraagd:</b> Het vernieuwde Tutoraat is 1 september 2020 gestart. I.v.m. de coronapandemie zijn een aantal activiteiten vervallen/aangepast waardoor een deel van het geld niet is besteed. Het eerste jaar is naar tevredenheid verlopen.	Het eerstejaarstutoraat functioneert naar tevredenheid van de studenten en elke bachelorstudent heeft toegang tot begeleiding.

## 2.c Begeleiding specifieke studentgroepen

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
FGW	Begeleiding specifieke studentgroepen	Ondersteuning specifieke studentgroepen is geborgd	In 2021 verbeteren wij de faciliteiten voor studenten met een beperking en de ondersteuning van studenten met internationale ambities	<b>Bijstelling beoogd resultaat:</b> Senior kwaliteits-medewerker onderwijs vanaf sept 2020 (0,25 fte); coaching student-mentoren; coördinator int. programma's; aansturing ICT&O. De begeleiding van specifieke groepen is geïntegreerd met mentoraat/ tutoraat. Daarmee beogen we elke groep te bedienen. Er zijn ook speciale mentoren voor specifieke groepen.	In 2024 hebben wij de begeleiding van specifieke studentgroepen en coördinatie van internationale programma's geborgd
AUC	Implementation Diversity Action Plan	Further develop the diversity skills and experiences of the tutor team.	An inventory of the different supports and services that tutors can refer tutees to is available.	<b>Op schema:</b> Tutoring syllabus was updated and AUC policy for instances of harassment, discrimination and sexual violence has been drafted	Continuous training and reflection opportunities based on professional best practices is in place.
VU	Studeren met een functiebeperking	De algemene toegankelijkheid voor studenten met een beperking verbeteren, incl. verbetering informatievoorziening en inclusiviteit van het onderwijs	Per 2021 zijn de fysieke en digitale toegankelijkheid geanalyseerd, is nagegaan of aan de wettelijke eisen wordt voldaan en zijn gewenste volgende stappen bekend. Per 2021 is er duidelijke en makkelijke vindbare informatie over studeren met een functiebeperking (SMF) voor de studenten, medewerkers en docenten.	<b>Deels vertraagd:</b> De VU voldoet aan de wettelijke eisen wat betreft toegankelijkheid. Adviesdocument opgesteld om VU breed infopunt (digitaal/fysiek) in te richten. En in dec 2021 vanuit Project Campusdiensten Participatiemedewerker budget toegekend om een medewerker aan te nemen voor dit VU breed infopunt. Dit is in lijn met het beoogde resultaat, maar heeft iets meer tijd nodig.	Per 2022 is de algemene toegankelijkheid van de VU geoptimaliseerd en per 2024 is sprake van meer flexibiliteit in onderwijs- en toetsingsvormen, zodat deze beter aansluiten bij behoeften van (groepen) studenten.
<b>3.a Overgang vo-wo</b>					
FGB	Verbeteren HBO-doorstroom via academische ALO	Het doel is om te inventariseren of het mogelijk is om een 'Academische ALO' te realiseren	In 2021 hebben we geïnventariseerd of de ontwikkeling van een 'academische ALO' levensvatbaar is	<b>Op schema:</b> Inventarisatie heeft plaatsgevonden, conclusie is dat een dergelijke ontwikkeling nu niet levensvatbaar is.	Id.

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
SBE	Vergroten kansrijke instroom: selectie, matching en reputatie	Elke student maakt de juiste keuze en komt op de juiste plek terecht. Studiekeuzebegeleiding zo organiseren dat een student zich zo vroeg en goed mogelijk aan zijn opleiding kan binden.	- Evaluatie van de kwalitatieve toegangseis bij de master BA afgerond. - Matching aangepast. - Evaluatie van de acties <i>versterken reputatie</i> afgerond.	<b>Vertraagd:</b> Experiment master BA met kwalitatieve toegangseis is in 2021 geevalueerd. Besloten is de kwalitatieve toegangseis te behouden. Matching is geevalueerd. Studiekeuze check is bij SBE verplicht. Evaluatie acties 'versterken reputatie' nog niet geheel afgerond. Aanpassing matching in afwachting van VU-breed beleid.	- Uitkomsten van de evaluatie uitgewerkt en ingevoerd. - Matching bij alle bacheloropleidingen geevalueerd en waar nodig bijgesteld. - Eerste docentenambassadeurs zijn getraind en ingezet.
GNK	Bootcamp	Aan het begin van de studie een kickstart maken met de shift in houding en gedrag.	Pilot bootcamp	<b>Deels vertraagd:</b> Projectleider Bootcamp aangesteld; KAOS-sessies uitgevoerd; Concept projectplan klaar. Pilot start september 2022 als vierweekse cursus, BinnensteBuiten (nieuwe naam). Vanwege corona is de pilot, die fysieke aanwezigheid vraagt, een jaar uitgesteld	BinnensteBuiten geevalueerd en onderdeel van jaar 1 in de bachelor.
GNK	Programmatisch toetsen	Ontwikkeling en implementatie programmatoetsing in de master Geneeskunde.	- Projectteam programmatisch toetsen vastgesteld; - projectplan goedgekeurd; -businessplan in concept gereed; - Implementatie voor studenten die starten in master 2021/2022; - Training studenten en docenten.	<b>Op schema:</b> Projectteam programmatisch toetsen vastgesteld, projectplan goedgekeurd, businessplan in concept gereed. Programmatisch toetsen vanaf september 2021 geïmplementeerd in Ma; Explanation gemaakt.	- Implementatie gehele master en mogelijk ook bachelor; - Digitale uitvoering in app in combinatie met portfolio en academic attendance.



Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
RCH	Overgang vo-wo	De overgang van VO naar WO te versoepelen; 'leren studeren'	De studievaardigheden module is ontwikkeld.	<p><b>Vertraagd:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het plan voor de e-module 'leren studeren' is gereed. Dit is in samenwerking met een e-learning specialist ontwikkeld.</li> <li>• Er is een reeks van 25 clips 'leerstrategieën' ontwikkeld (zie ook thema 1b) die binnen de leerlijn PPI worden ingezet; waar aandacht besteed wordt aan de overgang naar de academische wereld.</li> <li>• De faculteit heeft ook weer deelgenomen aan VU brede programma Better Prepared en neemt met kwaliteitszorgmedewerker en studieadviseur deel aan het VU brede projectteam.</li> </ul>	De module is standaard onderdeel van de leerlijn PPI.
FGW	Overgang vo-wo	Het doel is dat alle studenten studieadvies op maat krijgen vanaf het begin en dat keuzemogelijkheden goed worden gecommuniceerd.	Nieuwe beleidsmedewerker is aangesteld, die zich richt op (evidence based) studiesucces en studentenwelzijn	<p><b>Op schema:</b> Senior kwaliteitsmedewerker onderwijs (0,3 fte); studentenwelzijn (en corona) audit en rapport; inventarisatie verbeterpunten studiesucces; werkgroep onderwijsevaluaties</p>	Id.
<b>3.b Mixed Classroom invoeren</b>					
SBE	Mixed classroom	Implementatie onderwijsconcept Mixed Classroom in vakken/ opleidingen.	Mixed classroom concept is in minimaal twee vakken geïmplementeerd.	<p><b>Deels vertraagd:</b> Een groep docenten heeft de training Mixed classroom gedaan. Momenteel wordt Mixed classroom in enkele vakken geïmplementeerd. Mixed classroom wordt verbonden aan Blended Learning. De context van corona maakte dat het niet altijd nuttig was om de aanpassingen al door te voeren.</p>	Mixed classroom concept is verder ontwikkeld en geïmplementeerd.

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
FGW	Mixed classroom	Het doel is om mixed classroom binnen FGW verder uit te rollen als integraal onderdeel van het onderwijsaanbod	Vernieuwing mixed classroom	<b>Vertraagd:</b> Niet aan toegekomen door Corona-onderwijs. Graag implementeren in een duurzaam onderwijsconcept. <b>Deels vertraagd:</b> Per 2021 hebben we vragenblokken (opnieuw) opgenomen rondom mixed classroom in de digitale studentevaluaties en is de module Unpack your Study Abroad actief uitgezet bij het nieuwe cohort VU studenten dat per september naar het buitenland is vertrokken (ca 500). Daarnaast is de pilot voor een vernieuwde opzet Integration Masters (Vanaf nu "Student Integration") gedraaid en is er een start gemaakt met een vernieuwde benadering rondom integratie van internationals binnen de VU gemeenschap. De evaluatie van Unpack you Study Abroad is echter niet afgerond. Omdat er vanwege de pandemie nauwelijks mobiele (zowel incoming als outgoing) studenten waren, zijn er nog geen bruikbare resultaten teruggekoppeld. De doorontwikkeling hangt van deze input af.	Mixed classroom is een integraal onderdeel van de onderwijscultuur van FGW.
VU	Mixed classroom studenten	VU-studenten ontwikkelen zich tot open, reflectieve, kritische en geëngageerde academische professionals, die de meerwaarde van diversiteit zien, zich bewust zijn van hun eigen positie, en weten hoe ze diversiteit in kennis, benaderingen, ervaringen, en kwaliteiten kunnen benutten om tot inclusievere processen en rijkere uitkomsten te komen.	Per 2021 hebben we vragenblokken opgenomen rondom mixed classroom in de digitale studentevaluaties, is de module Unpack your Study Abroad geëvalueerd en doorontwikkeld en is een pilot voor een vernieuwde opzet Integration Masters gedraaid.		Per 2024 weten alle studenten weten wat het Mixed Classroom model hun brengt en van hen vraagt. Ook buiten het onderwijs is er Mixed Classroom aanbod voor studenten (informatie, workshops).

### 3.c Taalvaardigheid studenten

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
FGB	Implementatie taalbeleid	Verbetering taalvaardigheid	In 2021 hebben we een taaltoets Engels of Nederlands afgenomen bij alle eerstejaars bachelorstudenten en volgen studenten die laag scoren op de taaltoets een bijspijkercurcus Engels of Nederlands	<b>Op schema:</b> Taaltoets en bijspijkercurcus zijn afgenomen.	Id.
FGB	Taalonderwijs ULO	Verbeteren taalvaardigheid internationale studenten in de lerarenopleidingen, die de inhoud van het vak waarin ze in de toekomst les willen gaan geven goed beheersen, maar de Nederlandse taal nog onvoldoende beheersen.	Er wordt specifiek voor deze studenten binnen de lerarenopleidingen een taalvaardigheidscursus ontwikkeld.	<b>Vertraagd:</b> Er is geen nog geen taalvaardigheidscursus ontwikkeld. Binnen de lerarenopleidingen heeft tijdens Corona de prioriteit gelegen bij het online aanbieden van het onderwijs en is hier nog geen tijd voor geweest.	Aanbod gerealiseerd en geïmplementeerd
FSW	Taalvaardigheid studenten	De internationale studenten willen wij een breed perspectief op de internationale en Nederlandse arbeidsmarkt bieden.	Nagenoeg alle internationale studenten volgen een basiscursus Nederlands	<b>Vertraagd:</b> Helaas zijn slechts 18 cursussen Basic Dutch of het vervolg daarop afgenomen door minder internationale studenten.	Nagenoeg alle internationale studenten volgen een basiscursus Nederlands
FRT	Taalvaardigheid studenten	Verbetering taalvaardigheid	- Extra geïnvesteerd om taalbeleid te versterken; - inzet taalcoach - ontwikkeling materiaal	<b>Deels vertraagd:</b> Taaleisen BART aangepast, verscherpt (excie), taaltraining georganiseerd. Inzet taalcoach is niet gerealiseerd, budget bleek daar te beperkt voor, er zijn wel losse workshops georganiseerd.	Taalvaardigheid studenten op orde.
FGW	Taalvaardigheid studenten	Taalvaardigheid studenten verbeteren	Vanaf 2022 wordt geïnvesteerd in de verbetering en uitbreiding van de taalvaardigheid en taligheid van studenten.	<b>N.v.t.:</b> Nog niet gestart	Is de aandacht voor taalvaardigheid en taligheid onder studenten integraal onderdeel van het onderwijs aan studenten

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
VU	Taalbeleid, studenten	Versterken van de communicatieve en taalvaardigheden van studenten door het aanbieden van (extra-curriculaire) taalcursussen, taalondersteuning en leerlijnen communicatieve vaardigheden Engels en Nederlands	Per 2021 zijn er 5 formats voor onderwijs en leerlijnen in communicatieve vaardigheden. Per 2021 kunnen jaarlijks 60 studenten de module Academisch Nederlands Plus volgen en jaarlijks 500 studenten Basic Dutch on Campus.	<b>Deels vertraagd:</b> De 5 formats voor onderwijs en leerlijnen in communicatieve vaardigheden zijn gerealiseerd. Ruim 300 studenten hebben de cursus Basic Dutch on Campus gevolgd. De cursus Academisch Nederlands Plus trok in de eerste helft van 2021 37 studenten, maar helaas waren er niet voldoende studenten in het najaar om de cursus te laten doorgaan door de pandemie en de bijbehorende inreisbeperkingen.	Per 2024 zijn taalcursussen aan studenten ingebed in de reguliere lijn en communicatiekanalen. Per 2024 bieden alle opleidingen leerlijnen communicatieve en taalvaardigheden aan in hun curriculum. Verwacht wordt dat beoogd resultaat t/m 2024 in voorjaar 2022 wordt bijgesteld i.v.m. nieuwe taalstrategie.
<b>3.d Informatievoorziening studiekeuzes</b>					
SBE	Masterdag	Studenten laten kennismaken met de VU, de opleiding en elkaar zodat zij zich welkom voelen en goed voorbereid aan hun opleiding kunnen beginnen.	De master introductiedag is geëvalueerd.	<b>Deels vertraagd:</b> De masterdag was in 2020 en 2021 noodgedwongen online. Dit brengt beperkingen met zich mee om het als community building instrument in te zetten. De evaluatie is echter wel uitgevoerd.	Eventuele acties die uit deze evaluatie voortkomen verwerkt in de master introductiedag.
SBE	Intensivering voorlichting 2e en 3e jaars.	Studenten beter informeren over de keuze voor de masteropleiding.	De vernieuwde voorlichting is ingevoerd.	<b>Bijstelling beoogd resultaat:</b> Huidige opzet wordt gecontinueerd: 3 voorlichtingsessies per bachelor; 2 pitches per master (bij BA per specialisatie); 2 voorlichtingsessies per master (bij BA per specialisatie)	De interne doorstroom naar de SBE masters is toegenomen.

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
AUC	Preparing master programmes / Graduate Futures.	Students are challenged to explore graduate futures already in their first and second year and are therefore better prepared for Master programmes or other career options.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Students have easy access to a range of careers advice and information.</li> <li>- A clear overview of master programmes that are or were followed by AUC alumni is easily accessible.</li> </ul>	<b>Vertraagd:</b> This project is a bit behind because of the pandemic. We now annually organise master information events and we have strengthened our relationships with alumni. The master database will be difficult to set-up and maintain, so we are looking into an alternative.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Improvements to access to careers advice and Masters information for students have been implemented.</li> <li>- An alternative to the database is accessible to students to explore master and career opportunities.</li> </ul>
<b>3.e Overstap arbeidsmarkt</b>					
FGB	Aansluiting arbeidsmarkt/ CSL	Meer aandacht besteden aan werkveld in opleidingen.	<p>Ih 2021 hebben we via carrièredagen, het versterken van banden met alumni, het op orde brengen van onze website m.b.t. de arbeidsmarkt de aansluiting van onze opleidingen op de arbeidsmarkt verstevigd</p>	<p><b>Deels vertraagd:</b> Carrièredagen zijn georganiseerd zoals gepland. versterking banden alumni komt nog onvoldoende van de grond, dit wordt in 2022 weer opgepakt. De websites functioneren nog niet zoals gewenst. Aanpassingen zijn slechts in beperkte mate toegestaan. Door de Covid 19-pandemie is in 2020-2021 geen tijd gevonden om concrete acties in het kader van CSL uit te zetten.</p> <p><b>Op schema:</b> Verschillende activiteiten om de doorstroom naar werk te bevorderen. Tweede editie van het Career Services magazine uitgegeven; traineeships weken georganiseerd; extra netwerksessies met alumni. Alumnibeleid herzien; met alle bachelors en masters is contact voor het organiseren van alumni-activiteiten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementatie CSL waar mogelijk gerealiseerd.</li> <li>- Wordt binnen de cursussen van onze opleidingen meer aandacht gegeven aan het werkveld</li> </ul>
SBE	Career Services (doorstroom arbeidsmarkt)	Studenten beter voorbereiden op de overstap naar de arbeidsmarkt.	De acties om de bekendheid en zichtbaarheid van Career Services onder studenten te vergroten zijn uitgevoerd. Organisatie van minimaal 1 activiteit per master.		De bekendheid van Career Services onder SBE studenten is 80% en er is sprake van verdere groei van deelnemers aan Career Services activiteiten en actieve betrokkenheid van alumni ten opzichte van 2021.

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
SBE	Portfolio masterstudenten	Studenten beter voorbereiden op de overstap naar de arbeidsmarkt.	De portfolio-opzet is geëvalueerd.	<b>Bijstelling:</b> Portfolio's in masters BA, Finance, Accounting en specialisatie Financial Management geëvalueerd. De drie laatstgenoemden hebben van hun portfolio een 3 EC vak gemaakt, master BA stopt met portfolio.	De portfolio-opzet is op basis van de evaluatie verder ontwikkeld.
SBE	Van VU naar werk	Studenten beter voorbereiden op de overstap naar de arbeidsmarkt.	<i>Afgerond.</i> (PhD-)onderzoek naar de kritische succes- en faalfactoren bij de transitie van masteropleiding naar arbeidsmarkt. Dit onderzoek is in 2020 voltooid. De bevindingen zullen waar mogelijk worden omgezet in acties.	<b>Op schema:</b> Onderzoek is afgerond.	Id.
SBE	Taalbeleid	De Engelse taalvaardigheid van studenten verbeteren.	Academic Skills is herzien, met een duidelijke component taalbeheersing.	<b>Op schema:</b> Academic Skills is herzien met een duidelijke component taalbeheersing.	De herziening is ingevoerd, geëvalueerd, bijgesteld en voltooid.
SBE	Maatschappelijke vaardigheden en maatschappelijk bewustzijn	Brede ontwikkeling van studenten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nadere implementatie van de eindtermen in vakken en toetsen is gereed.</li> <li>- Meer studenten hebben een stage gedaan tijdens hun studie</li> <li>- Het vak Mastering Creativity is gegeven</li> <li>- Amsterdam Research Project wordt aangeboden.</li> </ul>	<b>Op schema:</b> Nadere uitwerking eindtermen Broadening your Horizon en Self Awareness is gereed. Het vak mastering Creativity wordt aangeboden via de Bildung Academie en het Amsterdam Research Project wordt aangeboden. Door thuiswerken tijdens de coronapandemie werd het lopen van stage minder aantrekkelijk, waardoor de focus bij dit project meer bij de andere beoogde resultaten lag.	Evaluatie van de implementatie van de eindtermen en navolgende herziening zijn in gang gezet. Voor de overige activiteiten geldt per 2024 verdere continuering van het beleid.

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
GNK	Flexibel curriculum	Meer keuzevrijheid door meer keuzevakken aan te bieden. Ook zal er gekeken worden naar aanbod van nieuwe stages. Door gebruik te maken van de ervaringen van alumni en het opzetten klankbordgroep met partners zal dit een toekomstbestendig geheel vormen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- STOK Keuzevak geïmplementeerd en geëvalueerd;</li> <li>- Externe partners bezocht voor invitational conference 2020;</li> <li>- Plan ontwikkeld voor vergroten aanbod keuzevakken en 21 century skills;</li> <li>- Plan ontwikkeld voor het promoten van volgen van vakken buiten de geneeskunde;</li> <li>- Externe klankbordgroep ingesteld;</li> <li>- Meerdere pilots uitgevoerd.</li> </ul>	<p><b>Bijstelling beoogd resultaat:</b> In 2020 is keuzevak STOK geïmplementeerd en geëvalueerd. Externe partners bezocht voor invitational conference 2020. De nadruk binnen dit project is komen te liggen op Activerend Blended Onderwijs in het curriculum en hoe dat bijdraagt aan een flexibel curriculum. Er is een projectleider Activerend Onderwijs/Blended Learning aangesteld; Blended Learning: online en campus onderwijs i.s.m. Heelkunde is gestart; Inrichting zalen voor hybride onderwijs in ziekenhuis. Laatste drie bullets zijn wel aan de orde geweest, onder regionale ontwikkelingen. STOK gaat naar project SpringLab. Invitational conference heeft plaatsgevonden in kader van nieuw onderwijsconcept.</p>	Succesvol gebleken pilots geïntegreerd in het herziene curriculum. Activerend digitaal onderwijs succesvol geïntegreerd in curricula.



Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
RCH	Vorbereiding arbeidsmarkt - Career services	De aansluiting van onze opleidingen op de arbeidsmarkt wordt verder verbeterd.	Plan gereed voor inbedding Career Services-activiteiten in alle opleidingen (en specifiek Kick Start your career)	<b>Op schema:</b> In 2020 is een extra medewerker Career Services aangesteld. In 2019 -2020 heeft Career Services haar bezigheden grotendeels online voortgezet. Zo vonden het succesvolle programma 'Kick Start your Career' workshops en individuele gesprekken doorgang. Ook is gestart met meer op-maat-aanbod per opleiding, en zijn er op basis daarvan activiteiten voor internationale studenten georganiseerd.	Alle studenten van alle opleidingen hebben gelegenheid een stage-ervaring op te doen, en kunnen in het kader van hun opleiding arbeidsmarktgerichte vaardigheden (skills) opdoen bij Career Services.

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
RCH	Vorbereiding arbeidsmarkt - breed palet (beroeps)vaardigheden	Studenten krijgen de mogelijkheid om zich gedurende de gehele bacheloropleiding de vaardigheden eigen te maken in samenhang met kennis en attitudes en geïntegreerd in het huidige onderwijsaanbod.	Een plan van aanpak is gereed voor inbedding van het oefenen en toetsen van alle relevante vaardigheden in alle opleidingen via de leerlijnen (begeleid door de UD's).	<p><b>Deels vertraagd:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De voorbereidingen voor implementatie leerlijnen zijn in gang gezet (inspiratie sessies Rechten / Notarieel recht) door opleidingsdirecties, docenten en onderwijskundige.</li> <li>• Er is een overzicht gemaakt van de diverse vaardigheden op bachelorniveau per opleiding. Deze vaardigheden zijn afgezet tegen de eindtermen van de bacheloropleidingen. Om zicht te krijgen op de vertaling van deze vaardigheden in de curricula, wordt de bij de UvA ontwikkelde curriculum alignment tool ActE ingezet bij de vier bacheloropleidingen. De voorbereidingen hiervoor zijn gestart.</li> <li>• Voor de leerlijn Legal Tech is per 1 januari 2021 een UD aangenomen; voor de leerlijnen vaardigheden en diversiteit is de werving van UD's in januari 2021 voorbereid. Door COVID-19 is de geplande werving voor een UD Vaardigheden vertraagd (aanstelling was voorzien per 1/1/2021).</li> </ul> <p><b>Op schema:</b> We have employed a Quality Officer using QAF since February 2019. An initial study has been done, but given the wide variety in individual curricula it is difficult to draw conclusions from this.</p>	Studenten hebben in hun bachelor- of masteropleiding de gelegenheid de '21st century skills' op te doen die relevant zijn voor hun toekomstige loopbaan.
AUC	Quality Officer	Graduate future opportunities are identified and quantified.	A quality officer institutional analyses the relationships between study plans and opportunities for master programmes.		Id.

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
FSW	Aansluiting arbeidsmarkt, mentoraat	Career center opzetten met uitgebreid career platform, arbeidsvoorbereidende workshops en alumni die studenten begeleiden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Career platform heeft zijn uiteindelijke vorm voor intern en externe toegang.</li> <li>- Aanbod 2 à 3 cursussen.</li> <li>- Studievaardigheden in mentoraat.</li> </ul>	<p><b>Bijstelling beoogd resultaat:</b>            Uitbreiding career platform, doorontwikkeling keuzeruimte event (in 20-21 online), 16 workshops ter voorbereiding van arbeidsmarkt. Informatie verzameld over leerlijnen professionele vaardigheden (geen studievaardigheden) in alle curricula. Career platform hadden we ook graag extern gebruikt als etalage van activiteiten, maar tool is helaas niet geschikt om van buiten te benaderen. Studievaardigheden moeten professionele vaardigheden zijn, zijn wel geïnventariseerd, nog niet in mentoraat</p> <p><b>Op schema:</b> Met SBE inzet van nieuwe medewerker op onderwijsondersteuning in relatie tot studiesucces, o.a. inzake mentoraat, career services. Deze medewerker houdt ook goed de relatie tot geesteswetenschappelijke veld in de gaten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Goed gevuld career platform mbv student-assistenten die in de opleidingen werkzaam zijn.</li> <li>- Flexibel aanbod cursussen.</li> <li>- Alumnibuddyproject.</li> <li>- CSL projecten op career platform.</li> <li>- Inbedding in mentoraat - Workshops indalen in curricula</li> </ul>
FGW	Overstap arbeidsmarkt	Voorbereiding op werkveld	Wordt de gezamenlijk door FGW en SBE aangeboden Career Services geëvalueerd in relatie tot het specifieke geesteswetenschappelijke arbeidsveld.	<p><b>Op schema:</b> Met SBE inzet van nieuwe medewerker op onderwijsondersteuning in relatie tot studiesucces, o.a. inzake mentoraat, career services. Deze medewerker houdt ook goed de relatie tot geesteswetenschappelijke veld in de gaten.</p>	Hebben wij een professioneel werkend, solide bemenst en geolied loopbaanbureau, dat de gevarieerde opleidingen van FGW optimaal bedient

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
VU	Career services	Studenten beter ondersteunen bij overstap arbeidsmarkt middels career offices/services	In 2021 worden het International Talent Event Amsterdam (ITEA) en TECH020-event aan alle studenten aangeboden. Er is een planning en agenda voor het interfacultaire careersoeverleg. Faculteiten hebben een start gemaakt met het implementeren van de resultaatgebieden inzake career services.	<b>Deels vertraagd:</b> Resultaat voor 2021 is grotendeels behaald. ITEA en TECH020 opengesteld voor alle geïnteresseerde studenten. Maandelijks career overleg gehouden. Om echt impact richting de totale studentenpopulatie te hebben dient er meer samengewerkt te worden om de inzet en het bereik van de beschikbare middelen te optimaliseren. Nu wordt op meerdere plekken het wiel uitgevonden. Daar wordt in 2022 aan gewerkt.	Elke faculteit voorziet in een aanbod van career services voor elke student, bestaande uit drie componenten (bewustwording, competenties, netwerken). Op elke faculteit is een medewerker of contactpersoon voor career services, die tevens participeert in het interfacultaire careersoeverleg. De services worden waar relevant ook Engelstalig aangeboden. ITEA en TECH020 zijn open voor alle studenten. Het interfacultair overleg career services heeft een prominente rol in het delen van best practices en in het doorontwikkelen van VU aanbod.
<b>3.f Evidence based onderwijs</b>					
FGB	Evidence based onderwijs	Evalueren onderwijswijzigingen mbv Student Analytics	De eerste ervaringen met blended learning zijn geëvalueerd en geanalyseerd	<b>Op schema:</b> Het onderzoek naar de effecten van blended learning (project Evidence Based Onderwijs) verloopt volgens plan	Aanpassingen in het onderwijs zijn geëvalueerd en verbeterpunten geformuleerd
BETA	Studiesucces	Toolbox met innovatieve studiesucces- bevorderende maatregelen	Inzet middelen is in 2024	<b>N.v.t.:</b> Project start pas in 2024	Toolbox klaar

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
VU	Student analytics	Versterken van evidence based onderwijs, begeleiding van studenten en onderwijsbeleid dankzij inzichten uit VU Analytics.	<p>Per 2021 is er een toename van het gebruik van bestaande inzichten en beschikbare instrumenten (dashboards en onderzoeksrapporten) bij beleidsmedewerkers, medewerkers kwaliteitszorg en opleidingsdirecteuren door middel van trainingen, workshops, en brown bag sessies</p> <p>In de loop van 2021 zijn er verdiepende analyses op vakniveau ter verbetering van de studeerbaarheid van vakken en curricula in de loop van 2021</p>	<p><b>Deels vertraagd:</b> In 2021 is er een significante toename van het gebruik van bestaande en nieuwe inzichten en beschikbare informatie tooling (dashboard en rapporten) bij beleidsmedewerkers, medewerkers kwaliteit/zorg en opleidingsdirecteuren. Ook hebben we geregeld trainingen/workshops georganiseerd met hoge opkomst. Ook zijn we begonnen met het ontsluiten en analyse klaar maken van een dataset voor de verdiepende analyse op vakniveau. Door corona en wisselingen binnen het team zijn er verschillende zaken omtrent infrastructuur en IT blijven liggen. Deze zullen worden opgepakt wanneer nodig. Ook hebben we, wegens top drukte, prioriteiten moeten geven aan projecten van de grotere, meer strategische doelen van de VU (corona, studiekeuzecheck, plan for succes).</p>	<p>Naast continuering van de doelen per 2021 zijn er per 2024 ook Evidence based persoonlijke adviezen en studentbegeleiding voor studenten en docenten (op basis van toestemming) beschikbaar.</p> <p>De inbedding van prognoses in de ontwikkeling van onderwijsbeleid; bijv. instroomprognoses en doorstroomprognoses die gebruikt worden om proactief en gericht te voorzien in de onderwijsbehoefte van onze studenten is structureel geborgd. VU Analytics moet een boegbeeld blijven van data analyses binnen het hoger onderwijs. Streven is ook om internationaal dit te gaan uitbouwen. Daarnaast zal er meer intensiever samengewerkt gaan worden met de wetenschappers binnen en buiten de VU om de positie van onze afdeling te verstevigen.</p>
<b>3.g Studentenwelzijn</b>					
GNK	Sociale veiligheid	Sociale veiligheid vergroten door ontwikkelen van beleid en richtlijnen, tools en trainingen voor studenten en docenten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campagne #zouikwatzeggen is ontwikkeld in 2019;</li> <li>- Programma en training over sociale veiligheid voor tutoeren ontwikkeld en geïmplementeerd.</li> </ul>	<p><b>Op schema:</b> Campagne #zouikwatzeggen is ontwikkeld in 2019. #zouikwatzeggen-app geïmplementeerd; Training voor tutoeren geïmplementeerd.</p>	Beleid sociale veiligheid en passend trainingsaanbod in samenwerking met alliantiepartner en affiliatieziekenhuizen ontwikkeld en geïmplementeerd.

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
FGW	studentenwelzijn	Het doel is om hier studentenwelzijn te bevorderen en de algehele studentbetrokkenheid te vergroten, ook in samenwerking met FSR	Wordt ingezet op het betrekken van alle studenten in een community of learners, waarbij de FSR en studieverenigingen nauw worden betrokken	<b>Op schema:</b> In 2020 zijn gelden t.b.v. student community building in nauw overleg met FSR uitgegeven. Ingezet tbv activiteiten van studieverenigingen en attentie voor alle studenten. Voorbeelden activiteiten: Culturele activiteiten, musea, rondleidingen in de stad, bezoek aan parken en dierentuinen.	Hebben we een geolied systeem van studentbetrokkenheid, een community of learners
VU	Studentenwelzijn	Stress onder studenten voorkomen door beter inzicht in studievoortgang en keuzemomenten in de studie (zoals VU Tijdlijn, Studieplanningsmonitor)	Per 2021 is een platform 'Studeren en Corona' ingericht. Hier is informatie te vinden over o.m. thuis studeren, fysieke en mentale gezondheid, relevante regelingen, de studentbegeleiders, activiteiten van VU communities en zijn modules en apps opgenomen. Speciaal voor internationale studenten is ook een platform gelanceerd.	<b>Op schema:</b> Een digitaal platform (op Vuweb) voor studentenwelzijn is gerealiseerd voor zowel Nederlandse als internationale studenten. Hierin is niet alleen de beoogde informatie opgenomen, maar zijn ook aanvullingen gedaan n.a.v. recente ontwikkelingen binnen studentenwelzijn.	Per 2024 werkt de VU vanuit een integrale aanpak verder aan het welzijn van haar studenten, uitgaande van een inspirerende visie en uitgebreide, adequate informatie over studentenwelzijn. Er wordt jaarlijks een health & wellbeing week voor de studenten op de VU campus georganiseerd, er is een platform ingericht dat de sociale binding van studenten met elkaar en met de VU bevordert, er zijn tools beschikbaar voor docenten en studentbegeleiders ter bevordering van preventie en vroegsignalering van studiestress en –vertraging, (specifieke) behoeften van (groepen) studenten zijn onderdeel van de kwaliteitscriteria bij onderwijsinnovatie en er zijn waarborgen ontwikkeld voor een veilig en inclusief studieklimaat binnen de VU.

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
VU	Caring Universities	De VU is penvoerder en deelnemer aan programma e-health interventies bij psychische problemen van studenten. Jaarlijkse monitoring van psychisch welbevinden van alle studenten van de VU plus persoonlijke terugkoppeling.	Per 2021 zijn twee interventies opgeleverd, een interventie m.b.t. procrastinatiegedrag en een corona-interventie. Ook is VU breed een survey onder studenten afgenomen en zijn de resultaten aan de deelnemers teruggekoppeld.	<b>Versneld:</b> Per 2021 zijn vijf verschillende interventies opgeleverd, namelijk: Stemming, stress, uitstelgedrag, corona gerelateerde kwesties, en algemene coping vaardigheden. De VU-brede survey is afgenomen en de resultaten zijn aan de deelnemers teruggekoppeld.	Er is een infrastructuur gebouwd met daarin minimaal zes verschillende interventies, een doorlopende poule aan studentcoaches en jaarlijkse metingen, die desgewenst internationaal vergeleken kunnen worden.
VU	Goal setting	Uitrollen van goal setting interventie met als doel om het welzijn en studiesucces van studenten te verhogen en uitval te verlagen.	In 2021 hebben ruim 200 studenten deelgenomen aan de Goal Setting interventie (en 200 aan een controle-opdracht). In 2021 starten opnieuw eerstejaars aan de Goal setting interventie.	<b>Bijstelling beoogd resultaat:</b> Het project is uitgevoerd. Ongeveer 480 studenten hebben in experimentele condities (ongeveer 50% controlegroep en 50% experimentele groep) deelgenomen aan de goal-setting interventie en de data zijn wetenschappelijk onderzocht. De beoogde effecten op verhogen studentenwelzijn en studiesucces zijn niet gerealiseerd door de complexiteit van samenwerking met EUR-RSM (interventie is daarmee van mindere kwaliteit) en een andere studiecultuur op de VU worden effecten niet behaald.	De algemene doelenstelleninterventie van EUR-RSM wordt omgezet naar studiekeuzedoelenstellen. Concreet wordt nu beoogd de impact van de VU StudieKeuzeCheckvragenlijst (SKC) te gaan verhogen door gedurende het 1e bachelorjaar de SKC herhaald in te zetten en te koppelen aan studiekeuzecoaching. Per 2024 moeten alle studenten die voor de keuze van studieswitch of studieuitval staan gebruik kunnen gaan maken van de SKC bij gesprekken met de studieadviseur.
<b>4.a Versterken profiel</b>					
FGB	Aanpassingen methodenonderwijs	Verbetering methodenonderwijs	In 2021 is het methodenonderwijs van onze bacheloropleidingen geëvalueerd en waar nodig aangepast en hebben we een helpdesk voor studenten ingericht.	<b>Op schema:</b> Helpdesk is actief, aanpassingen methodenonderwijs in bacheloropleidingen loopt zoals gepand.	In 2021 is het methodenonderwijs van al onze opleidingen geëvalueerd en waar nodig aangepast en is de helpdesk voor studenten volledig ingericht naar de behoeften van de studenten



Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
FGB	Leerlijn laag intensief behandelen Ba Psychologie	Vergroten toegankelijkheid bacheloring Psychologie	Leerlijn geïmplementeerd	<b>Afgerond:</b> Dit project is in 2019 afgerond. De leerlijn is geïmplementeerd. <b>Deels vertraagd:</b> Verzelfstandiging bachelor specialisatie EDS loopt; nieuwe bachelor Humane Economie in voorbereiding; Minorenportfolio wordt jaarlijks geëvalueerd; Nieuwe specialisaties: Public Policy, Market Analytics, Econometrics and Climate Change, DHP Finance and Technology, DHP Corporate Finance, Real Estate Economics and Finance; M DBI en TSCM geïmplementeerd; FM wordt specialisatie van Finance; Researchmaster Business Data Science geaccrediteerd. Door thuiswerken tijdens de coronapandemie werd het lopen van stage minder aantrekkelijk, waardoor de focus bij dit project bij de andere beoogde resultaten heeft gelegen.	Id.
SBE	Ontwikkeling opleidingsportfolio	SBE biedt een afgewogen, herkenbaar en onderscheidend opleidingsportfolio dat aansluit bij maatschappelijke vraagstukken.	Nieuwe bachelor tracks/ specialisaties zijn volledig geïmplementeerd. Stijging van het aantal stages binnen het minorenaanbod en zichtbare verandering in het minorenportfolio. Het proces van verzelfstandiging en nieuwe opleidingen is geëvalueerd, bijgesteld en voltooid.		Het proces is geëvalueerd, bijgesteld en voltooid. Verdere stijging van het aantal stages binnen het minorenaanbod en zichtbare verandering in het minorenportfolio t.o.v. 2021. Specialisaties die goedgekeurd zijn, zijn succesvol geïmplementeerd.

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
RCH	Law in Action profiel implementeren	Implementatie LIA t.b.v. herkenbaarheid van de VU Rechtenopleiding en een betere aansluiting op de arbeidsmarkt.	(Relevante) opleidingen dragen bij aan de profilering van Law in Action in het onderwijs. Dit is zichtbaar voor studenten.	<b>Op schema:</b> Law in Action is opgenomen als standaard onderdeel van de studiegids. De Law in Action pagina is gereed met diverse filmpjes van voorbeelden van Law in Action vanuit verschillende opleidingen. In de wervingsfilmpjes is ook aandacht voor het LiA profiel van onze faculteit Middels een call for proposals is een reeks ideeën van docenten goedgekeurd en tot uitvoering gebracht ten behoeve van de Law in Action profilering van de faculteit. Succesvolle uitvoering van o.a. de projecten Street Law, digitaal clinic onderwijs en de ontwikkeling en pilot van de Sustainability clinic. Deze projecten sluiten zowel aan op het Law in action profiel als de VUbrede ambities rondom Community Service Learning	Law in Action in vakken van alle opleidingen opgenomen op een voor studenten herkenbare wijze.
RCH	Aanpassing opleidingsportfolio	Aanpassing opleidingsportfolio van de masters. Ofwel inhoudelijk of door clustering of in naamgeving van het aanbod	Project wordt (incl budget uit 2019 en 2020) verschoven naar 2024.	<b>N.v.t.:</b> doorgeschoven naar 2024	Masterportfolio is herzien

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
FSW	Portfolioverbetering/ inhoudelijke vernieuwing	Up-to-date methodenonderwijs, incl. multimethodisch onderwijs. In kunnen spelen op maatschappelijke veranderingen w.o. onderwijs in sociale wetenschappen en technologie.	Uitgewerkt plan up-to-date B&O. Plan en cursus computationele methoden.	<b>Deels vertraagd:</b> Sociologie curriculum is in 2020 tegen het licht gehouden en verbeterd. In 2021 stond op de rol het M&T-onderwijs inhoudelijk en in aanpak te verbeteren. De betreffende werkgroep heeft door coronadrukke haar werkzaamheden niet kunnen afronden. In 2022 gaat het lopen.	- Onderwijs in technologie en sociale wetenschappen: cursus/minor/ wellicht ba/ma. - Computationale methoden/multimethodisch onderzoek in curricula. - Activiteiten ter reflectie op inhoud van de curricula.
FSW	Leerlijn multimethodisch onderwijs	Dit project wordt per 2021 opgenomen in project Portfolioverbetering.	Dit project wordt per 2021 opgenomen in project Portfolioverbetering.	<b>Geannuleerd:</b> Wordt meegenomen in de portfolioverbetering	Dit project wordt per 2021 opgenomen in project Portfolioverbetering. - Kerngroep beschikbaar om docenten te adviseren over transdisciplinair/CSL onderwijs mbv handleiding ontwikkelen transdisciplinair onderwijs.
FSW	Community service learning/ transdisciplinair	Facultaire ondersteuning voor opleidingen tbv uitrollen CSL/transdisciplinair onderwijs.	Faculteitsbrede kerngroep heeft transdisciplinair & CSL onderwijs in kaart gebracht, lessons learned gedestilleerd.	<b>Deels vertraagd:</b> Project is door corona onvoldoende van de grond gekomen. Er is nog geen faculteitsbrede aanpak, maar er zijn wel initiatieven op het gebied van transdisciplinair onderwijs bij de afzonderlijke opleidingen gerealiseerd.	- Meet ups om kennis te delen. - Etalage op career platform. - Overleg netwerkcoördinatoren tbv effectieve samenwerking stakeholders buiten de VU.
FRT	Doorontwikkeling Bachelor Religie en Theologie (BART)	Versterking opleidingsprofiel en voortzetting van implementatie.	- Geïnvesteed in voortzetting BART, tussentijdse aanpassingen indien nodig; - internationale profilering versterken; - eerste stappen op weg naar duurzame loopbaanontwikkeling.	<b>Versneld:</b> Eerste jaar met succes van start gegaan, positieve resultaten; nog geen fundamentele tussentijdse aanpassing nodig geweest. I.s.m. C&M aandacht voor internationale profilering. Er is een FRT career centre waar nuttige activiteiten voor studenten zijn georganiseerd.	Eerste cyclus opleiding voltooid, geëvalueerd, verbeterpunten geformuleerd en waar mogelijk geïmplementeerd.

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
FGW	Versterken profiel	Het versterken van de specifieke geesteswetenschappelijke approach, door middel van gerichte aandacht voor A Broader Mind, Community Service Learning, de uitbouw van Digital en de introductie van een leerlijn Environmental Humanities.	Een verdere ontwikkeling van Digital Humanities, opzet Environmental Humanities, verder verkennen van de rol als gastheer ('host') van A Broader Mind	<b>Op schema:</b> Hiervoor zijn middelen ingezet op de doorontwikkeling van Environmental Humanities (coördinatie EHum 0,2 fte), Digital Humanities en verkenning samenwerking nieuwe opleidingen. Een verkenning met Waag Society rondom digital humanities in onderwijs start later dan voorzien, medio maart 2022. Er is extra module ABM ontwikkeld, is nu een keuzemodule FGW, als pilot, bij goed verloop uitbreiden.	Het beoogde eindresultaat is een helder, omlijnd onderwijsaanbod in BA, MA, RMA in het kader van Environmental en Digital Humanities met FGW als penvoerder, en als 'host' van A Broader Mind voor de universiteit.
VU	Community Service Learning	De mogelijkheden voor studenten uitbreiden om via Community Service Learning hun kennis in te zetten voor het oplossen van prangende maatschappelijke vraagstukken.	Per 2021 is een VU framework Community Service Learning (CSL) opgesteld, zijn kwaliteits- en ethische maatstaven opgesteld en gehanteerd en bieden we cursussen aan waar CSL in is geïntegreerd.	<b>Op schema:</b> Er is een VU framework CSL opgesteld in de vorm van een online toolbox. Dit zijn handvatten voor docenten om onderwijsvormen met CSL activiteiten te ontwikkelen en te integreren in het onderwijs. De kwaliteits- en ethische maatstaven zijn in deze toolbox verwerkt. De VU biedt in alle faculteiten cursussen aan waarin CSL is geïntegreerd.	Per 2024 hebben alle studenten de mogelijkheid om aan CSL deel te nemen en is een model voor verduurzaming van CSL binnen de VU opgesteld.

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
VU	A Broader Mind	De VU wil haar studenten de mogelijkheid bieden om zich op academisch, persoonlijk en maatschappelijk vlak, breder te ontwikkelen: studenten toerusten om in deze wereld succesvol en betekenisvol te kunnen zijn.	Per 2021 nemen jaarlijks minimaal 500 studenten deel aan de A Broader Mind (ABM)course, zijn eindtermen voor de bacheloropleidingen vastgesteld en is een toolbox gevuld met een aantal goede voorbeelden.	<b>Deels vertraagd:</b> In 2021 zijn de eindtermen Broader Mind voor bachelors (niveau 300) vastgesteld. Voor de Broader Mind Course (kleine naamswijziging) hebben in 2021 ongeveer 500 studenten zich aangemeld, ruim 350 hebben een certificaat behaald. Realisatie van de toolbox loopt minder snel dan gehoopt o.a. vanwege corona en werkdruk docenten.	Per 2024 nemen jaarlijks 1000 studenten deel aan de ABMcourse, zijn de ABM eindtermen opgenomen in alle bacheloropleidingen, is de toolbox goed gevuld met een variatie aan goede voorbeelden en is er ook voor masterstudenten onderwijsaanbod. Gegeven de druk in het onderwijs en de nadruk op realisatie in de bacheloropleidingen is het echter de vraag of een aanbod voor masterstudenten tijdig gerealiseerd kan worden.
<b>4.b Interdisciplinair samenwerken</b>					
GNK	Regionale ontwikkelingen	Voorstel is om de coschappen deels te hervormen/innovieren zodat deze passen bij de veranderende zorgvraag en -structuur.	- Project coschap in de regio gestart; - pilot patiënt perspectief in de bachelor.	<b>Bijstelling beoogd resultaat:</b> Projectleider coschap buiten het ZH aangesteld; 4 Pilots lopen i.s.m. extramurale medisch specialisten en nieuwe pilots staan uit voor de komende tijd. Hier komt dus ook het volgen van vakken buiten Geneeskunde in terug. Pilot patient perspectief in de bachelor heeft andere plek gekregen, wordt meegenomen in BinnensteBuiten. Patient perspectief heeft nadruk in de masterfase. Publiciteit rondom project uitgevoerd, podcastserie van dokters buiten het ziekenhuis ontwikkeld	- Haalbaarheidsanalyse extramurale stage in bachelor afgerond; - Coschap in de regio Amsterdam ontwikkeld in samenwerking met verschillende zorgaanbieders, zoals GGD en Jeugdzorg. - Groter aanbod van extramurale zorg geïntegreerd in de bestaande coschappen en uitbreiding aanbod keuzestage Master

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
GNK	Studentenpoli; interprofessioneel leren door te doen	Het stimuleren van (interprofessioneel) samenwerken. Implementeren nieuwe onderwijsvorm: Studentenpoli 'polyfarmacie bij ouderen'.	Studentenpoli is werkbaar geïmplementeerd naast het bestaande curriculum en werkzaamheden en heeft een toegevoegde waarde in vergelijking met het bestaande curriculum.	<b>Op schema:</b> Studentenpoli binnen coschap inwendige geneeskunde, chirurgie en psychiatrie/neurologie werkbaar geïmplementeerd naast bestaande curriculum en werkzaamheden en heeft toegevoegde waarde. Nu opgeschaald voor masterfase.	Afgerond: Studentenpoli 2.0 maakt onderdeel uit van het GNK curriculum.
GNK	Student- en docentparticipatie	Bevorderen participatie van studenten in onderwijsprojecten; het initiëren van multidisciplinaire activiteiten ter ondersteuning van de professionele ontwikkeling van studenten.	- Studenten participeren in onderwijsprojecten binnen de faculteit door oprichting van STUDIOO (studentenplatform). - Klankbordgroep studenten/docenten is ingebed in faculteit, informatie-uitwisseling door middel van digitaal platform; - uitwerken opzet innovatiefonds docenten.	<b>Deels vertraagd:</b> Platform STUDIOO uitgerold; Participatie 2 student-assistenten in STUDIOO-producties; Ook Springlab project heeft studenten in projectgroep; Project Alumni opgestart. Innovatiefonds heeft nog geen aandacht gehad, dit jaar op de agenda. Klankbordgroep zit ingebed in het digitale platform.	Versillende uitgewerkte initiatieven vanuit dit platform. Diverse succesvolle docenteninitiatieven vanuit innovatiefonds.
FSW	Interdisciplinair onderwijs	Nieuwe, up-to-date interdisciplinaire cursussen in jaar 2. Gezamenlijk leren hoe interdisciplinair onderwijs goed vorm te geven en uit te voeren.	6 nieuwe SS4S cursussen.	<b>Deels vertraagd:</b> Ontwikkeling van nieuwe SS4S-vakken is een jaar opgeschoven vanwege coronadruk. In het najaar 2021 zijn voor 6 cursussen de grote lijnen en globale inhoud bedacht. Alle cursussen zijn goedgekeurd door OLC's en GV.	Voortdurende professionalisering mbt interdisciplinair onderwijs. In curricula enkele interdisciplinaire cursussen.

#### 4.c Talentontwikkeling

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
FGB	Facultair honours-programma	Aantrekkelijk facultair honoursprogramma realiseren.	Honoursprogramma Ba Psychologie aangepast.	<b>Bijstelling beoogd resultaat:</b> Het Honoursprogramma Ba Psychologie is aangepast. De overige programma's worden niet aangepast. Het honoursprogramma is voor relatief weinig studenten, er is voor gekozen beschikbare tijd in dingen te steken die zoveel mogelijk studenten ten goede kwamen. Het budget wordt overgeheveld naar STVM-project Blended Learning.	Honoursprogramma Ba BW en POW aangepast.
SBE	Honours programma's	Studenten stimuleren hun talenten maximaal te ontwikkelen.	Continuering beleid: SBE wil het aanbod van Honours programmes aantrekkelijk houden voor een brede, ook internationale doelgroep	<b>Op schema:</b> Honours Programme Financial Markets and Regulation is per 1 september 2020 gewijzigd in DHP Corporate Finance. DHP Finance and Technology is succesvol gestart.	Id.
GNK	Beurzen research	Beurzen voor talentvolle studenten om hun wetenschappelijke talent te ontplooiën.	Uitgewerkt plan hoe dit vorm te geven en hoe selectie plaatsvindt.	<b>Vertraagd:</b> Vanwege Covid-19 is dit project nog niet gestart.	Beurzen researchprogramma: bijgesteld op basis pilot. Geïmplementeerd als onderdeel van honoursprogramma (MD/ PhD) traject voor masterstudenten.
RCH	Differentiatie onderwijsaanbod voor doelgroepen	Met het onderwijsaanbod aansluiten bij de verschillende doelgroepen in het onderwijs.	- Plan van aanpak voor de leerlijn Ethiek & diversiteit is gereed. - Extra werkgroepen worden aangeboden. - De DLO optimalisatie is gestart.	<b>Deels vertraagd:</b> Het opstellen van het Plan van Aanpak voor de leerlijn Ethiek & Diversiteit is vertraagd. Er zijn geen extra werkgroepen aangeboden, er zijn echter wel pilots gestart. De DLO optimalisatie is gestart.	De plannen m.b.t. de implementatie gedifferentieerd onderwijsaanbod voltooid voor alle bacheloropleidingen.
FSW	Internationale afstudeerrichtingen	Verstevigen internationale bachelors	Er zijn drie internationale bachelors tracks ontwikkeld en geïmplementeerd	<b>Afgerond:</b> POL jaar 1 en 2 uitgevoerd & ontwikkeld, 3e jaar ANT ontwikkeld en uitgevoerd, CW jaar 1 ontwikkeld en uitgevoerd, jaar 2 ontwikkeld.	Er zijn drie internationale bachelors tracks ontwikkeld en geïmplementeerd



Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
FRT	Talentontwikkeling	Implementatie van talentbeleid.	In 2021 zijn de eerste stappen gezet van de implementatie van het in 2019-2020 ontwikkelde beleidsplan Talentontwikkeling	<b>Op schema:</b> Plan talentbeleid goedgekeurd, medewerker aangesteld voor honourstraject.	Talentbeleid geïmplementeerd.
VU	Honours in de master	Ook in de master krijgt het honoursprogramma een plek	Per 2021 zijn er twee honoursvakken gerealiseerd voor in de master	<b>Bijstelling resultaat:</b> Er is een begin gemaakt met de ontwikkeling van de vakken Honours in de Master. Er zijn twee vakken geïdentificeerd als geschikt voor een Masters Honours programma te weten: ondernemerschap en methodology. Echter is toch eind 2021 besloten om dit project af te blazen. Het is onduidelijk hoe een Honours in de Masterprogramma opgezet en uitgevoerd gaat worden.	afgeblazen
<b>5.a On Campus studeren</b>					
FRT	Inrichting sociale ruimte	Versterking sociale cohesie en platform voor activiteiten.	In 2021 wordt verder gewerkt aan het inrichten van de sociale en studieruimte. Beoogd is een bloeiende student-docentgemeenschap.	<b>Deels vertraagd:</b> plannen fysieke ruimte vanwege corona vertraagd; wel geïnvesteerd in opschroeven sociale cohesie (FRT Tea, gezamenlijke zoommeetings).	In 2024 is er een bloeiend FRT Community Forum dat minimaal 6 activiteiten per jaar organiseert voor de diverse studentenpopulatie

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
ACTA	Gebruiksmaterialen	Rationale: ACTA profileert zichzelf als instituut dat vooroploopt in digitale vernieuwing en faciliteiten en heeft de ambitie om frontrunner te zijn als het gaat om (digitale tandheekundige) onderwijsmiddelen. Hierbij hoort dat de studiefaciliteiten voortdurend gemoderniseerd en geoptimaliseerd worden zodat studenten hun volle potentieel kunnen bereiken en goed worden voorbereid op de praktijk. Goede en up-to-date faciliteiten, waardoor de student ook manueel uitgedaagd wordt, zijn immers onontbeerlijk voor de tandarts van de toekomst.	*	*	*

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
ACTA	Studieplekken	Rationale: ACTA profileert zichzelf als instituut dat vooroploopt in digitale vernieuwing en faciliteiten en heeft de ambitie om frontrunner te zijn als het gaat om (digitale tandheekkundige) onderwijsmiddelen. Hierbij hoort dat de studiefaciliteiten voortdurend gemoderniseerd en geoptimaliseerd worden zodat studenten hun volle potentieel kunnen bereiken en goed worden voorbereid op de praktijk. Goede en up-to-date faciliteiten, waardoor de student ook manueel uitgedaagd wordt, zijn immers onontbeerlijk voor de tandarts van de toekomst.	*	*	*
VU	Onderwijsplanning	Het scheppen van de voorwaarden voor het duurzaam opleveren van uitstekende studieroosters	Per 2021 is er een nieuwe roosterapplicatie in gebruik genomen (Termtime), is de wensite MyTimetable voor studenten en docenten beschikbaar en is de kwaliteit van het planningsproces op orde.	<b>Afgerond</b>	Als 2021, de kosten voor 2021 en verder zijn licentiekosten voor de roosterapplicatie.  Per 2024 worden studenten en de organisatie beter ondersteund bij het inschrijfproces. Er is goede input geleverd t.b.v. de aanbesteding van de vervanging van SALP/SLcM.
VU	Implementatie intekenbeleid	Optimaal benutten van schaarse onderwijsruimtes door meer betrouwbare schattingen van shows en no-shows te maken	Per 2021 is de regeling Intekenen herzien.	<b>Op schema:</b> Regeling is herzien, de ondersteunende applicaties zijn hierop aangepast.	

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
VU	Studieplekken	Verbetering kwaliteit, kwantiteit en vindbaarheid studieplekken	Per 2021 heeft de VU 140 (plus 500 uit andere middelen) extra studieplekken gerealiseerd en een systeem voor vindbaarheid studieplekken en verbetering van de kwaliteit en de voorzieningen gerealiseerd.	<b>Deels vertraagd:</b> In 2020 is het ambitiedocument voor de Herinrichting van de studieplekken in de B-toren opgesteld. Naast de eerder gerealiseerde 500 studieplekken uit andere middelen, zijn in 2021 nog geen nieuwe studieplekken gerealiseerd, dit is verschoven naar begin 2022. We hebben samen met studenten een ontwerp gemaakt, dat op dit moment wordt uitgevoerd. Voor de vindbaarheid van studieplekken hebben we (al in 2020) een overzicht op vu.nl en canvas gezet van welk type plekken waar te vinden zijn. In het hoofdgebouw heeft UB sensoren geplaatst: studenten kunnen online zien wat de bezetting is per verdieping. In het Nieuwe Universiteitsgebouw hebben we planten neergezet.	Per 2024 heeft de VU de kwaliteit en de vindbaarheid van 900 studieplekken in het Hoofdgebouw verbeterd en is het totaal aantal beschikbare plekken in het Hoofdgebouw uitgebreid met 400 stuks.

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
VU	Verhoging kwaliteit en flexibiliteit studieruimten	Geavanceerde schermdeeltechniek, klokken, stopcontacten	Per 2021 heeft de VU 120 onderwijsruimten voorzien van faciliteiten t.b.v. online en hybride onderwijs.	<b>Deels vertraagd:</b> In 2020 zijn 25 onderwijsstudio's voor het vooraf opnemen van onderwijs gerealiseerd. In 2021 is de voorbereiding gestart voor het flexibel inrichten van 2 vlakke collegezalen. Daarnaast is echter buiten de kwaliteitsmiddelen om meer dan de helft van de ruimten van de VU voorzien van faciliteiten t.b.v. online en hybride onderwijs. In 2022 volgt de rest. Als onderdeel van de voorbereiding maakt het projectteam een Mock up o.b.v. de input van studenten, docenten en onderwijsondersteuners. Ivm. latere levering van meubilair kon de mock up niet meer in 2021 afgemaakt worden.	In 2024 zijn de kwaliteit en flexibiliteit van de faciliteiten van circa 160 onderwijsruimten op de campus verbeterd.
<b>5.b Ondersteuning innovatieve onderwijsvormen</b>					
FGB	Blended learning	Toekomstbestendig (blended) maken van het onderwijs.	Deel van de FGB-cursussen is blended.	<b>Op schema:</b> Een deel van de FGB-cursussen is blended.	Alle FGB-cursussen zijn blended.
SBE	Ondersteuning (digitale) onderwijsinnovatie	Stimuleren van onderwijsinnovatie.	Minimaal twee vergoedingen voor onderwijsinnovatie zijn uitgekeerd.	<b>Op schema:</b> Met behulp van het Impact Lab zijn vijf ideeën geselecteerd waar de Blended Learning Task Force mee aan de slag gaat. Er is tweemaal financiering gegaan naar het platform Impact Lab en de winnende ideeën zijn beloofd.	Minimaal vier vergoedingen zijn uitbetaald.
SBE	Diversen: optimaliseren student- en onderwijsondersteuning	De kwaliteit van onderwijsleer-gesprekken tussen docent en student verhogen.	- Meer headsets beschikbaar in collegezalen dan in 2019. - Uitbreiden ACS met informatie over toetsing.	<b>Op schema:</b> Academic Course Support is actueel gehouden. Er zijn headsets aangeschaft en er is gepleit voor een bord in de collegezaal van het Initium.	- Bord waarop docent iets kan schrijven in collegezaal in Initium. - Evaluatie van het instrument ACS.

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
GNK	Academy attendance	Het doel is de aanwezigheidsregistratie eenvoudig en snel te laten verlopen via het digitale registratie programma Academy Attendance.	Project gestart	<b>Op schema:</b> Academy attendance is geïmplementeerd in Ba1 en Ba2.	Academy Attendance geïmplementeerd
GNK	Spring lab	Een fysieke en digitale ruimte opzetten die studenten de mogelijkheid biedt om zich in uiteenlopende medische en academische vaardigheden te bekwamen.	Eerste pilots zijn gestart; Studenten zijn geworven voor het uitbreiden van de pilots.	<b>Versneld:</b> Al verder dan beoogd resultaat. Fysieke ruimte beschikbaar in KTC; Materiaal aangeschaft; Pilots gestart per oktober, 2x per maand; Projectleider geworven. Nu staat er heel programma, pilotstatus voorbij. <b>Op schema:</b> Permanent	Het Springlab voor het oefenen van praktische medische en academische vaardigheden is ingericht (fysiek en digitaal) en ingebed in het geneeskunde curriculum.  - Kleine 'werkplaats' waar docenten met een student at their desk kunnen experimenteren met online onderwijs; - Menskracht voor video editing.
FSW	Ondersteuning innovatief onderwijs, inclusief studylabs	Voortdurende kennisuitwisseling over tools en ontwerp online/blended onderwijs. Effectief gebruik van TestVision, Canvas en daaraan aangehangen tools.	Gerealiseerd: - ICT&O team van beleidsmedewerker en student-assistenten. - Online workshops. - Spreekuren. - Bijeenkomsten ter ondersteuning judo's en student-assistenten van de afdelingen.	Canvasteam van een aantal student-assistenten, uitbreiding team met een vaste medewerker voor TestVision voor 2 dagen per week. Iedere dag is er spreekuur en per periode worden er 6-8 workshops verzorgd. Judo's en student-assistenten worden per afdeling op de voor hen passende manier ondersteund.	

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
FGW	Ondersteuning innovatieve onderwijsvormen	Verbetering van digitale ondersteuning van het onderwijs en verwante faciliteiten ten behoeve van studenten (o.a. e-portfolios), docenten en opleidingen	Het verder ontwikkelen van de adequate ondersteuning bij de implementatie van nieuwe digitale mogelijkheden in het onderwijs, waarbij alle ICT&O (ICT in het onderwijs) vragen kunnen door een FGW ICT&O-unit worden beantwoord of doorverwezen naar juiste loket.	<b>Op schema:</b> Aanvankelijk niets begroot t/m 2021, dus beoogd resultaat klopte niet. Maar uiteindelijk wel behaald door vervroegde inzet extra medewerker digitale leeromgeving (0,4 fte).	ICT&O-unit heeft een centrale plek en werkt proactief mee aan de ontwikkeling van onderwijs.
VU	Programmakosten Onderwijsagenda	De uitvoering en monitoring van de Onderwijsagenda en het plan Kwaliteitsafspraken borgen.	De uitvoering en monitoring van de Onderwijsagenda en het plan Kwaliteitsafspraken borgen.	<b>Doorlopend</b>  <b>Op schema:</b> De pilot is succesvol verlopen. In oktober 2021 zijn 8 tentamens gehouden op mobiele apparaten, dat waren totaal ruim 600 afgenomen digitale tentamens.	De uitvoering en monitoring van de Onderwijsagenda en het plan Kwaliteitsafspraken borgen.  Per 2024 is digitaal toetsen een standaard onderdeel van ons onderwijs. Er wordt hierbij gekeken naar toetsen met mobiele apparaten in samenhang met andere opties zoals online proctoring of Bring Your Own Device.
VU	Digitaal toetsen	Aanbesteding en beheer toetsen met mobiele apparaten	Per 2021 is een pilot uitgevoerd die inzicht geeft in de voor- en nadelen van het gebruik van mobiele apparaten bij digitale toetsing.	Er is nu een zaal op de VU ingericht als digitale toetsruimte die vanaf oktober 2021 structureel kan worden ingezet voor toetsing. De opgebouwde kennis en ervaring wordt momenteel ingezet voor verdere opschaling van toetsen met mobiele apparaten.	



Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
VU	online proctoring	Online proctoring voor specifieke doelgroepen. Online proctoring/voorziening/regels in toetsing voor studenten met functiebeperking en die tijdelijk in het buitenland verblijven	Vanuit de studievoorschotmiddelen is een pilot ontwikkeld voor online proctoring voor studenten met een beperking. Deze pilot is op veel grotere schaal uitgevoerd vanwege COVID-19.	<b>Afgerond:</b> pilot is afgerond, resultaat behaald.	De bredere inzet van online proctoring wordt buiten de studievoorschotmiddelen verder onderzocht.
VU	Netwerk T&L, materieel	Het netwerk financiert en faciliteert experimenten en onderzoek t.a.v. VU breed in te zetten software en beheer, ze financieren en beheren de VU Onderwijswerkplaats. Daarnaast organiseren ze communicatie en events etc.	Financieren van VU brede licenties FeedbackFruits, Mentimeter, Xerte, Perusall, BuddyCheck, EasyGenerator, deel UB auteursrechttools. Financieren van werkplekken voor medewerkers en student-assistenten, apparatuur voor inzet en experimenteren VU Onderwijswerkplaats	<b>Op schema:</b> Het financieren van de VU-brede licenties voor FeedbackFruits, Mentimeter, Xerte, Persuall, BuddyCheck, Easygenerator en deel UB auteursrechttools is gerealiseerd. Ook zijn werkplekken voor medewerkers en student-assistenten en apparatuur voor inzet en experimenteren VU Onderwijswerkplaats gefinancierd.	Als 2021 en eventueel aanvullende software pakketten en hardware die in de loop van 2021, 2022 en 2023 worden geselecteerd. Hierbij wordt in 2022 een traject ingezet voor een rationalisatieslag: welke functies zijn overlappend en welke kernfunctionaliteiten moeten na 2024 worden behouden (t.a.v. financieringsmogelijkheden na 2024)
VU	E-books in leeromgeving	Haalbaarheidstudie naar inzet van interactieve content en e-books in het onderwijs	Inzicht in aanbod en gebruik van interactieve content en e-books in het onderwijs	<b>Op schema:</b> Er is een usability study opgeleverd, welke wordt aangeboden aan het overleg van Onderwijsportefeuillehouders van de faculteiten. Project is afgerond, en onderwijsportefeuillehouders hebben de opdracht gegeven de aanbevelingen uit te voeren	In 2024 wordt er significant meer interactief onderwijsleermateriaal gebruikt in het onderwijs

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
VU	Digitaal onderwijsmateriaal	Hieronder wordt verstaan een opslagsysteem voor (open) onderwijsleermateriaal, en een zoekportaal ter ontsluiting van deze onderwijsleermaterialen	Per 2021 is bij 4 faculteiten een pilot gedraaid om onderwijsmateriaal in een repository op te slaan om tbv hergebruik vindbaar te maken voor in- en externe collegae	<b>Op schema:</b> 'Projectleiding en support hebben in najaar van 2020 met 17 VU – collegae, verspreid over de faculteiten SBE, VUmc, RCH, FSW en Bèta, onderzocht of en hoe onderwijsleermateriaal kon worden opgeslagen in surfsharekit, en kon worden ontsloten in zoekportaal.nl. Hiermee hebben we bijgedragen aan de pilot die als gevolg had de totstandkoming van de SURF-dienst edusources. Als onderdeel van het SURF – project SURFsharekit zijn 7 zeer kleine pilots gestart op de faculteiten, waarvan er 4 in 2021 zijn afgerond. Met als uitgangspunt het "SURF - Activiteitenplan Regeling Versnellen met edusources" is aan de VU begonnen met het ontwikkelen van digitaal onderwijsmateriaal. Aangesloten faculteiten: FSW; RCH; SBE; FGB & BETA. Op de genoemde faculteiten worden projecten ondersteund.	Per 2024 wordt deelgenomen aan nationale voorziening ter ontsluiting van digitaal leermateriaal, en hebben alle faculteiten een voorziening voor publiceren van OER en maakt de helft van de opleidingen daar gebruik van. En is met 8 gereedschappen geëxperimenteerd.

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
VU	Digitale ondersteuning eindwerken	Inrichten van een systeem voor de ondersteuning van geharmoniseerde processen rondom de begeleiding, beoordeling en archivering van eindwerken	In 2021 is het systeem gekoppeld aan een intern VU systeem. Ingebruikname voor 2022 wordt voorbereid.	<b>Vertraagd:</b> Door beperkte capaciteit bij faculteiten en IT in het onderwijsdomein, is gekozen om dit project te pauzeren tot april 2021, waardoor het project effectief 4 maanden stil heeft gelegeb. Het bleek nodig een marktverkenning te doen, welke niet gepland was. Daardoor startten we later met het opstellen van de aanbestedingsdocumentatie. Op basis van de verzamelde informatie is besloten om als VU zelfstandig een aanbesteding te doen. De concept offerteaanvraag is gereed en in januari wordt deze gepubliceerd.	Voor alle regulier bekostigde opleidingen is digitale ondersteuning van eindwerken beschikbaar, waardoor de begeleiding van studenten bij eindwerken verbeterd is, en de bijbehorende documentatie goed gearchiveerd wordt.
VU	projecten Versnellingsagenda	Bijdrage van de VU aan projecten die we uitvoeren in het kader van de Versnellingsagenda. Levert een bijdrage aan onze ambities tav docentprofessionalisering.	Er zijn meer dan 500 docenten getraind in het gebruik van verschillende nieuwe gereedschappen. In 2021 wordt ingezet op het verduurzamen van optimale inzet van blended onderwijs aan de VU	<b>Deels vertraagd:</b> Er zijn meer dan 500 docenten getraind in het gebruik van verschillende nieuwe gereedschappen. In 2021 is een opzet gemaakt voor een vervolgproject op de versnellingsagenda. Het verduurzamen van optimale inzet van blended onderwijs aan de VU is doorgeschoven naar 2022.	De financiering wordt ingezet ter ondersteuning van het VU brede beleid voor verduurzaming van blended onderwijs.
VU	vernieuwing opnamestudio	Vernieuwing geluidsisoleerde opnamestudio voor onderwijsvideo's, metadatering regelen en distributie	Per 2021 is in de huidige opnamestudio voorzien van voldoende geluidsisolatie, up-to-date geluids- en opnameapparatuur en is de business case voor een goed geoutilleerde, grotere studio afgerond.	<b>Deels vertraagd:</b> Akoestisch advies opgesteld, ontwerp gemaakt en afgestemd met betrokkenen. Uitvoering verschoven naar 2022 i.v.m. workload AVC a.g.v. implementatie technische ondersteuning online en hybride onderwijs.	Id.

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
<b>6.a Professionaliseringstrajecten</b>					
FGB	Professionaliseren docenten	Juniordocenten optimaal voorbereiden op toekomstige carrière, docenten verder professionaliseren.	- Deel juniordocenten heeft cursus didactiek gevolgd. - Facultaire onderwijsdagen en workshops zijn ontwikkeld.	<b>Deels vertraagd:</b> Cursus didactiek wordt door juniordocenten gevolgd. De geplande facultaire onderwijsdag en de workshops zijn i.v.m. Corona niet gerealiseerd, want liever offline aanbieden. Staat voor het voorjaar van 2022 gepland.	- Professionaliseringstraject voor juniordocenten is gereed en wordt gebruikt; - Facultaire onderwijsdagen en workshops worden goed bezocht door docenten.
BETA	Opleidingskosten juniordocenten	Bekostiging van professionaliseringstrajecten van juniordocenten met een 4-jarige aanstelling.	Juniordocenten met 4-jarig contract zijn bezig met professionalisering.	<b>Op schema:</b> 40 juniordocenten (20 in het centrale traject en 20 in het facultaire traject) zijn bezig met professionalisering (inclusief juniordocenten met kleinere aanstelling).	Juniordocenten met 4-jarig contract zijn opgeleid of zitten in het traject.
BETA	Materiële kosten juniordocenten	Materiële lasten van juniordocenten zijn bekostigd.	Materiële lasten van juniordocenten zijn bekostigd.	<b>Op schema:</b> Er is gemiddeld 2500 Euro/jaar/judo aan materiële lasten vergoed	Materiële lasten van juniordocenten zijn bekostigd.
AUC	Co-teaching	Lecturers further develop their interdisciplinary skills by jointly developing courses and by co-teaching courses.	Interdisciplinarity is further enhanced and embedded through co-teaching of more courses, and more explicit use of multiple perspectives in our interdisciplinary theme courses.	<b>Op schema:</b> first impressions are very positive: both lecturers and students indicate their understanding of interdisciplinary research have been enriched. In the near future we will especially apply co-teaching in Big Questions and other interdisciplinary courses.	Id.

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
FRT	Docentprofessionalisering	Docenten trainen/ professionaliseren voor FRT specifieke context.	- Beleidsplan BKO-Plus gerealiseerd; - Voortzetting docentprofessionalisering (dialogisch leren en mixed classroom).	<b>Deels vertraagd:</b> Versnelde invoering van online onderwijs; docentprofessionaliserings bijeenkomsten georganiseerd intern en extern (bv. toetsing, onderwijs in Canvas etc.) 4 docenten in BKO traject en 1 SKO (Mixed Classroom) afgerond. BKO- plus is er nog niet, dat is maatwerk voor docenten bij FRT met extra aandacht voor de complexiteit van het onderwijs bij FRT, met bv extra aandacht voor Mixed Classroom.	Beleid geïmplementeerd
FGW	Professionaliseringstrajecten	Het doel is om de docenten FGW een professionaliseringstraject aan te bieden met maatwerk oplossingen	- BKO, SKO op streven; - Verbetering van taalbeheersing wordt individueel geïnventariseerd en in cursusvorm aangeboden	<b>Op schema:</b> BKO, SKO op schema. In het kader van taalbeheersing zijn voor docenten met vakken die engelstalige variant hebben gekregen cursussen ontwikkeld.	Het aantal medewerkers met BKO, SKO voldoet aan de streefcijfers, evenals het aantal docenten met Engels C2 kwalificatie en vaardigheid Nederlands van buitenlandse docenten
ACTA	Professionaliseringstrajecten	Rationale: een goede docent is een rolmodel, regisseur van het leerproces, daagt uit en inspireert. Goed onderwijs kenmerkt zich door het geven van feedback aan de student, op de juiste momenten en op alle leerniveaus. ACTA is van mening dat de kwaliteit van het onderwijzend personeel voorop staat bij de uitvoering en ontwikkeling van het onderwijs.	*	*	*

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
VU	Professionalisering juniordocenten	Professionaliseringstrajecten voor juniordocenten	Per 2021 hebben we in totaal 40 juniordocenten opgeleid/in opleiding.	<p><b>Versneld:</b> We hebben naast de 37 judo's in de eerste twee trajecten (zie kolom hiernaast) nog 27 junior docenten in nieuwe trajecten geïncubeerd (deze 27 zijn allemaal door studievoorschotmiddelen gefinancierd). Dus in totaal zijn er 64 juniordocenten opgeleid, waarvan 47 door studievoorschotmiddelen gefinancierd.</p> <p><b>Versneld:</b> In 2020 hebben 42 mensen de SKO gevolgd. In 2021 hebben 48 deelnemers de SKO gevolgd. Nagenoeg alle deelnemers hebben hem behaald (de overige deelnemers behalen hem begin 2022).</p>	Per 2024 hebben we in totaal 70 juniordocenten opgeleid/in opleiding.
VU	SKO	Senior Kwalificatie Onderwijs	SKO neemt jaarlijks met tenminste 30 toe.		Id.
VU	LOL	Leergang Onderwijskundig Leiderschap	Per 2021 zijn er 3 groepen van de Leergang onderwijskundig Leiderschap gedraaid (ook voor start kwaliteitsplan). In 2021 start een nieuwe LOL-groep met minimaal 8 deelnemers (4e lichting)	<p><b>Op schema:</b> Op dit moment zijn 3 LOL groepen afgerond, totaal 34. De 4e lichting is gestart, met 11 man.</p>	Per 2024 hebben 60 medewerkers de LOL afgerond.

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
VU	PhD teaching practice & supervision	Traject specifiek voor promovendi aan te bieden die onderwijs geven dat promovendi deelcertificaat BKO oplevert	In 2021 haalt de pilot groep zijn deelcertificaat (15 deelnemers) en is het traject duurzaam ontworpen voor volgende groepen.	<b>Op schema:</b> Elf deelnemers hebben het hele traject gevolgd en kunnen opgaan voor hun deelcertificaat. Niet alle deelnemers hebben motivatie om op te gaan voor een deelcertificaat. De 2e groep met 10 deelnemers is in okt 2021 gestart. Het traject is duurzaam ontworpen. Een deel van de 1e lichting werkt mee in de 2e lichting, omdat ze zo graag betrokken blijven.	In 2024 hebben 60 deelnemers dit traject gevolgd en een deelcertificaat behaald



Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
VU	Projecten Learn Academy professionalisering docenten	Herontwerp BKO en continu professionaliseringsaanbod is ontworpen en wordt gevolgd	In 2021 draait een pilot van het nieuwe BKO traject en worden de resultaten van de pilot geïmplementeerd in het traject. Start met ontwerpen en aanbod continu prof. aanbod tussen BKO en SKO, minimaal 3 nieuwe modules/trajecten	<b>Versneld:</b> In 2021 is de pilot gedraaid. De volgende resultaten zijn geïmplementeerd: toetsopdracht en beoordelingscriteria zijn aangepast, meer in lijn met de onderwijsvisie van de VU. Continu professionaliseringsaanbod is ontworpen en wordt gevolgd, het heeft de volgende modules opgeleverd: (1) Lesson Study in het HO: ontwikkeld, nog niet uitgevoerd. (2) Bouwen aan Sterke Onderwijsteams: ontwikkeld en 1e groep is bijna klaar. (3) Start-to-teach dag: ontwikkeld en uitgevoerd. (4) Traject voor junior docenten: ontwikkeld en uitgevoerd aan 2 groepen (dit is het traject van Maiza Campos Ponce dat we nu breder toegankelijk hebben gemaakt en inhoudelijk hebben bijgeschaafd). (5) Begeleiden van promovendi: ontwikkeld (wordt uitgevoerd in 2022). (6) Inspiration lab (dit is nog een werktitel) -> aanbod voor na de SKO, ontwikkeling is gestart.	In 2024 is een professionaliseringslijn ontstaan waar docenten jaarlijks met plezier minimaal 1 module/traject van kunnen volgen
<b>6.b Ondersteuning innovatief lesgeven</b>					
FGB	Innovatiemiddelen opleidingen	Stimuleren ontwikkelen innovatief onderwijs.	In 2021 zijn de eerste initiatieven mbt innovatief onderwijs geïmplementeerd in ons onderwijs.	<b>Op schema:</b> De eerste initiatieven m.b.t. innovatief onderwijs zijn geïmplementeerd.	In 2024 zijn de wensen die in de opleidingen leven t.a.v. het ontwikkelen van innovatief onderwijs in de verschillende curricula geïmplementeerd.

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
FGB	Implementatie toetsbeleid	Implementatie facultair toetsbeleid.	Het facultair toetsbeleid is in de helft van onze opleidingen geïmplementeerd en zijn de toetsen waar nodig aangepast op online afname.	<b>Op schema:</b> Het facultair toetsbeleid is in de helft van de opleidingen geïmplementeerd en toetsen zijn waar nodig aangepast.	Het facultair toetsbeleid is in al onze opleidingen geïmplementeerd en zijn de toetsen waar nodig aangepast op online afname
SBE	Verbeteren toetskwaliteit	De kwaliteit van toetsen verbeteren doordat docenten zijn onderlegd in het maken van toetsen, toetsdossiers en toetsplannen.	- Instrument voor analyse van open vragen is beschikbaar; - Workshops toetsmatrijzen georganiseerd.	<b>Op schema:</b> Extra uren toegekend per vak voor verbeteren toetskwaliteit; Inhuur toetsdeskundige examencommissie. Workshops toetsmatrijzen zijn gerealiseerd.	Toetsdossiers volgens opzet SBE zijn voltooid en het proces in relatie tot leerdoelen en eindtermen is geëvalueerd, bijgesteld en voltooid.
SBE	Kwaliteitscultuur en internationale profilering	Het versterken van de kwaliteitscultuur.	AACSB Assurance of Learning tweede ronde is opgestart.	<b>Op schema:</b> Visitatiebezoeken najaar 2021 zijn succesvol verlopen. Tweede AoL ronde is opgestart.	AACSB accreditatie is behaald.
GNK	Innovatiefonds	Door het instellen van een innovatiebudget voor docenten worden docenten meer betrokken bij het meedenken over innovaties in onderwijs.	Projectplan gereed. Pilot gestart.	<b>N.v.t.:</b> Nog niet gestart	Implementatie fonds voor gehele faculteit.
RCH	Docentprofessionalisering	Cursussen en coaching ten behoeve van het blended learning onderwijsconcept.	start in 2022	<b>N.v.t.:</b> Start pas in 2022	Docenten hebben zich ontwikkeld en passen blended learning toe in hun onderwijs.
AUC	Education Development Initiatives	Existing courses are improved and updated. Extracurricular undergraduate research projects enable students to engage with state of the art methodologies and epistemologies.	Contemporary and complex problems will be addressed in all our academic core courses on the “big questions” in the world. At least one sixth of the graduates have participated in an undergraduate research project.	<b>Deels vertraagd:</b> the EDIs (Education Development Initiatives) appear very popular; the Big Question courses now all have a clear format and goal. Also about 6 new courses have been developed and run in the 2020 and 2021. The undergraduate research projects are a bit behind schedule, mostly because of the pandemic.	A clear vision has been agreed on the contents and didactic approach in our academic core courses that address “big questions”, and our interdisciplinary theme courses have been reviewed and redesigned. At least one fifth of the graduates have participated in an undergraduate research project.

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
AUC	Curriculum Development and training new lecturers	New lecturers to AUC are better trained and prepared for teaching at AUC. Furthermore the curriculum as a whole is evaluated and updated.	AUC21 has been evaluated.	<b>Op schema:</b> The course development is on track and many course have benefited from that. The training programme for new lecturers will be developed in 2022. <b>Op schema:</b> During the pandemic two senior lecturers have been appointed as coordinators. They adapted many online and blended approaches for AUC and informed and trained lecturers. Equipment to facilitate this was purchased.	In 2024 our curriculum is updated and addresses the main issues identified after the AUC21 evaluation. A training programme for new lecturers is in place.
AUC	Support for blended and online learning	Lecturers are familiar with blended, hybrid and online learning.	Lecturers received adequate support for online, hybrid and blended teaching.	<b>N.v.t.:</b> Nog niet gestart: In 2022, 2023 en 2024 krijgen alle faculteiten budget voor docentenprofessionalisering. Momenteel worden de behoeften van de afdelingen verzameld.	Id.
FSW	Docentenprofessionalisering	Mogelijkheid voor docenten om zich te professionaliseren in didactische vaardigheden, voor hen nieuwe onderwijsconcepten, onderwijskundig leiderschap en nieuwe onderzoeksmethoden.	Docenten wordt een mogelijkheid geboden zich te professionaliseren. Vraag en aanbod wordt per jaar bij elkaar gebracht.		Er is een levendige professionaliseringscultuur bij FSW.
FGW	Ondersteuning innovatief lesgeven	Het doel is projecten te honoreren die tot doel hebben innovatief onderwijs te ontwikkelen	Zijn de eerste initiatieven met betrekking tot innovatief onderwijs geïmplementeerd in ons onderwijs	<b>Op schema:</b> Hier is ook deel van de 0,4 fte van de medewerker digitale leeromgeving ui gefinancierd. Deze medewerker draagt bij aan de implementatie van innovatief onderwijs.	Zijn de wensen die binnen de opleidingen leven ten aanzien van de ontwikkeling van innovatief onderwijs in de verschillende curricula geïmplementeerd. Blended learning is op maat van FGW geïntegreerd in het onderwijs.

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
VU	Mixed classroom docenten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het VU Mixed Classroom (MC) Onderwijsmodel fungeert als een van de hoofdpijlers van het onderwijs.</li> <li>• De Mixed Classroomvisie en -uitgangspunten worden VU-breed uitgedragen en versterken de identiteit van de VU en dragen bij tot een inclusieve, prikkelende omgeving voor alle medewerkers en studenten.</li> </ul>	Per 2021 is steeds meer MC aanbod ontwikkeld, zijn docentopleiders getraind en is het geïntegreerd in de BKO, SKO, LOL. De koppeling met Blended Learning is gemaakt. Het MC model wordt geëvalueerd op effectiviteit.	<p><b>Op schema:</b> Inmiddels zijn er 6 trainers binnen Learn!Academy getraind en ervaren in het geven van Mixed Classroom trainingen, workshops en advies. Het Mixed Classroom onderwijs model is uitgebreid en doorontwikkeld met een white paper voor het omgaan met moeilijke momenten tijdens werkgroepen en colleges: "Hot Moments". Binnen de VU Start To Teach Day, de BKO en de SKO wordt het Mixed Classroom concept op verschillende niveaus ingezet. Het concept is geïntegreerd in het VU brede aanbod en de ondersteuning van Learn! Academy rondom Activerend Blended Onderwijs (PLG's). Een MC-trainer doorloopt het LOL-programma om het MC gedachtegoed in volgende trajecten als uitvoerend trainer nog beter te kunnen integreren. Er is een onderzoeksvoorstel geschreven bijdragend aan de evaluatie van het Mixed Classroom concept. De evaluatie van het MC concept is gaande. Er is gewerkt aan een Mixed Classroom Curriculum Scan.</p>	De Mixed Classroom aanpak is onderdeel van het curriculum van elke student, wat inhoudt dat in elk curriculum voldoende docenten volgens de visie van het model lesgeven. Er is een toegankelijke infrastructuur ingericht, waarmee voldoende docenten ondersteund kunnen worden.

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
VU	Taalbeleid docenten	Docenten die Engelstalig lesgeven trainen in hun taalvaardigheid en lesgeven in het Engels	In 2021 worden verbeterde cursussen Engels voor docenten aangeboden.	<p><b>Op schema:</b> Per 2020 is het Academic Language Programme bezig met de ontwikkeling van extra modules voor docenten die zich willen bekwamen bovenop een C1 niveau. In 2020 zijn de volgende modules gereed: 'Tutorial academic writing in English: beyond C1'; 'Tutorial fluency (advanced)'; 'English pronunciation workshop (advanced)' en de module 'didactics of explaining tricky phenomena in English to students (or fellow teachers)', binnen de workshop 'Correcting student texts'. In 2020 is de module 'English as medium of instruction' nog in ontwikkeling. De cursussen Engels voor docenten zijn aangeboden in 2021. Hieraan is een aanbod cursussen Engels voor ondersteunend personeel toegevoegd. Deze zijn ontwikkeld door het Taalcentrum. Door de pandemie zijn niet alle geraamde kosten uitgegeven. Docenten hadden hun handen vol aan online lesgeven en kwamen minder toe aan taalcursussen. Daarnaast is een licentie voor vertaaltool DeepL aangeschaft, zodat de communicatie in het Engels met de (medendeel internationale) studentenmedezeggenschap verbeterd is. Ook is een begin gemaakt met het maken van een VU-brede terminologieijst.</p>	Per 2024 worden twee type toetsen voor docenten aangeboden; de observatievariant en de oral assessment. Verwacht wordt dat beoogd resultaat t/m 2024 in voorjaar 2022 wordt bijgesteld i.v.m. nieuwe taalstrategie.

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
VU	handleidingen en formats tools	Dit onderdeel is een jaar los gefinancierd bij de opstart van VU NT&L, maar wordt vanaf 2021 meegenomen in het budget van VU NT&L.	Zie VU NT&L	Canvas online education is per 2020 opgezet. Voortdurende updates en uitbreiding Canvas online education + eerste omzetting informatiebronnen naar vu.nl.	Zie VU NT&L
VU	laagdrempelige didactische ondersteuning	laagdrempelige didactische ondersteuning; helpdesk en/of assistentie op de werkplek	Een visie op laagdrempelige onderwijsondersteuning is geschreven en deze ondersteuning wordt dicht bij de werkplek verzorgd naar tevreden van de deelnemers.	<b>Op schema:</b> Een visie op laagdrempelige onderwijsondersteuning is geschreven; onderdeel van de visie is dat dit verknoopt wordt met de continue professionaliseringslijn en laagdrempelig wordt aangeboden. Coaching on the job wordt nog steeds geboden.	Elke docent kan gebruik maken van laagdrempelige onderwijsondersteuning op de werkplek.

#### 6.c VU Network Teaching and Learning

VU	Netwerk Teaching & Learning, organisatie	Het opzetten en draaiende houden van het VU NT&L	In 2021 verhuist de VU Onderwijswerkplaats (met vertraging vanwege corona) naar een nieuwe locatie. In de loop van 2021 is VU NT&L duurzaam ingericht en wordt de werkplaats steeds duidelijker het centrum waar docenten advies kunnen krijgen en waar workshops, labs en demonstraties worden georganiseerd.	<b>Deels vertraagd:</b> Onderwijswerkplaats is (grotendeels) verhuisd. Realiseren van drie werkplekken op de gang bij de Onderwijswerkplaats is nog niet gerealiseerd, i.v.m. leveringsproblemen. Eerste planvorming voor voortzetting VU NT&L na 2024 heeft plaatsgevonden. Verduurzaming loopt iets achter door onzekerheid over financieringsbron na 2024. Tevens is er gewerkt aan de zichtbaarheid en herkenning van de onderwijswerkplaats voor docenten. Dit wordt voortgezet.	Per 2024 is VU NT&L hét onderwijsinnovatiecentrum van de VU waarin wordt samengewerkt door diensten en faculteiten, waar onderwijsinnovatie, -advisering en -professionalisering hand in hand gaan en de mogelijkheden van het NU-gebouw ten volle benut worden.
----	--	--	--	---	--

#### 6.d Duurzame loopbaanontwikkeling

Faculteit	Project	Doel	Beoogd resultaat t/m 2021	Gerealiseerd resultaat t/m 2021 (tov beoogd resultaat t/m 2021)	Beoogd resultaat t/m 2024
SBE	Professionalisering, bij- en nascholing en raamwerk	Docenten volgen professionaliseringstrajecten die passen bij hun rol.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volgen van de norm van de VU zoals opgenomen in het Raamwerk Onderwijsprestaties.</li> <li>- De eerste PhD-studenten hebben hun startkwalificatie onderwijs behaald.</li> </ul>	<p><b>Op schema:</b> BKO op niveau gebleven. 6 docenten hebben SKO behaald. Docenten krijgen cursus Engels C1 aangeboden. De eerste PhD-studenten hebben hun startkwalificatie onderwijs behaald.</p> <p><b>Vertraagd:</b> Door tijdgebrek is de evaluatie nog niet gestart, maar er is wel een nieuwe Taskforce aangesteld die zich o.a. over de carrièrelijn gaat buigen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volgen van de norm van de VU zoals opgenomen in het Raamwerk Onderwijsprestaties.</li> <li>- Startkwalificatie onderwijs voor PhD-studenten afgerond en eventuele herzieningen in gang gezet.</li> </ul>
SBE	Carrièrelijn	Het belang van onderwijsprestaties benadrukken.	Evaluatie van nieuwe bevorderingscriteria is gestart.	Evaluatie van nieuwe bevorderingscriteria is afgerond.	Evaluatie van nieuwe bevorderingscriteria is afgerond.



# IX Reflectie medezeggenschap op de inzet van de studievoorschotmiddelen VU

De afgelopen twee jaar werden sterk gekenmerkt door de Covid-19 pandemie, die veel invloed heeft gehad op de manier waarop onderwijs werd gegeven aan de VU. Het jaar 2021 kende veel online les en weinig activiteit op de campus zelf. Het is daardoor voor sommige doelen met betrekking tot de fysieke campus, lastig om een goed beeld te krijgen van de effecten van het plan op de kwaliteit van het onderwijs. Het oorspronkelijke plan hield immers geen rekening met deze uitzonderlijke omstandigheden. Toch is er wat betreft de GV grote vooruitgang geboekt in de in het plan beschreven investeringen.

Voornamelijk op facultair niveau, zien we dat er geleverd is op de gemaakte beloftes, met een realisatie van 93.3% besteding. We zien dat ook terug in de reflectie van de facultaire studentenraden, die onder andere mentoraat programma's, investeringen in blended learning en focus op studentenwelzijn als constructieve en waardevolle projecten beschrijven.

Ook op centraal niveau is meer dan de helft van de begrote middelen uitgegeven. Een groot deel van de niet bestede middelen was toebedeeld aan docentkwaliteit en onderwijsfaciliteiten. De GV weet dat door corona de werkdruk onder medewerkers ontzettend hoog lag en is daardoor blij dat dat gerespecteerd is door nieuwe trainingen en onderwijsmiddelen door te schuiven naar aankomende jaren. Ook de vertraging van de faciliteiten onder thema 5 was onvermijdelijk.

Wat betreft de betrekking van de medezeggenschap bij de kwaliteitsgelden, is de centrale medezeggenschap erg tevreden over hoe ze wordt betrokken bij het proces. Er zijn regelmatig updates en vragen worden goed en snel beantwoord. Op facultair niveau is de betrokkenheid erg wisselend. Sommige facultaire raden geven aan goed betrokken te worden, anderen geven aan niet of nauwelijks informatie te krijgen. Om dit te verbeteren zijn er afspraken gemaakt tussen de centrale medezeggenschap en de organisatie, om medezeggenschap op elke faculteit actief betrokken te krijgen bij dit proces. De medezeggenschap gaat zich optimaal inzetten om een goede transitie naar toekomstige raden te verzorgen. De organisatie zelf heeft toegezegd om de faculteitsbesturen nogmaals aan te manen de medezeggenschap ieder jaar actief te informeren over de kwaliteitsafspraken. De GV heeft er vertrouwen in dat dit volgend jaar tot een nog betere samenwerking zal leiden.

# X Afkortingenlijst

Afkorting	Betekenis/ toelichting
Δ	verschil
€k	duizend euro
€m	miljoen euro
1cHO	1 Cijfer HO is het bestand waarin alle inschrijvingen van alle studenten in het bekostigd hoger onderwijs in Nederland staan. Het bestand is van de Dienst Uitvoering Onderwijs.
a.g.v.	als gevolg van
a.i.	ad interim
ABO	Activerend Blended Onderwijs
ABRI	Amsterdam Business Research Institute
ACE-Incubator	Amsterdam Center for Entrepreneurship; het gezamenlijke ondernemersprogramma van de Amsterdamse kennisinstellingen voor studenten en onderzoekers die een bedrijf willen starten
ACS	Amsterdam Cardiovascular Science
ACTA	Amsterdams Centrum voor Tandheelkunde
ACTA	Amsterdams Centrum voor Tandheelkunde
ADS	Amsterdam Data Science
AETAP	Association of European Threat Assessment Professionals
AG&M	Amsterdam Gastroenterology & Metabolism
AI	Artificial Intelligence (kunstmatige intelligentie)
AI&I	Amsterdam Infection & Immunity Institute
AIMMS	Amsterdam Institute of Molecular and Life Sciences
A-LAB	Amsterdam Law and Behaviour Institute
AMS	Amsterdam Movement Sciences
AmSIA	Amsterdam Science & Innovation Award
Amsterdam UMC	Amsterdam Universitair Medisch Centra
ANS	Amsterdam Neuro Science
AP	Autoriteit Persoonsgegevens
APH	Amsterdam Public Health
AR&D	Amsterdam Reproduction and Development
ARCNL	Advanced Research Center for Nanolithography
ASI	Amsterdam Sustainability Institute
ASI	Amsterdam Sustainability Institute
ASIF Alpha BV	het studenteninvesteringsfonds van de VU en de UvA
AUC	Amsterdam University College
aut. brandmelding	automatische brandmelding
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
AVS	Amsterdam Venture Studios
BA	Bacheloropleiding
BaMa-compensatie	Bachelor/master compensatie
BETA	Faculteit der bètawetenschappen
Bèta	Faculteit der Bètawetenschappen

Afkorting	Betekenis/ toelichting
bhv	bedrijfshulpverlening, -verlener(s)
BKO	Basis Kwalificatie Onderwijs
BKS	Basis Kwalificatie Studieadvies
BMW	Bedrijfsmaatschappelijk werk
BNG	Bank Nederlandse Gemeenten
BREEAM	Certificeringsmethode voor de duurzaamheidsprestaties van gebouwen.
BSA	Bindend Studieadvies
bv	besloten vennootschap
BZ	Dienst Bestuurszaken
BZK	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
C&M	Dienst Communicatie & Marketing
cao	collectieve arbeidsovereenkomst
cao NU	collectieve arbeidsovereenkomst Nederlandse Universiteiten
CCA	Cancer Center Amsterdam
CCE	Coördinatiecentrum Energie (energiecentrale)
CDK	City Deal Kennismaken
ClmO	Chief Impact Officer
CIS	Centrum voor Internationale Samenwerking
CISO	Chief Information Security Officer
CIV	Commissie Integrale Veiligheid
CLUE+	Research institute for the heritage and history of the Cultural Landscape and Urban Environment
CO-2	Koolstofdioxide
COVID	Corona Virus Disease
CP	continuïteitsparagraaf
CPR	Cardiopulmonary resuscitation (reanimatie)
CROHO	Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs
CSL	Community Service Learning
CUT $\mu$ E	Computational Ultimately Thin $\mu$ -Endoscope
CvB	College van Bestuur
CWI	Commissie Wetenschappelijke Integriteit
DB	Deutsche Bank
DMP	Data Management Plan
DUO	Dienst Uitvoering Onderwijs (onderdeel van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap)
DURF	Dienst Universitaire Relaties en Fondsenwerving
e.d.	en dergelijke
EER	Europese Economische Ruimte
EIB	Europese Investeringsbank
EOI	Eerstejaars Opleiding Instelling
ERC grants	beurzen toegekend door de European Research Council
ERP	Enterprise resource planning (geheel van bedrijfsvoeringprocessen)
EUR-RSM	Erasmus Universiteit Rotterdam – Rotterdam School of Management
EV	Eigen Vermogen
excl.	exclusief
EZK	Ministerie van Economische Zaken en Klimaat
FAIR	Findable, Accessible, Interoperable & Reusable

Afkorting	Betekenis/ toelichting
FCO	Dienst Facilitaire Campusorganisatie
FES	Functionele Elektrostimulatie
FG	Functionaris Gegevensbescherming
FGB	Faculteit der Gedrags- en Bewegingswetenschappen
FGW	Faculteit der Geesteswetenschappen
FIN	Dienst Financiën
FOS	Regeling Financiële Ondersteuning Studenten
FRT	Faculteit Religie en Theologie
FSR	Facultaire Studentenraad
FSW	Faculteit der Sociale Wetenschappen
fte	full time equivalent
GGD	Gemeentelijke Gezondheidsdienst
GGZ	geestelijke gezondheidszorg
GJ	gigajoule
GSL	gemiddelde salarislast
GV	Gezamenlijke Vergadering van de medezeggenschapsorganen voor studenten en medewerkers
HAPPY	Qualitative research in Higher Education Teaching APPROaches for sustainability and wellbeing in Bhutan
ho	hoger onderwijs
hr	human resources
HRMAM	Dienst Human Resource Management, Arbo en Milieu
HvA	Hogeschool van Amsterdam
i.p.v.	in plaats van
i.v.m.	in verband met
IA	Internal Auditor
IAO	Industry Alliance Office Amsterdam Neuroscience (t/m 2021 onderdeel van IXA VU-VUmc)
IBBA	Institute for Brain and Behaviour
ICAI	Innovation Centre for Artificial Intelligence
ICT4D	ICT for development
ILCA	Innovation Lab Chemistry
incl.	inclusief
Inspectie SZW	Arbeidsinspectie, onderdeel van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
iozi('s)	interfacultair(e) onderzoeksinstitu(u)t(en)
IP	Intellectual Property (intellectueel eigendom)
ISO	Interstedelijk Studenten Overleg
ISR	Institute for Societal Resilience
IT	informatie technologie
IT	Dienst IT
ITN	Innovative Training Network
IVM	Instituut voor Milieuvraagstukken
IXA	Innovation Exchange Amsterdam
IXA VU-VUmc	Innovation Exchange Amsterdam VU-VUmc
IXA-GO	Innovation Exchange Amsterdam – Grants Office
KNAW	Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen
KPI	kritische prestatie-indicator
KTO('s)	Knowledge Transfer Office(s)

Afkorting	Betekenis/ toelichting
KU Leuven	Katholieke Universiteit Leuven (B)
KWAS	Kwetsbaarheidsanalyse spionage
LEARN!	Institute for Learning, teaching and upbringing and development in societal context
liq.	liquide
LLO	Leven Lang Ontwikkelen
LO	Lokaal Overleg (tussen werkgever en werknemersorganisaties)
LOL	Leergang Onderwijskundig Leiderschap
LOWI	Landelijk Orgaan Wetenschappelijke Integriteit
m.n.	met name
m <sup>3</sup>	kubieke meter
MA	Masteropleiding
MARS	Make Administration Really Smart (Programma voor de optimalisatie van het bedrijfsvoeringslandschap)
MBA	Master Business Administration
mbo	middelbaar beroepsonderwijs
MRA	Amsterdamse MetropoolRegio (MetropoolRegio Amsterdam)
N.B.	Nota Bene
NFU	Nederlandse Federatie van Universitair medische centra
NGO('s)	Non Gouvernementele Organisatie(s)
NGWI	Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit
NPO	Nationaal Programma Onderwijs
NRDS	Netwerk Research Data Support
NRO	Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek
NSCR	Nederlands Studiecentrum Criminaliteit en Rechtshandhaving (NWO instituut)
NSE	Nationale Studenten Enquête
NU-gebouw	Nieuwe Universiteitsgebouw (ook wel NU.VU gebouw)
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
NWO	Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek
o.a.	onder andere
OBP	Ondersteunend en BeheersPersoneel
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
ODC	Onderdeelscommissie
OPeRA	Onderwijs Partners Regio Amsterdam
OPO	Overleg Portefeuillehouders Onderwijs
OR	Ondernemingsraad
OSF	Open Science Framework
OV	Openbaar vervoer
OZW-gebouw	Opleidingsinstituut voor Zorg en Welzijn (OZW) gebouw
P&C cyclus	planning- en controlcyclus
P&O	Personeel & Organisatie
PAL	Persoonlijke Assistent van de Leraar
PCF	Privacy Control Framework
PhD	Doctorate of Philosophy (doctor in de wetenschap)
Postdoc	Postdoctoraal (na promotie)
PPE	Philosophy, Politics & Economics
PPI	Professionele en Persoonlijke Identiteit

Afkorting	Betekenis/ toelichting
PUC	Pre University College
pv(-panelen)	photovoltaic (zonnepanelen)
RCH	Faculteit Rechten
RDM	Research Data Management
RI&E	Risico-Inventarisatie en Evaluatie
RMA	Research master
RVO	Rijksdienst voor Ondernemend Nederland
SAAZ-Unie	Samenwerkende Arbo- en milieudiensten van Academische Ziekenhuizen en Universiteiten
SBE	School of Business and Economics
SBE	School of Business & Economics
SBT	Strategisch Beleidsteam
SCI	Sustainability Course Inventory
SDG('s)	Sustainable Development Goal(s) van de Verenigde Naties
SEO	Stimulering Europees Onderzoek
SKC	StudieKeuzeCheckvragenlijst
SKO	Senior Kwalificatie Onderwijs
SMART	Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden
SoFoKles	Sociaal Fonds voor de Kennisector
SOZ	Dienst Studenten en Onderwijszaken
SPUN	Society for the Protection of Underground Networks
SRHR	sexual and reproductive health and rights
SRVU	studentenbond van de VU
SS4S	Social sciences for and with society
svm	studievoorschotmiddelen
SwafS	Science with and for Society
SWOM	Stichting Studeren en Werken Op Maat
SWT	Onderzoeksgebouw VU Schoolwerktuinen
t.a.v.	ten aanzien van
t.b.v.	ten behoeve van
t.o.v.	ten opzichte van
TMC	Taal-, Maatschappij- en Cultuurpartners
TOLL	Toekomstig Online Landschap
TTT.AI consortium	Thematic Technology Transfer Artificial Intelligence
UBVU	Dienst Universiteitsbibliotheek VU
UNL	Universiteiten van Nederland
URC	University Research Chair
URF	University Research Fellow
USR	Universitaire Studentenraad
UT	Universiteit Twente
UU	Universiteit Utrecht
UvA	Universiteit van Amsterdam
VOC	Verenigde Oost-Indische Compagnie
VU	Vrije Universiteit Amsterdam
VU	Vrije Universiteit Amsterdam, Stichting VU
VU NT&L	VU Network for Teaching & Learning

Afkorting	Betekenis/ toelichting
VUmc	Vrije Universiteit medisch centrum (locatie van Amsterdam UMC)
VURIT	VU Rapid Intervention Team; bedrijfshulpverleners die in staat zijn om na oproep via een tracer een beginnende brand te blussen, ondersteuning te verlenen bij ongevallen met gevaarlijke stoffen en het calamiteitendeel van een gebouw te ontruimen.
VUSAM	VU Sturings- en Allocatiemodel (de interne bekostigingsmethodiek van de VU voor faculteiten)
VWO	voorbereidend wetenschappelijk onderwijs
W&N gebouw	Wiskunde & Natuurkunde gebouw
WBO	werkbelevingsonderzoek
WHW	Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek
WIA	Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen
WIZWI	Interne Werkgroep Implementatie Zorgplichten Wetenschappelijke Integriteit
WKA	WetenschapsKnooppunt Amsterdam
WKO-installatie	installatie voor warmte en koudeopslag
WNT	Wet Normering Topinkomens
WO	Wetenschappelijk Onderwijs
WOR	Wet op de Ondernemingsraden
WP	Wetenschappelijk Personeel
WW	Werkloosheidswet
ZonMw	de Nederlandse organisatie voor gezondheidsonderzoek en zorginnovatie



# Colofon

Ontwerp en concept  
**Vrije Universiteit Amsterdam**

Huisstijl en beeldredactie  
**Heleen ten Voorde**

Concept en realisatie  
**F19 Digital Reporting**

Fotografie  
Yvonne Compier, CIS, Caren Huygelen, David Meulenbeld, Robert Pavaloaia,  
Peter Valckx, Too van Velzen, Marieke Wijntjes.

Contact  
[jaarverslag@vu.nl](mailto:jaarverslag@vu.nl)

©Copyright Vrije Universiteit Amsterdam