



Jaarverslag 2022

VU  **VRIJE
UNIVERSITEIT
AMSTERDAM**



Inhoudsopgave

Bestuursverslag	6
Kerngegevens	6
Voorwoord College van Bestuur	8
Bericht van de Raad van Toezicht	11
Bericht van de medezeggenschap	18
Governance	21
1. Over de VU	26
Historie, missie en kernwaarden	26
Strategie VU 2020-2026	27
Waarde creëren	29
2. Onderwijs	32
Visie en kerncijfers	32
Kwaliteit	34
Impact en strategische resultaten	37
Samenwerkingen	39
3. Onderzoek	42
Visie en kerncijfers	42
Kwaliteit	44
Impact en strategische resultaten	49
Samenwerkingen	52
4. Impact en valorisatie	55
Visie en kerncijfers	55
Kwaliteit	56
Impact en strategische resultaten	57

Samenwerkingen	60
5. Sociaal Jaarverslag	66
Visie en kerncijfers	66
Impact en strategische resultaten	67
Samenwerkingen	78
6. Campus en bedrijfsvoering	82
Visie en kerncijfers	82
Impact en strategische resultaten	83
Samenwerkingen	89
7. Risicomanagement	92
8. Financiën	100
Financiële context	100
Resultaat 2022	101
Analyse baten en lasten	104
Treasury	114
Continuïteitsparagraaf	119
Helderheidsperspectieven	140
Onkostenvergoedingen	143
9. Kwaliteitsafspraken	146
Inleiding	146
Voortgang en realisatie	147
Reflectie op de voortgang van de Kwaliteitsafspraken	176
10. Nationaal Programma Onderwijs	180
Besteding corona-enveloppe	180
Steunprogramma voor herstel en perspectief onderzoeker	189
11. Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap	192

Starters- en stimuleringsbeurzen	192
Sectorplannen	193
Jaarrekening 2022	196
Toelichting op de geconsolideerde balans	210
Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten	223
Toelichting op de enkelvoudige balans	237
Toelichting op de enkelvoudige staat van baten en lasten	243
Overige gegevens	260
Bijlagen	268
I Toelichting besteding van de Rijksbijdrage werkplaatsfunctie	268
II Overzicht nevenfuncties leden College van Bestuur	271
III Overzicht functies leden Raad van Toezicht Stichting VU	272
IV Overzicht nevenfuncties leden Raad van Toezicht Stichting VU	273
V Overzicht formele vergaderingen Raad van Toezicht Stichting VU periode 01.01.2022 – 31.12.2022	274
VI Inventarisatie en analyse belangrijkste specifieke risico's risicomanagement	275
VII Overzicht opleidingen	291
VIII Afkortingen	295
IX Specificatie Zorginkomsten en -uitgaven ACTA	299
X Reflectie medezeggenschap op de inzet van de studievoorschotmiddelen VU	300

Bestuursverslag

Bestuursverslag

Kerngegevens

Onderzoek	
# Promoties	358
# KNAW-leden	50
# Jonge Akademie-leden	2
# ERC grants	7
# NWO Vernieuwingsimpuls toekenningen	15
# Marie Skłodowska-Curie grants	3
% Open Access (Gold)	72%
% Open Access (incl. Green)	88%
# Vakpublicaties	585
Valorisatie	
# Ingediende patenten	9
# Nieuwe spin-offs Amsterdam Venture Studios	19
# Nieuwe projecten Demonstrator Lab	13
# Nieuwe projecten (impact gerelateerd, van eerste idee tot mogelijke samenwerking en bedrijvigheid)	245
# Mediaberichten met kennis en onderzoek van de VU	6.024
# Postacademische opleidingen en cursussen (conform VU voor Professionals website)	254
Onderwijs	
# Studenten	31.761
	19.736 (waarvan 666 premaster)
# Bachelorstudenten	
# Masterstudenten	12.025
# Inschrijvingen met internationale vooropleiding	5.896
# Bacheloropleidingen	45
# Masteropleidingen	100

Medewerkers	
# Medewerkers (fte)	4.671
waarvan wetenschappelijk personeel*	1.869
waarvan promovendi	740
waarvan student-assistenten	188
waarvan ondersteunend personeel	1.874
% Man/vrouw	47%/53%
% Vrouwelijke hoogleraren	31%
% Internationale wetenschappelijke stafmedewerkers	32%
% Tijdelijk wetenschappelijk personeel**	60%
% Ziekteverzuim	3,7%
Duurzaamheid	
CO-2-footprint	22.870 ton
Energieverbruik	384.915 GJ
Gasverbruik	81.280 m3
Waterverbruik	103.141 m3
Afvalproductie	919 ton
Financiën	
Baten	€ 690m***

* Exclusief promovendi en student-assistenten

** Inclusief promovendi en student-assistenten

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

Voorwoord College van Bestuur

In dit jaarverslag blikken wij terug op het jaar 2022. Dat jaar werd bepaald door grote gebeurtenissen en belangrijke ontwikkelingen in de wereld om ons heen. Een ingrijpend voorbeeld is de Russische invasie in Oekraïne. Na de Russische inval in februari 2022 besloten we onmiddellijk om onze Oekraïense, Wit-Russische en Russische studenten extra steun te bieden. We richtten een noodfonds op waarop ze een beroep konden doen als ze in acute financiële moeilijkheden kwamen.

Anderzijds verloor in 2022 eindelijk de coronapandemie geleidelijk haar impact en haar greep op de wereld; er werd weer meer mogelijk en we konden weer samenkomen. Al snel is onze campus volgelopen met studenten en medewerkers. Daarbij zitten er ook goede kanten aan de online activiteiten waarmee wij de afgelopen twee jaar ervaring hebben opgedaan. Die zijn de moeite waard om te integreren. We werken gezamenlijk aan deze nieuwe praktijk van alledag.

Zoals van een ambitieuze universiteit verwacht mag worden, is de VU in beweging. Er is terugkijkend op 2022 veel om trots op te zijn als VU-gemeenschap en er zijn veel nieuwe ontwikkelingen op de VU die onze universiteit klaarmaken voor de toekomst. Een karaktertrek van de VU is het maatschappelijk engagement. Een andere is het zoeken naar duurzame oplossingen. En daarbij werken we samen, over de grenzen van wetenschappelijke disciplines heen en ook met partijen van buiten de universiteit. Dit jaarverslag laat dat zien.

Waardengedreven onderzoek en onderwijs

Het is onze ambitie om als brede universiteit met waardengedreven onderzoek en onderwijs bij te dragen aan een betere wereld. Binnen het onderzoek zetten we steeds meer in op samenwerkingsverbanden en teams: de VU wil hiervoor een onderzoeksklimaat ontwikkelen dat een dynamisch, responsieve houding van onze wetenschappers faciliteert, gericht op samenwerking tussen verschillende disciplines. In 2022 hebben we daarnaast een belangrijk besluit genomen: ál ons onderzoek zal 'open access' gepubliceerd worden. Dat betekent dat wetenschappelijke publicaties van VU-auteurs onder een open licentie beschikbaar gemaakt moeten worden voor iedereen. Op deze manier zet de VU een belangrijke stap naar een beter toegankelijke en transparantere wetenschap en plaatsen we ons met dit beleid in de internationale voorhoede.

Ten aanzien van het onderwijs willen we dat onze studenten zich breed ontwikkelen tot maatschappelijk betrokken wereldburgers. We werken met verschillende onderwijsconcepten om de maatschappelijke impact van ons onderwijs te vergroten en een inclusieve cultuur, waar studenten hun eigen unieke achtergrond meebrengen in het onderwijs, te versterken. De Broader Mind Course is bijvoorbeeld vanaf februari 2022 voor de vierde maal aangeboden. Daarnaast blijft innovatie een belangrijk speerpunt. In alle faculteiten is in 2022 hard gewerkt aan innovatie van onze onderwijsprogramma's in de richting van *activerend* en *blended* onderwijs.

Waar we ook in dit jaarverslag bij stilstaan is het publieke debat over de balans tussen Nederlandse en internationale studenten, dat sinds eind 2022 almaar nadrukkelijker wordt gevoerd. De VU ziet internationale studenten als een belangrijke bijdrage aan onze gemeenschap, de kwaliteit van het onderwijs en het onderwijsconcept Mixed Classroom. Daarbij is de toegankelijkheid van het onderwijs en de keuzevrijheid van de student voor ons van het grootste belang. Maar het faciliteren en huisvesten van het groeiende aantal internationale studenten levert een steeds grotere uitdaging op. We voeren het gesprek hierover met elkaar binnen de VU en met de buitenwereld.

Ondernemende samenwerkingen

Onze samenwerking met Universiteit Twente (UT) laat in 2022 mooie resultaten zien. De in 2019 gestarte gezamenlijke bacheloropleiding Mechanical Engineering is bijvoorbeeld in de Keuzegids Hoger Universiteiten 2023, verschenen in 2022, als hoogste gewaardeerd van alle opleidingen Werktuigbouwkunde in Nederland. En we gaan verder. We besloten om vanaf 2023 aan de VU de bacheloropleiding Creative Technology van de UT aan te bieden. De samenwerking met de UT op het gebied van onderwijs, onderzoek en valorisatie krijgt hiermee steeds meer body.

Binnen het Europese Aurora-netwerk, dat in 2016 op de VU is opgericht, bereidden we een projectvoorstel voor, voor de tweede call van de Europese Commissie om de samenwerking tussen de Europese universiteiten nader te ondersteunen. In 2022 is door Aurora onder meer een cursuscatalogus gerealiseerd waarin cursussen zijn opgenomen die opengesteld zijn voor alle studenten binnen de samenwerking.

Een samenwerkingsinitiatief dat helaas is gestrand, is Sapiens. Dat betekent echter nadrukkelijk niet dat de VU haar inspanningen op het thema duurzaamheid stopzet. Niet voor niets zijn we in de SustainaBul opnieuw tot duurzaamste universiteit van Nederland verkozen. En dus gaan we onverminderd door met onze inspanningen voor duurzaamheid, onder meer via het Amsterdam Institute for Sustainability.

De mensen van de VU

Natuurlijk is onze ambitie ook om als VU een goede werkgever te zijn voor alle medewerkers. We pleiten al een paar jaar voor een bredere erkenning voor de diversiteit in loopbanen en taken van wetenschappelijke medewerkers. Daarvoor hebben we onder meer een instrumentarium ontwikkeld in de vorm van nieuw beleid rond Erkennen en Waarderen. In 2023 verwachten we een klap te kunnen geven op het nieuwe loopbaanbeleid. In oktober 2022 hebben we samen met 50 Europese onderwijs- en onderzoeksinstituten een coalitie gevormd rond 'Advancing Research Assessment'. Dit Europese akkoord sluit goed aan op het nationale programma Erkennen en Waarderen.

Ten aanzien van de interne organisatie zijn wij in 2022 begonnen aan een verbetertraject dat de organisatie beter moet voorbereiden op de toekomst: VUture. Met VUture werken we aan een aantrekkelijke en inspirerende werkomgeving voor alle medewerkers van de VU. De VU wil een plek zijn waar mensen met plezier samenwerken en hun talenten kunnen ontwikkelen. Waar lijnen kort zijn en waar ondernemerschap wordt gewaardeerd. En waar mensen zich opstellen als eigenaar van een onderwerp. Daarover in 2023 meer.

Financieel resultaat

Over 2022 heeft de VU een positief financieel resultaat behaald van € 2,6m. Ten opzichte van het begrote resultaat van -/€ 5,9m is dit een goed resultaat omdat enerzijds de financiële buffers in stand zijn gehouden en anderzijds de beschikbare VU-middelen zo effectief als mogelijk zijn ingezet. Een inzet die erop was gericht om de werkdruk van onze medewerkers te verlagen en ons onderwijs en onderzoek verder te versterken. Het sturen op deze uitkomst vergt een fijne balans tussen deze elementen. Een belangrijk actueel aandachtspunt vormt de overspannen arbeidsmarkt die effect heeft op de realiseerbaarheid van plannen. 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.

Deze veranderende financiële dynamiek zorgt er echter ook voor dat het financieel meerjarenperspectief van de VU verslechtert. De geopolitieke verhoudingen staan, zoals eerder in dit voorwoord genoemd, onder druk, de (energie)prijzen zijn gestegen en ook heeft de VU te maken met een trendbreuk in de toewijzing van (bijzondere) middelen vanuit het rijk. Dit leidt voor de VU tot een verwachte verslechtering van begrote exploitatieresultaten voor 2023 en de jaren daarna. De VU is, na een periode van positieve exploitatieresultaten, daarom op dit moment genoodzaakt tot het treffen van bijsturingsmaatregelen op het financieel meerjarenperspectief om de financiële ratio's gezond te blijven houden en tegelijkertijd de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en valorisatie in stand te houden. Welke bijsturingsmaatregelen precies worden getroffen, wordt in 2023 nader onderzocht.

Tot slot

Als universiteit ben je nergens zonder goede, betrokken medewerkers en studenten. Als College realiseren we ons dat dagelijks. We zien met veel waardering hoe iedereen binnen de VU-gemeenschap, in welke functie of rol dan ook, zich inspant, betrokken is bij de studie en/of werk, en gemotiveerd is om een bijdrage te leveren. We zijn daar dankbaar voor, en we zijn er vereerd mee. En trots.

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 2022.

Na een harde coronalockdown stond het begin van het jaar in het teken van versoepelingen van de coronamaatregelen en de terugkeer naar de campus als bruisende plek van ontmoeting. Tegelijkertijd baarden ontwikkelingen onder meer in Oekraïne en Iran aanhoudend zorgen. De Raad van Toezicht heeft bewondering voor de manier waarop studenten en medewerkers met onverminderde inzet, doortastendheid en enthousiasme bijdragen aan de VU-gemeenschap en zich weten te verhouden tot een veelheid aan universitaire, landelijke en internationale ontwikkelingen.

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 2022 geen wijzigingen ondergaan. De voorzitter drs. R. (Ron) Teerlink is in 2022 herbenoemd voor een tweede termijn als voorzitter. Het lid prof. dr. A.C.J. (Aafke) Hulk nam op 31 december 2022 afscheid als lid van de Raad van Toezicht op voordracht van de medezeggenschap. Zij wordt opgevolgd door prof. mr. dr. J.E. (Janne) Nijman, met ingang van 1 januari 2023.

Overleg Raad van Toezicht en College van Bestuur

De Raad van Toezicht heeft in 2022 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. De verschillende commissies van de Raad van Toezicht hebben een adviserende functie aan de Raad van Toezicht. In de opzet van dit verslag is ervoor gekozen de besproken thema's inhoudelijk uit te werken onder de voorbereidende commissies. Via de geagendeerde commissieverslagen komen de commissiebesprekingen terug in de vergadering van de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht en zijn commissies hebben oog voor een bredere context van landelijke ontwikkelingen. De Raad beziet dan ook hoe de VU zich in vraagstukken, uitdagingen en kansen verhoudt tot de andere Nederlandse universiteiten. Een aantal belangrijke of terugkerende dossiers wordt hieronder nader uitgelicht.

Onderzoek implementatie Programma Optimalisatie Bedrijfsvoering

Eind 2021 besloot de Raad van Toezicht op verzoek van het College van Bestuur tot een evaluatieonderzoek naar de moeizame implementatie van het Programma Optimalisatie Bedrijfsvoering. Namens de Raad van Toezicht was de voorzitter van de Audit- en Huisvestingscommissie aanspreekpunt, voorzitter van de begeleidingscommissie, en gemandateerd tot goedkeuring van de onderzoeksvraag en het te selecteren bureau. Een definitieve

versie van het onderzoek door Capgemini werd op 10 mei aan de Raad van Toezicht toegelicht, en vervolgens met het College van Bestuur besproken. Op 19 mei werd het rapport door Capgemini, in aanwezigheid van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht, in verschillende sessies toegelicht aan de stuurgroep en het programmateam MARS (van vóór de crisis), de decanen en directeuren, en de medezeggenschap.

VUture Proof

De Raad van Toezicht is in 2022 met regelmaat geïnformeerd over de voorbereidingen die het College van Bestuur in 2022, mede vanwege de uitkomsten van het evaluatieonderzoek naar de implementatie van het bedrijfsvoeringslandschap, is gestart voor een breed verandertraject (VUture Proof). Daarbij is gesproken over doelen en scope van het programma en het draagvlak ervoor binnen de organisatie. Ook is de noodzaak benoemd om niet alleen een gedegen analyse te maken van de problematiek, maar om ook interventies te plegen die daadwerkelijk verandering bewerkstelligen. De gezamenlijke juni-retraite van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur stond in het teken van de voorbereiding op dit programma.

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 2020-2026, in aanwezigheid van de verantwoordelijke decaan. Tweemaal per jaar verzorgt de programmadirecteur een overall update. Dit leidde in 2022 tot gesprekken over Erkennen en Waarderen en over Diversiteit en Inclusiviteit. De Strategie VU 2020-2026 was in 2022 halverwege haar doorlooptijd: de Raad van Toezicht ontving een midterm review waarin zowel werd teruggekeken en verantwoord als vooruitgeblikt. De Raad van Toezicht is geïnformeerd over het voornemen van het College van Bestuur om de programmaorganisatie rondom het nieuwe 'bedrijfsvoeringslandschap' op te heffen en de werkzaamheden grotendeels over te brengen naar de lijnorganisatie.

Juridische fusie Amsterdam UMC

In het kader van het fusietraject van VUmc en AMC tot Amsterdam UMC keurde de Raad van Toezicht in 2022 ten behoeve van de bestuurlijke inrichting de Overeenkomst samenwerking Amsterdam UMC goed, alsmede de gewijzigde Gemeenschappelijke Regeling VU-VUmc, inclusief informatiestatuut.

Besturing VU

In 2022 keurde de Raad van Toezicht een hernieuwde portefeuillevindeling van het College van Bestuur (vanwege de komst van een nieuwe rector) goed. Daarbij benadrukte de Raad van Toezicht het belang van het richting de organisatie helder communiceren over het portefeuilleshouderschap van de verschillende collegeleden. Eveneens keurde de Raad van Toezicht een aantal wijzigingen van het Bestuursreglement VU goed.

Voorts heeft het College van Bestuur in 2022 de Raad van Toezicht actief geïnformeerd en geconsulteerd over kwesties die actueel waren. Het betrof hier onder meer de initiatieven die de VU ontplooiden om studenten en medewerkers uit Oekraïne te ondersteunen, de ontwikkelingen aangaande ACTA en de ontwikkelingen rondom een voorgenomen samenwerking met Naturalis en Inholland in Sapiens. Ook werd de Raad van Toezicht geïnformeerd over het opschorten van de werkzaamheden van het Cross Cultural Human Rights Centre (CCHRC), het onderzoek van een onafhankelijke externe commissie naar de academische onafhankelijkheid van het centrum, en vervolgens het sluiten van het centrum.

Contacten met de instelling

Leden van de Raad van Toezicht namen in 2022 deel aan de strategische conferentie; sessies georganiseerd rondom de implementatie van de Strategie VU 2020-2026.

Op 15 februari sprak de Raad van Toezicht met de directeuren van de diensten en op 20 december sprak de Raad met de decanen. De Raad van Toezicht hecht er in deze overleggen aan, ervaringen uit te wisselen en te horen hoe het de faculteiten en diensten vergaat en te vernemen welke aandachtspunten zij aan de Raad van Toezicht willen meegeven. In beide overleggen zijn relevante interne en externe ontwikkelingen doorgenomen.

Delegaties vanuit de Raad van Toezicht en de Gezamenlijke Vergadering (GV), bestaande uit de Universitaire Studentenraad (USR) en Ondernemingsraad (OR), hebben op 16 juni informeel met elkaar gesproken over actuele onderwerpen binnen de VU. Daarbij werd uitgebreid ingegaan op het evaluatieonderzoek inzake de implementatie van het 'systeemlandschap' en het door het College van Bestuur aangekondigde verandertraject. Eveneens werd de aandacht gevestigd op vraagstukken met betrekking tot groeiende studentaantallen, de kwetsbare positie van docenten met tijdelijke contracten en de erkenning van betrokkenheid bij medezeggenschap. Leden van de Raad van Toezicht woonden in 2022 de zogenaamde 'artikel 24'-overleggen van de GV bij.

Leden van de Raad van Toezicht namen in 2022 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 gevoerd met personen binnen de instelling, en zijn zij aanwezig op belangrijke momenten voor de instelling, zoals bij de Opening Academisch Jaar en de Dies Natalis.

De voorzitter van de Raad van Toezicht, of zijn vervanger, woonde in 2022 de twee vergaderingen bij van de voorzitters van de Raden van Toezicht van de Nederlandse universiteiten.

Commissies van de Raad van Toezicht

Audit- en Huisvestingscommissie

De Audit- en Huisvestingscommissie adviseert de Raad van Toezicht over de gezondheid en doelmatigheid van de financiële huishouding van de VU. De problemen met de implementatie van het nieuwe systeemlandschap zorgden in 2022 voor uitdagingen in beheersing en sturing. Eind 2021 werd de crisisorganisatie vanwege de problemen met de implementatie van het nieuwe systeemlandschap afgeschaald en teruggebracht naar de reguliere lijnorganisatie. De verdere optimalisatie van het systeemlandschap (onder de noemer van Programma Optimalisatie Bedrijfsvoering fase 2) werd terugkerend in de Audit- en Huisvestingscommissie besproken, met name de projectlijnen met betrekking tot HR en de herinrichting IAM.

De commissie heeft in het voorjaar van 2022 gesproken over de jaarrekening 2021 van Stichting VU, in aanwezigheid van de accountant. De commissie heeft hierover aan de Raad van Toezicht geadviseerd. De Audit- en Huisvestingscommissie heeft ook bij de jaarrekening 2022 vastgesteld dat het positieve resultaat zorgvuldige communicatie behoeft. De commissie heeft opnieuw het belang benadrukt van een helder verhaal bij de cijfers.

In de bespreking van de tussentijdse rapportages over 2022 heeft de Audit- en Huisvestingscommissie gelet op de manier waarop de prognoses zich ontwikkelden ten opzichte van de geplande begroting. Het omzetten van gealloceerde middelen (bijvoorbeeld NPO-gelden, sectorplannen, andere extra middelen voortkomend uit het Regeerakkoord) in activiteiten binnen de eenheden kwam meermaals ter sprake.

De Raad van Toezicht heeft het College van Bestuur in 2022 verzocht om vroegtijdig betrokken te worden bij de hoofdlijnen voor de Kadernota. De Audit- en Huisvestingscommissie besprak in het voorjaar van 2022 de contouren van de Kadernota 2023 en de bijsturingmogelijkheden die de organisatie tot haar beschikking heeft in het licht van de verwachte onzekere externe financiële ontwikkelingen. In het najaar 2022 kwam in de commissie de begroting 2023 (inclusief risicoparagraaf en treasuryplan) van de VU aan de orde, ter advisering aan de Raad van Toezicht. De Audit- en Huisvestingscommissie heeft de begroting over 2023 beoordeeld vanuit het oogpunt van de financiële gezondheid van de VU op korte en lange termijn en een doelmatige inzet van de middelen.

In 2022 heeft de Audit- en Huisvestingscommissie gereflecteerd op het proces van begroting tot en met jaarrekeningcontrole, en de rol die zowel de interne organisatie als de externe accountant daarbij speelt. In de vergadering van de Audit- en Huisvestingscommissie van 23 mei vond een korte private sessie plaats tussen de Audit- en Huisvestingscommissie en de externe accountant. Vooruitblikkend op de jaarrekeningcontrole 2022 is de ambitie om de jaarrekeningcontrole te verkorten en de hygiëne in het rapporteren te verbeteren, en zijn de kansen die het nieuwe systeemlandschap daarin biedt, opnieuw benoemd. Tevens is nieuwe of aanvullende wet- en regelgeving ten aanzien van bijvoorbeeld de verantwoording van geormerkte middelen en het investeren met publieke middelen in private activiteiten besproken. Daarnaast vestigde de Audit- en Huisvestingscommissie binnen de Raad van Toezicht de aandacht op het verbeteren van de leesbaarheid en toegankelijkheid van rapportages en prognoses in het licht van de inhoudelijke ambities die gerealiseerd moeten worden. Daarbij hecht de commissie belang aan het schetsen van kaders voor het toekomstige meerjarige financiële beeld, hoe gecompliceerd ook, gezien actuele interne en externe ontwikkelingen.

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. In 2022 werd de afwikkeling van een groot datalek door de commissie gevolgd, ten behoeve van advisering aan de Raad van Toezicht.

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. Daarbij stond de vraag centraal in hoeverre de kernvoorraad van de campus toereikend is en welke werk- en onderwijspatronen in het licht van toenemende studentenaantallen worden gevraagd. Daarnaast besprak de Audit- en Huisvestingscommissie de voortgang van de verschillende lopende bouwprojecten. Op advies van de Audit- en Huisvestingscommissie keurde de Raad van Toezicht in 2022 een door het College van Bestuur voorgenomen besluit ten aanzien van een additionele investering voor de realisatie van het Onderzoeksgebouw VU goed.

De Audit- en Huisvestingscommissie vraagt tweemaal per jaar de directeur IT en CISO om een verdiepende briefing inzake IT-beheersing en informatiebeveiliging. Daarbij kwamen onder de noodzakelijke stabilisatie van processen en systemen aan bod, maar ook ontwikkelingen binnen de dienst IT en de gewenste optimalisatie van de structuur van dienstverlening aan eenheden binnen de VU.

Andere thema's die aan de orde zijn geweest, zijn de treasuryrapportages, de verzekeringsportefeuille, fiscaliteit, risicomanagement, de overname van aandelen in Matrix IC, de herstructurering VU Holding BV, en het auditplan van de internal auditor. Eveneens was er in de Audit- en Huisvestingscommissie ruimte voor een reflectie op zowel de impact van sectorale discussies over bekostigingssystematiek, als op politieke en economische ontwikkelingen (stijging energieprijzen, inflatie, etc.), waarbij het College van Bestuur regelmatig gevraagd werd om de commissie mee te nemen in dilemma's en toekomstscenario's.

De Audit- en Huisvestingscommissie is in 2022 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 richt zich in haar advisering aan de Raad van Toezicht op (de kwaliteit van) onderwijs, onderzoek en valorisatie en is eveneens betrokken bij onderwerpen als diversiteit, sociale veiligheid, Erkennen en Waarderen, strategisch personeelsbeleid en kennisveiligheid. In haar besprekingen agendeert de Kwaliteitscommissie ook de context van verwachte ontwikkelingen in de bekostiging van hoger onderwijs en onderzoek, en de inhoudelijke keuzes waar de VU daardoor zal komen te staan.

In 2022 heeft de Kwaliteitscommissie zich in het bijzonder gericht op de profilering en zichtbaarheid van het onderzoek aan de VU en de totstandkoming van de onderzoeksstrategie, en ook op de verdere implementatie van de onderzoeksvisie. Aan de orde kwamen onder meer de positionering en structurering van de interdisciplinaire onderzoeksinstituten, het werken met de profielthema's en het verstevigen van de bestaande beraden binnen het domein onderzoek.

Naast de verdere profilering van onderzoek besprak de Kwaliteitscommissie in 2022 eveneens de andere strategische bewegingen die de rector voorstaat: het komen tot nieuwe vormen van erkennen en waarderen van wetenschappers en het aanscherpen van het hoogleraarbeleid aan de VU. De Kwaliteitscommissie nam met belangstelling kennis van de inspanningen die de VU verricht in het formuleren van loopbaanpaden met verschillende accenten, maar ook van de aandacht voor leiderschap in allerlei loopbaanfasen. De positie van de VU in verschillende relevante rankings is een terugkerend onderwerp in de vergaderingen van de Kwaliteitscommissie, waarbij de Kwaliteitscommissie de lijn steunt die het College van Bestuur uitzet voor het diversifiëren van het erkennen en waarderen van wetenschappers.

Met regelmaat heeft de rector de Kwaliteitscommissie geïnformeerd over interventies om de transparantie rondom nevenfuncties van hoogleraren te bevorderen, door onder meer in te zetten op grotere bewustwording en op betere technische ondersteuning in het openbaar maken van nevenfuncties op profielpagina's.

Binnen het universitaire landschap is kennisveiligheid in toenemende mate een belangrijk thema geworden; over landelijke ontwikkelingen en verdere beleidsontwikkeling binnen de VU heeft de Kwaliteitscommissie dan ook met regelmaat met de rector van gedachten gewisseld.

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. Ook het marktaandeel van de VU en de instroomcijfers komen terugkerend ter sprake in de Kwaliteitscommissie, waarbij het vraagstuk aangaande toenemende (internationale) studenteninstroom ook in 2022 aan bod is gekomen. De complexiteit van het vraagstuk en het vinden van een balans tussen het aansluiten bij landelijk beleid en het zoeken naar een antwoord op de vraag wat voor de VU, gezien de eigen identiteit en strategie, de gewenste toekomstscenario's zijn, was daarbij een belangrijk bespreekpunt.

De monitoring van de uitvoering van het Kwaliteitsplan keert in elke vergadering van de Kwaliteitscommissie terug. De Kwaliteitscommissie heeft de rector in 2022 met name bevestigd op de uitputting van de middelen, het kunnen uitvoeren van projecten waar goede ideeën aan ten grondslag liggen, en de bijsturingmogelijkheden die faculteiten daarin hebben en tentoonspreiden.

In een verdiepende bespreking over A Broader Mind for Students nam de Kwaliteitscommissie in 2022 kennis van een aansprekend voorbeeld van onderwijsinnovatie, dat zich expliciet richt op maatschappelijke uitwisseling.

Elk jaar vraagt de Kwaliteitscommissie aan de directeur HRMAM (HRM, Arbo en Milieu) en de Chief Diversity Officer om een toelichting op de invulling en ontwikkelingen binnen het diversiteitsbeleid van de VU. In 2022 besprak de Kwaliteitscommissie in dat kader het vinden van een balans tussen stroomlijnen van bestaande initiatieven en het organisch laten ontstaan van goede ideeën, het Gender Equality Plan dat het College van Bestuur eind 2021 vaststelde en het belang van diversiteit in alle posities binnen de organisatie. Daarbij werd het verband met thema's als sociale veiligheid en welzijn, leiderschap en de diversifiëring van loopbaanpaden geëxpliciteerd.

Andere thema's en ontwikkelingen die aan de orde kwamen in de Kwaliteitscommissie in 2022 waren de kansen en uitdagingen voor hybride en blended onderwijs na corona, de terugkeer naar de campus na corona, studentenwelzijn, verhoogde werkdruk, sociale veiligheid, strategische samenwerkingen en relevante cases ten aanzien van wetenschappelijke integriteit. Daarnaast had de Kwaliteitscommissie aandacht voor de impact van de ontwikkelingen binnen ACTA op het primaire proces van onderzoek en onderwijs.

In 2022 is de Kwaliteitscommissie vijf keer bijeengekomen. De notulen van deze overleggen zijn geagendeerd en besproken in de vergaderingen van de Raad van Toezicht.

Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie adviseert de Raad van Toezicht over zaken gerelateerd aan de werkgeversrol van de Raad. Naast de reguliere werkzaamheden van de commissie was er in 2022 een speciaal punt van aandacht: de werving van een nieuw lid van de Raad van Toezicht op voordracht van de medezeggenschap.

In verband met het vertrek van Aafke Hulk startte de Remuneratiecommissie in april, in nauw overleg met de Gezamenlijke Vergadering, met de werving en selectie van een nieuw lid Raad van Toezicht op voordracht van de medezeggenschap. Aangezien Aafke Hulk zelf voorzitter was van de Remuneratiecommissie en niet over haar eigen opvolging wilde oordelen, nam Andrea Evers voor deze procedure deel aan de Remuneratiecommissie in plaats van Aafke Hulk. Onder regie van de commissie werd de profielschets opgesteld, de wervingsprocedure uitgewerkt en een searchbureau geselecteerd om de werving te ondersteunen. De gesprekken met de kandidaten werden gevoerd door een brede selectieadviescommissie, die bestond uit twee leden van de Raad van Toezicht, een lid vanuit het College van Bestuur en vier leden vanuit de Gezamenlijke Vergadering van de VU. De procedure mondde uit in de benoeming van Janne Nijman per 1 januari 2023. Na de benoeming bereidde de Remuneratiecommissie de communicatie over de benoeming en het inwerkprogramma voor.

In najaar 2022 nam Mirjam van Praag het besluit dat zij haar rol als collegevoorzitter per 1 september 2023 zal beëindigen. De Remuneratiecommissie verzorgde in overleg met haar de communicatie van haar vertrek en trof ook de voorbereidingen voor de werving van een nieuwe collegevoorzitter per 1 september 2023. De commissie nodigde verschillende searchbureaus uit te offren voor de ondersteuning van de procedure en zal in 2023 een bureau selecteren, de profielschets laten opstellen en regie voeren op de selectieprocedure.

Naast deze zaken speelden voor de Remuneratiecommissie de reguliere werkzaamheden. In het voorjaar heeft de commissie het 100-dagen gesprek met de Rector Magnificus gevoerd en de jaargesprekken met de voorzitter en het lid van het College van Bestuur voorbereid en gevoerd. Tevens is de gezamenlijke juniretraite van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur door de commissie voorbereid. In het najaar werd de zelfevaluatie van de Raad van Toezicht opgezet met behulp van een extern bureau, dat leden van de Raad van Toezicht, leden van het College van Bestuur, een decaan en een directeur (beiden op eigen titel) interviewde. De rapportage zal begin 2023 worden besproken met de Raad van Toezicht.

In 2022 hield de Remuneratiecommissie zeer regelmatig op bovenstaande thema's bijeengekomen en ook in een uitgebreidere vergadering over meerdere onderwerpen. De notulen van dit overleg 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 zijn eigen functioneren aan de hand van de in het Algemeen Reglement vastgelegde criteria. In het najaar van 2022 is de zelfevaluatie onder begeleiding van een extern bureau uitgevoerd. De rapportage van de resultaten worden begin 2023 verwacht en in de eerste vergadering van de Raad van Toezicht besproken.

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 2023.

2 februari 2023,

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.W.M. (Andrea) Evers
De heer dr. T.B.P.M. (Tjark) Tjin-A-Tsoi
Mevrouw prof. mr. dr. J.E. (Janne) Nijman

Bericht van de medezeggenschap

Ondernemingsraad

Terug naar normaal. Of toch niet helemaal?

2022 was het jaar waarin we terugkeerden naar de wereld zoals we die kenden voordat we werden overvallen door de coronapandemie. Begin maart vervielen vrijwel alle restricties en kon het normale leven zijn gang hervatten. Zo normaal was dat leven toch ook weer niet want covid mocht dan wel langzaam uit ons beeld gaan verdwijnen maar daarvoor in de plaats kwamen de oorlog in Oekraïne en een inflatie die we sinds de jaren 70 van de vorige eeuw niet meer gekend hebben.

Nadat de terugkeer naar de campus weer mogelijk was bleek toch dat het nieuwe normaal anders was dan het oude normaal. Op veel werkplekken heeft het hybride werken een vaste plaats veroverd. Het lijkt soms wel heel erg succesvol te zijn gezien de lege gangen op maandagen en vrijdagen. Waarbij er op dinsdagen en donderdagen bij sommige onderdelen werkplekken te kort zijn. Daar is mogelijk toch wel meer sturing nodig om onze krappe ruimte optimaal te benutten. Hybride werken gaat altijd in overleg, het is geen recht en geen plicht, daar zijn in de cao afspraken over gemaakt. De VU heeft een leidraad voor hybride werken opgesteld, de OR twijfelt of dat niet te vrijblijvend is en voelt er meer voor om dit in een regeling vast te leggen.

De tweede helft van het jaar stond voor de OR vooral in het teken van de start van het programma VUture. Dit verandertraject kent een lange voorgeschiedenis. Volgens sommigen gaat die al terug naar de grote reorganisatie van de bedrijfsvoering in de periode 2012-2014. Bij deze reorganisatie is er gekozen voor centralisatie van de ondersteuning en vergaande automatisering van werkprocessen waardoor een substantieel aantal banen kwam te vervallen. De consequenties van keuzes die toen gemaakt zijn werden duidelijk zichtbaar bij het mislukken van het MARS-project. De eerlijkheid gebied te zeggen dat ook hier de meningen over verschilden.

Het CvB heeft naar aanleiding van de evaluatie van het MARS project én signalen die van vooral door faculteiten zijn afgegeven dat er nu echt iets moest gebeuren in de zomer besloten om een verandertraject in te zetten. De Ondernemingsraad stond hier -zeker in het begin- kritisch tegenover. In de overlegvergadering van juni 2022 had de OR juist opgeroepen om een pas op de plaats te maken zodat de organisatie de tijd zou krijgen om de MARS-perikelen te verwerken én om nog niet opgeloste problemen uit de wereld te helpen. Na intensief overleg tussen OR en CvB waaruit naar voren kwam dat het echt om een verandertraject gaat en niet een botte reorganisatie heeft de raad keuze gemaakt om met een speciaal daarvoor gevormde werkgroep aan te sluiten bij de projectgroep van het VUture-programma, zodat de OR een actieve rol kan spelen bij het geven van advies bij de keuzes die daar gemaakt worden.

Ook de Ondernemingsraad ziet dat de samenwerking en de vormgeving van werkprocessen en overlegstructuren op de VU beter kunnen. Voor de OR is het daarbij essentieel dat er draagvlak gezocht en gevonden wordt. Niet iedereen zal tevreden zijn met de uitkomst van het verandertraject maar het is belangrijk dat er een oplossing wordt gevonden voor knelpunten die – met verschillende invalshoeken – blijven terugkomen.

Voor de OR is het daarbij belangrijk dat hierbij niet alleen het geluid van de usual suspects maar ook dat van de werkvloer wordt gehoord. Medewerkers – zowel OBP als WP – kunnen vaak als geen ander aangeven waar verbeteringen mogelijk en nodig zijn. Ervaringen daarmee zijn ook in 2022 al opgedaan bij een heel ander onderwerp, de aanpassing van de bloktijden van de colleges. Het voorstel hield in dat de bloktijden zouden worden verkort. Bij de OR kwamen veel signalen binnen van docenten die hier moeite mee hadden. De OR heeft daarop aan het CvB het voorstel gedaan om een aantal consultatiebijeenkomsten te houden waarbij alle voors- en tegens konden worden ingebracht door medewerkers die zelf onderwijs geven, de deskundigen bij uitstek. Uit de bijeenkomsten – waarbij ook CvB leden aanwezig waren – kwam naar voren dat het op dit moment niet wenselijk is om de bloktijden aan te passen. De Ondernemingsraad is een groot voorstander van dit type bijeenkomsten omdat hiermee de werkvloer gehoord wordt en de OR dit kan meenemen in zijn adviezen. Maar het is niet alleen in het belang van de OR, ook voor het CvB is het belangrijk dat zij regelmatig een ander geluid horen óf een bevestiging van voorgenomen keuzes. Het leidt uiteindelijk tot betere besluitvorming en daar kan iedereen alleen maar voor zijn!

Henk Olijhoek
Voorzitter OR 2021-2023

Universitaire Studentenraad

De Universitaire Studentenraad houdt zich, als officiële gesprekspartner van het College van Bestuur, met instemmings-, advies- en initiatiefrecht bezig met de vertegenwoordiging van het studentenperspectief op de VU. Sinds 1 september 2022 is de USR 2022-2023 daarmee aan de slag. Elf gepassioneerde en idealistische individuen, allemaal met verschillende ideeën over onderwijs, onderzoek en de VU-gemeenschap. Al deze ideeën staan gebundeld in ons beleidsplan, te lezen op de website voor een ruimer beeld. Hieronder wordt een beeld geschetst van een aantal speerpunten van de USR.

Sinds de start van onze termijn is er veel gebeurd; de campus mocht weer op volle toeren draaien, na twee jaar door lockdowns geteisterd te zijn. En daar wordt gebruik van gemaakt; een prachtige ontwikkeling, die de discussie over ruimtegebrek op de campus wel weer deed aanwakkeren. De USR heeft zich dit jaar beziggehouden met mogelijke oplossingen voor het ruimtegebrek. Daarnaast is gekeken naar een langetermijnvisie op de huisvesting binnen de VU-gebouwen.

Studentenhuisvesting was het afgelopen jaar ook een belangrijk thema voor de USR. Samen met de International Office (IO) stuurden we een survey uit om te inventariseren hoeveel internationale studenten in precare situaties wonen. Dit bleken er een hoop. Samen met de IO bekijken we hoe we het probleem op de korte termijn kunnen verlichten, en hoe we het op de lange termijn kunnen oplossen.

Studentenwelzijn stond daarnaast het afgelopen jaar centraal voor de USR. Met thema's als seksuele en sociale veiligheid, sociale verbondenheid van studenten met de campus en de veel gebruikte term 'vu community' heeft de USR meerdere initiatieven in het leven geroepen ter bevordering van het studentenwelzijn. Zo is er een overzicht van de welzijnsinitiatieven op de VU opgesteld, is er nu een fonds voor studenten die lijden onder de hoge energieprijzen, komen er QR-codes op de campus die leiden naar een overzicht met alle mooie initiatieven op VU, en is er aandacht gericht op seksuele veiligheid en het hoger-onderwijsmanifest van Amnesty International.

Ook op duurzaamheid is het afgelopen jaar veel gebeurd. De USR bracht, samen met de Green Office, de aandacht op de absurde hoeveelheid 'single-use cups' op onze campus. Daarnaast nam de USR deel aan de discussie rondom samenwerking met de fossiele industrie, en leverde de raad een kritisch geluid op deze samenwerking a priori. Verder is op een constructieve wijze gekeken naar initiatieven die de duurzaamheid van de universiteit kunnen bevorderen, zowel met het CvB als in GV-verband.

Naast initiatieven heeft de USR natuurlijk ook formele en informele betrokkenheid bij nieuw en staand beleid. Het afgelopen jaar is veel beleid onder de loep genomen; van het centrale alcoholbeleid tot het Bindend StudieAdvies. Van het beleid omtrent instellingscollegegeld tot de nieuwe beschrijving van de studentenombuds.

Deze beslissingen maakt de USR nooit in zijn eentje. Door middel van de zogenaamde UVO- en Presidiumvergaderingen wordt regelmatig feedback verzameld bij zowel studieverenigingen als Facultaire Studentenraden. Daarnaast worden onderwerpen van belang voor studenten besproken bij de Public USR; een open vergadering waar een thema uitgebreid behandeld wordt en ideeën van studenten worden verzameld. Ten slotte houdt de USR een nauwe band met studentenraden door heel Nederland, om een breder beeld te behouden op landelijke ontwikkelingen, maar ook om ontwikkelingen aan de eigen universiteit in perspectief te plaatsen.

Zoals in de introductie genoemd, dit is slechts een selectie van alle onderwerpen waar de USR zich mee bezighoudt. Over een paar maanden is het weer tijd voor de volgende verkozen USR. De opkomst van de verkiezingen en de inwerking van de nieuwe raad zijn belangrijke punten waar de USR zich de komende maanden ook intensief mee bezig gaat houden.

Joep van Dijk
Voorzitter USR 2022-2023

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 van het voornemen hiertoe, dat de Raad van Toezicht zelf opmaakt, door de Ledenraad van de 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 bereiden de Raad van Toezicht en vertegenwoordigers van de medezeggenschap samen een voordracht aan de Raad van Toezicht voor. Daarna maakt de Raad van Toezicht het voornemen op ter goedkeuring door de Ledenraad van de VUvereniging.

Faculteiten en diensten

Het bestuur en de inrichting van de universiteit zijn geregeld in het [Bestuursreglement VU](#).

De universiteit heeft 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 heeft 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.

Aan het hoofd van iedere faculteit staat een faculteitsbestuur van drie tot vijf leden, benoemd door het College van Bestuur. De decaan is voorzitter van het faculteitsbestuur en is 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.

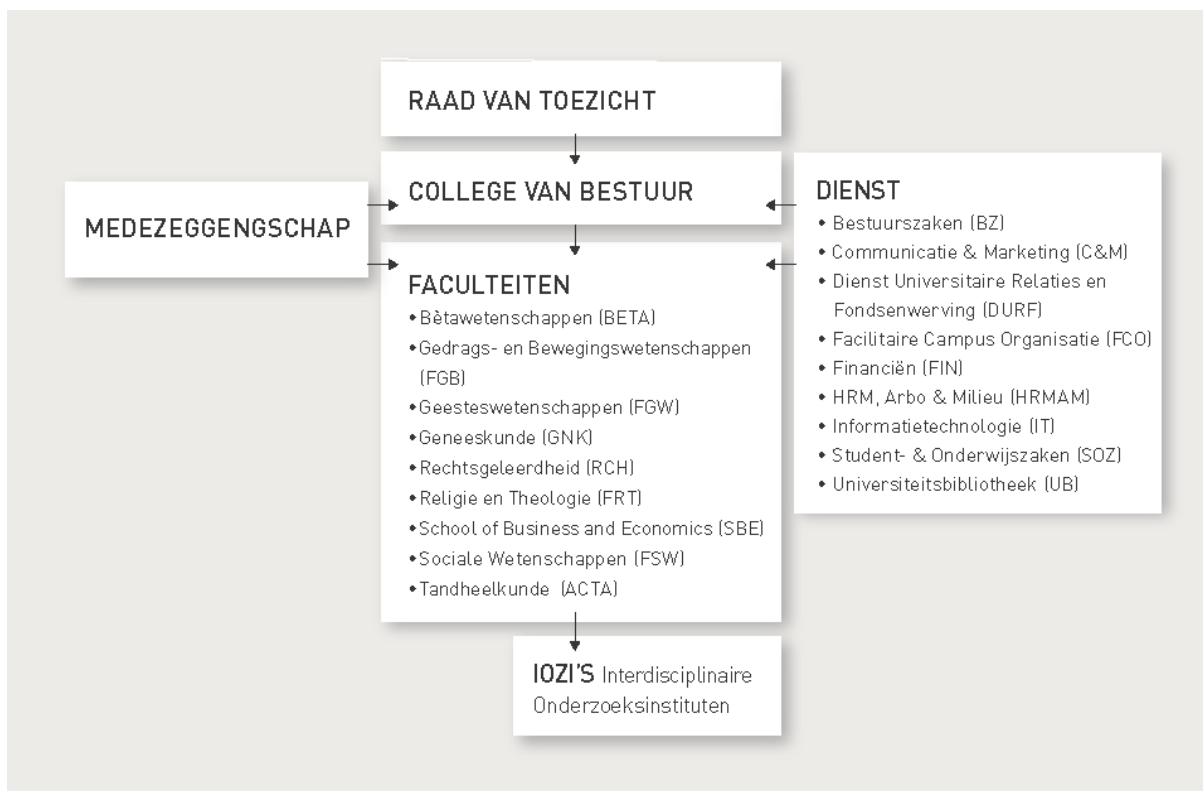
De decanen van de faculteiten vormen het College van Decanen, dat onder voorzitterschap staat van de rector magnificus. Het College van Decanen houdt toezicht op de wetenschappelijke kwaliteit, integriteit en reputatie van de universiteit. In zijn hoedanigheid van College voor Promoties als bedoeld in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

Medezeggenschap

De VU kent een stelsel van gedeelde medezeggenschap. De centrale organen zijn de Ondernemingsraad (OR), Universitaire Studentenraad (USR) en Gezamenlijke Vergadering (GV). De GV bestaat uit de leden van beide andere organen. De drie organen ontleen hun bevoegdheden aan de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) en aan de eigen VU-regelgeving op het gebied van medezeggenschap, die is gebaseerd op de WHW. De facultaire medezeggenschap wordt uitgeoefend in de Onderdeelcommissie (ODC), de Facultaire Studentenraad (FSR), de Facultaire Gezamenlijke Vergadering en de Opleidingscommissie. 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). In het LO worden landelijke afspraken in de cao Nederlandse Universiteiten binnen de VU verder uitgewerkt in beleid en regelingen op het gebied van arbeidsvoorwaarden en rechtspositie van medewerkers. Voorbeelden hiervan zijn afspraken over verlof, werktijden en vergoedingen voor onkosten.



Figuur 1 Organogram van de VU

VU Holding BV

De doelstelling van de VU Holding BV is om de VU te faciliteren bij haar valorisatieambities (zie ook [hoofdstuk 4, Impact en valorisatie](#)), 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 meerdere deelnemingen die valorisatie faciliteren (ASIF BV, ACE BV en Innovatiefonds NoordHolland 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)) en daarnaast een gedeeld aandeelhouderschap met Rialto BV in Bar Boele BV.

Naast het toezicht vanuit de VU Holding BV hebben alle meerderheidsdeelnemingen een aparte Raad van Commissarissen. Minimaal een keer per jaar 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 aandacht voor valorisatie neemt nog steeds toe. Ook vindt de VU het belangrijk dat de VU-Holding actief anticipeert op de ontwikkelingen in het Pan-Amsterdamse valorisatie-ecosysteem. Die ontwikkelingen werden in 2022 duidelijk zichtbaar in de uitbreiding van het aantal deelnemingen van de VU Holding BV. VU Holding BV is in 2022 gaan participeren in BiteOn BV en Innovatiefonds NoordHolland BV. Verder is het voornemen in 2023 om de structuur van de VU Holding BV te wijzigen van het model van een bestuur dat direct verantwoording aflegt aan de aandeelhoudersvergadering, naar een model met een bestuur en een Raad van Commissarissen.



H1 Over de VU



1. Over de VU

De VU is een bijzondere universiteit met faculteiten in de alfa-, bèta-, gamma- en medische wetenschappen. Ons onderwijs en onderzoek zijn nauw verbonden. Onze toppositie in onderzoek combineren we met een stevige maatschappelijke oriëntatie, wat leidt tot een uitstekende internationale reputatie. Ons onderwijs en onderzoek zijn sterk multidisciplinair. Wij leiden inhoudelijk goed onderlegde en ruimdenkende studenten op. Wij zien brede academische vorming als een integraal onderdeel van de opleiding. We hebben impact met ons onderwijs, ons onderzoek en onze valorisatieactiviteiten, waarmee we bijdragen aan een betere wereld. Onze multidisciplinariteit wordt versterkt door onze vestiging op één fysieke campus. We zijn een echte campusuniversiteit in het hart van Kenniskwartier Zuidas met zijn uitstekende (inter)nationale ligging en bereikbaarheid.

In dit hoofdstuk vertellen wij meer over waar wij voor staan, wat onze strategie is en hoe wij waarde creëren.

Historie, missie en kernwaarden

Historie

De VU werd in 1880 opgericht onder leiding van theoloog, journalist en politicus Abraham Kuyper. De universiteit werd de eerste 75 jaar van haar bestaan volledig 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 nog zichtbaar in onze universiteit.

Vanaf de jaren vijftig van de vorige eeuw groeide de VU snel. Er kwamen nieuwe studierichtingen, nieuwe faculteiten en er meldden zich steeds meer studenten aan. In 1970 telde de VU 10.000 studenten. Vanaf dat jaar werd de VU ook op gelijke wijze bekostigd als andere Nederlandse universiteiten. In 2022 stonden er 31.761 studenten ingeschreven aan de VU. De VU staat daarmee in omvang op de vijfde plaats van de dertien universiteiten in Nederland.

Onze missie

De missie van de VU is als volgt geformuleerd:

De Vrije Universiteit Amsterdam neemt met wetenschappelijk en waardengedreven onderwijs, onderzoek en valorisatie, verantwoordelijkheid voor mens en planeet. We leiden studenten en professionals op met kennis van zaken en A Broader Mind. Onderzoek van de VU 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 de samenleving. Dat is de missie van de VU.

We voelen ons verantwoordelijk 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 verschillende 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 waardegemeenschap 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.

Strategie VU 2020-2026

Het instellingsplan [Strategie VU 2020-2025](#) loopt sinds 2020. 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.

In de Strategie VU 2020-2026 zijn de bouwstenen van de strategie onderscheiden in 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.

In 2022 heeft een midterm review van de strategie plaatsgevonden. Uit die review komt een aantal aanbevelingen voort voor de organisatie van die tweede helft, en voor een nieuwe prioriteitstelling.

Midterm review

De strategie heeft al tot verschillende successen geleid. De *profielthema's* zijn in de afgelopen jaren scherper gedefinieerd (zie [hoofdstuk 3, Onderzoek](#)). Het concept 'activerend blended onderwijs' is in korte tijd uitgegroeid tot de kern van onze visie op onderwijs en het 'mixed-classroommodel' heeft ingang gevonden – een succes op het gebied van diversiteit (zie [hoofdstuk 2, Onderwijs](#)). De VU is de afgelopen jaren de duurzaamste universiteit van ons land geworden en gebleven. Er is een 'VU Starthub' gecreëerd, een verzamelgebouw voor academische start-ups. Dat past in het speerpunt *ondernemend*: als VU werken we hard aan een ondernemende geest in onze studenten, promovendi, wetenschappers en staf, als een manier om bij te dragen aan de samenleving (zie [hoofdstuk 4, Impact en valorisatie](#)). Onze ambitie om de campus tot een aantrekkelijke ontmoetingsplaats te maken ('sociale campus') heeft al geleid tot de vestiging van een bioscoop op de campus (Rialto) en tot de inhuizing van het cultuurcentrum Griffioen (zie [hoofdstuk 6, Campus en bedrijfsvoering](#)).

Op andere terreinen is in de eerste werkingsjaren van de Strategie 2020-2026 vooral *voorbereidend* werk verricht. Zo zijn we na twee jaren zover dat we het 'VU Center for Entrepreneurship' kunnen oprichten. De ambitie om onze wetenschappelijke reputatie en onze impact te vergroten, is nog niet gerealiseerd; we gaan daarvoor een nieuw programma 'Impact en Reputatie' starten. Onze ambitie 'Digitalisering' heeft voor een deel al concrete resultaten opgeleverd: er is een digitale werkplek tot stand gebracht en de faciliteiten voor blended onderwijs en thuiswerken zijn verbeterd. We moeten nu de volgende stap zetten, en bouwen aan een robuuste en veilige digitale infrastructuur en we moeten ons datamanagement verbeteren.

De komende jaren: in de lijn brengen

De midterm review stelt een duidelijke verandering voor in de manier waarop wij als universiteit onze inspanningen voor onze strategische doelen *organiseren*. In de afgelopen jaren werkten we met aparte structuren voor elk van onze ambities. Er waren programmacommissies, kernteams en stuurgroepen. De midterm review stelt vast dat het nu zaak is, de *hele* organisatie meer te betrekken bij de realisering van de strategie, en de hele organisatie daarvoor ook verantwoordelijk te maken. In de termen van de reviewrapport: het vervolg van de implementatie moet vanuit de lijn worden ondersteund.

We voeren die veranderde aanpak snel en krachtig door. We werken aan een slagvaardige en wendbare VU; die wordt gekenmerkt door heldere keuzes, snelle besluitvorming, korte lijnen, daadkracht, eigenaarschap en een efficiënte manier van werken. Daartoe richten we het programma 'VUture' in: een verandertraject dat gericht is op het doorbreken van verkoking, op het terugdringen van bureaucratie, het verduidelijken van rollen en mandaten en het stimuleren van samenwerking.

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. Dat doen we aan de hand van een waardecreatiemodel. Ons waardecreatiemodel (zie figuur 2) is gebaseerd op de Strategie VU 2020-2026. 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). We werken onder meer aan een automatische koppeling van VU-publicaties aan SDG's.

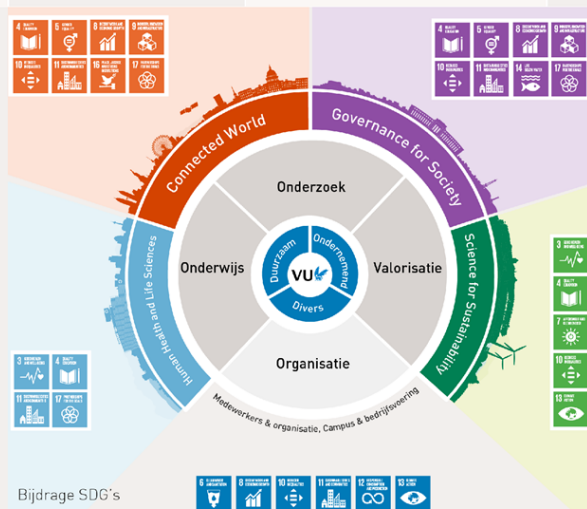
Het waardecreatiemodel laat zien hoe wij meerwaarde creëren door te investeren in onze kerntaken onderwijs, onderzoek en valorisatie, maar ook in onze mensen en in onze omgeving. Dit zijn investeringen in bijvoorbeeld onderwijsbeleid, samenwerkingsverbanden, innovatie, kwaliteit van diensten, de campus 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 vervolgens genereren vanuit deze output, wordt beschreven in de paragrafen 'Impact en strategische resultaten' in hoofdstukken 2 tot en met 6 van dit jaarverslag.

Hoe wij waarde creëren

Input

Onderwijs We investeren in:	Onderzoek We investeren in:	Valorisatie We investeren in:	Organisatie (incl. medewerkers en campus) We investeren in:
<ol style="list-style-type: none"> De kwaliteit van het onderwijs Het studentensucces van studenten Het ontwikkelen van een afgewogen en internationaal onderwijsprofiel Het innoveren van het onderwijs 	<ol style="list-style-type: none"> Onderzoek met wetenschappelijke en maatschappelijke impact Onderzoeksondersteuning bij aanvragen van subsidies en fondsen. Het ontwikkelen van faciliteiten en ondersteuning voor opslag van onderzoeksdata. Het openstellen van het interne en externe VU-netwerk 	<ol style="list-style-type: none"> Onze valorisatie-strategie en -beleid Het creëren van bewustzijn, cultuur en opleidingen op het vlak van valorisatie Invulling geven aan onze portaalfunctie als verbinder van wetenschappers onderling en met het bedrijfsleven Ontwikkeling van de VU-campus tot regionale innovatiehub Een Leven Lang ontwikkelen (LLO) 	<ol style="list-style-type: none"> Een bruisende, innovatieve en duurzame campus Beleid voor verantwoorde bedrijfsvoering Verdere digitalisering van onze bedrijfsvoering Diversiteit van onze medewerkers Goed werkgeverschap Duurzame inzetbaarheid Erkennen en waarderen van onze medewerkers Werknemerswelzijn



Output

Onderwijs	Onderzoek	Valorisatie	Organisatie (incl. medewerkers en campus)
31.761 Studenten 19.736 Bachelorstudenten (waarvan 666 pre-master) 12.025 Masterstudenten 5.896 Studenten met internationale vooropleiding 45 Bacheloropleidingen 100 Masteropleidingen	358 Promoties 7 ERC-grants 15 NWO Vernieuwingsimpuls toekenningen (Veni, Vidi, Vici) 3 Marie Skłodowska-Curie toekenningen 72% Open Access publicaties (Gold) 88% Open Access publicaties (incl. Green) 585 Vakpublicaties	9 Ingediende patentaanvragen 4 Licenties 245 Projecten 1 Opgerichte spin-off 19 AVS spin-offs 13 Projecten Demonstrator Lab 254 Postacademische opleidingen	4.671 Medewerkers (fte) 47%/53% Man/vrouw 31% Vrouwelijke hoogleraren 32% Internationale wetenschappelijke stafmedewerkers 22.870 ton CO2-footprint zonder mobiliteit 384.915 GJ Energieverbruik 81.280 m3 Gasverbruik 103.141 m3 Waterverbruik 919 ton Afvalproductie

Figuur 2 Waardecreatiemodel



H2

Onderwijs



2. Onderwijs

De VU heeft een duidelijke visie op wetenschappelijk onderwijs. De VU heeft de ambitie om heel goed onderwijs te verzorgen: onderwijs dat studenten actief betreft en dat elke soort leerder insluit. Ons onderwijs moet toekomstbestendig zijn, of sterker nog: toekomstgericht. We werken daar hard aan. We meten de kwaliteit en vergelijken die met andere (internationale) universiteiten. We werken samen met belangrijke partijen. We zorgen dat ons onderwijs herkenbaar VU-onderwijs is.

Dit hoofdstuk gaat in op die visie en ambities, op de kwaliteit van ons onderwijs en op de prestaties die we leveren en op de samenwerking met andere partijen.

Visie en kerncijfers

Onderwijsvisie

De [Onderwijsvisie](#) van de VU sluit aan op een 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 de steeds diverser wordende doelgroep aanspreken.

Vanuit die ambitie hebben we in 2022 een instellingsbrede visie op flexibel onderwijs en een toetsvisie voor de toekomst vastgesteld. Ook is verder ingezet op een blijvende onderwijsverandering waarbij we een optimale mix van *on campus* en *online* onderwijs via innovatieve didactische werkvormen nastreven. Daarbij hebben we een nieuwe [animatie](#) van onze Onderwijsvisie gemaakt.

Onderwijsagenda

In de [Onderwijsagenda VU](#) zijn onze onderwijsplannen, zoals geformuleerd in de Onderwijsvisie en de Strategie VU 2020-2026, in één document samengevat. Dit garandeert een integrale benadering van onze onderwijskwaliteit en -innovatie. De Onderwijsagenda VU wordt ieder jaar geactualiseerd.

Veel van de beoogde resultaten uit de Onderwijsagenda van 2022 zijn 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 intensievere ondersteuning van innovatieve (digitale) onderwijsvormen;
- het verder optimaliseren van student- en onderwijsondersteuning.

In alle faculteiten is in 2022 hard gewerkt aan innovatie van onze onderwijsprogramma's in de richting van *activerend* en *blended* onderwijs. Er zijn binnen faculteiten visies op activerend blended onderwijs ontwikkeld en beschreven en er is verder gewerkt aan het (her)ontwikkelen van vakken en opleidingen met meer activerend en blended onderwijs. Deze (her)ontwikkeling wordt ondersteund door onderwijskundige adviseurs van LEARN! Academy, die faculteiten begeleiden in de transitie naar activerend en blended onderwijs. Zij vormen met elkaar een professionele leergemeenschap en organiseren bijvoorbeeld bootcamps voor activerend blended onderwijs. Ook richten ze ontwerpstudio's in om docenten te ondersteunen.

We merken wel op dat corona begin 2022 nog opspeelde en invloed had op onze werkwijze. In de periode dat er een thuiswerkadvies gold en studenten niet naar de campus konden komen, kon de geambieerde optimale mix van activerend op campus onderwijs en innovatieve (digitale) onderwijsvormen niet volledig gerealiseerd worden.

We werken met verschillende onderwijsconcepten om de maatschappelijke impact van ons onderwijs te vergroten en een inclusieve cultuur te versterken. De [Broader Mind Course](#) is vanaf februari 2022 voor de vierde maal aangeboden. De mogelijkheden voor studenten om deel te nemen aan een cursus op het gebied van *Community Service Learning* zijn verder uitgebreid. Hierbij zetten studenten hun academische vaardigheden in voor een vraagstuk van een maatschappelijke partner en werken ze in interactie met deze partner aan dit vraagstuk. Het *Mixed Classroom*-model is verder verankerd in onze docentprofessionalisering. Faculteiten worden op maat ondersteund bij de invoering van het mixed classroom model in de opleidingen, bijvoorbeeld via het programma *Mixed Classroom in Practice* waarin docenten werken aan de implementatie van het onderwijsmodel in hun eigen onderwijs. Daarnaast is in 2022 de Mixed Classroom Curriculum Reflection Tool ontwikkeld, een werkwijze waarmee docententeams het onderwijs inclusiever kunnen maken.

Kerncijfers

De onderstaande tabel laat de kerncijfers voor onderwijs van de afgelopen drie jaar zien (bron: 1 cijfer HO).

Kerncijfers Onderwijs	2020	2021	2022
Bachelorstudenten	18.312	19.381	19.736
Bacheloropleidingen	45	45	45
Instroom bachelor (EOI)	7.413	7.105	6.888
<i>waarvan met buitenlandse vooropleiding</i>	<i>1.102</i>	<i>1.410</i>	<i>1.670</i>
Masterstudenten	11.484	12.323	12.025
Masteropleidingen	100	99	100
Instroom master (EOI)	5948	6.262	5.524
<i>waarvan met buitenlandse vooropleiding</i>	<i>1.298</i>	<i>1.325</i>	<i>1.125</i>
Totaal ingeschrevenen	29.796	31.704	31.761
Topopleidingen NSE bachelor	6	7	6
# Diploma's			
Bachelor (exclusief joint degrees UvA)	2.804	3.225	3.454
Master (exclusief joint degrees UvA)	4.667	5.137	5.163

Kwaliteit

Onderwijskwaliteit

Ook in 2022 stond de continue verbetering van onze onderwijskwaliteit hoog op de agenda. De invoering van een nieuw digitaal evaluatiesysteem was aanleiding om het onderwijsbeleid te herijken, waarbij – naast aandacht voor de kwantitatieve vakevaluaties – ook stevig ingezet wordt op andere, meer kwalitatieve methoden van evaluatie van het onderwijs. Dit heeft geleid tot een update van het hoofdstuk [Onderwijsevaluatie](#) uit ons Handboek Onderwijskwaliteit.

Een belangrijke mijlpaal betrof het vaststellen van een visie op duurzaam en toekomstbestendig toetsen. De [toetsvisie](#) is uitgewerkt in drie ontwerpprincipes, gerelateerd aan de kernwaarden van de VU. De visie nodigt opleidingen en docenten uit op zoek te gaan naar de optimale balans tussen de formatieve dialoog en summatieve beoordelingsmomenten. Die formatieve dialoog beschouwen we aan de VU als een essentieel onderdeel van het leerproces van de student, passend bij ons Activerend Blended onderwijs.

Evaluatie en dialoog zijn ook leidend in ons systeem van kwaliteitszorg, waar de midterm review een vast onderdeel van is. In 2022 hebben rond de twintig opleidingen een *peer review*-bezoek gehad. De gerichte aanpak die daarbij wordt gevolgd heeft opleidingen verder gestimuleerd bij de verbetering en ontwikkeling van hun onderwijs en kwaliteitszorgcyclus. Deze permanente aandacht voor kwaliteitscultuur heeft in 2022 opnieuw geleid tot positieve resultaten bij visitaties in het kader van de externe accreditatie.

Docentkwaliteit en kennisuitwisseling

De kwaliteit van de docent bepaalt in belangrijke mate de kwaliteit van ons onderwijs. Goed onderwijs vraagt professionele en inspirerende docenten. We werken aan een visie op VU-docentschap en een update van het raamwerk onderwijsprestaties dat aansluit bij de visie op Erkennen en Waarderen.

Wij vinden het verder belangrijk docenten goed te scholen en te faciliteren tijdens hun onderwijscarrière. De VU heeft drie leergangen die aansluiten bij de loopfases van docenten en de verschillende rollen en taken binnen het onderwijs: de Basis Kwalificatie Onderwijs (BKO), de Senior Kwalificatie Onderwijs (SKO) en de Leergang Onderwijskundig Leiderschap (LOL).

In 2022 hebben 172 medewerkers hun BKO behaald. Hiermee komt het BKO-percentage binnen de VU eind 2022 op 84%, een lichte stijging ten opzichte van eind 2021 (83%). Dat is conform de streefwaarden uit de Onderwijsagenda 2018-2023. In totaal behaalden 36 VU-medewerkers in 2022 een SKO (doelstelling: per jaar 30 medewerkers). Daarmee komt het aantal medewerkers dat binnen de VU een SKO-kwalificatie heeft behaald eind 2022 uit op 231. Najaar 2022 startte de vijfde VU Leergang Onderwijskundig Leiderschap (LOL '22-'23) met tien deelnemers afkomstig uit verschillende faculteiten. Het thema van de vijfde leergang is de waardering en erkenning van onderwijs in de loopbaan van wetenschappers. De leergang is bestemd voor wetenschappelijke medewerkers op regiefuncties in het onderwijs, zoals portefeuillehouders onderwijs en opleidingsdirecteuren.

Daarnaast zijn er diverse activiteiten zoals workshops, cursussen en intervisie, die met de leergangen een doorlopend ontwikkelpad voor docentprofessionalisering vormen: van start-to-teachdag voor beginnende docenten tot na de LOL. In 2022 hebben pilots uit 2021 een structurele plek gekregen in de professionaliseringslijn. Dit betreft onder meer het traject voor promovendi om hun BKO te halen, intervisiegroepen voor docenten, en de leergang *Bouwen aan sterke onderwijsteams*. Verder zijn nieuwe pilots ontwikkeld en gestart, zoals de Seniorkwalificatie examinering, een individueel SKO-traject en een broedplaats voor junior docenten.

Teaching Culture Survey

In mei 2022 is voor de tweede keer de *Teaching Culture Survey* onder het wetenschappelijk personeel van de VU gehouden. Dit is een internationale enquête naar de ruimte en waardering die wetenschappelijk personeel krijgt en ervaart voor onderwijstaken in vergelijking met andere taken, waaronder onderzoekstaken. De survey werd eerder afgenomen in 2019. De resultaten van 2022 geven aan dat, hoewel de academische gemeenschap aan de VU positief is over het draagvlak voor het universitaire onderwijs, ze graag zou zien dat het universitair onderwijs meer erkenning krijgt binnen de academische loopbaan (in beoordeling en promotie). De perceptie van de VU-deelnemers van de waardering van het onderwijs is ongeveer gelijk aan die in 2019; er is geen significante verandering opgetreden in de percepties of ervaringen van VU-deelnemers over hoe universitair onderwijs op de universiteit wordt beoordeeld of beloond. Drie op de vijf van de ondervraagden vindt dat rollen gericht op universitair onderwijs loopbaanbeperkend zijn bij de VU, méér dan op andere deelnemende instellingen (54%). Iets minder dan 30% verwacht dat universitair onderwijs aan de VU de komende vijf jaar aan prioriteit zal winnen, terwijl 63% dat wel wenselijk zou vinden. De resultaten van de enquête worden breed besproken in de universiteit, binnen de faculteiten en tussen het College van Bestuur en de faculteiten. De resultaten worden verder meegenomen in het traject rondom Erkennen en Waarden.

Onderwijsprijzen

De VU vindt het belangrijk om docenten te waarderen en stelt daarom jaarlijks een aantal prijzen en premies beschikbaar tijdens het Nieuwjaarsgala om het ontwikkelen van het beste onderwijs verder aan te moedigen. Zo wordt jaarlijks een prijs uitgereikt aan een talentvolle docent (DocenTalent) en is in 2022 de Van der Duyn Schouten onderwijsprijs uitgereikt aan de senior docent van het jaar. Deze laatste prijs wordt jaarlijks afgewisseld met de Innovatieprijs voor het team van docenten met het meest veelbelovende innovatieve onderwijsidee. Daarnaast worden tijdens het gala aan studenten prijzen uitgereikt voor de beste maatschappelijk betrokken scripties en de meest getalenteerde student (StudentTalent). De winnaars van de onderwijsprijzen 2022 op een rij:

- Bachelorscriptieprijs: Merel Stroes, School of Business and Economics
- Masterscriptieprijs: Charlotte Parree, Faculteit der Rechtsgeleerdheid
- StudenTalentprijs: Amarylle van Doorn, Faculteit der Geneeskunde
- DocenTalentprijs: Lachezar Yanev, Faculteit der Rechtsgeleerdheid
- Van der Duyn Schoutenprijs: Yvette Taminiau, Faculteit der Sociale Wetenschappen

Meer informatie over de achtergrond van alle genomineerden en de winnaars is te vinden op de [VU-website](#).

Waardering voor goed onderwijs spreekt ook uit de beurzen van het Comeniusprogramma. Dit programma is opgezet door het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO). Het 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. Binnen het programma zijn er drie verschillende beurzen: de Teaching Fellow-, Senior Fellow- en Leadership Fellow-beurs. De VU verwierf in 2022 vier beurzen. De winnaars op een rij:

- Anne de la Croix (Senior Fellow), Faculteit der Geneeskunde
- Amanda Porter (Senior Fellow), School of Business and Economics
- Oscar van Linden (Teaching Fellow), Faculteit der Bètawetenschappen
- Mohammad Rezazade Mehrizi (Teaching Fellow), Faculteit der Bètawetenschappen

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. De studievoorschotmiddelen die de VU toegewezen kreeg, zijn gebruikt om ons [Kwaliteitsplan Onderwijs](#) te financieren. Veel van de resultaten die in dit hoofdstuk beschreven staan, zijn onderdeel van dat kwaliteitsplan. 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, Kwaliteitsafspraken](#), gaan we nader in op 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 volgende paragraaf) en wordt verantwoord in [hoofdstuk 10, onder Coronaparagraaf](#).

Ontwikkeling studentaantallen en internationalisering

Na een periode van groei van de instroom tussen 2017 en 2021 is de instroom voor collegejaar 2022-2023 gedaald met 10%. Er startten 6.150 bachelorstudenten met hun opleiding aan de VU, 5.400 masterstudenten en 550 premasterstudenten. Het totaal aantal studenten met een 'eerste inschrijving' aan de VU is grofweg gelijk gebleven op 31.700, door het hogere aantal herinschrijvingen vanwege de toegenomen instroom van de jaren ervoor.

In 2022 zien we een daling van de instroom van vwo'ers in de bachelorfase. Die daling treedt op over de hele breedte van onze opleidingen, en deze ontwikkeling is ook landelijk te zien. Dat komt door twee trends die elkaar versterken: minder vwo'ers hebben in 2022 een diploma behaald, en van de vwo'ers met een diploma beginnen er minder na de middelbare school direct met een studie aan de universiteit. Dit kan komen doordat meer vwo'ers eerst een tussenjaar nemen (in de coronaperiode was dat minder interessant). Maar mogelijk speelt ook de herinvoering van de basisbeurs, die ingaat in het collegejaar 2023-2024, mee in het uitstellen van de start van de studie.

De daling van de bachelorinstroom komt overigens vooral door afname van de Nederlandse instroom; de internationale instroom is gegroeid met 11%. Het aandeel studenten met een buitenlandse vooropleiding in de bachelorinstroom is nu 28%. Tussen faculteiten en binnen opleidingen is er echter veel variatie, zowel in daling of groei als in de samenstelling van de instroom.

De masterinstroom is sterker gedaald dan de bachelorinstroom. Dit komt voornamelijk door een daling van de internationale instroom, die volgt na een piek in 2021-2022. Maar ook de Nederlandse instroom is gedaald.

De groei van de voorgaande jaren (ruim +50% in de periode 2016-2022), heeft bijgedragen aan een hoge werkdruk, druk op onderzoek en een toenemende uitdaging om alle studenten en onderwijsactiviteiten goed te faciliteren en te huisvesten. In 2022 heeft de VU hard gewerkt aan maatregelen om deze uitdagingen het hoofd te bieden. Denk daarbij aan onderwijsplanning en campusontwikkeling en de vragen welke sturingsinstrumenten we kunnen en willen inzetten, en wat we kunnen doen om de juiste student de juiste plek te helpen vinden. De VU wil daarbij toegankelijk zijn, en dus capaciteitsbeperkingen (zoals een numerus fixus) zoveel mogelijk voorkomen. Bij drie opleidingen bij de Faculteit der Bètawetenschappen is het toch noodzakelijk geweest om een numerus fixus in te stellen: Biomedical Sciences (per 2022-2023), Computer Science en Gezondheid en Leven (beide per 2023-2024).

De VU draagt actief bij aan de landelijke discussie over de instroom van internationale studenten. Het publieke debat over de balans tussen Nederlandse en internationale studenten werd eind 2022 almaar nadrukkelijker gevoerd. Enerzijds leveren internationale studenten aan de VU een belangrijke bijdrage aan onze gemeenschap, de kwaliteit van het onderwijs en de Mixed Classroom. Ze stellen ons in staat om talent op te leiden voor de arbeidsmarkt en onderzoek. Anderzijds erkent de VU de uitdagingen die komen kijken bij het faciliteren en huisvesten van het groeiende aantal (internationale) studenten. In 2023 zullen we met elkaar bewuste en verantwoorde keuzes blijven maken over de vraag welke studenten we willen aantrekken met welk opleidingsaanbod. Daarbij is de toegankelijkheid van het onderwijs en de keuzevrijheid van de student een groot goed. We voeren het gesprek met elkaar binnen de VU, maar ook met andere hogeronderwijsinstellingen, waarmee we werken aan een landelijke [Toekomstverkenning van Onderwijs en Wetenschap](#).

Impact en strategische resultaten

Leven lang ontwikkelen

De VU heeft in 2022 verder gewerkt aan de inbedding van Leven Lang Ontwikkelen (LLO) om onderwijs voor professionals (nog beter) mogelijk te maken. Zo hebben we ons ingezet voor passende faciliteiten op onze campus, met als resultaat dat het onderwijs voor professionals vanaf 2023 geclusterd wordt in een speciale hub in het Nieuwe Universiteitsgebouw. Om onze naamsbekendheid te vergroten is in 2022 een grote bewustwordingscampagne rondom [VU for Professionals](#) gelanceerd. En het resultaat is al zichtbaar: de naamsbekendheid van ons aanbod voor professionals is gestegen, onder alumni zelfs met 36%. Vanaf juli 2022 konden professionals bovendien voor bepaalde opleidingen aan de VU een vergoeding ontvangen via de STAP-regeling.

Daarnaast namen we in 2022 met twee programma's deel aan de landelijke pilot Microcredentials; een digitaal certificaat voor een zelfstandig af te ronden onderwijseenheid. De eerste microcredentials worden in 2023 uitgereikt. In 2022 werd ook de aanvraag voor een *LLO Katalysator* toegekend vanuit het Nationaal Groeifonds, waar ook de VU onderdeel van uitmaakt en van waaruit we hopen nog meer te kunnen ontwikkelen (zie ook [hoofdstuk 4, Impact en valorisatie](#)).

Duurzaamheid in het onderwijs

In samenwerking met de Green Office VU wordt doorgewerkt aan de [Sustainable 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 doordat duurzame aspecten zijn opgenomen in het vak. Op dit moment worden er minstens 307 vakken aan de VU gegeven die duurzaamheid behandelen. De Sustainability Course Inventory categoriseert 'duurzaamheid' op basis van de zeventien Sustainable Development Goals (SDG's, duurzame ontwikkelingsdoelen) van de Verenigde Naties. Door middel van steekwoorden die gelinkt zijn aan iedere SDG worden vakken ingedeeld naar 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 dat duurzaamheidsdoel te verbreden.

De inventarisatie wordt jaarlijks geactualiseerd. Op dit moment is het aanbod als volgt:

- Bachelor: 89 vakken waarin duurzaamheid behandeld wordt (in 2018: 67 vakken)
- Master: 140 vakken waarin duurzaamheid behandeld wordt (in 2018: 101 vakken)
- Minor: 60 vakken waarin duurzaamheid behandeld wordt (in 2018: 27 vakken)
- 18 overige vakken zoals in het honours- en post-academisch onderwijs

Studenten die hun curriculum willen aanvullen of extra studiepunten willen verdienen door meer vakken te volgen over duurzaamheid, kunnen de inventarisatie op een makkelijke manier via het web doorzoeken.

Studentsucces

In 2022 is veel gerealiseerd om het studentsucces te ondersteunen. Een greep uit de ontwikkelingen staat hieronder. Een aantal van de beschreven acties heeft tot doel om de juiste (toekomstige) student op de juiste plek te krijgen.

- Het contact met middelbare scholieren is verder ontwikkeld door intensivering van de samenwerking met AlfaGammapartners en een toename van het aantal studenthubs tot elf scholen.
- De online belevingsschil voor studiekezers 'Campus Online' is doorontwikkeld en is nu geschikt voor gebruik door alle doelgroepen van de VU.
- In 2022 is de vernieuwde vragenlijst VU Studiekeuzecheck in gebruik genomen.
- Er heeft een succesvolle pilot plaatsgevonden voor een introductieprogramma voor de masteropleidingen. Deze pilot zal een vervolg krijgen.
- Het Vervoltraject Studentbegeleiding heeft concrete doelen en acties opgeleverd voor de verbetering van de studentbegeleiding aan de VU. Een doel is bijvoorbeeld kennisdeling, een actie is het organiseren van maandelijkse netwerkbijeenkomsten en een jaarlijkse trainingsdag voor studentbegeleiders, voor hun professionele ontwikkeling.
- De organisatie rondom Career Services is opnieuw ingericht met een duidelijke taakverdeling tussen de faculteiten en VU-brede activiteiten als resultaat.

Daarnaast is actief gemonitord op de effecten van de maatregelen die zijn genomen om het studentsucces op peil te houden ondanks de coronacrisis, door onder andere te kijken naar behaalde studiepunten. Deze maatregelen zijn onder meer het verlagen van de norm 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 rapportages blijkt dat in het afgelopen studiejaar (2021-2022) in de bachelor gemiddeld minder studiepunten zijn behaald dan een jaar eerder (2020-2021), toen studenten over het algemeen beter scoorden dan in de periode voor corona. De reden hierachter is niet te achterhalen.

Studentenwelzijn

In 2022 is studentenwelzijn binnen de VU verder op de kaart gezet. Studentenwelzijn is bijvoorbeeld als thema opgenomen in de BKO, wat het bewustzijn van en de kennis over dit onderwerp onder (nieuwe) docenten vergroot. Het [Student Wellbeing Point](#) heeft in haar eerste jaar in totaal 500 studenten verder geholpen. De meeste studenten komen om hun verhaal kwijt te kunnen, omdat ze eenzaam zijn of omdat ze niet goed weten waar ze naartoe moeten met hun vragen. Het Student Wellbeing Panel, bestaande uit facultaire studentvertegenwoordigers, heeft inventarisaties gemaakt van welzijnsgerelateerde programma's en activiteiten, en heeft een roadshow gehouden waarin alle ondersteunende services van de VU onder de aandacht van studenten zijn gebracht. Met deze roadshow zijn 5.000 studenten direct bereikt. Op de campus is ook een *Mindfulness* geïnstalleerd, een cabine waarin studenten met mindfulnessoefeningen tot rust kunnen komen. Daarnaast is een Peer-to-coaching-programma ontwikkeld, dat studenten helpt elkaar te coachen op persoonlijke ontwikkeling en *life skills*. Dit programma wordt als pilot facultatief aangeboden aan eerste- en tweedejaars bachelorstudenten. De pilot wordt afgerond in de zomer van 2023.

Samenwerkingen

Samenwerking met vo en hbo

In 2022 heeft de VU haar inspanningen voortgezet voor een goede aansluiting tussen het voortgezet onderwijs en de universiteit. Dit doen we in samenwerking met het netwerk *Onderwijs Partners Regio Amsterdam* (OPeRA). Ook zijn er plannen gemaakt om de samenwerking met het hbo te versterken, te beginnen met de Hogeschool van Amsterdam (HvA). De instellingen zetten zich samen in voor 'de juiste student op de juiste plek'. Het hbo en de universiteit worden daarbij idealiter als onderdeel van een waaier van mogelijkheden gezien, en niet als een 'ladder'. In 2022 zijn in lijn met deze gedachte drie pilots 'wisselstroom' gestart met de HvA.

Universiteit Twente

De strategische [samenwerking](#) van de VU met de Universiteit Twente (UT) – op het gebied van onderzoek, onderwijs en valorisatie – krijgt steeds verder vorm. In het voorjaar van 2022 is alle formele besluitvorming afgerond om in september 2023 aan de VU te kunnen starten met een nevenvestiging van de UT-opleiding Creative Technology. In deze opleiding leren studenten om technische oplossingen te ontwikkelen voor tal van (maatschappelijke) vraagstukken, van ontwerp tot en met het testen van prototypes. Bijzonder is dat alle vwo-profielen toegang geven tot deze bachelor, terwijl alle studenten met een afgeronde bachelor kunnen instromen in de technische master Creative Technology. Daarmee is Creative Technology bij uitstek een opleiding om meer technici op de markt te brengen. Creative Technology is de tweede nevenvestiging van de UT aan de VU. Van de eerste nevenvestiging, Mechanical Engineering, studeerden rond de zomer 2022 de eerste studenten af, wat met een feestelijke bijeenkomst groots is gevierd. Voor twee andere mogelijke bacheloropleidingen is een verkenning gestart. Verder heeft de VU-faculteit Geneeskunde in samenwerking met de UT een mastertrack Personalized Medicine ontwikkeld. Deze start net als Creative Technology in september 2023.

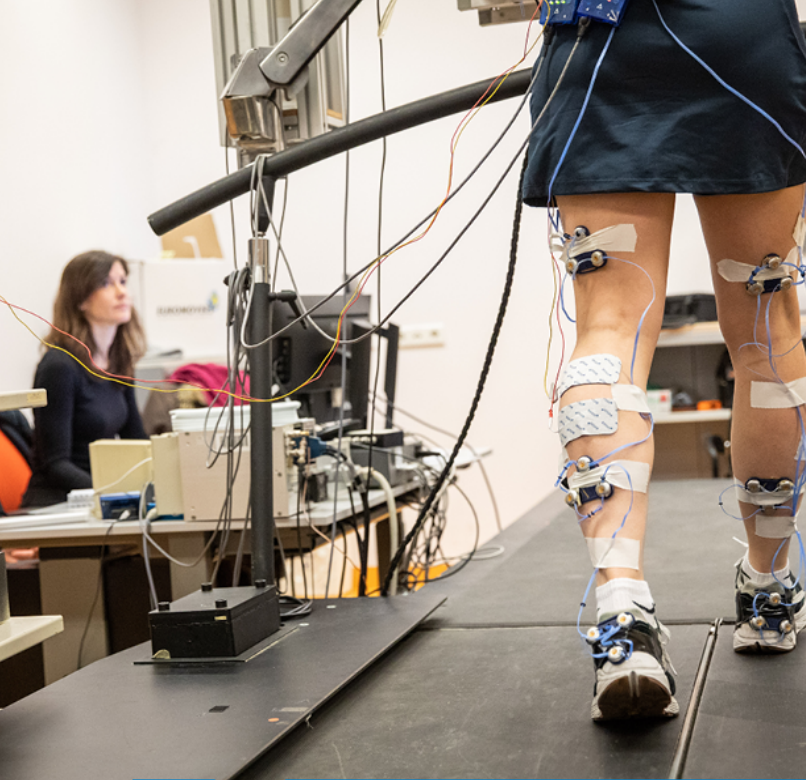
Aurora

Internationaal werkt de VU binnen het [Aurora](#)-netwerk samen met negen Europese universiteiten aan de vernieuwing van de Europese onderwijsruimte. Aurora wil studenten toerusten met vaardigheden waarmee ze later, en met name in de beroepspraktijk, maatschappelijke impact kunnen realiseren. In 2022 is de [Aurora Course Catalogue](#) gelanceerd. Hierin zijn cursussen opgenomen die voor alle studenten in de Aurora Alliance opengesteld zijn, ook van de partnerinstellingen. Deze cursussen dragen bij aan de doelstellingen van Aurora. Daarnaast is in 2022 een projectvoorstel binnen de Aurora Alliance voorbereid voor de tweede call van de Europese Commissie om samenwerking tussen Europese universiteiten te ondersteunen. Dat voorstel heeft onder meer betrekking op de realisatie van gezamenlijk onderwijs op het gebied van Digital Society and Global Citizenship en op samenwerking op het gebied van *service learning* en co-creatie van onderwijs.

University Social Responsibility Network

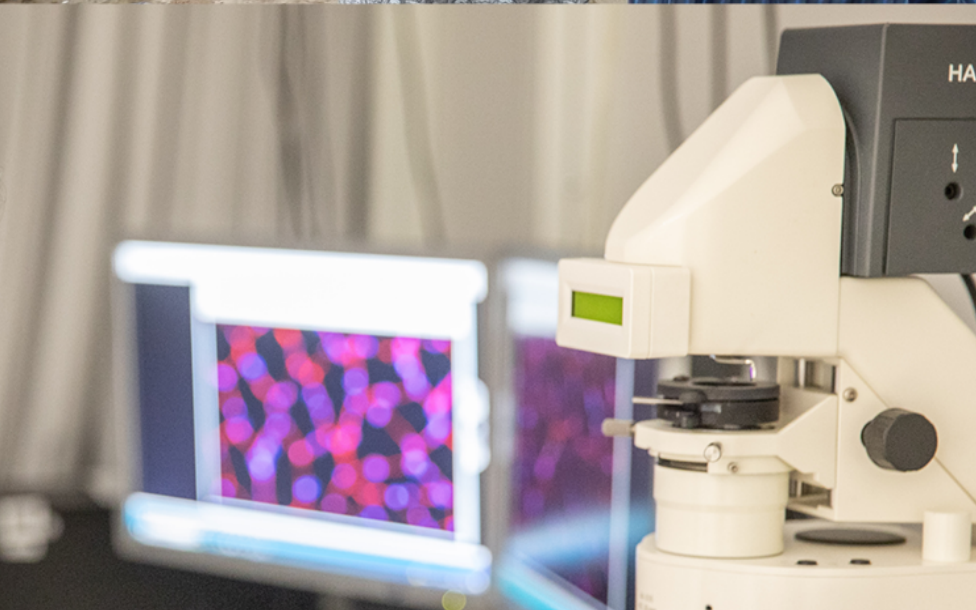
Vanaf mei 2022 maakt de VU deel uit van het University Social Responsibility Network ([USRN](#)). Het USRN is een wereldwijd netwerk voor de bevordering van sociale verantwoordelijkheid als een kernonderdeel van de academische opdracht. De missie van de USRN past zeer goed bij VU en sluit nauw aan bij onze strategische doelen. Het netwerk telt momenteel twintig leden; de VU is de eerste lid-instelling van USRN in Nederland. Tussen 16 en 18 november organiseerde de VU vijf sessies bij de tweejaarlijkse USRN Summit, over deze onderwerpen:

- het [Aurora SDG Research Dashboard](#)
- institutionele duurzaamheid
- gezamenlijk onderwijs binnen Aurora op het gebied van Digital Society & Global Citizenship
- een Gepersonaliseerde Virtuele Leeromgeving
- het programma [Internship in the Valley](#), dat tot doel heeft stageplaatsen aan te bieden in Silicon Valley, het hart van de digitale industrie.



H3

Onderzoek



3. Onderzoek

De VU staat voor hoogwaardig onderzoek met een grote wetenschappelijke en maatschappelijke impact. VU-onderzoek is grensverleggend: met ons onderzoek nemen wij verantwoordelijkheid voor de toekomst van de mensheid en de planeet. De VU-kernwaarden *verantwoordelijk, open* en *persoonlijk* komen 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.

In dit hoofdstuk gaan wij verder in op de onderzoeksvisie en ambities, de onderzoekskwaliteit die wij hoog houden, de prestaties die we leveren en de samenwerking met andere partijen.

Visie en kerncijfers

Binnen het onderzoek wordt steeds meer ingezet op consortia, netwerken, samenwerkingsverbanden en teams: de VU wil hiervoor met het nieuwe Erkennen en Waarderen een onderzoeksklimaat ontwikkelen dat *teams science*, samenwerking en agendasetting faciliteert. In aanvulling hierop wil de VU een open houding stimuleren met een *broader mind*-waardenoriëntatie en bijbehorende attitude gericht op (interdisciplinaire) samenwerking. Ook worden VU-onderzoekers aangemoedigd om kansen te pakken voor externe financiering.

Vanuit onze [visie](#) op 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 (het onderzoeken van de eigen overtuigingen, oordelen en praktijken tijdens het onderzoeksproces en hoe deze het onderzoek kunnen hebben beïnvloed) 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, Science for Sustainability, Human Health & Life Sciences, Connected World en Science for Sustainability.
- Het is voor de VU belangrijk om te weten wat de samenleving beweegt. Daarom stimuleren we onderzoekers van verschillende disciplines binnen en buiten de VU om samen te werken met verschillende (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 en 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 (denk hierbij aan de data die gebruikers op sociale media zetten of data die we aan leveranciers verstrekken en die zij vervolgens gebruiken om er waarde mee creëren of zelfs doorverkopen, zonder dat gebruikers daar (bewust) toestemming voor geven of een vergoeding voor krijgen) en voor publieke waarden en veiligheid. Daarom onderschrijven we de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit (NGWI).

Om deze ambitieuze doelen te halen wordt met de VU-brede onderzoeksgemeenschap een integrale, coherente en adaptieve onderzoeksstrategie voor de komende tien jaar opgesteld, die ruimte biedt om bij te sturen, zodat we kunnen inspelen op nieuwe ontwikkelingen, vragen en behoeften. In 2022 is gestart met het formuleren van deze onderzoeksstrategie, die naar verwachting in 2023 gereed zal zijn. De strategie bouwt op onze interdisciplinaire onderzoeksinstituten waar onderzoekers elkaar ontmoeten, hun kennis delen en samenwerken. Het onderzoek in die instituten draagt bij aan de hierboven genoemde vier profielthema's. Elk profielthema heeft een missie, visie en strategie die rekening houdt met de Sustainable Development Goals (SDG's, duurzame ontwikkelingsdoelen) 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 toont de kerngetallen onderzoek van de VU en de Faculteit Geneeskunde die integraal onderdeel is van het Amsterdam UMC, locatie VUmc.

	VU*	GNK	VU + GNK
Wetenschappelijke publicaties	4.510	4.367	8.492**
Vakpublicaties	477	109	585**
Open access (Gold)	73%	71%	72%
Open access (incl. Green)	94%	82%	88%
Promoties	226	132	358

* Inclusief ACTA

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

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 het afgelopen jaar zijn evaluatierapporten verschenen over het onderzoek van de afdelingen Wiskunde en Informatica. Deze evaluatierapporten laten mooie resultaten zien. Zo wordt de kwaliteit van het onderzoek van Wiskunde als zeer goed tot excellent beoordeeld. De commissie prijst de outreach naar het bedrijfsleven en de samenwerking met externe partners in gezondheidszorg en logistiek. De wetenschappelijke kwaliteit van het onderzoek van Informatica is excellent, waarbij niet alleen naar publicaties is gekeken maar ook naar software en datasets, die door externen veel worden gebruikt. De commissie is positief over de toekomst van Informatica: de financiering is stabiel, de productie is hoog en goed, en het onderzoek is maatschappelijk zeer relevant. De volledige [visitatierapporten](#) zijn te vinden op de website van de VU.

Wetenschappelijke integriteit

De VU onderschrijft de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit 2018 (NGWI). Die code bepaalt dat universiteiten een zorgplicht hebben voor wetenschappelijke integriteit (WI). Om daaraan te voldoen wordt sinds 2022 op alle faculteiten het bewustzijn rondom WI actief bevorderd. Zo hebben alle faculteiten een WI-coördinator, die functioneert als aanspreekpunt voor de faculteit en als contactpersoon voor VU-brede afstemming. In het Netwerk WI-Coördinatie delen alle WI-coördinatoren centraal hun ervaringen met dilemma's, best practices en bottlenecks. Het doel van de WI-coördinatie is dat faculteiten overzicht hebben, houden en bieden op WI-beleid. Ook is het doel dat faculteiten activiteiten ontplooiën ter bevordering van een open onderzoekscultuur.

WI-zaken en klachten

In 2022 behandelden de [Vertrouwenspersonen Wetenschappelijke Integriteit](#) 34 kwesties. De aantallen schommelen per jaar: in 2021 ging het om 37 kwesties en in 2020 waren dat er 15. Een goede verklaring voor die schommelende cijfers is er niet. Bovendien zit er niet één duidelijke lijn in de 34 meldingen in 2022. Als er wel een rode draad in de meldingen zichtbaar is, dan wordt daarvan melding gemaakt bij het College van Bestuur. Dat was bijvoorbeeld in 2019 het geval, toen er een groot aantal meldingen binnenkwam over de begeleiding van promovendi. Het positieve aan de toegenomen aantal meldingen zou kunnen zijn dat de Vertrouwenspersonen Integriteit goed vindbaar en benaderbaar zijn.

Bij de Commissie Wetenschappelijke Integriteit (CWI), de vaste commissie die klachten op het gebied van WI behandelt, kwamen in 2022 zes nieuwe zaken binnen. Dit is een toename ten opzichte van 2021, toen er drie nieuwe zaken binnenkwamen. Ook hier geldt dat er geen duidelijke oorzaak is aan te wijzen voor het toenemen van het aantal klachten. De aantallen zijn daarvoor ook te klein. Twee van de in 2022 ingediende klachten werden in dat jaar afgehandeld. Daarnaast werd een zaak uit 2021 afgewikkeld. 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 adviezen. In twee zaken werd een tweede advies bij het Landelijk Orgaan Wetenschappelijke Integriteit (LOWI) aangevraagd.

Een openbare versie van de CWI-jaarverslagen wordt sinds 2019 gedeeld op de WI-pagina van de VU.

Promovendibeleid

De VU is trots op het wetenschappelijk werk van haar promovendi. Deze vaak jonge, getalenteerde onderzoekers vormen een diverse groep wetenschappers die in de verschillende fasen van hun promotietraject voor grote uitdagingen komen te staan. Willen zij uitstekende prestaties leveren in hun onderzoek, dan moeten zij functioneren in een inspirerende onderzoeksomgeving. De VU wil die bieden. 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 gemeenschapsvorming.

Ondersteuning

In 2022 is een promovendipsycholoog voor 0,6 fte aangesteld, bij wijze van pilot. Zij is er voor alle promovendi aan de VU die psychische klachten ervaren tijdens hun promotietraject. In 2022 werden er 83 promovendi gezien en werden 45 begeleidingstrajecten afgerond. Verder is de hulp, steun en advies die binnen de VU aan promovendi geboden wordt, beter vindbaar gemaakt op de VU-website, zodat promovendi met hun vragen of problemen makkelijker de weg kunnen vinden naar de juiste persoon. Vanaf 2022 organiseert Bureau Pedel daarnaast verspreid over het jaar meerdere sessies 'Meet the Beadle'. Tijdens deze bijeenkomsten wordt de promotieplechtigheid stap voor stap doorgenomen. Promovendi raken in de sessies vertrouwd met de relevante locaties en technische faciliteiten, en kunnen bovendien al hun vragen stellen. In 2022 werden deze sessies door ruim honderd promovendi bezocht.

Plagiaattool

In 2022 is de tool iThenticate beschikbaar gesteld voor alle promovendi van de VU, die daarmee hun onderzoek kunnen controleren op plagiaat. In het promotiereglement is opgenomen dat alle promovendi startend vanaf 1 september 2022 verplicht zijn om één daartoe geschikt product in de eerste fase van het promotietraject aan een plagiaatcontrole te onderwerpen. De VU-benadering van plagiaatcontrole op proefschriften is nadrukkelijk gericht op preventie. Daarmee onderstreept de VU het belang van wetenschappelijke integriteit in lijn met de NGWI en wordt het bewustzijn rond integriteit in een vroeg stadium van het promotietraject gestimuleerd.

Tijdelijk noodfonds

In verband met vertragingen die sommige internationale beurspromovendi hebben opgelopen door de coronacrisis, heeft de VU in 2021 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. In totaal zijn 35 beurzen toegekend, waarvan de laatste twee in 2022. Hiermee is deze eenmalige noodvoorziening volledig uitgeput.

Onderzoeksinstituten

De VU heeft een unieke structuur van multi-, inter- en transdisciplinaire instituten die faculteitoverstijgend zijn of samenwerken. Vanuit de onderzoeksinstituten zetten we de inhoudelijke lijnen uit met de vier profielthema's als leidraad. 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.

Onderzoeksinstituten	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
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)	AN
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

Een groot aantal VU-onderzoekers heeft in 2022 onderzoeksubsidies ontvangen. Onze wetenschappers zijn daarbij gesteund door cofinanciering van de VU. We noemen een aantal bijzondere projecten – al beseffen we dat we hiermee andere bijzondere projecten natuurlijk tekortdoen.

NWO-Talentprogramma

Het competitieve NWO-Talentprogramma biedt persoonsgebonden financiering aan talentvolle en creatieve onderzoekers. Het programma kent drie financieringsvormen, gericht op de verschillende fasen in de wetenschappelijke carrière van onderzoekers. Veni is bedoeld voor pas gepromoveerde onderzoekers, Vidi is bedoeld voor onderzoekers die na hun promotie al enkele jaren onderzoek hebben verricht en Vici richt zich op senior onderzoekers die hebben aangetoond een eigen onderzoekslijn te kunnen ontwikkelen. Het onderstaande overzicht laat zien welke VU-onderzoekers in 2022 een toekenning hebben ontvangen binnen het NWO-Talentprogramma.

Principal Investigator	Project	Faculteit	Grant
Lisa Beinborn	Hoe kunnen computationele modellen meertalig taalbegrip weerspiegelen?	FGW	Veni
Andreu Casas Salleras	Vrijheid van meningsuiting en censuur in de digitale samenleving	FSW	Veni
Maartje de Jong	Ik zie... ik zie wat jij niet ziet! Hoe ons brein visuele ervaringen voortbrengt	FGB	Veni
Johanna Koehler	Risicoverdeling en institutionele innovatie voor de transitie naar duurzame watervoorziening (RISKPOOL)	BETA	Veni
Philip Masur	Slechte invloed via sociale media: hoe online gedragsbesmetting problematisch gedrag verspreidt en wat we er tegen kunnen doen	FSW	Veni
Elanie Rodermond	Jihad-bruiden en Nazi-liefjes? Vrouwspecifieke paden naar terrorisme en (gewelddadig) extremisme	RCH	Veni
Eva van Roekel	Ethiek in Nood: Crisis, Natuur en Rijkdom in Venezuela	FSW	Veni
Janna Wessels	Vloeiend in mensenrechten. Het vertalen van migratiecontrole naar mensenrechten	RCH	Veni
Freek van Ede	Externe controle over je interne focus	FGB	Vidi
Natalia Goriounova	Snelle neuronen van onze cognitie	BETA	Vidi
Priyanka Rao-Ruiz	Het ontrafelen van de synaptische code van het geheugen	BETA	Vidi
Anastasia Sergeeva	Robots op het werk: Het overbruggen van de kloof tussen robot ontwikkeling en gebruik op de werkvloer	SBE	Vidi
Klaudia Kuiper	Tijdsschalen van veenafzetting in oude rivier systemen	BETA	Vici
Stefan Witte	Extreem-ultraviolette nano-beeldvorming met extreme snelheid en gevoeligheid	BETA	Vici
Meike Bartels	De kracht van welbevinden	FGB	Vici

Zwaartekracht

Een ander financieringsprogramma dat in opdracht van het ministerie van OCW wordt uitgevoerd door NWO is Zwaartekracht. De toekenning van een Zwaartekracht is de erkenning van de hoge kwaliteit van het wetenschappelijk onderzoek en geeft jonge getalenteerde wetenschappers een unieke kans om zich wetenschappelijk te ontwikkelen. Hoogleraar Psychiatrische Epidemiologie Brenda Penninx van VUmc is hoofdaanvrager van een Zwaartekrachtprogramma dat in 2022 is toegekend. In het project *Stress-in-Action: Advancing the Science of Stress by Moving the Lab to Daily Life* brengt zij samen met een interdisciplinair team in kaart welke impact stress heeft op ons dagelijks leven. Hoogleraar Biologische Psychologie Eco de Geus is vanuit de VU bij het onderzoek betrokken. Hoogleraar Ontwikkelingsneuropsychologie Lydia Krabbendam, hoogleraar Neurowetenschap & Maatschappij Nienke van Atteveldt en cognitief neurowetenschapper Barbara Braams van de VU zijn medeaanvragers van het project *Growing Up Together in Society (GUTS)*, dat gecoördineerd wordt door de Erasmus Universiteit Rotterdam. Het ministerie van OCW wil met deze langlopende, multidisciplinaire projecten het Nederlandse onderzoek wereldwijd op de kaart zetten.

Nationale Wetenschapsagenda

Het doel van de Nationale Wetenschapsagenda van NWO is om 'met kennis een positieve, structurele bijdrage te leveren aan de maatschappij van morgen, door vandaag bruggen te slaan en met elkaar voor wetenschappelijke en maatschappelijke impact te zorgen'. In 2022 is de VU bij diverse gehonoreerde NWA-projectvoorstellen betrokken als medeaanvrager. Voorbeelden zijn het PRESAGE-project, met betrokkenheid van hoogleraar Britta van Beers, en het CURE4LIFE project, met betrokkenheid van hoogleraar Meike Bartels. Daarnaast zijn in 2022 drie NWA-projectvoorstellen gehonoreerd met de VU als penvoerder:

- **VeenVitaal:** dit project onderzoekt vormen van natuurinclusief landgebruik en werkt daarbij samen met natuurbeheerders, natuurorganisaties, boeren en beleidsmakers. Het doel van het consortium is verduurzaming van het veenweidegebied in de regio Amsterdam. Het onderzoeksteam staat onder leiding van hoogleraar dierecologie Matty Berg.
- **ALIGN4energie:** dit project ontwikkelt een online platform dat dient als adaptief digitaal beslissingsondersteunend systeem voor burgers en beleidsmakers. Dit platform kan hen helpen om energie-gerelateerde investeringsbeslissingen te nemen die optimaal zijn voor zowel elke individuele burger als voor het overkoepelend energiesysteem. Het onderzoeksteam staat onder leiding van milieueconoom Julia Blasch.
- **METAHEALTH:** dit consortium onderzoekt de interactie tussen leefstijl, omgeving en micro-organismen tijdens de zwangerschap en de eerste duizend dagen. De onderzoekers willen beter begrijpen hoe de zorg beter kan aansluiten bij de behoefte en complexe dagelijkse realiteit van kinderen en gezinnen. Op basis hiervan willen onderzoekers effectieve interventies co-creëren ter preventie van overgewicht en tandbederf. Hoogleraar Oral Microbial Ecology Egija Zaura leidt het onderzoeksteam.

Persoonlijke beurzen van de European Research Council (ERC)

Ook in 2022 hebben VU-onderzoekers met succes persoonlijke Europese beurzen aangevraagd. Het gaat om drie verschillende beurzen: de ERC Starting Grant wordt toegekend aan veelbelovende jonge onderzoekers, de ERC Consolidator Grant is er voor onderzoekers in het midden van hun carrière is en de ERC Advanced Grant wordt toegekend aan uitzonderlijke senior onderzoekers.

Aanvrager	Project	Faculteit	Grant
Elsje van Bergen	InterGen - Growing up among bright books and generous genes: The InterGenerational cycle of educational achievement	FGB	ERC Starting Grant
Vasilis Kokkoris	NUCLEAR MIX - Nuclear cooperation and conflict across symbiotic fungal networks	BETA	ERC Starting Grant
Matz Liebel	Piro - Phototransient InfraRed Holography (PIRO)	BETA	ERC Starting Grant
Oscar Versolato	MOORELIGHT - Next-Generation Light Source: Driving plasmas to power tomorrow's nanolithography	BETA	ERC Consolidator Grant
Wouter Botzen	NSUREADAPT - Public-Private Insurance Partnerships for Adapting to Multi-Hazard Climate Change Risks	BETA	ERC Consolidator Grant
Jasmin Blanchette	Nekoka - Realizing the Promise of Higher-Order SMT and Superposition for Interactive Verification	BETA	ERC Consolidator Grant
Eus van Someren	OVERNIGHT - Overnight Vulnerable Emotion Reset Normalizing Invalidating Generalized Hyperaroused Tension	BETA	ERC Advanced Grant

Internationale positionering

Hoewel ranglijsten hun tekortkomingen hebben, geven alle rankings samen een globaal beeld van een universiteit. De VU heeft een internationale positie als vooraanstaande onderzoeksuniversiteit. Wij hechten aan de sterke verbinding met de maatschappij en onze ambities, bijvoorbeeld op het gebied van diversiteit en duurzaamheid.

In 2022 staat de VU in de Leiden Ranking op het gebied van impact van onderzoek genoteerd als nummer 68 van ruim 1.300 universiteiten wereldwijd en als nummer 4 van Nederland. Op de indicator samenwerking met fysiek nabije instellingen staat de VU zoals ieder jaar als nummer 1 van Nederland op deze lijst. Het gaat hierbij om het aandeel publicaties samen met andere instellingen. De universiteit heeft ook een sterke positie in de top 200 van de Academic Ranking of World Universities (ARWU) op plaats 153. De Impact Ranking van Times Higher Education richt zich op de verbinding tussen het universitaire beleid, onderwijs en onderzoek en de bijdrage daarvan aan de SDG's. In deze ranking bevindt de VU zich in de categorie 201-300 van ruim 1.400 universiteiten uit meer dan honderd landen. Volgens de Impact Ranking 2022 behoort de VU tot de wereldtop in de SDG's die betrekking hebben op de ambities betreffende diversiteit:

- SDG 10: vermindering van sociale ongelijkheid middels inclusiviteits- en antidiscriminatiebeleid (positie 10)
- SDG 5: gelijke rechten voor mannen en vrouwen en empowerment van vrouwen en meisjes (positie 16)

Daarnaast draagt de VU naar verhouding vooral goed bij aan:

- SDG 9: het ontwikkelen van een veerkrachtige infrastructuur, bevorderen van een inclusieve en duurzame industrialisering en stimuleren van innovatie (positie 101-200)
- SDG 13: acties om klimaatverandering en de impact ervan te bestrijden (positie 101-200)

Impact en strategische resultaten

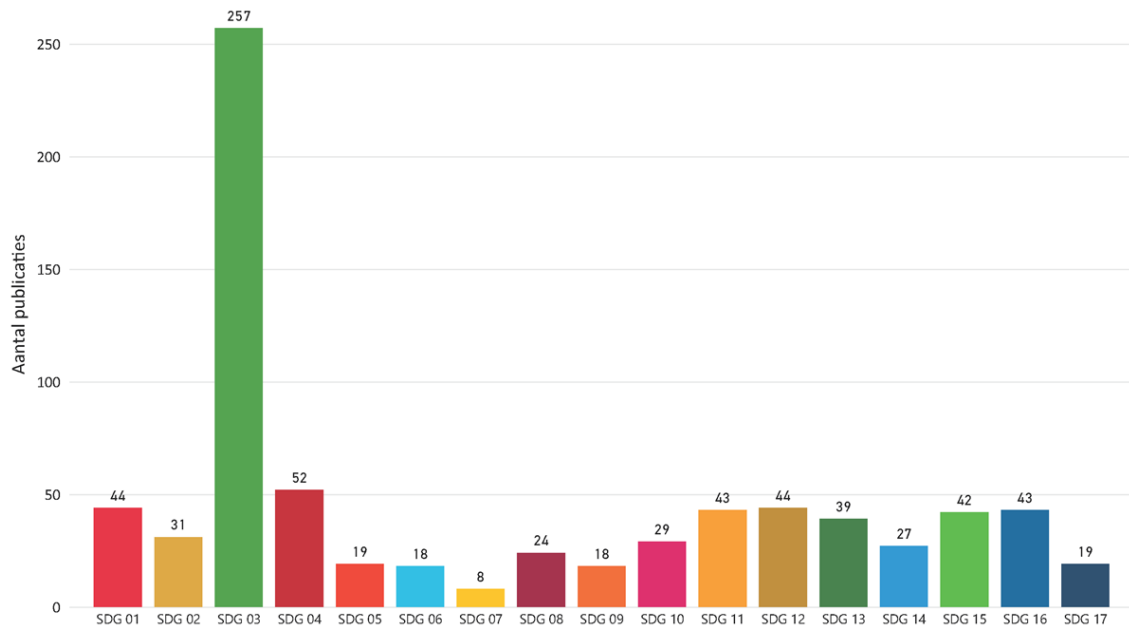
Verankering van de profielthema's

De VU heeft de strategische ambitie om meer focus aan te brengen in haar onderzoek. In 2022 hebben we stappen gezet in het clusteren van onderzoek binnen de vier profielthema's Human Health & Life Sciences, Governance for Society, Science for Sustainability en Connected World. Per profielthema zijn de missie- en visiestatements aangescherpt en is de focus tot uitdrukking gebracht in kernboodschappen. Het resultaat hiervan is te vinden op de [VU-website](#).

Voor het ondersteunen van consortiumvorming en het aantrekken van externe financiering zijn voor alle profielthema's structurele middelen vrijgemaakt. Met deze middelen wordt meerjarig een impuls gegeven aan de ontwikkeling van onderzoek in de profielthema's, door versterking van de interne organisatie, het opzetten en ondersteunen van nieuwe samenwerkingen en projecten, en het uitdragen en toepassen van nieuwe kennis, inzichten, resultaten en oplossingen.

Onderzoek en SDG's

In de onderstaande visualisatie 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 bijdrage levert aan de verschillende thema's binnen de SDG's.



Figuur 3 Het precieze aantal VU-onderzoekspublicaties per SDG

We lichten drie voorbeelden van internationaal SDG-gedreven onderzoeken uit:

SPADE project

Spatial Planning for Agri-business and Policy Development in Western Africa ([SPADE](#)) draagt bij aan curriculumontwikkeling, interdisciplinair onderzoek (via zes promovendi) en op maat gemaakte training en adviesdiensten op het gebied van ruimtelijke ordening voor de agrarische bedrijfs- en beleidsontwikkeling. Het project is een gezamenlijke inspanning van de VU, het Centrum voor Internationale Samenwerking (CIS), het Amsterdam Centre for World Food Studies, het Athena Instituut en het Ruimtelijk Informatie Laboratorium (SPINlab-SBE), de Nederlandse Alliantie voor Duurzame Stedelijke Ontwikkeling in Afrika, de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland en Moi University in Kenia. Dit project valt onder het VU-profielthema Science for Sustainability en draagt bij aan SDG 2 (Geen honger), SDG 4 (Kwaliteitsonderwijs), en SDG 8 (Eerlijk werk en economische groei).

South-South Triangular Collaboration

De belangrijkste doelstelling van het project South-South Triangular Collaboration ([SSTC](#)) is, een mechanisme te ontwikkelen voor interuniversitaire samenwerking tussen Europa en Afrika op het gebied van voedsel- en voedingszekerheid. De VU faciliteert samenwerkingsinitiatieven tussen landen in Afrika (Zuid-Zuid) door mobilisatie van academische kennis, om zo capaciteit te ontwikkelen, innovatief onderzoek te stimuleren, en onderwijs te verbeteren. De VU ontplooit deze

initiatieven vanuit het CIS, met medewerking van het Amsterdam Centre for World Food Studies. Dit project valt onder het profielthema Science for Sustainability van de VU, en draagt bij aan SDG 2 (Geen honger), SDG 3 (Goede gezondheid en welzijn), SDG 4 (Kwaliteitsonderwijs), SDG 13 (Klimaatactie), SDG 15 (Leven op het land) en SDG 17 (Partnerschappen om doelstellingen te bereiken).

Stitch-project, Bangladesh

Het **STITCH**-project volgt een geïntegreerde aanpak van seksuele en reproductieve gezondheid en rechten (SRHR) om SRHR-interventies en -diensten in de confectie-industrie in Bangladesh te verbeteren. De basis van dit project werd gevormd door onderzoek dat wetenschappers van de afdelingen Sociologie en Sociale & Culturele Antropologie van de Faculteit der Sociale Wetenschappen uitvoerden. Dit onderzoeksproject is onderdeel van het VU-profielthema Governance for Society en draagt bij aan SDG 3 (Goede gezondheid en welzijn), SDG 5 (Gendergelijkheid) en SDG 8 (Eerlijk werk en economische groei).

Publiek debat: onafhankelijkheid

De samenleving verwacht vandaag de dag van wetenschappers dat ze zich mengen in het publieke debat (zie ook [hoofdstuk 4, Impact en valorisatie](#)). Anderzijds ligt de wetenschap zelf ook meer onder een vergrootglas. Zo bleek in het voorjaar van 2022 na onderzoek van onder meer het tv-programma Nieuwsuur dat de registratie van nevenwerkzaamheden bij universiteiten niet actueel en volledig is. Alle universiteiten kregen de opdracht om de registratie op orde te brengen. Aan de VU doen we dat sinds najaar 2022 onder meer met een nieuwe digitale taak, waarmee alle medewerkers jaarlijks worden herinnerd aan het controleren en updaten van de eigen nevenwerkzaamheden. Ook als medewerkers nu geen nevenwerkzaamheden hebben of nooit nevenwerkzaamheden hebben gehad dienen zij dit aan te geven.

Daarnaast kwamen in het kader van onafhankelijkheid vragen vanuit NOS over de financiering van het onderzoekscentrum Cross Cultural Human Rights Centre. Op verzoek van de VU is er onderzoek gedaan door een externe commissie. Daaruit kwam naar voren dat er geen schendingen van de wetenschappelijke integriteit hebben plaatsgevonden door medewerkers van het CCHRC. Het centrum werd in juli 2022 [gesloten](#).

Open Science

Open Science draait om een nieuwe, meer open en participatieve manier om wetenschappelijk onderzoek uit te voeren, te publiceren en te evalueren. Onderzoeksdata, software, onderwijs- en leermaterialen, publicaties, tools, hypotheses en resultaten worden voor dit doel zo vroeg en open mogelijk gedeeld en herbruikbaar gemaakt. Deze transparantie dient als middel om de kwaliteit en integriteit van het wetenschappelijke werk van de VU te waarborgen en te verbeteren. Daarnaast is een belangrijk doel om samenwerking en participatie van partners binnen en buiten de academie te bevorderen. Door het organiseren en stimuleren van Open Science draagt de VU bij aan de brede maatschappelijke impact van haar wetenschap. De Open Science-waarden (*collective benefit, kwaliteit & integriteit* en *inclusiviteit & participatie*) passen uitstekend bij de kernwaarden van de VU.

Het programma Open Science ging in 2022 van start, met voornamelijk projecten in het domein onderzoek. De hoogtepunten van 2022 waren de vaststelling van het [VU Open Access beleid](#), de oprichting van een [VU-groep van Carpentries-instructeurs](#) (een internationale gemeenschap voor training op het gebied van software en data) en het succesvolle [Nationale Open Science Festival](#) op de VU. Er werden veel Open Science-evenementen georganiseerd, vaak samen met enthousiaste wetenschappers ([Open Science Community Amsterdam](#)) en studenten ([Student Initiative Open](#)

Science). In 2022 heeft het Open Science-programma verder samen met het netwerk Research Data Support een voorstel gemaakt voor een efficiënte uitbreiding van onderzoeksondersteuning bij de faculteiten op domein-specifiek niveau. Dat voorstel wordt in de loop van 2023 geïmplementeerd. Het Open Science-programma heeft ook bijgedragen aan een nieuwe invulling voor academische loopbaanpaden in het kader van Erkennen en Waarderen (zie ook [hoofdstuk 5, Sociaal jaarverslag](#)).

Research Data Support

Met de go-live van [Yoda](#) is het meerjarige programma Research Data Support (RDS) in 2022 afgerond. Yoda is een platform waarmee onderzoekers hun onderzoeksdata veilig kunnen opslaan, delen, archiveren en publiceren. Het doel van RDS was het faciliteren van het werken volgens FAIR-principes en Open Science. Bij de start liep de VU flink achter op andere universiteiten in Nederland in de ontwikkelingen rond Research Data; inmiddels loopt de VU voorop.

De plaats van het afgeronde RDS-programma wordt ingenomen door het Network for Research Data Support (NeRDS). Dat draagt zorg voor doorlopende ontwikkeling en ondersteuning van de beoogde principes. Het netwerk bestaat uit faculteiten en centrale ondersteunende diensten.

Samenwerkingen

Onderzoekers werken nationaal en internationaal veelvuldig samen, op alle niveaus: individueel, per afdeling, (inter)disciplinair en op het niveau van de instelling. Daarnaast heeft de VU als instelling op onderzoeksgebied diverse vaste partnerschappen in binnen- en buitenland. Hieronder worden enkele samenwerkingsinitiatieven uitgelicht.

Regionale samenwerking

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). Zo wordt er intensief samengewerkt op de gebieden neurowetenschappen, volksgezondheid, cardiovasculair onderzoek en kankeronderzoek. Hieronder lichten we nog enkele spraakmakende voorbeelden van regionale samenwerking toe.

Sarphati Instituut

De VU, UvA, Amsterdam UMC en HvA en de gemeente Amsterdam (GGD) dragen allemaal bij aan het Sarphati Instituut Amsterdam. De missie van het Sarphati Instituut is om door middel van onderzoek bij te dragen aan een gezonde leefstijl en optimale leefomstandigheden voor jonge Amsterdammers. Het onderzoek vormt de basis voor de duurzame preventie en bestrijding van onder andere overgewicht bij huidige en toekomstige generaties. Het Sarphati Instituut organiseerde in 2022 *Sarphati Explore*, een ontmoetingsplatform voor onderzoekers, zorgprofessionals, beleidsmakers en andere geïnteresseerden op specifieke thema's. Doordat het Sarphati Instituut een netwerk bouwt van experts in een bepaald werkveld, zorgt het instituut voor meer impact binnen de academische wereld, de zorg en de samenleving.

Kenniscentrum Ongelijkheid

Het [Kenniscentrum Ongelijkheid](#) is een Amsterdams samenwerkingsverband van de gemeente Amsterdam en de 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. Het gebruikt drie instrumenten om zijn doelen te bereiken: onderzoeksprogramma's, onderzoeksprojecten en wijkwerkplaatsen. In 2022 zijn er belangrijke stappen gezet in de netwerkversterking en het delen van de onderzoeksuitkomsten. Zo hebben onderzoekers van de VU in samenwerking met het Kenniscentrum Ongelijkheid het dashboard 'Ongelijkheid in de Stad' gelanceerd, dat onder andere inzicht geeft in de ongelijkheden in verschillende domeinen en levensfasen van Amsterdammers. Ook zijn in het najaar van 2022 de wijkwerkplaatsen Nieuw-West en Zuidoost gestart. Daar zoekt het Kenniscentrum de dialoog en samenwerking met bewoners en met in de wijk actieve professionals.

Vervangen, verminderen en verfijnen van dierproeven

De VU en Amsterdam UMC zetten samen in op het vervangen, verminderen en verfijnen van dierproeven (de '3V-methode'). In 2022 zijn in deze samenwerking met Amsterdam UMC verschillende stappen gezet. Voor het stimuleren van proefdiervrije innovaties is de [Website TPI Amsterdam](#) gelanceerd. Daar zijn interviews en video's geplaatst van verschillende onderzoekers die voorlopers zijn op het gebied van proefdiervrije innovaties. Het is de bedoeling dit initiatief uit te breiden met andere Amsterdamse instellingen. Ook is de VU partner geworden van het [hDMT consortium](#) (Institute for human organ and Disease Model Technologies). Onderzoekers uit verschillende disciplines, variërend van technologen en biologen tot farmacologen en klinici, delen hun expertise, faciliteiten en ideeën als een gemeenschap. Zij delen allen het uitgangspunt: waar mogelijk vermijden we dierproeven (vervangen), maar als dierexperimenteel onderzoek nog steeds noodzakelijk is, zijn we transparant over wat de dierproeven inhouden en over het dierenwelzijn (verminderen en verfijnen). De VU heeft zich gecommitteerd aan het [transparantiebeleid](#) van de Stichting Informatie Dierproeven.

Samenwerking met Universiteit Twente

Het onderzoek vanuit de samenwerking van de VU met de Universiteit Twente (UT) is geconcentreerd rond drie impactcoalities: een veerkrachtige en veilige samenleving, een schone en duurzame samenleving en een slimme, digitale samenleving. Begin 2022 is een interne call uitgezet om de samenwerking te stimuleren. Initiatieven die onderzoek met onderwijs verbinden en initiatieven van jonge onderzoekers hadden daarbij een streepje voor. Per voorstel was maximaal € 35k beschikbaar. In totaal zijn 35 voorstellen ingediend, waarvan er bijna 25 zijn gehonoreerd; een flinke stap in de goede richting. Vrijwel alle faculteiten van de VU en de UT zijn – in verschillende intensiteit – bij de samenwerking betrokken.

Internationale samenwerking

Het eerder genoemde Centrum voor Internationale Samenwerking (CIS) initieert, coördineert en implementeert programma's en projecten op het gebied van capaciteitsopbouw, onderwijs, onderzoek en outreach. Outreach is het verlenen van diensten aan groepen die niet vanzelf toegang tot die diensten hebben. Het CIS verricht zijn werkzaamheden in samenwerking met partners (universiteiten, overheidsinstanties en maatschappelijke organisaties in Afrika, Azië en Latijns-Amerika). De CIS-onderzoeksprogramma's zijn [hier](#) te vinden.



H4

Impact en valorisatie



4. Impact en valorisatie

Valorisatie en impact vinden op verschillende momenten tijdens het wetenschappelijk onderzoek en onderwijs plaats. De VU hecht groot belang aan de impact van onderzoek en onderwijs om zo als universiteit nog meer waarde te creëren voor de maatschappij. Wij zijn ambitieus en nemen een leidende rol in de regio en Nederland om dit voor elkaar te krijgen.

Visie en kerncijfers

Net als onderwijs en onderzoek is valorisatie of impact creëren – kennisoverdracht voor de maatschappij – een kerntaak van de VU. Impact kent verschillende paden: ondernemerschap, samenwerking met externe partijen of deelname in het publieke debat bijvoorbeeld. Vanuit het speerpunt *ondernemend* en de ambitie *impact door onderwijs en onderzoek* van onze Strategie VU 2020-2026 hebben we de volgende doelen en ambities geformuleerd:

- Onderwijs, onderzoek en valorisatie zijn gelijkwaardige kerntaken en worden op hetzelfde niveau erkend en gewaardeerd.
- 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.
- De VU-campus is een innovatiehub in Kenniskwartier Zuidas, de Amsterdamse Metropoolregio (MRA) en daarbuiten.
- Valoriserende activiteiten worden effectief en adequaat ondersteund.

Kerncijfers

De onderstaande tabel toont de kerncijfers voor valorisatie en impact van 2022, zoals ingediende patenten en het aantal licentieovereenkomsten dat is afgesloten. Postacademisch onderwijs is ook een vorm van valorisatie (zie hiervoor ook [hoofdstuk 2, Onderwijs](#)). Daarnaast zijn er andere vormen van valorisatie die minder goed kwantitatief weer te geven zijn. Deze tabel geeft daarom geen compleet inzicht in onze valorisatie-activiteiten over de volle breedte. Zie hiervoor bijvoorbeeld de paragraaf over media-activiteiten en samenwerkingen in dit hoofdstuk.

Kerncijfers impact en valorisatie	
Ingediende patenten	9
Nieuwe licentieovereenkomsten (kennis VU en VUmc uitlicensen bedrijven)	4 (ondertekening in 2023)
Nieuw opgerichte spin-offs (IP van de VU)	1
Amsterdam Venture Studios, nieuwe spin-offs	19
Nieuwe projecten Demonstrator Lab	13
Nieuwe projecten (impact gerelateerd, van eerste idee tot mogelijke samenwerking en bedrijvigheid)	245
Nieuwe samenwerkingsovereenkomsten (met externe partijen zoals bedrijven, overheden, NGO's)	9
Nieuwe contracten (legal, juridische overeenkomsten met externe partijen, vaak samenwerkingen)	86
Mediaberichten met kennis en onderzoek van de VU	6.024
Nieuwe beleidsdocumenten en patenten met kennis en onderzoek van de VU	47
Postacademische opleidingen en cursussen (conform VU voor Professionals website, zie ook hoofdstuk 2, Onderwijs)	254

Kwaliteit

De VU streeft ernaar, maatschappelijke waarde te creëren met wetenschappelijke kennis. Door middel van goed beleid, ondersteuning en financiering creëren we de randvoorwaarden om deze ambitie te realiseren. We stimuleren een ondernemende houding binnen de VU en we creëren bewustzijn en kennis met opleidingen en trainingen. Ook kijken we als VU naar buiten. We investeren in duurzame samenwerkingen met publieke en private partners en ontwikkelen innovatiehubs waar ondernemers en onderzoekers samenkomen. Op deze manier geven we invulling aan onze functie als verbinder van wetenschappers onderling en met de maatschappij om samen een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van een duurzame samenleving.

Financiering en benoemingen

Diverse onderzoekers van de VU hebben in 2022 financiering ontvangen of zijn in een functie benoemd vanwege hun maatschappelijke en economische impact, hun bijdrage aan de wetenschap of voor de bijdrage die zij leveren aan een gelijkwaardige en diverse academische omgeving.

Financiering

In 2022 ontvingen diverse VU-onderzoeksprojecten een Take-off- of Demonstrator-financiering van NWO. Wetenschappers kunnen met deze financiering door middel van een haalbaarheidsstudie de marktkansen voor hun producten onderzoeken, of ze kunnen de kosten betalen die hun start-up maakt als die de markt op gaat. Een voorbeeld van een project dat deze financiering heeft ontvangen is Targeting the oncogene beta-catenin: Towards a new treatment of colorectal cancer van hoogleraar Tom Grossmann. In dit project worden moleculen onderzocht die bepaalde kankercellen remmen en therapieën voor bepaalde vormen van darmkanker mogelijk maken. Het project draagt bij aan SDG 3 (Goede gezondheid en welzijn). Horsman heeft tevens een Proof of Concept Grant ontvangen van de European Research Council voor dit project.

Daarnaast hebben diverse VU-onderzoeksprojecten financiering ontvangen via het Open Technologieprogramma van NWO. Dit programma richt zich op wetenschappelijk onderzoek dat moet leiden tot toepasbare kennis, vaak in samenwerking met bedrijven. Een voorbeeld van een toegekend project is SEQUOIA - Suppressing Exciton Quenching in OLEDs: an Integrated Approach. Dit onderzoeksproject richt zich op het verbeteren van de efficiëntie van OLED-lichtbronnen. Hierbij werken zij onder andere samen met OLED-materialenfabrikant Merck en de simulatiesoftware-bedrijven SCM en Simbeyond. Hoogleraar Luuk Visscher (Faculteit der Bètawetenschappen) is betrokken bij het project dat bijdraagt aan SDG 11 (Duurzame steden en gemeenschappen).

Hoogleraar Hans Berends heeft voor zijn onderzoeksvoorstel FieldLabs@Scale missiegedreven financiering ontvangen vanuit het Kennis- en innovatieconvenant van NWO. Het doel is om missiegedreven innovatiesystemen beter te begrijpen, te onderbouwen en te optimaliseren. Samen met een interdisciplinair consortium van kennisinstellingen, bedrijven en beleidsmakers wil hij missiegedreven innovaties opschalen door middel van fieldlabs in domeinen zoals de gezondheidszorg, landbouw en infrastructuur. Het onderzoek draagt bij aan SDG 9 (Industrie, innovatie en infrastructuur).

Communicatiewetenschapper Katalin Balint heeft een Aspasia-beurs ontvangen van NWO. De Aspasia-beurs is ingesteld door het ministerie van OCW met als doel de doorstroming van vrouwelijke universitair docenten naar hogere universitaire functies te stimuleren.

Benoemingen

Er zijn meerdere noemenswaardige benoemingen geweest in 2022. Hoogleraar Roberta Croce (biofysica van fotosynthese, Faculteit der Bètawetenschappen) en hoogleraar Caterina Dutilh Novaes (reasoning and argumentation, Faculteit der Geesteswetenschappen) zijn gekozen als nieuwe leden van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW). Pieter Coppens (Faculteit Religie en Theologie) is toegetreden tot de Jonge Akademie van de KNAW. De Jonge Akademie houdt zich bezig met onder meer wetenschapsbeleid, interdisciplinariteit, internationalisering en de relatie tussen wetenschap en samenleving. Een ander voorbeeld van een noemenswaardige benoeming is hoogleraar Katja Tolstaja (Faculteit der Religie en Theologie) die tijdens de Nacht van de Theologie is uitgeroepen tot de Nieuwe Theoloog des Vaderlands. Ze zet zich in voor het nuanceren van simplistische discoursen in post-traumatische samenlevingen.

Impact en strategische resultaten

Onderwijs, onderzoek en valorisatie zijn gelijkwaardige kerntaken

Sinds 2020 spant de VU zich in om valorisatie gelijkwaardig te maken aan de andere kerntaken onderwijs en onderzoek. Dit hebben wij in 2022 onder meer gedaan door middel van de zesdaagse opleiding 'Impact' van IXA VU, in samenwerking met Amsterdam UMC en de UvA. Hierbij zijn dertig ondernemende onderzoekers opgeleid tot valorisatie-experts. De opleiding biedt onderzoekers kennis en vaardigheden om het valorisatieproces succesvol te doorlopen, met als doel meer maatschappelijke en/of economische impact. Onderzoekers gaan in de opleiding aan de slag met een eigen casus, ze maken kennis met experts en ervaringsdeskundigen en ze gaan in gesprek met externe partijen. Het eindresultaat is een eigen impactstrategie.

In lijn met het speerpunt duurzaamheid en het profielthema Science for Sustainability wil de VU duurzame projecten en initiatieven vanuit het onderwijs, onderzoek en valorisatie aan de maatschappij laten zien. Zo lanceerde voormalig astronaut André Kuipers in 2022 de tentoonstelling *A Better World@VU*, met zestien duurzame VU-projecten. De tentoonstelling laat zien hoe VU-studenten en medewerkers bijdragen aan een betere wereld.

In het kader van ondernemerschapsonderwijs binnen de Faculteit der Rechtsgeleerdheid is in 2022 het vak *Startup Clinic* voortgezet. Tijdens het vak doen rechtenstudenten, onder begeleiding van ervaren advocaten, een *legal scan* en geven ze advies aan een start-up op een aantal juridische terreinen.

Het project *Erkennen en Waarderen* is verder ontwikkeld om meer ruimte te bieden voor valorisatieactiviteiten van onderzoekers, onder andere door valorisatie en ondernemerschap mee te nemen in de verschillende loopbaanpaden (zie [hoofdstuk 5, Sociaal jaarverslag](#), voor meer informatie).

Ondernemerschap en een ondernemende houding zijn vanzelfsprekend

Binnen de VU willen we ondernemerschap en een ondernemende houding vanzelfsprekend maken voor onze studenten en medewerkers. We deden dit in 2022 onder andere met het nieuwe programma *Amsterdam Startup Launch*. Dat is een nieuw traject van twaalf interactieve sessies, waarin deelnemers alle kennis en tools krijgen om hun businessidee te ontwikkelen tot een businessplan. Het programma is bedoeld voor studenten en promovendi uit alle disciplines. Om toegelaten te worden moeten potentiële kandidaten hun idee pitchen tijdens een pitchmoment in de VU StartHub. Als ze zijn toegelaten, worden deelnemers begeleid door ervaren bedrijfsexperts, ondernemers en coaches op het gebied van onder andere propositieontwikkeling, marketing, vraagstukken rondom intellectueel eigendom en financiën.

Een ander voorbeeld: de VU heeft zich aangesloten bij het Innovatiefonds Noord-Holland. Dit fonds richt zich op startende bedrijven en het MKB in de Provincie Noord-Holland en stelt converteerbare leningen beschikbaar voor het bewijzen van nieuwe concepten en ideeën. Door als aandeelhouder deel te nemen in dit fonds zorgen we voor nieuwe instrumenten en kanalen om VU-ondernemers te helpen bij het financieren van hun bedrijf.

ASIF is een pre-seed venture capital fund van en voor studenten en wordt medegefinancierd door de VU. De afkorting staat voor *Amsterdam Student Investment Fund*. In 2022 traden drie studenten van de VU-master Entrepreneurship toe tot ASIF's fellowshipprogramma. Daarnaast organiseerde het fonds achttien evenementen met meer dan 600 bezoekers. ASIF investeerde in vijf start-ups en de portefeuillebedrijven haalden samen meer dan € 5m aan vervolgfianciering op.

De VU-campus is een innovatiehub in Kenniskwartier Zuidas

De VU heeft als doel van de VU-campus een innovatiehub te maken in het Kenniskwartier Zuidas, de Amsterdamse Metropoolregio en daarbuiten. In 2022 werd een grote stap gezet om dat doel te bereiken: de VU StartHub werd opgeleverd, een paviljoen midden op de campus. In de VU StartHub kunnen wetenschappelijke start-ups profiteren van de nabijheid van de VU-campus als wetenschaps- en kennishub. De StartHub staat open voor studenten, onderzoekers, alumni en wetenschappelijk personeel van de VU. Sinds de opening hebben negentien start-ups zich gevestigd in de hub en hebben vier andere zich virtueel aangesloten. Aan de VU StartHub is een mentorpool van VU-alumni verbonden die zich hebben opgegeven om als mentor op te treden voor de start-ups. In het laatste kwartaal van 2022 zijn al een aantal successen geboekt door de start-ups:

- [Vini Mini](#), een start-up voor voedseladditieven ter preventie van voedselallergieën bij baby's, stond op de 9-maanden beurs, was start-up van de maand bij RetailTrends en won de hoofdprijs tijdens de Impact Startup Competition van de EIT Food Venture Summit in Lissabon.
- Syrian Roots, een start-up voor vegetarische afhaalmaaltijden bereid door nieuwkomers, is bezig met de opening van vestigingen op Almere CS en Amsterdam CS.
- [Liion Power](#), voor slimme oplaadtechnologie om de levensduur van (Li-ion) batterijen te verlengen, sloot het jaar af met een trip naar Silicon Valley. Die reis was de prijs van een verkiezing door Innovate, Quest en Quote. In Californië mocht Liion Power pitchen voor de Amerikaanse ondernemer Marc Tarpinning. Daarnaast heeft de jonge onderneming de Rabobank Innovatielening binnengehaald (€ 150K).

VU Demonstrator Lab is het ondernemerschapslaboratorium van de VU. In 2022 zijn er in het Demonstrator Lab 22 nieuwe projecten gestart, waaronder vijftien nieuwe projecten van de VU. Drie projecten hebben dit jaar geresulteerd in de oprichting van een bv. Het totale aantal start-ups en scale-ups in incubator Amsterdam Venture Studios (AVS) op de VU-campus staat in 2022 op negentien. Verschillende start- en scale-ups binnen AVS en Demonstrator Lab hebben in 2022 fondsen binnengehaald of prijzen gewonnen:

- VU scale-up [Optics11 Life](#) heeft € 10m ontvangen van FORWARD.one en Value Creation Capital. De financiering zal de lancering ondersteunen van nieuwe producten die de nieuwe technologie van Optics11 Life toepassen. Daarnaast heeft [Optics11](#) de tiende plaats behaald bij de verkiezing van de beste innovaties van Nederland in 2021, georganiseerd door de Kamer van Koophandel.
- VU start-up [Photosynthetic](#) heeft een Eurostars-beurs van € 500k ontvangen en de Formnext Start-Up Challenge gewonnen. Photosynthetic ontwikkelt 3D-lithografietechnologie en is opgericht door postdoctoraal onderzoeker en ondernemer Alexander Kostenko.
- [Gymstory](#), een fitnessapp gemaakt door een alumna van VU Demonstrator lab, heeft een converteerbare lening van € 234k. ontvangen van het Innovatiefonds Noord-Holland.
- [Madglove, hulp voor mensen met hand-spasticiteit](#), heeft de best social entrepreneurship start-up award gewonnen en is genomineerd voor Kijk's beste idee van het jaar.

Tevens heeft de VU, in samenwerking met andere publieke en private partners in Amsterdam (onder de naam Matrix) in 2022 gewerkt aan het ontwerp van een nieuw innovation center. Dit innovation center wordt speciaal ontwikkeld voor start-ups en scale-ups in medische technologie en life sciences en zal in de nabije toekomst worden gebouwd naast het Onderzoeksgebouw van de VU.

Valoriserende activiteiten worden effectief en adequaat ondersteund

Om impact te maken moeten valoriserende activiteiten van onderzoekers, uit alle domeinen, zo goed mogelijk worden ondersteund. In 2022 hebben we gewerkt aan het uitbreiden en optimaliseren van de interne infrastructuur die dit mogelijk maakt. Zo bundelen sinds begin 2022 twee VU-afdelingen hun krachten: het VU-team van Innovation Exchange Amsterdam (IXA) en het team van de VU Grants Office (GO) zijn samen gegaan in de nieuwe afdeling IXA-GO. Deze dienst biedt onderzoekers een brede ondersteuning op het gebied van valorisatie en subsidies, met behulp van een netwerk van scouts, business developers, grants officers en ondersteuners op facultair en centraal niveau. Dit zorgt voor beter zicht op kansen en talenten voor valorisatie binnen de faculteiten, het vergoten van de tweede en derde geldstroom en voor betere afstemming en communicatie tussen centrale en decentrale eenheden.

Hoogleraar Davide Iannuzzi, Chief Impact Officer (CIoO) van de VU, treedt op als verbinder voor verschillende initiatieven op het gebied van valorisatie en impact. Samen met zijn collega's van de UvA en Amsterdam UMC leidt hij onder meer de strategische samenwerkingen in het pan-Amsterdamse ecosysteem, waaronder Impact & Entrepreneurship (zie de [paragraaf 'Samenwerkingen'](#) in dit hoofdstuk).

De Dienst Universitaire Relaties en Fondsenwerving (DURF) draagt zorg voor onder meer de maatschappelijke profilering van de VU en ondersteunt het externe relatiemanagement. Tijdens het zomerevenement Déjà VU bracht DURF de voltallige VU-gemeenschap bij elkaar met een veelzijdig programma, bestaande uit theater, flitscolleges, muzikale optredens, een festivalmarkt, film en talkshows.

VU in de media

Onderdeel van onze visie op valorisatie is dat leden van de VU-gemeenschap actief deelnemen aan het publieke debat. Op basis van wetenschappelijke kennis en inzichten die zij zelf helpen ontwikkelen, dragen ze bij aan de publieke opinie. In 2022 zijn 6.024 mediaberichten verschenen waarin het onderzoek aan de VU een rol speelde, of die kennis deelden die aan de VU was vergaard. Deze berichten zijn 217.456.988 keer bekeken in binnen- en buitenland. Onder meer onderzoek over duurzaamheid werd veel gedeeld in de media, variërend van onderwerpen zoals waterkwaliteit en klimaat-risico's tot het Global Carbon Budget.

Samenwerkingen

Samenwerking met publieke en private partijen is cruciaal om onze doelen en ambities voor valorisatie en impact waar te maken. Als VU willen we ons inzetten voor een sterk kennis-ecosysteem in de regio Amsterdam en daarbuiten. In 2022 hebben we dit onder meer gedaan met onze leidende rol in het pan-Amsterdamse initiatief Impact & Entrepreneurship en als penvoerder van Biotech Booster. Daarnaast zijn er een aantal nieuwe nationale en internationale samenwerkingen gestart en afgerond.

Impact & Entrepreneurship

In de coalitie Impact & Entrepreneurship (I&E) zijn kennisinstellingen, overheidspartners en private partijen uit de regio verenigd om het Amsterdamse kennis-ecosysteem te versterken. De coalitie wil de rijke wetenschappelijke, sociale en economische omgeving Amsterdam optimaal benutten door samen te werken en samen te groeien. Het doel is om meer maatschappelijke waarde te creëren door de kennispositie van Amsterdam te vergroten en ondernemerschap te faciliteren. In 2022 is het samenwerkingsverband verder ontwikkeld en uitgebreid. Binnen het programma wordt er ingezet op twee lijnen: het entrepreneurship-ecosysteem en de thematische samenwerking op het gebied van Life Sciences & Health (LSH), Artificial Intelligence (AI) en Sustainability.

Entrepreneurship-ecosysteem

Het doel van het entrepreneurship-ecosysteem is het verbeteren en versterken van de ondersteuning voor academische ondernemingen in Amsterdam. Ruim de helft van de Nederlandse start- en scale-ups is gevestigd in de metropoolregio Amsterdam en door middel van samenwerking willen de I&E partners hun krachten bundelen en de cruciale voorwaarden voor kennisvalorisatie en ondernemerschap in de regio stimuleren. Dit zijn de belangrijkste resultaten:

- De Rabobank is aangesloten bij I&E. Alle partners binnen I&E hebben voor de komende jaren een nauwe samenwerking met de Rabobank vastgelegd in een intentieverklaring.
- De Holdings van de VU en de UvA hebben een nieuw fonds opgezet om academische start-ups te ondersteunen in de pre-seed fase, onder de naam *Amsterdam Academic Angel Fund*. Het fonds investeert tot € 10k in een converteerbare lening en heeft de eerste lening al verstrekt. De omvang van het fonds is € 100k in het eerste jaar, met een commitment voor vijf jaar.
- De eerste plannen voor een MKB-academie hebben vorm gekregen. Het doel is studenten, docenten en onderzoekers te verbinden met het MKB rondom kennis en talent. De focus komt op de thema's duurzaamheid, gezondheid en AI.
- [Regionale Ontwikkelingsmaatschappij \(ROM\) InWest](#) is toegetreden tot de I&E coalitie. ROM financiert start-ups en scale-ups in de latere fase van ontwikkeling. Met deze ontwikkelingsmaatschappij aan boord wordt de kracht van de coalitie om start-ups en scale-ups in verschillende fasen van ontwikkeling te ondersteunen vergroot.

Thematische samenwerking

Het doel van deze lijn is het ontwikkelen van ecosysteeminitiatieven op drie voor de regio kansrijke thema's: Life Sciences & Health, Artificial Intelligence en Sustainability. Dit zijn de belangrijkste resultaten:

- Naast de start van het groeifondsproject Biotech Booster (zie hieronder) zijn er binnen het thema LSH dit jaar meerdere nieuwe groeifonds aanvragen ontwikkeld en geschreven, in samenwerking met publieke en private partners. De VU en het Amsterdamse kennis-ecosysteem hebben hierin een belangrijke rol gespeeld.
- Voor *Amsterdam AI - technology for people* is een nieuwe bestuursstructuur ontwikkeld en is een plan geschreven voor branding en marketing van het initiatief. Amsterdam AI heeft als doel Amsterdam te helpen met het ontwikkelen en inzetten van verantwoordelijke AI. De projecten binnen Amsterdam AI zijn gericht op drie domeinen: business & innovation, citizen support en health.
- Voor het thema Sustainability is in 2022 een kwartiermaker aangesteld en zijn de eerste plannen voor de bestuursstructuur en het programma geschreven. Daarnaast is er gewerkt aan een plan voor een fysieke locatie voor AI en Sustainability.

Valorisatieprogramma IXAnext – Talent voor Innovatie

In het voorjaar van 2022 is het valorisatieprogramma IXAnext – Talent voor Innovatie afgerond. Met steun van de gemeente Amsterdam heeft IXAnext in de laatste vijf jaar bijgedragen aan nieuwe bedrijvigheid, publiek-private samenwerking en toepassing van kennis en onderzoeksresultaten bij de deelnemende Amsterdamse kennisinstellingen. In de afgelopen vijf jaar zijn bijvoorbeeld in het Demonstrator Lab meer dan honderd projecten gestart, waaruit 21 start-ups zijn voortgekomen. Binnen de Amsterdam Venture Studios (AVS) zijn meer dan tweehonderd start-up initiatieven gestart waaronder twee winnaars van de Academic Startup Competition. Beide initiatieven worden vanwege het geboekte succes buiten het programma voortgezet.

Nationaal Groeifonds

In het kader van het Nationaal Groeifonds neemt de VU als partner deel aan verschillende grote nationale consortia waarin publieke en private partijen samenwerken om maatschappelijke uitdagingen te adresseren en het toekomstig verdienvermogen van Nederland te versterken.

Voorbeelden van programma's die zich richten op investeringen in onderwijs en het leren van vaardigheden zijn:

- [Ontwikkelkracht](#) (versterken van het lerend vermogen van het onderwijs met de ontwikkeling van effectieve interventies, het versterken van de onderzoeks- en verbetercultuur en het professionaliseren van leraren en schoolleiders)
- [LLO Katalysator](#) (impuls voor het middelbaar beroepsonderwijs, hogescholen en universiteiten om het aanbod van leven lang ontwikkelen beter te laten aansluiten op een snel veranderende samenleving en arbeidsmarkt)
- [Digitaliseringimpuls](#) (verbeteren van het onderwijs in het mbo, hbo en wo door het beter benutten van kansen van digitalisering).

De VU is ook betrokken bij programma's die gericht zijn op het verzilveren van kansen voor economische groei door fundamenteel onderzoek, doorontwikkeling van nieuwe technologieën of ideeën. Met name gaat het om:

- [Werklandschappen van de toekomst](#) (ontwikkelen van toekomstgerichte, groene, gezonde en klimaatbestendige bedrijventerreinen)
- [Einstein Telescope](#) (voorbereiding van een gezamenlijke kandidatuur samen met België en Duitsland om de telescoop voor zwaartekrachtsgolvenonderzoek in Zuid-Limburg te vestigen).

De VU is penvoerder van het project gericht op valorisatie in de biotechnologie. Het project heeft € 250m ontvangen uit het [Groeifonds](#). Biotech Booster moet onderzoekers helpen om kennis op basis van toponderzoek om te zetten in diensten, producten en bedrijven. Een belangrijke eerste schakel in het programma is het opzetten van zogenoemde themagedreven netwerken die bestaan uit verschillende partners uit relevante sectoren. Samen vormen ze een vertrouwde omgeving waarin kennis wordt uitgewisseld en een (gezamenlijk) idee al in een vroeg stadium kan worden ontwikkeld en uitgetest.

Faculty of Impact

De [Faculty of Impact](#) is een initiatief van de Universiteiten van Nederland (UNL) en NWO. Het programma is gericht op het vergroten van de impact van wetenschappelijk onderzoek. In 2022 is het eerste cohort deelnemers aan Faculty of Impact gestart, met tien fellows die zich richten op het thema energietransitie en duurzaamheid. Onder hen bevindt zich één VU-onderzoeker. De fellows ontvangen een intensief, twee jaar durend programma dat hen traint om met hun onderzoek meer impact te maken en een eigen bedrijf te starten. Dit programma wordt gezien als unieke kans, die wetenschappers in stelt staat om met één been in de wetenschap te blijven staan, terwijl zij de kennis opdoen die nodig is om hun wetenschappelijke vindingen naar de markt te brengen. De VU is als penvoerder betrokken bij deze universitaire accelerator.

Accelerate EEE voor datagestuurde ondernemersbedrijven

Samen met de University of Glasgow en Corvinus University Budapest is de VU het project [Accelerate EEE](#) begonnen. Het doel van het project is het opbouwen van capaciteit bij studenten en personeel om de ontwikkeling aan te jagen van data-gedreven ondernemingen, op het gebied van fintech, med-tech, AI en IoT (Internet of Things). Accelerate EEE zal in het project bijna 600 studenten, 57 academici en 57 niet-academische personeelsleden opleiden. Andere belanghebbenden uit het hoger onderwijs zullen via het internationale netwerk worden begeleid.

Sapiens

In 2021 is de VU samen met Hogeschool Inholland en Naturalis Biodiversity Center, het samenwerkingsverband 'Sapiens' gestart. Onder deze titel zouden de drie partners invulling geven aan een deel van het 'Valley-gebouw' op de Zuidas. Daarbij zouden interdisciplinaire teams samenwerken aan thema's op het gebied van onder meer biodiversiteit, klimaat en duurzaamheid. Ook zou binnen het gebouw een culturele invulling worden gegeven aan de thema's in de vorm van tentoonstellingen, debatten en lezingen.

Na een intensieve periode van samenwerking hebben de partners moeten concluderen dat een haalbare business case voor Sapiens niet gerealiseerd kon worden. Gezamenlijk hebben we geconcludeerd dat het helaas niet is gelukt om het beloftevolle initiatief tot een succesvolle wetenschappelijke onderneming te maken. Dat de samenwerking binnen het concept Sapiens is beëindigd neemt niet weg dat de VU door blijft gaan met inspanningen op het thema. De drive van de VU om antwoorden te vinden op de grote vraagstukken van vandaag is onverminderd groot.



H5

Sociaal
jaarverslag



5. Sociaal Jaarverslag

Mensen staan in onze organisatie centraal. Wetenschappers en ondersteunend personeel zorgen er samen voor dat de ambities van de VU worden waargemaakt. De waardering voor medewerkers hoort daarbij recht te doen aan wat we binnen de VU belangrijk vinden.

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, positief en aantrekkelijk werkklimaat is dan ook een belangrijk thema. Het overkoepelende meerjarenthema in de initiatieven voor medewerkers is 'duurzaamheid'. Hierbij is er met name aandacht voor de duurzame inzetbaarheid van het personeel en professioneel gedrag. Specifieke speerpunten voor 2022 waren Erkennen en Waarderen, het binden en boeien van medewerkers in een krappe arbeidsmarkt en de implementatie van het hybride werken.

De VU draagt daarnaast actief bij aan de veiligheid en de veiligheidsbeleving van medewerkers, studenten en andere aanwezigen op de campus. Het waarborgen van de veiligheid van de omgeving vraagt continu onze aandacht. Wij beschouwen veiligheid als een randvoorwaarde voor een goed academisch klimaat, waarbinnen betrokkenen zich ongehinderd kunnen ontplooiën. Op de VU moeten mensen veilig kunnen studeren, onderzoeken, werken, ontmoeten en ontspannen.

Kerncijfers

Hieronder staan de kerncijfers op personeelsgebied.

Kerncijfers personeel	2021	2022
Totaal personeel (fte)	4.260	4.671
<i>waarvan WP*</i>	1.713	1.869
<i>waarvan promovendi met een dienstverband</i>	717	740
<i>waarvan student-assistenten</i>	175	188
<i>waarvan OBP</i>	1.655	1.874
Verhouding WP**/OBP		
<i>kalenderjaar - gemiddeld</i>	1:1,47	1:1,39
Vrouwelijke hoogleraren	29%	31%
% BKO certificaten (streefcijfer 2023: 85%)	83%	84%
% Internationalisering van de wetenschappelijke staf	35%	37%
% Ziekteverzuim	3,2%	3,7%

* Exclusief promovendi, student-assistenten

** Exclusief student-assistenten

Impact en strategische resultaten

Erkennen en Waarderen

Erkennen en Waarderen is een van de negen strategische ambities uit de Strategie VU 2020-2026. Het programma is ontstaan uit de behoefte om de diversiteit van kwaliteiten beter te erkennen, en meer balans aan te brengen in de waardering van de kerndomeinen onderzoek, onderwijs, valorisatie en leiderschap. De complexiteit van actuele vraagstukken en opgaven doet een beroep op heel verschillende talenten. *Teamscience* en *open science* krijgen een steeds prominentere plek, met een belangrijke rol voor academisch leiderschap. Het onderwerp staat centraal op de agenda bij verschillende gremia en evenementen. Zo kregen voorbeelden uit de praktijk op de Dies Natalis nadrukkelijk een podium. Niet alleen binnen de eigen organisatie ontplooit de VU activiteiten om de cultuurverandering in goede banen te leiden, de VU is ook nauw betrokken bij het landelijke programma Erkennen en Waarderen.

In 2022 zijn onder meer de volgende resultaten behaald:

- De facultaire jaarplannen voor 2022 zijn geanalyseerd op thema's van Erkennen en Waarderen. Hieruit komt naar voren dat alle faculteiten doelen en acties in het kader van Erkennen en Waarderen hebben opgenomen in hun jaarplannen. De analyse zal ook worden uitgevoerd op de jaarplannen voor 2023. Deze analyses worden gebruikt om een beeld te vormen waar faculteiten nu staan en wat hun behoefte is, als input voor het verdere implementatietraject.
- Er zijn diverse sessies georganiseerd met wetenschappers en de rector magnificus, waarbij uitgebreid is gediscussieerd over onder meer academische loopbaanpaden. De input uit deze sessies wordt gebruikt voor de verdere ontwikkeling van loopbaanpaden en voor andere activiteiten in het kader van Erkennen en Waarderen.
- Er is een concept ontwikkeld voor academische loopbaanpaden in lijn met het gedachtegoed van Erkennen en Waarderen. De loopbaanpaden bieden meer mogelijkheden voor differentiatie tijdens de loopbaan. De loopbaanpaden zijn ontwikkeld in samenwerking met een diverse groep VU-medewerkers, waaronder een klankbordgroep met wetenschappers.

Diversiteit en inclusiviteit

De VU wil een omgeving bieden die diversiteit en inclusie bevordert en waar mensen zich op hun gemak en gestimuleerd voelen om hun unieke perspectieven te delen. Wij includeren nadrukkelijk iedereen met alle onderlinge verschillen. Want voor ons is diversiteit een verrijking.

Diversity Office

Onder leiding van de Chief Diversity Officer zijn vier Diversity Officers actief op terreinen waar diversiteit een belangrijke invulling krijgt: onderwijs, onderzoek, HR-beleid en campus & gemeenschap (studentbeleid). In 2022 heeft het Diversity Office het eigen beleid herijkt en zes VU-brede doelen geformuleerd:

1. De diversiteit onder medewerkers is gelijk aan de diversiteit onder studenten.
2. Studenten en medewerkers ervaren dat de VU individuele verschillen herkent en erkent.

3. De curricula zijn inclusief wat betreft de achtergronden van studenten, de kennisperspectieven en het studentensucces (waardoor studenten met verschillende achtergronden gelijke kansen hebben de studie met succes te voltooien).
4. Onder de Nederlandse universiteiten is de VU voorloper op het gebied van onderzoek naar diversiteit en inclusie.
5. VU-faciliteiten zijn toegankelijk voor iedereen, ongeacht lichamelijke en mentale verschillen.
6. De VU organiseert institutionele processen en internationale samenwerking vanuit gelijkwaardigheid, gemeenschappelijkheid en rechtvaardigheid.

De activiteiten van het Diversity Office, de verschillende diversiteitsnetwerken en de diensten en faculteiten zijn gericht op deze doelen. Voorbeelden daarvan zijn het implementeren van het [Actieplan Kleurrijke Staf](#) en de ontwikkeling van een model voor curriculum scans, zodat docenten en studenten samen kunnen werken aan verbetering van het curriculum. Om bewustwording te stimuleren is een start gemaakt met gesprekken over dekolonisatie en internationale samenwerking.

Diversiteitsmonitor

In 2022 is tegelijk met het Werkbelevingsonderzoek (zie verderop in dit hoofdstuk) een diversiteitsmonitor afgenomen. Daaruit blijkt dat het personeelsbestand van de VU diverser is geworden. Inmiddels heeft bijna de helft van het wetenschappelijk personeel een migratieachtergrond. Wel is de toename nog vooral te zien bij tijdelijke posities, zoals promovendi en postdocs. Bovendien gaat het hier vaak over 'internationals' en lijken de in Nederland opgegroeide kinderen van migranten juist moeilijker door te stromen. In hogere functies zijn medewerkers met een migratieachtergrond minder sterk vertegenwoordigd. Bij ondersteunende medewerkers is er een toename van de groep 'kinderen van migranten', in lijn met de demografische ontwikkelingen in Amsterdam en omgeving. Medewerkers met een migratieachtergrond hebben gemiddeld een minder positieve beleving van werken op de VU dan medewerkers zonder migratieachtergrond. Deze bevindingen helpen om richting te geven aan beleid en maatregelen gericht op het creëren van een meer inclusieve werkomgeving.

Gendergelijkheid

In 2022 is het [Gender Equality Plan VU \(GEP\)](#) geïntroduceerd. Dit plan is gericht op het aantrekken en laten doorstromen van vrouwen naar functies waarin zij ondervertegenwoordigd zijn. In het GEP zijn voor de periode 2022-2025 concrete maatregelen en acties beschreven. Het plan wil een meer inclusieve werkomgeving bevorderen en meer aandacht krijgen voor diversiteit bij bevorderingen en promoties. Het plan bouwt voort op eerder ingezet diversiteitsbeleid.

Het streefcijfer voor het aandeel vrouwelijke hoogleraren aan de VU is 35% in 2025. Door het creëren van bewustzijn en het bevorderen van vrouwelijke wetenschappers tot hoogleraar is het percentage vrouwelijke hoogleraren gestegen van 29,9% in 2021 naar 30,5% in 2022. We zijn daarmee op de goede weg om het streefcijfer in 2025 te halen. In het kader van het Fenna Diemer Leerstoelprogramma is in 2022 intervisie gestart voor recent benoemde vrouwelijke hoogleraren.

Participatie

Het jaar 2022 is geëindigd met ruim 86 fte aan participatiebanen volgens de definitie van de quotumwet/banenaafpraak. Dit betekent dat het aantal gerealiseerde banen weer is gegroeid ten opzichte van 2021, al zijn we nog zeker niet op de doelstelling van 163 fte in 2024. Om de instroom te vergroten hebben we in 2022 geïnvesteerd in het zoeken naar mogelijke functies binnen de VU en het aantrekken van medewerkers met een arbeidsbeperking in de krappe arbeidsmarkt. Daarvoor werkten we intensief samen met Stichting Studeren en Werken op Maat, Onbeperkt aan de Slag, het

Werkgeversservicepunt Groot-Amsterdam en Emma@work. Voor het behoud van medewerkers hebben we in 2022 aandacht besteed aan het begeleiden van de buddy's (eerste aanspreekpunten) van de collega's door het geven van training, intervisie en themabijeenkomsten. Daarnaast zijn er contactmomenten ingevoerd voor de medewerker, buddy en leidinggevende met het Servicepunt Participatie gedurende de arbeidsovereenkomst. Het aanbod van interne jobcoaching is uitgebreid.

Duurzame inzetbaarheid

Bij de VU zijn er verschillende ondersteuningsmogelijkheden voor medewerkers om gezond te werken en zichzelf te ontwikkelen.

Talentbeleid

De VU heeft een breed scala aan talentprogramma's die groei en ontplooiing bij medewerkers stimuleren. Deze lopen uiteen van programma's voor medewerkers aan het begin van hun (academische) loopbaan tot hoogleraren. In 2022 is een nieuwe University Research Chair benoemd. Via het University Research Fellow Programme hebben vijftien hoogleraren een student-assistent aan zich verbonden. Ook zijn er drie VU-Startpremies toegekend aan veelbelovende nieuwe internationale medewerkers. Negentien wetenschappers hebben een VU-Add-on ontvangen op de aan hen toegekende NWO of ERC financiering.

Begeleiding

De regisseur loopbaancoaching voerde 146 intakegesprekken met medewerkers, met als resultaat 50 trajecten voor loopbaanbegeleiding en 53 trajecten voor coaching. 30 medewerkers werden van eenmalig advies voorzien of geattendeerd op een meer passend aanbod voor hun vraag, zoals een carrièrereïning of mentoraatprogramma. De overige 13 medewerkers zagen om verschillende redenen af van verdere begeleiding.

Het beroep op coaching en loopbaanbegeleiding is nagenoeg gelijk aan voorgaande jaren. Het aangeboden groepsaanbod bestond afgelopen jaar onder meer uit een Career Orientation Training met 11 deelnemers en intervisie voor promovendi en postdocs met 56 deelnemers. Verder werden aan 12 postdocs een tweetal Q&A-workshops aangeboden (*Finding your next job inside or outside academia* en *Finding more balance, energy and joy in your work*).

Er zijn twee nieuwe herplaatsingskandidaten aangemeld in 2022. Een kandidaat is binnen afzienbare tijd herplaatst binnen de VU, de andere kandidaat zit nog in het traject. Vanuit werk-naar-werkbegeleiding werden in 2022 68 webinars aangeboden. Voor promovendi zijn workshops in groepsverband opgestart. Voormalige VU-medewerkers met een WW-uitkering werden in 2022 individueel begeleid.

Georganiseerde VU-brede initiatieven

De VU doet mee aan nationale initiatieven om extra aandacht te besteden aan duurzame inzetbaarheid. Een voorbeeld hiervan is de Week van de vitaliteit. In 2022 stond het motto 'Meten is weten' centraal, vertaald in een aanbod van diverse gezondheidsactiviteiten voor alle medewerkers. Medewerkers konden gebruik maken van een laagdrempelige gezondheidscheck, leefstijlcoaching en -advies bij het VU-Sportcentrum en van een werkplekcheck bij de arboadviseurs.

Een ander initiatief is de landelijke Week van de werkstress onder de naam Move & Reload. In 2022 deed de VU hier opnieuw aan mee. Centraal stonden de onderwerpen bewegen en herstellen. Die kwamen aan bod in twaalf onlinetrainingen op gebied van mindfulness, yoga en vitaliteit.

Daarnaast is in 2022 het project 'VU in Beweging' opgestart. De VU wil de meest 'beweeglijke' universiteit van Nederland worden en zodoende bijdragen aan meer lichamelijke en mentale gezondheid. VU in Beweging helpt studenten en medewerkers om zich meer bewust te worden van kleine bewegingsmomenten tijdens een werk- of studiedag. Met verschillende acties, zoals tai chi op het campusplein en het creëren van wandelpaden over de campus, worden medewerkers en studenten gestimuleerd om meer te bewegen op en rond de campus.

Analyse aanbod

In de zomer van 2022 is door een extern bureau onderzocht of het beschikbare aanbod rondom duurzame inzetbaarheid aansluit op vier specifieke doelgroepen binnen de VU: ondersteunend personeel, U(H)D's, promovendi en (junior)docenten. In interviews gaven medewerkers uit deze groepen aan wat voor hen van belang is om gezond en prettig te kunnen werken. Voor elke doelgroep zijn terugkerende thema's in kaart gebracht. Overkoepelende thema's voor verbetering zijn informatievoorziening, werk-privébalans, leiderschap & cultuur, Erkennen en Waarderen en ruimte voor eigen initiatief. Deze gegevens vormen de basis voor toekomstige aanpassingen in het aanbod rond het thema duurzame inzetbaarheid.

Goed werkgeverschap

Werkbelevingsonderzoek

In maart 2022 is het Werkbelevingsonderzoek (WBO) afgenomen. Deze vragenlijst wordt elke drie jaar afgenomen. De editie van 2021 was een jaar uitgesteld vanwege corona; in dat jaar werd de kortere Coronamonitor afgenomen.

De vragenlijst werd door 2.197 medewerkers ingevuld, een respons van 42%. De uitkomsten lieten zien dat medewerkers over het algemeen tevreden zijn over het werken bij de VU en over de VU als werkgever. Het werk is voldoende uitdagend en medewerkers werken goed samen met hun collega's en leidinggevenden. Er zijn echter ook onderwerpen waar zorgen over zijn. Medewerkers ervaren een hoge werkdruk. Er ligt veel werk en de taakeisen zijn hoog, net als de ambities. Het is lastig om informatie te vinden en de overgang naar hybride werken vraagt aandacht. De impact van de nieuwe bedrijfsvoeringsprocessen is zichtbaar, onder meer bij leidinggevenden die zich onvoldoende ondersteund voelen. Daarnaast vraagt de sociale veiligheid extra aandacht. Zo is het zeer zorgelijk dat collega's de afgelopen jaren vaker te maken hebben gehad met ongewenst gedrag, met name meer discriminatie en psychisch geweld. Effecten van vrij recente maatregelen rondom sociale veiligheid, zoals gesprekstrainingen, waren nog niet meetbaar in de beleving van de medewerkers. In de rest van dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op deze onderwerpen.

Evaluatie vernieuwing systeemlandschap en verbetertraject

De vernieuwing van het systeemlandschap in 2021 heeft een grote impact gehad op de werkdruk en het werkplezier van VU-medewerkers. In 2022 heeft een onafhankelijk bureau een evaluatie uitgevoerd. Naar aanleiding van de uitkomsten is de vraag gesteld in hoeverre de organisatie is ingericht op het doorvoeren van (complexe) veranderingen. Hoe creëer je voldoende draagvlak? Deze vraag wordt opgepakt in een verbetertraject onder de werktitel *VUture*, waarvoor in 2022 een aanbesteding is uitgezet en afgerond. Belangrijke voorwaarde bij dit verbetertraject is dat medewerkers van alle lagen en disciplines in de organisatie de mogelijkheid wordt geboden om mee te denken en input te geven. Meer informatie over dit traject is te lezen in [hoofdstuk 6, Campus en bedrijfsvoering](#).

Instroom nieuwe medewerkers

De toenemende krapte op de arbeidsmarkt leidt ertoe dat het werven van personeel steeds lastiger wordt. De stijging van het aantal vacatures heeft zich in 2022 ook voortgezet. In 2022 publiceerde de VU 1.079 vacatures, een stijging van 28% ten opzichte van 2021. Het aantal vacatures voor wetenschappelijk personeel groeide met 40%, het aantal vacatures voor ondersteunende medewerkers met 15%. Voor komend jaar verwacht de VU eveneens een stijging. Mede daarom is dit jaar het Recruitment Services Team gestart. In een pilot van drie jaar ondersteunen recruiters diensten en faculteiten in de werving van talenten.

In de hogere bestuursfuncties zijn in 2022 een decaan benoemd, vier directeuren en twee interim-directeuren.

Art of Engagement

Met [Art of Engagement](#) (AOE) heeft de VU in 2022 een nieuwe impuls gegeven aan haar werkcultuur. De vier principes van Art of Engagement (draag bij aan het grotere geheel, toon moed in duidelijke keuzes, wees transparant en duidelijk, en luister en geef ruimte voor groei) zijn vertaald naar aansprekend nieuw beeldmateriaal en drie podcasts met praktische verhalen over het toepassen van engagement in je eigen werk. AOE kreeg opvolging in onder andere de toespraak van onze collegevoorzitter bij de Opening Academisch Jaar en de ontwikkeling van de Teamscan, een korte workshop die in 2023 breed wordt aangeboden aan alle leidinggevenden.

Ontwikkeling

De programma's voor leidinggevenden werden in drie varianten georganiseerd. Ze zijn goed geëvalueerd. De training 'Begeleiden van promovendi' is in 2022 uitgebreid met een module wetenschappelijke integriteit. De pilot met deze nieuwe module werd positief beoordeeld. Vanaf 2023 wordt de training in deze vorm onderdeel van het vaste opleidingsaanbod. Om meer richting en ondersteuning te bieden aan de rol van leidinggevenden is het Raamwerk Leidinggeven ontwikkeld. Leidinggevenden vinden in het Raamwerk Leidinggeven een heldere toelichting op wat we verwachten in de leidinggevende rol, wat verantwoordelijkheden zijn op vier leidinggevende niveaus én welke opleidingen we daarvoor aanbieden.

Om het opleidingsaanbod voor de ondersteunende medewerkers te optimaliseren, is in focusgroepen getoetst waar de leerbehoefte van deze doelgroep ligt. Op grond van die toetsing wordt het opleidingsaanbod in 2023 verder uitgewerkt. In [hoofdstuk 2, Onderwijs](#), staat aangegeven welke opleidingen worden aangeboden aan het wetenschappelijk personeel.

Arbeidsomstandigheden en ziekteverzuim

Vanaf medio maart 2022 werd de normale bedrijfsvoering hervat, na het afschalen van de coronamaatregelen. De terugkeer van medewerkers naar de campus maakt de zorg voor goede arbeidsomstandigheden en gezond en veilig werken des te urgenter. Dit is ook een belangrijke randvoorwaarde voor de hiervoor genoemde duurzame inzetbaarheid.

Preventie

De VU heeft een gecertificeerde interne arbodienst die bestuur, faculteiten en diensten adviseert over arbeidsomstandigheden en duurzame inzetbaarheid van medewerkers, en hen ondersteunt bij de uitvoering van het arbeidsomstandighedenbeleid. Medewerkers kunnen zonder drempels gebruik maken van de spreekuren doordat er interne bedrijfsartsen zijn, bedrijfsmaatschappelijk werkers en (bij wijze van pilot) een psycholoog voor promovendi (zie [hoofdstuk 3, Onderzoek](#)).

Naast het verzuimspreekuur houdt de bedrijfsarts een arbeidsgezondheidskundig ('preventief') spreekuur. Medewerkers kunnen hiervoor, zonder dat ze ziek zijn gemeld, een afspraak maken om hun gezondheid en arbeidsomstandigheden te bespreken. Indien nodig volgt bijvoorbeeld het advies om arbeidsomstandigheden aan te passen, een werkplekonderzoek uit te voeren of bepaalde begeleiding in te zetten. Bij problemen rond de inrichting van de hybride werkplek (op de campus of thuis) kan met toestemming van de leidinggevende en/of op verzoek van de bedrijfsarts een werkplekonderzoek door de arboadviseur worden ingezet. Die geeft vaak adviezen op het gebied van een betere werkhouding, meer afwisseling in de werkzaamheden, passend meubilair of aanpassingen aan de computerwerkplek. In 2022 zijn er honderd werkplekadvisen gegeven.

Het Bedrijfsmaatschappelijk werk (BMW) biedt medewerkers kortdurende begeleiding om een oplossing te vinden voor werkgerelateerde of privéproblemen die van invloed zijn op het werk. Doel is, arbeidsongeschiktheid te voorkomen of de duur van het verzuim te verkorten. In 2022 ging het in 58% van de gevallen om preventieve gesprekken (niet arbeidsongeschikt op het moment van aanmelding). In 2021 was dat 68%.

	2021	2022
Aantal cliënten	140	125
Aantal gesprekken	608	604
Aantal werkproblemen	344	279
Aantal privéproblemen	280	239

De coronapandemie heeft gezorgd voor een substantiële toename van het aantal gesprekken. Voorbeelden van privéproblemen die het werk nadelig beïnvloeden: psychische (54), relationele (9) en lichamelijke (31) problemen, problemen in het eigen gezin en/of gezin van herkomst (20), assertiviteit (35), verlies/rouw (11), huisvesting (7) en werk-privé-balans (39, waarvan 8 mantelzorgsituaties). Het Bedrijfsmaatschappelijk werk moest vervolgspraken soms wat langer uitstellen dan wenselijk was, en er was maar heel weinig tijd voor niet-spreekuurgebonden werkzaamheden. De aanstelling van de promovendipsycholoog begin 2022 heeft mogelijk de vraag naar BMW mogelijk enigszins verminderd.

De Dienst Arbo en Milieu heeft in 2022 de uitvoering van diverse Risico-inventarisaties en Evaluaties (RI&E's) weer opgepakt. De daarvoor noodzakelijke werkplekbezoeken konden weer worden uitgevoerd, onder meer door het vervallen van de coronamaatregelen. Een aantal RI&E's werd afgerond: Facilitaire Campusorganisatie basisdocument RI&E en RI&E werkplaatsen, Student- en Onderwijszaken Hoofdgebouw en HRM, Arbo & Milieu.

Enkele relevante thema's voor de RI&E uit het Werkbelevingsonderzoek zijn psychosociale arbeidsbelasting (werkdruk), thuis- en hybride werken, en duurzame inzetbaarheid. Deze voor de RI&E relevante resultaten van het Werkbelevingsonderzoek zijn, met inbreng van de arbeids- en organisatiedeskundige, samengevat voor onder meer de faculteiten Religie & Theologie, Gedrags- en Bewegingswetenschappen en Bètawetenschappen en de diensten Facilitaire Campusorganisatie, HRM, Arbo & Milieu, en Communicatie & Marketing. In overleg met de eenheid wordt in het kader van de RI&E besproken welke maatregelen en vervolgspraken in het plan van aanpak opgenomen kunnen worden.

Er is daarnaast intern structureel aandacht voor het op peil houden van de brandveiligheid in de gebouwen door dit thema in de uitvoering van de RI&E's mee te nemen. Dat wordt bijvoorbeeld gedaan bij de in 2022 gestarte RI&E 'technische ruimten' in de VU-gebouwen.

Hybride werken en de thuiswerkplek

De VU heeft gekozen voor het werkplekconcept van hybride werken, waarbij medewerkers kunnen kiezen welke werkplek het beste 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, met afstemming binnen het team. De VU heeft een leidraad ontwikkeld om richting te geven aan deze afspraken, en teams kunnen trainingen volgen om passende afspraken te maken.

In 2022 is na de coronaperiode begonnen om het hybride werken in de praktijk meer vorm te geven. VU-breed zijn voorzieningen voor hybride vergaderen geïnstalleerd en diverse proefopstellingen voor bijvoorbeeld geconcentreerd werken of informeel overleg geplaatst. Op de VU-website is een [informatiepagina](#) ingericht waarin alle aspecten van het hybride werken te vinden zijn. Voor de noodzakelijke binding met de VU-organisatie blijft het belangrijk dat medewerkers regelmatig naar de VU-campus blijven komen.

Werkdruk en werkstress

Werkdruk in de academische wereld is een structureel probleem, dat mede zijn oorsprong vindt in de stelselmatige scheefgroei tussen stijgende studentenaantallen en daarbij achterblijvende financiering. Het adresseren van werkdruk vraagt om een langetermijnaanpak.

Uit het hiervoor genoemde Werkbelevingsonderzoek komt naar voren dat de werkdrukbeleving bij met name het wetenschappelijk personeel hoog is – al is deze iets afgenomen ten opzichte van het jaar daarvoor. De belangrijkste oorzaken op macroniveau zijn gelijk gebleven, zoals het grote belang van prestaties en excellentie in de (internationale) wetenschap en de structuur en financiering van universiteiten en onderzoek. Deze belangrijke oorzaken van de werkdruk en werkstress zijn vanuit de universiteit tot op bepaalde hoogte te beïnvloeden door flankerende maatregelen. Er wordt, zoals eerder gemeld, grotere nadruk gelegd op het programma Erkennen en Waarderen. Conform het Bestuursakkoord tussen het ministerie van OCW en de onderwijskoepels UNL en VH worden verder extra middelen mede ingezet ten behoeve van het terugdringen van de werkdruk.

Vanwege de tussen eenheden soms sterk verschillende context en omstandigheden (bijvoorbeeld type onderwijs, verhouding tussen onderzoek en onderwijs) zijn er weinig centrale maatregelen die voor alle eenheden een werkdrukverlagend effect hebben of waar alle eenheden zich in kunnen vinden. Gebleken is dat voor een effectieve aanpak, naast centrale randvoorwaardelijke maatregelen, maatwerk per eenheid nodig is. Na verdiepende adviestrajecten hebben sommige afdelingen binnen de VU verschillende vervolgstappen ondernomen, waaronder het uitvoeren van een werkdrukpeiling, het meten van de effecten van genomen maatregelen, en het onderhouden van contact over het plan van aanpak voor de RI&E (risico-inventarisatie en -evaluatie).

Ziekteverzuim

In 2022 steeg het gemiddelde verzuimpercentage van de gehele VU, inclusief ACTA. De licht dalende trend van de afgelopen jaren heeft zich niet voortgezet. In een jaar dat begon met het hoogst gemeten verzuim in heel Nederland ooit, is het niet verwonderlijk dat het verzuim op de VU niet verder daalde. In 2022 bedroeg het gemiddelde verzuim van de gehele VU 3,7%; dit is een stijging van 0,5% ten opzichte van 2021 (3,2%). Het verzuim bij de faculteiten is net als vorig jaar licht toegenomen, van 3,0% in 2021 naar 3,2% in 2022. De hoofdoorzaak: veel medewerkers ervaren een hoge werkdruk, met risico op overbelasting en werkgerelateerde psychische klachten.

Het verzuim bij de diensten is in 2022 gestegen naar 5,5% terwijl het in 2021 gedaald was met 0,4% naar 4,0%. Bij de diensten lopen de oorzaken van het verzuim erg uiteen. Daarbij verschillen de problematiek en arbeidsomstandigheden per dienst en is er sprake van veel soorten werkzaamheden, vaak met minder mogelijkheden.

Percentage ziekteverzuim per eenheid	2021	2022
FRT	2,1	1,5
FGW	4,0	3,0
RCH	3,5	3,1
ACTA	7,2	7,8
FGB	3,0	2,8
FSW	3,2	4,3
SBE	1,6	1,8
BETA	1,9	2,5
UBVU	4,4	4,4
SOZ	2,6	3,9
C&M	4,1	5,2
IT	4,0	6,6
FCO	3,6	5,4
BZ	5,1	4,9
HRMAM	4,8	7,7
FIN	5,8	6,3
DURF	5,6	5,3
VU totaal	3,2	3,7
Faculteiten	3,0	3,2
Diensten	4,0	5,5

Integrale veiligheid

De universiteiten hebben in 2022 in koepelverband (UNL) een Routekaart Integrale Veiligheid vastgesteld. In die routekaart worden drie inhoudelijke prioriteiten benoemd: kennisveiligheid, cyberveiligheid en sociale veiligheid. De maatschappij en politiek hebben hoge verwachtingen ten aanzien van deze thema's. Zo is er na de coronaperiode veel aandacht voor het welzijn van studenten; dat is zeker een issue bij een deel van de studenten. Maar ook kennisveiligheid is een veel besproken thema in zowel de Tweede Kamer als de media. Door deze veiligheidsonderwerpen op een integrale manier te benaderen ontstaat meer samenhang en een beter beeld van waar we als VU staan. Op grond daarvan kunnen we bepalen op welk niveau de veiligheidszorg van de VU moet liggen, en welke stappen nodig zijn. Het verbinden van de veiligheidsthema's binnen en buiten de organisatie vraagt doorlopend onze aandacht. De VU heeft daarom in 2022 verder gebouwd aan het netwerk van lokale en landelijke (veiligheids)organisaties.

Bij een veiligheids crisis op de VU kan het gaan om mogelijke impactvolle incidenten op de campus, maar ook om bredere vraagstukken. Denk daarbij aan de coronasituatie maar ook aan sancties naar aanleiding van de oorlog in Oekraïne, die specifieke groepen treffen. In 2022 is zes keer de crisisorganisatie 'Integrale Bedrijfsnoodorganisatie VU Campus' (iBNO) ingezet. Een daarvan liep door vanuit 2021 (crisisteam corona dat in 2022 is afgeschaald) en een ander crisisteam is in 2022 ingesteld (naar aanleiding van een datalek) en loopt in 2023 door.

Sociale veiligheid

In het kader van sociale veiligheid heeft de VU een extern Evaluatieonderzoek laten uitvoeren naar het beleid voor en de organisatie van sociale veiligheid. De externe partij die het onderzoek heeft uitgevoerd, constateerde dat er binnen de VU al veel georganiseerd is rond preventie en interventie, en dat veel kundige medewerkers met volle inzet aan sociale veiligheid werken. Wel noemde de evalueeër een aandachtspunt: er is geen overkoepelende gedragscode. Daarop is in 2022 in nauwe samenspraak met de medezeggenschap een gedragscode ontwikkeld die de kapstok vormt voor alle onderliggende regelingen en die een beschrijving bevat van gewenst gedrag. De introductie en toepassing van de gedragscode start in 2023. Verder kwam uit de evaluatie naar voren dat de documenten over sociale veiligheid niet altijd goed vindbaar zijn en dat de samenhang ertussen beter kan. Hiertoe is een aantal aanbevelingen gedaan die in 2023 worden opgepakt. Hieronder volgt een weergave van de organisatie binnen de VU rondom sociale veiligheid.

Regiehouders sociale veiligheid

Regiehouders sociale veiligheid kunnen studenten en medewerkers met een acute hulpvraag adviseren. En als dat nodig is, kunnen ze hulp bieden om de veiligheid van betrokkenen te herstellen. In 2022 is een toename in het aantal meldingen over onveiligheid te zien. De toename is mogelijk mede te verklaren door de laagdrempeligheid van het melden, het toegenomen maatschappelijke bewustzijn en de inzet vanuit de VU op diverse thema's, met als kernmededeling dat ongewenst gedrag onaanvaardbaar is.

In totaal zijn 126 meldingen van zorgwekkend gedrag ontvangen, tegenover 109 het jaar ervoor. De meldingen nemen niet alleen toe in aantal, maar de gevallen worden ook ernstiger en complexer. Zo zijn er soms meerdere personen en verschillende faculteiten bij een casus betrokken. De aard van de meldingen varieerde in 2022 van acute suïcidale uitingen, stalking, grensoverschrijdend gedrag, (seksuele) intimidatie en geweld, tot online pesten of een onveilig gevoel. De regie van de melding blijft altijd bij de melder.

Vertrouwenspersonen personeel en studenten

Naast de Regiehouders Sociale Veiligheid kent de VU ook een aantal Vertrouwenspersonen Ongewenste Omgangsvormen. Hun taken zijn drieledig. Zij zijn verantwoordelijk voor het opvangen en ondersteunen van studenten en medewerkers die ongewenst gedrag ervaren hebben, het signaleren van trends binnen de organisatie, en het verzorgen van training en voorlichting.

Er waren in 2022 109 meldingen bij de vertrouwenspersonen personeel (2021: 115). De meldingen gingen onder meer over intimidatie in de lijn of een intimiderende stijl van leidinggevend (40%), pesten of uitsluiten (5%), intimidatie per mail (2%), (seksueel) grensoverschrijdend gedrag (8%), opmerkingen over de etnische achtergrond of seksuele geaardheid (2%) en discriminatie (5%). In ongeveer 38% van de meldingen ging het om andersoortige meldingen die eigenlijk niet met ongewenst gedrag te maken hebben, zoals arbeidsconflicten, integriteitsissues of een gevoel van willekeur bij beslissingen. Bij deze meldingen verwezen de vertrouwenspersonen de melders naar het juiste meldpunt.

Opvallend is dat meer leidinggevenden zich voor ondersteuning hebben gemeld bij een vertrouwenspersoon in 2022. Ook vroegen beklagden vaker om ondersteuning van een vertrouwenspersoon. Bij de aard van de meldingen valt op dat melders sneller dan in het verleden geneigd zijn te escaleren en een situatie als 'ongewenst gedrag' te benoemen. Dit vraagt om goede ondersteuning van leidinggevenden in de zorgvuldige stapsgewijze aanpak van ongewenst gedrag en sociale onveiligheid binnen teams. Daarnaast blijft het vergroten van de vindbaarheid van vertrouwenspersonen een aandachtspunt.

De vertrouwenspersonen voor studenten ontvingen in 2022 57 meldingen (2021: 45). In 2022 vond het onderwijs weer grotendeels op de campus plaats, wat een verklaring kan zijn van de stijging van het aantal meldingen. Internationale studenten lijken de vertrouwenspersonen studenten ook makkelijker te kunnen vinden dan in voorgaande jaren. Van de meldingen in 2022 ging ongeveer 40% over onheuse bejegening door een docent of medewerker, of over grensoverschrijdend gedrag op de faculteit of opleiding. Onder de verdere melders waren studenten die gestalkt of geïntimideerd werden, zich onder (groeps-)druk gezet voelden of over de situatie van anderen wilden praten. De meldingen hebben geleid tot 2 klachten, waarvan 1 gegrond is verklaard.

Studentenombudsman en ombudsman personeel

De ombudsman personeel en de studentenombudsman hebben de mogelijkheden om een klacht te onderzoeken en om die te beoordelen. In de cao Nederlandse Universiteiten is sinds 2021 de verplichting opgenomen om een ombudsfunctie voor medewerkers te hebben. Er is echter geen verplichting voor een ombudsfunctie voor studenten. De VU heeft desalniettemin al sinds 2002 een onafhankelijke studentenombudsman.

In 2022 werden 195 zaken aan de studentenombudsman voorgelegd. De overgrote meerderheid van deze klachten ging over vermeend onjuist gevolgde procedures (27) en examens en tentamens (30). Bij vermeend onjuist gevolgde procedures legde de studentenombudsman in overleg met de student de klacht voor aan de beklaagde, in het kader van hoor en wederhoor. Op deze manier werden beide partijen met elkaar in gesprek gebracht en werd in alle gevallen een passende oplossing gevonden. De zaken die over examens of tentamens gingen, werden veelal opgelost door middel van doorverwijzing naar het juiste orgaan.

In 2022 werden 42 zaken aan de ombudsman personeel voorgelegd, tegen 47 in 2021. De meeste zaken in 2022 gingen over procedures, bejegening en samenwerking. In zes gevallen was de ombudsman onbevoegd en verwees zij de klager naar een ander loket, zoals naar een vertrouwenspersoon wetenschappelijke integriteit of naar de functionaris gegevensbescherming. Geen van de voorgelegde 42 zaken vroegen uiteindelijk om een beoordeling door de ombudsman.

Privacy en informatiebeveiliging

Om de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) goed na te leven, is ook in 2022 veel aandacht uitgegaan naar de 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 opgeleid en ondersteund door het centrale privacyteam van de VU. Dat team heeft in 2022 ingezet op het verzorgen van trainingen, het (verder) ontwikkelen van modellen en adviseren over complexe privacyvraagstukken binnen onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering.

De Functionaris Gegevensbescherming (FG) heeft in 2022 het Privacy Control Framework (PCF) opgesteld op basis van de bevindingen uit de privacy nulmeting die in 2021 is uitgevoerd. Het PCF is een risicobeheersingssysteem voor *privacy compliance* binnen de VU en zal de komende jaren als toezichtkader worden gebruikt en als handvat voor het maken van gerichte verbeterplannen. Daarnaast heeft de FG in 2022 38 verzoeken ontvangen van personen die persoonsgegevens die door de VU worden verwerkt wilden inzien of laten verwijderen. De meeste van deze verzoeken zijn binnengekomen naar aanleiding van een hieronder beschreven datalek.

In 2022 heeft de VU 1.487 securitymeldingen geregistreerd en behandeld, een toename van bijna 10% ten opzichte van vorig jaar. In 906 van deze gevallen ging het om meldingen van phishingmails. Dit is met 60,9% de grootste categorie van securitymeldingen, en een bijna verdrievoudiging vergeleken met 2021. Dit komt onder andere door het toenemend gebruik van dit middel door aanvallers uit de hele wereld, en een verbeterde meldingsbereidheid bij studenten en personeel. Een klein deel van de phishingmails heeft geleid tot een datalek. 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 risico oplevert voor de rechten en vrijheden van natuurlijke personen. In 2022 werden bij de VU in totaal 41 datalekken gedocumenteerd en afgehandeld. Hiervan zijn 25 datalekken gemeld aan de AP en de betrokkenen, waarbij één melding later is ingetrokken.

Datalek

Een van de datalekken heeft landelijke aandacht in de media gekregen vanwege de grote omvang. Bij een inbraak in december 2022 werden twee computers op onze campus gestolen. Op één van die computers stond een archief met (persoons)gegevens van (oud-)studenten. Het betrof een oud registratiesysteem waarin de gegevens zijn opgeslagen, dat is vervangen door een nieuw systeem. In verband met het uitfaseren van het oude registratiesysteem is het archief op een zelfstandige computer geplaatst. Hoewel de computer was beveiligd met wachtwoord, kan niet worden uitgesloten dat de harde schijf uitgelezen kan worden. Dit datalek is gemeld bij de AP en mogelijk getroffen konden een speciaal hiervoor ingericht telefoonnummer bellen voor nadere informatie.

Kennisveiligheid

Internationale samenwerking, het aantrekken van wetenschappelijk talent van over de hele wereld en academische vrijheid zijn voor de VU van groot belang. Dit kan op gespannen voet staan met kennisveiligheid. Bij kennisveiligheid gaat het in beginsel om het voorkomen van ongewenste overdracht van gevoelige kennis en technologie. Verder moet bij kennisveiligheid ook worden gedacht aan heimelijke beïnvloeding van onderwijs en onderzoek door andere staten. Die inmenging kan de academische vrijheid en de sociale veiligheid in gevaar brengen. Tot slot kunnen ethische kwesties rondom kennisveiligheid een rol spelen bij samenwerking met landen die de grondrechten niet respecteren. Kennisveiligheid is geen statisch gegeven; zo hebben veranderende geopolitieke verhoudingen invloed op de wijze waarop naar (lopende) samenwerkingen wordt gekeken. In 2022 heeft de VU een aantal belangrijke stappen gezet op het terrein van kennisveiligheid:

- Het College van Bestuur heeft de VU Adviesgroep Kennisveiligheid ingesteld.
- Er is een programmamanager aangesteld om de aanbevelingen uit de 'Nationale Leidraad Kennisveiligheid' te implementeren.
- Er is een VU-brede risico-inventarisatie gedaan naar potentieel risicovolle internationale samenwerkingen.
- De VU participeert in het landelijke UNL-netwerk voor kennisuitwisseling. UNL staat voor Universiteiten in Nederland.
- De VU heeft in het najaar een brede kennisveiligheidsbijeenkomst georganiseerd voor het UNL-netwerk en OCW.

Het is belangrijk dat de ingezette ontwikkelingen voor kennisveiligheid voortgezet worden en zo veel mogelijk onderdeel worden van reguliere processen op de VU. Daarom wordt in 2023 verder gewerkt aan het VU-Kader Kennisveiligheid (voor het aangaan van nieuwe samenwerkingen of verlengen daarvan) en bewustwording. In de verdere beleidsontwikkeling van kennisveiligheid worden onder andere handvatten en maatregelen ontwikkeld, onder meer op het gebied van het aangaan van (internationale) samenwerkingen, aanstellen van medewerkers, buitenlandse reizen en toegangsbeleid ontwikkeld. Hierin trekken de Nederlandse universiteiten samen op.

Fysieke veiligheid

Ten aanzien van fysieke incidenten en ongevallen is na de coronajaren weer sprake van een redelijk 'normaal' jaar. De coronamaatregelen werden losgelaten en het onderwijs en tentamens vonden weer plaats op de campus. Er kwamen in totaal 97 meldingen binnen. Het totaal aantal meldingen in 2022 is gestegen ten opzichte van 2021, toen er 62 meldingen werden gedaan. Dat is vooral toe te schrijven aan meer activiteiten op de campus na de coronaperiode. 38 van het totaal aantal ongevalsmeldingen betreft het onwel worden (niet arbeidsgerelateerd, meestal studenten of bezoekers: flauwvallen, hart- en buikklachten, misselijk, niet lekker etc.) en ongevallen zonder letsel, of met gering letsel. Dit patroon is door de jaren heen vrij constant.

Het BHV-beleid is in de loop van 2022 geactualiseerd en aangepast aan de ontwikkelingen binnen de VU-organisatie. Het opleidingsniveau van de BHV'ers blijft op peil door jaarlijkse nascholing en trainingen. Deze trainingen konden in 2022 weer voluit worden opgestart na het wegvallen van de coronamaatregelen. De locatie Brandweer Zaanstreek Waterland in Zaandam biedt het *VU Rapid Intervention Team* een nieuwe externe oefenlocatie voor de periodieke trainingen met ademlucht.

Samenwerkingen

De VU neemt deel aan het Aurora project *Empowering Human Capital*, en is in de lead voor het onderdeel Equality, Diversity & Inclusiveness Action Plan. Aurora is een consortium van negen hoog aangeschreven onderzoeksuniversiteiten in de EU (zie ook [hoofdstuk 2, Onderwijs, paragraaf 'Samenwerkingen'](#)). Dit specifieke project heeft als doel om het menselijk kapitaal te versterken, zowel bij onderzoekers als ondersteunend personeel, via loopbaanontwikkeling en waardering. In juni is het eerste onderdeel opgeleverd in de vorm van een Best HR Practices Toolkit.

Het Servicepunt Participatie heeft een aantal samenwerkingspartners voor het werven, selecteren en begeleiden van collega's met een arbeidsbeperking:

- Een convenant met Werkgeversservicepunt Groot-Amsterdam, voor het werven en begeleiden van kandidaten met een arbeidsbeperking;
- Samenwerking met Emma@work, specialist in bemiddeling van jongeren met een chronische ziekte en/of een fysieke handicap;
- Partnerschap met Stichting Studeren en Werken op Maat (SWOM), specialist in bemiddeling en begeleiding van young professionals met een arbeidsbeperking;
- Abonnement bij Onbeperkt aan de Slag, voor toegang tot meet & greets met kandidaten met een arbeidsbeperking;
- Risesmart Participatie, een detacheringsbureau voor kandidaten met een arbeidsbeperking. Risesmart verzorgt bemiddeling, begeleiding en administratie.

Voor het project Erkennen en Waarderen wordt samengewerkt met alle universiteiten, universitaire medische centra (via de Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra), ZonMw, NWO en KNAW.

De Arbodienst wisselt kennis uit binnen de SAAZ-UNle (Samenwerkende arbo- en milieudiensten van academische ziekenhuizen en universiteiten). Binnen SAAZ-UNle bestaat periodiek overleg van onder meer de diensthoofden, milieufunctionarissen, veiligheidsdeskundigen en arbeidshygiënisten. De Arbodienst is tevens vertegenwoordigd in het Platform Integrale Veiligheid Hoger Onderwijs.

Daarnaast is de VU aangesloten bij het veiligheidsplatform Uilenstede (waarin ook de gemeente Amstelveen en DUWO participeren) en het Veiligheidsoverleg Studentenhuisvesting Amsterdam, met als gesprekspartner de gemeente Amsterdam, woningcorporaties en hogeronderwijsinstellingen. De VU onderhoudt daarnaast frequente contacten met diverse (veiligheids)organisaties uit de omgeving, zoals de gemeente Amsterdam, de GGD Amsterdam, het ministerie van Binnenlandse Zaken, de Politie Amsterdam (onder andere de Publiek Private Samenwerking Cybercrime) en de managers Integrale Veiligheid van andere onderwijsinstellingen in Amsterdam. De VU neemt ook actief deel aan het veiligheidsplatform Zuidas.

Verder hebben de regiehouders sociale veiligheid in 2022 nieuwe contacten gelegd:

- Met het Jellinek is een samenwerking tot stand gekomen, waarbij advies ingewonnen kan worden op het gebied van alcohol- en drugsproblematiek.
- Forlight is een ambulante GGZ-instelling die volwassenen behandelt die grensoverschrijdend gedrag vertonen. Door zijn werkwijze en de specifieke behandelingen is Forlight een waardevolle partner geworden. Forlight biedt de VU de mogelijkheid om advies in te winnen.
- In 2022 is – na twee coronajaren – het spreekuur van het Kenniscentrum Eer en Veiligheid weer opgestart. Studenten en medewerkers kunnen met vragen over Eergerelateerd geweld terecht bij medewerkers van de Blijfgroep die in dit onderwerp gespecialiseerd zijn.

A composite image showing a modern university campus. The top half features a mix of architectural styles: a grey building with large windows on the left, a white building with a grid of windows in the center, and a large, curved brick building on the right. The bottom half shows a paved plaza with a grid of colorful, square markers on the ground. A young man with red hair, wearing a blue and white varsity jacket and khaki pants, is walking across the plaza. In the background, there are trees and a set of stairs.

H6

Campus en
bedrijfsvoering

6. Campus en bedrijfsvoering

De organisatie en de inrichting van onze bedrijfsvoering spelen een cruciale rol in het realiseren van onze ambities op het gebied van onderwijs, onderzoek en valorisatie. Hoe wij dit doen ten aanzien van onder meer de campus en duurzaam staat centraal in dit hoofdstuk.

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 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 2020-2026 beschrijft een reeks activiteiten die tot doel hebben de campus levendiger en bruisender te maken, een plek die ruimte biedt 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 wordt gecreëerd in een 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 van de VU dat ook centraal staat in onze bedrijfsvoering. Door middel van een duurzamere bedrijfsvoering nemen wij onze verantwoordelijkheid voor de planeet en de samenleving, voor huidige en toekomstige generaties. De VU is door SustainaBul, waarbij ook bedrijfsvoering een belangrijke pijler is, uitgeroepen tot de meest duurzame universiteit van Nederland. Wij zijn trots op deze positie en het is absoluut onze ambitie om die te behouden.

Kerncijfers

Kerncijfers campus en bedrijfsvoering	2021	2022
CO ₂ -footprint zonder mobiliteit (ton)	25.035	22.870
CO ₂ -footprint mobiliteit (medewerkers en studenten) (ton)	*	8.110
Energieverbruik (GJ)	389.708	384.915
Gasverbruik (m ³)	103.461	81.280
Waterverbruik (m ³)	106.880	103.141
Afvalproductie (ton)	682	919

* In 2022 is een groot mobiliteitsonderzoek gehouden onder medewerkers en studenten. Uit dit onderzoek is de CO₂-footprint berekend. In 2021 is dit onderzoek niet uitgevoerd en zijn er daarom geen gegevens.

Impact en strategische resultaten

Verbetertraject VUture

Terwijl de interne organisatie van de VU sinds 2013 niet meer wezenlijk is gewijzigd, wordt van universiteiten verwacht dat ze snel kunnen inspelen op maatschappelijke veranderingen. Dit zorgt voor een mismatch. Ook uit de evaluatie van MARS, het in 2021 geïntroduceerde bedrijfsvoeringssysteem, is gebleken dat er een aantal structurele organisatorische problemen zijn. Om deze aan te pakken en om de strategische ambities van de VU gezamenlijk te kunnen realiseren, zetten we in op minder bureaucratie, minder regels en minder verkokering. We willen juist meer flexibiliteit en slagkracht. Dit doel gaan we nastreven met VUture. Dat is nadrukkelijk gericht op verbetering, niet op kostenreductie.

Het traject bestaat uit twee fasen: een analyse- en ontwerpfase en een implementatiefase. De analyse- en ontwerpfase duurt circa zes maanden en is begin december 2022 gestart. In de ontwerpfase maken we een probleemanalyse die als basis dient voor de interventies voor de implementatiefase. Daarop volgt de implementatiefase, die duurt minimaal één jaar. McKinsey & Company en Aberkyn ondersteunen de VU in dit traject.

Campusontwikkeling

2022 was net zoals 2021 een uitdagend jaar voor de campusontwikkeling. Bij de uitvoering van de projecten en programma's liepen we aan tegen uitvoeringsproblemen. Zo leidde de oorlog in Oekraïne tot prijsstijgingen, een groeiende vraag naar materiaal, en problemen in de productieketen. Deze ontwikkelingen gelden ook voor de grotere exploitatiecontracten en voor onderhoudswerkzaamheden.

StartHub voor innovatie en valorisatie

Het afgelopen jaar is de VU StartHub gerealiseerd, een paviljoen met kantoorruimte voor zo'n 25 start-ups in het hart van de VU-campus. Het is de bedoeling dat nieuwe ondernemers instromen in StartHub en ook doorstromen, als onderdeel van hun bedrijfsontwikkeling. Meer daarover vindt u in [hoofdstuk 4, Impact en valorisatie](#).

Sociale campus

Het creëren van een *sociale campus* is een van de negen strategische ambities voor de periode tot 2026. Via verschillende initiatieven wordt bijgedragen aan de levendigheid van de VU-campus. Ook dragen ze bij aan de academische, culturele en sociale verdieping waaraan studenten en medewerkers behoefte hebben. In 2022 ging het om de volgende initiatieven:

- Het in 2021 geïntroduceerde platform Uni-Life is verder uitgebreid door meer gebruikers naar de app te trekken. De app bundelt het aanbod van activiteiten en events voor de hele campus op één plek en stelt studenten in staat om eenvoudig nieuwe sociale contacten te leggen.
- Het Student Engagement Team is opgericht om het voor studenten eenvoudiger te maken om een actieve bijdrage te leveren aan de academische gemeenschap. Studentinitiatieven worden beter ondersteund door middel van kennis, huisvesting en subsidies. Zo ervaren studenten een sterkere verbondenheid met elkaar en met de VU-gemeenschap.
- De VU heeft Campus Online ontwikkeld. Dit platform is een verlengstuk van de fysieke campus en biedt een digitale omgeving waarin tal van activiteiten kunnen worden georganiseerd zoals voorlichtingsdagen, congressen en symposia.

Vernieuwing campus

In 2022 is het nieuwe ontwerp gemaakt voor het campusplein. 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. Het nieuwe campusplein zal vanaf medio 2023 worden gerealiseerd.

Andere ontwikkelingen op en rond de campus:

- De ruwbouw voor het Onderzoekgebouw 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.
- De aula is gemoderniseerd, waardoor de zaal weer eigentijds en representatief is.
- In het OZW gebouw is een stepping stone, een opstap gecreëerd voor het Amsterdam Institute for Sport Science. Het betreft een combinatie van werk- en overlegplekken met ruimte voor evenementen en onderzoek.
- Er is verdere uitvoering gegeven aan de Rookvrije campus. Ook is een alcoholbeleid opgesteld dat in 2023 wordt geïmplementeerd.
- Er is een plan opgesteld voor gender-inclusieve toiletten. Deze toiletten worden begin 2023 met een soft launch in de gebouwen geïntroduceerd.

Studie- en werkplekken, digitalisering en hybride werken

Studieplekken

In 2022 is concreet uitvoering gegeven aan het beleidsvoornemen de studieplekken op de campus te verbeteren en uit te breiden. Zo zijn in het Hoofdgebouw de UB-studiezalen (zalen in de universiteitsbibliotheek) op de vijfde en zesde etage geheel gerenoveerd. Deze bieden nu weer hoogwaardige studieplekken. Daarnaast is er ruimte gerealiseerd voor ontmoeting en hybride overleg. Ook de renovatie van de eerste etage is deels afgerond. De vindbaarheid van beschikbare studieplekken op campus is verder verbeterd door op meer plekken live monitoring van de bezetting in te zetten. Daarnaast is begonnen met de ontwikkeling van een webapp om al deze gegevens te bundelen en te visualiseren. Overigens zijn er niet alleen meer studieplekken gerealiseerd, maar er zijn ook voorzieningen gecreëerd voor het aanbieden en tentoonstellen van de (erfgoed-)collecties van de Universiteitsbibliotheek.

Digitalisering

De VU wil de kwaliteit van het online onderwijs verbeteren. Daarbij dienen audiovisuele voorzieningen te worden gefaciliteerd die (ook) bij activerend blended en hybride onderwijs ingezet kunnen worden (zie ook [hoofdstuk 2, Onderwijs](#)). In 2022 zijn alle onderwijsruimten uitgerust met voorzieningen voor digitaal onderwijs. Tevens is er een extra kwaliteitsslag gemaakt op deze voorzieningen naar aanleiding van ervaringen van gebruikers. Dit is voor de grote onderwijszalen geheel afgerond. Die zijn nu niet alleen in kwaliteit verbeterd, maar ook voorbereid op mogelijke langetermijntwikkelingen in het digitale onderwijs, zoals blended learning. In 2023 zal in alle zalen deze kwaliteitsslag afgerond worden.

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 om 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 te delen. Daar is nu het hybride werken bij gekomen. Ondersteunende technologie voor contact of vergaderen op afstand heeft een vlucht genomen, waardoor het (samen)werken op afstand beter mogelijk is. Uit onderzoek blijkt dat medewerkers in 2022 gemiddeld een derde deel van de tijd vanuit huis hebben gewerkt. Werkplekken delen en deels op afstand werken draagt ook bij aan andere doelstellingen. Zo vermindert het thuiswerken het aantal vervoers- en verkeersbewegingen van studenten, medewerkers en bezoekers van de VU en draagt het zo bij aan de duurzaamheidsdoelstellingen van de VU.

Het programma Digital@VU heeft in 2021 en 2022 70.000 accounts van studenten en 11.000 accounts van medewerkers gemigreerd naar clouddiensten voor email, Officetoepassingen en samenwerking. Samen met andere initiatieven, zoals de versterking van informatiebeveiliging en het uitfaseren van Skype for Business, is hiermee vervolg gegeven aan de initiatieven die thuiswerken tijdens corona mogelijk maakten. Zo is een belangrijke stap gezet naar een bestendige en veilige hybride werkomgeving voor de lange termijn.

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(stoffen), inkoop en social return, eten en drinken.

Energie en CO2

VU en VUmc voeren sinds 2017 het Energie Masterplan 2035 uit, dat in 2022 is geactualiseerd. In dit masterplan 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. Ter vergelijking: het beleid van de gemeente Amsterdam is, aardgasvrij te zijn vanaf 2050.

In 2022 voorzagen we in 60% van onze behoefte met duurzaam opgewekte Nederlandse windenergie. 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 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 CO2-reductie uit het klimaatakkoord. Wij willen zodoende actief bijdragen aan SDG 13 (Klimaatactie).

20% energie besparen: VU Energy Challenge

In 2022 en 2023 wil de VU 20% minder energie verbruiken vanwege het milieu, maar ook met het oog op de oorlog in Oekraïne en de gestegen energiekosten. De volgende maatregelen zijn of worden op korte termijn genomen:

- De verwarming gaat later aan (een uur na opening van de gebouwen) en eerder uit (een uur voor sluitingstijd).
- De temperatuur van de centrale verwarming is 1 graad lager gezet en we onderzoeken of de radiatoren die met de hand bediend worden, ook minder warm gezet kunnen worden.
- We vervroegen de sluitingstijden van sommige gebouwen. Het Hoofdgebouw - dat veel energie gebruikt - en andere gebouwen die 's avonds niet druk bezocht worden, sluiten eerder.
- De ventilatie gaat aan als het gebouw opengaat en uit als we sluiten.
- De gevelverlichting gaat permanent uit na sluitingstijd. Dat geldt ook zoveel mogelijk voor de centraal bediende binnenverlichting. We houden daarbij uiteraard rekening met de veiligheid op de campus. De lantaarnpalen blijven aan.
- We winnen stroom terug met slimme liften in het Hoofdgebouw. Bij het remmen en dalen van de lift wekken de liften stroom op, die het totaal aan energieverbruik voor liften verlaagt.
- We onderzoeken het gebruik van de gebouwen in daluren en kijken nog scherper wat er 's nachts uit kan. Denk aan koffieautomaten, vendingmachines, kopieermachines of het automatisch uitschakelen van beeldschermen.

Op het gebied van IT worden aanvullend de volgende acties uitgevoerd om bij te dragen aan de reductie van het energieverbruik:

- Alle beheerde werkplekken (desktops) op de VU worden uitgeschakeld als er een half uur niemand is ingelogd. IT heeft z'n 8.550 werkplekken in beheer; daarvan stonden er op een willekeurige avond nog ruim 1.300 aan.
- Beeldschermen van beheerde desktops gaan op stand-by als er tien minuten geen activiteit is. Zodra er weer activiteit is, gaan de schermen vanzelf weer aan.
- In studiezalen (studentenwerkplekken) worden elke avond alle systemen die nog aan staan om 23.00 uur automatisch uitgeschakeld.
- De systemen in studiezalen die langer dan 30 minuten aan staan zonder dat daarop iemand is aangemeld, worden automatisch uitgeschakeld.

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 2022 heeft de VU zich hiervoor ingezet, door de voorzieningen voor fietsers en elektrisch vervoer te verbeteren (aantal plaatsen, oplaadpunten, uitbreiding aantal lockers en douches). De VU voert een groen vervoersbeleid en spant zich in om het autogebruik te ontmoedigen. Fietsen wordt juist gestimuleerd. Alle medewerkers kunnen zeer eenvoudig, op vertoon van de VU-pas, één van de deelfietsen lenen. Daarnaast staan er ruim twintig fietsen van [Donkey Republic](#) op het campusterrein. De VU past een restrictief parkeerbeleid toe, waarbij een werknemer alleen in bepaalde gevallen een parkeervergunning krijgt, zoals bij invaliditeit of een slechte OV-verbinding. Ook komen carpoolers in aanmerking voor een parkeervergunning.

Afvalstoffen

De VU scheidt afvalstoffen in meer dan twintig fracties. Zo ook in 2022. 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.

De VU heeft de ambitie uitgesproken om in 2030 100% circulair in te kopen. Het [onderhoudsbeleid](#) van de VU draagt bij aan deze ambitie. Aan de hand van de circulaire verwerkingsladder wordt beschreven in welke mate het onderhoudsbeleid bijdraagt aan circulariteit (volgens de zogeheten 10-R's, zoals Repair, Reuse, Refill). Ook binnen het onderhoudsbeleid is er een prioritering van de 10-R's. Zo kiest de VU altijd voor 1 t/m 3 (Rethink/Redesign/Reduce): het product slimmer gebruiken en maken. Daarvoor geldt: 'pas toe of leg uit'. Mocht dit onverhoopt geen optie zijn, dan moet gekozen worden uit 4 t/m 8 (Reuse, Repair, Refurbish, Remanufacture, Repurpose): levensduur verlengen van product en onderdelen (hier geldt 'leg goed uit'). Als er geen circulaire oplossing kan worden ingezet, blijven 9 en 10 (Recycle, Recover) over: nuttig toepassen van materialen (ook hier geldt uiteraard 'leg heel goed uit').

Inkoopbeleid

De VU is in 2022 ver gevorderd met het actualiseren van het 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 of door te scorebare criteria te hanteren.

Met als doel het terugdringen van plastic afval is de Green Office VU er verder in geslaagd om een PET-vrijebidonclausule toe te voegen aan het huidige cateraarcontract. Samen met de zeer succesvolle Join the Pipe-navulpunten voor waterflessen, verspreid over de campus, zorgt deze verandering voor een nog lagere afhankelijkheid van wegwerp-PET-flessen en daarmee een vermindering van plastic afval. Daarnaast wordt gewerkt aan een PET-vrijefrisdrankautomaatclausule voor de gehele campus. Als die van kracht wordt, betekent dit dat PET-flessen helemaal niet in automaten worden verkocht, waardoor het plastic afval verder wordt verminderd.

Eten en drinken

In onze restaurants is het afgelopen jaar gestuurd op een hoog percentage aanbod van vegetarische voeding (80%). Het is onze doelstelling dat we doorontwikkelen naar en sturen op een standaardaanbod dat uitgaat van duurzaam, toekomstbestendig eten met een zo klein mogelijke footprint. Daarin zit een voorkeur voor vegetarisch aanbod, met de mogelijkheid om te kiezen uit vlees, vis, plantaardig, dieet en of om een andere keuze te maken, bijvoorbeeld uit (geloofs)overtuiging. Het aanbod van vlees wordt daardoor minder. We hebben dat ook gerealiseerd door invoering van een 'meat-less Monday' en de organisatie van vegetarische weken in de restaurants.

Daarnaast wordt gestuurd op vermindering van voedselverspilling. Het concept 'Too good to go' is ingevoerd, waarmee een groot deel van voedsel uit de restaurants wordt 'gered' van verspilling. Het voedsel wordt aan het einde van de dag tegen een sterk gereduceerde prijs verkocht. Voor de banqueting (verzorging tijdens vergaderingen en evenementen) is verspilling helaas nog onvoldoende verminderd. Dit punt krijgt daarom nadrukkelijk de aandacht in 2023. Deze acties dragen bij aan SDG 12 (Verantwoorde consumptie en productie).

Alle warmedrankenautomaten zijn 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 koffiebonen die in de automaten worden gebruikt zijn gebrand en verpakt op de plaats van de productie, en niet in West-Europa. Een groot deel van de waardeketen verplaatst zich hiermee naar het land van herkomst, zodat de lokale economie daar wordt ontwikkeld. Dat betekent een eerlijke prijs voor de producerende boeren. Deze boeren worden ook geselecteerd op hun duurzame werkwijze. Dit draagt eveneens bij aan SDG 12 (verantwoorde consumptie en productie).

Ten aanzien van verpakkingsmaterialen en disposables zijn in 2022 alle plastic bestek, bordjes en bekertjes uitgefaseerd en vervangen door duurzamer materiaal zoals karton, bamboe en herbruikbare duurzame besteksets, die gebruikers moeten aanschaffen.

Waterverbruik

De langetermijndoelstelling is om meer hemelwater op de campus te gaan gebruiken en minder drinkwater. Deze langetermijndoelstellingen zijn te vergelijken met het beleid van de gemeente Amsterdam (Hemelwaterverordening) en van Waternet (Amsterdam Rainproof). De huidige plannen voorzien daarin onder andere door blauw-groene daken en het vergroenen van de campus. Transparante monitoring en publieke rapportage hiervan vindt plaats in de jaarlijkse Milieubarometer VU. In 2022 is gestart met het actualiseren van de waterbergingsboekhouding, waarin precies is aangegeven welke maatregelen getroffen zijn en wat het effect van deze maatregelen is op de duurzame waterhuishouding van de VU.

Groene inrichting van de campus

Met de eerder genoemde vernieuwing van het campusplein is de ambitie om daar 20 tot 30% meer groenvoorzieningen te realiseren. Dit zal voornamelijk gebeuren door het planten van meer bomen en zo mogelijk gras. Ook wordt gezorgd voor voldoende waterberging om te zorgen voor een toekomstbestendige waterhuishouding. Het toevoegen van water en meer groen op het campusplein werkt verkoelend, waardoor het bijdraagt aan een betere klimaatontwikkeling op het plein. Het Groenplan, onderdeel van het nieuwe ontwerp van de campus, integreert flora (bomen en struiken) en fauna (vogels en insecten bijvoorbeeld).

In 2022 is verder een onderzoek gestart met studenten en staf in het kader van het Europese programma Active8 voor het starten van een Inclusive Community Garden op de VU-campus. Het onderzoek wordt uitgevoerd onder supervisie van docenten. Het onderzoek wordt in 2023 afgerond en de aanleg van de tuin kan worden meegenomen in de ontwikkelingen op de campus. Daarnaast heeft de Green Office VU voorstellen gedaan voor een wormenhotel, dat is aangelegd in 2022. Dit in aanvulling op de bijenkasten die al langer op de VU staan.

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 tot een Innovation District in de Zuidas. De VU en Amsterdam UMC werken hiertoe samen met de gemeente Amsterdam (Economische Zaken en Dienst Zuidas).

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 andere grote werkgevers in 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 Art & Science Gallery.

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 Universiteiten van Nederland (UNL) en de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO). Ook in Europees verband werkt de VU samen aan duurzame initiatieven middels het Aurora-netwerk.



H7 Risicomanagement



7. Risicomanagement

Inleiding

Binnen de VU zijn risico's geen zaken die te allen tijde 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 om die reden een belangrijk bestuurlijk aandachtspunt en een vast onderdeel in de planning-en-controlcyclus. Wil het risicomanagement goed functioneren, dan moet de organisatiecultuur er een zijn van verantwoordelijkheid nemen en elkaar vertrouwen en aanspreken. Dat is belangrijker dan een veelheid aan regels en procedures, die niet altijd het gewenste effect sorteren.

Om risico's effectief te signaleren, te bespreken en te beheersen, is het helder formuleren van strategische doelen van belang. De VU als geheel beschrijft haar doelen in het instellingsplan Strategie VU 2020-2026. Afzonderlijke eenheden hebben hun eigen meerjarenplannen waarin ze hun doelen formuleren. Eenmaal per twee jaar worden VU-breed, en jaarlijks door de decentrale eenheden, bijeenkomsten gehouden om gezamenlijk de belangrijkste actuele risico's te benoemen en te prioriteren. Deelnemers geven hun oordeel: aan welke risico's besteden we voldoende aandacht, en aan welke nog niet?

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 verloop van de planning-en-controlcyclus, worden gemonitord op de 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 is 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 per strategische ambitie en speerpunt uit de strategie wordt 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. Deze uitkomsten vormen de basis voor risicomanagement binnen de VU.

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 de algemene en de specifieke risicobereidheidsverklaringen allebei weergegeven.

(a) Risicobereidheid inzake de belangrijkste algemene aandachtsgebieden

Aandachtsgebieden	Risicocategorie	Risicobereidheid	Toelichting
Financieel	Vermijdbaar	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 in gevaar brengen. Voor de signaleringgrenzen van de onderwijsinspectie geldt dat deze niet structureel onder- dan wel overschreden mogen worden, afhankelijk van de ratio.
Operationeel	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 hier laag. Voorbeelden zijn personeel, huisvesting, IT-infrastructuur, facilitaire ondersteuning en (financiële) informatievoorziening.
Compliance	Vermijdbaar	Zeer laag tot nul	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' 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. Daarom is de bereidheid 'zeer laag tot nul'.

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

Op basis van de uitkomsten van de VU-brede strategische conferentie over de risico's bij de implementatie van de Strategie 2020-2026 is een risicobereidheidsverklaring per strategische ambitie en speerpunt bepaald. Deze is weergegeven in de onderstaande tabel.

Nr.	Strategische ambities en speerpunten	Risicobereidheid	Toelichting ¹
1	Duurzaam	Hoog	Duurzaamheid is voor de VU van vitaal belang. 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. Ook in onderwijs en onderzoek wordt duurzaamheid een steeds belangrijker thema. 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 successen op het gebied van valorisatie.
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, onderzoek en samenwerkingen ten goede komt. De VU includeert nadrukkelijk alle medewerkers en studenten met al hun onderlinge verschillen. De VU hanteert hiervoor een gematigde tot hoge risicoacceptatie.
4	Ontwikkelen van toekomstbestendige onderwijsvormen	Gematigd	<p>We maken ons onderwijs toekomstbestendig en sluiten het aan op de veranderende vraag met:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>A Broader Mind for Students</i> 2. Gepersonaliseerd leren en leren op maat <p>De VU is bereid gematigde risico's te nemen bij het nastreven van deze ambitie.</p>
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 die wenselijk zijn voor realiseren van deze maatschappelijke doelstelling. De VU hanteert hiervoor een gematigde 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.

Nr.	Strategische ambities en speerpunten	Risicobereidheid	Toelichting ¹
7	Verbeteren van onze wetenschappelijke reputatie	Laag	Voor een universiteit die de ambitie heeft om tot de internationale top te behoren en impactvolle bijdragen te leveren aan wetenschappelijke en maatschappelijke onderwerpen, is het cruciaal dat deze bijdragen nationaal en internationaal bekend zijn. Daarnaast is het essentieel dat onze wetenschappelijke integriteit bewaakt en versterkt wordt. 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 van onderwijs en onderzoek én valorisatie	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 evenwichtige 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 bedrijfsvoering, onderwijs, onderzoek en valorisatie	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, valorisatie en bedrijfsvoering wordt door de VU onderkend. Tegelijkertijd brengt digitalisering cybersecurityrisico's met zich mee, die een gevaar kunnen zijn voor de continuïteit van de universiteit. Daarom hecht de VU een groot belang aan digitalisering op een veilige doordachte manier. Veiligheid gaat 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: Strategie VU 2020-2026

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 en arbeidsomstandigheden (Arbodienst), sociale veiligheid (HRMAM, FCO en SOZ) 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 recentste risico-inventarisatie komen de onderstaande risico's als actuele 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 jaarverslag. Hieronder worden de belangrijkste specifieke risico's die de VU onderkent en hun ontwikkeling samengevat:

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

- *Personeel (met name krapte op de arbeidsmarkt en werkdruk)*
De aanhoudend hoge werkdruk onder wp en obp is een belangrijk en urgent aandachtspunt. Die werkdruk blijft hoog 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.
Ook de krapte op de arbeidsmarkt is een belangrijk risico. Deze schaarste, in combinatie met de verwachte stijging van de loonkosten, kan ervoor zorgen dat het risico toeneemt dat posities niet of niet tegen acceptabele kosten kunnen worden ingevuld. De uitdaging om de werkdruk op een acceptabel niveau te houden wordt daardoor alleen maar groter.
- *Campusontwikkeling (projectuitvoering, kosten)*
We voeren verschillende projecten uit om de campus verder te ontwikkelen. Die projecten lopen een toenemend risico op vertraging en op budgetoverschrijding. Dat laatste risico wordt veroorzaakt door aanhoudende kostenstijgingen in de bouwsector i.c.m. met de stijgende inflatie en stagnatie materiaalstromen. Daarnaast leidt een hoger aantal studenten dan voorzien tot een toenemende druk op de bestaande onderwijsfaciliteiten.
- *'VUture'*
De wereld binnen en buiten de VU verandert snel. Van universiteiten wordt verwacht dat ze snel kunnen inspelen op maatschappelijke veranderingen. Bij realisatie hiervan zijn bij de VU een aantal issues geconstateerd in de interne bedrijfsvoering ten aanzien van structuur, cultuur en samenwerking. Om deze aan te pakken en om de strategische ambities van de VU gezamenlijk te kunnen realiseren, is de VU een veranderprogramma gestart dat is gericht op vermindering van de bureaucratie en de regels, op terugdringen van de verkokering tussen eenheden en op vergroting van de flexibiliteit en slagkracht.

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

- *Beheersingsprocessen en informatievoorziening*
De afgelopen jaren is het risico op onvoldoende beheersing van ondersteunende processen voornamelijk benaderd vanuit het project optimalisatie bedrijfsvoering. Maar dit risico omvat meer. Het risico omvat ook onvoldoende of onjuiste sturingsinformatie, met name op het gebied van (strategische) managementinformatie. Het vermijdbare risico rondom de optimalisatie bedrijfsvoering is gestabiliseerd. In 2023 zal de continuous improvement binnen het beheercontract gebruikt worden om het systeem structureel verder te verbeteren en acceptatie ervan binnen de organisatie te vergroten.
- *IT-infrastructuur*
Het risico op beschadiging van onze IT-infrastructuur neemt ondanks de genomen maatregelen nog steeds toe, met name als gevolg van het gestegen risico op cyberaanvallen en dataveiligheid. Daarnaast is de bemensing van de dienst IT een knelpunt (langdurig openstaande vacatures) waardoor de voortgang van projecten beïnvloed wordt en de kwaliteit van de dienstverlening onder druk staat. Om dit risico te beperken is er een programma gestart voor het bepalen en verbeteren van het informatiebeveiligings (IB) volwassenheidsniveau.
- *Compliance*
Het compliancerisico is stabiel, maar blijft gezien de potentiële impact op onder meer de reputatie van de VU een continu aandachtspunt.

Externe risico's, met oorzaken van buitenaf:

- *Bekostiging van onderwijs, onderzoek en valorisatie*
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. Daarnaast is inzet van publieke middelen voor publiek-private valorisatie activiteiten onderwerp van discussie en is een gewijzigde regelgeving van kracht die de mogelijkheden hiervoor inkadert en daarmee mogelijk beperkt.
De afgelopen jaren is regelmatig sprake geweest van incidentele aanvullende inkomsten vanuit het Rijk op een laat moment in het jaar waardoor het exploitatieresultaat per jaareinde werd verhoogd, omdat extra middelen niet meer (volledig) konden worden uitgegeven. De huidige trend is dat er steeds meer sprake is van geormerkte bijdragen vanuit het Rijk, waarbij overschotten op middelen niet aan de orde zijn. Dit leidt tot een trendbreuk ten opzichte van de afgelopen jaren ten aanzien van bijdragen vanuit het Rijk. De trend ten aanzien van een groter aantal geormerkte bijdragen vanuit het Rijk leidt ertoe dat er in toenemende mate een tekort ontstaat op de financiering van centrale ondersteuning (overhead), waaronder centrale bedrijfsvoering en huisvesting. Dit, in combinatie met onzekerheid over de ontwikkeling van de energieprijzen en de studenteninstroom en het veranderde economische perspectief, leidt ertoe dat het CvB is gestart met een besparingsopgave voor het meerjarenperspectief.
- *Sociale veiligheid*
Het risico op sociale onveiligheid blijft op een hoog niveau, onder meer door de zeer grote impact van incidenten. Daarnaast neemt de meldingsbereidheid toe, door toenemende bewustwording en afnemende (maatschappelijke) acceptatie van diverse vormen van ongewenst gedrag. Ook in 2023 blijft de VU alert op het voorkomen van ongewenst gedrag. Eventuele incidenten worden zorgvuldig onderzocht en waar nodig worden gepaste maatregelen genomen.

- *Welzijn*
Het risico op het gebied van welzijn is gestabiliseerd, maar blijft een belangrijk aandachtspunt. De gevolgen van de corona-maatregelen op met name het sociale welzijn van studenten en medewerkers zijn nog zichtbaar. Hierbij is de vraag relevant, hoever de zorgplicht van de VU als onderwijsinstelling en werkgever kan en moet reiken.
- *Marktwerking energiemarkt*
Het is de verwachting dat de energielasten de komende jaren een (structurele) stijging laten zien ten gevolge van de prijsontwikkeling op de energiemarkt. Voor deze extra kosten is het nog onzeker of en in welke mate hier compensatie tegenover komt te staan vanuit de overheid. Gegeven de urgentie van duurzaamheid en voornoemde prijsontwikkeling in de energiemarkt, is het belang van het maken van de omslag naar duurzame energievoorziening nog groter geworden. De VU zal nog meer dan voorheen energiebesparende maatregelen treffen en de ontwikkelingen nauwlettend in de gaten houden. In het verband van de koepelorganisatie UNL zal de VU hierover de discussie voeren met de politiek.

Overige onderwerpen

Rijksbeleid

Er is voortdurende aandacht voor externe risico's die voortkomen uit (mogelijke) veranderingen van het rijksbeleid op het gebied van het wetenschappelijk onderwijs, onderzoek en valorisatie. Dit betreft niet alleen de bekostiging, maar ook de wet- en regelgeving omtrent het WO en studiefinanciering. Veranderingen in dit beleid 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 onder de aandacht te brengen.

Kennisveiligheid ten aanzien van internationaal samenwerken

Binnen de VU wordt intensief en internationaal samengewerkt zowel 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 allen tijde garanderen van de academische vrijheid en wetenschappelijke integriteit van de samenwerkingen die de VU aangaat met internationale partners vormen daarbij een absolute randvoorwaarde. Aan de hand van recente ervaringen en op basis van de gepubliceerde 'Nationale leidraad Kennisveiligheid' zal de VU haar beleid en maatregelen ter verhoging van de kennisveiligheid versterken. Met oog voor proportionaliteit.



H8 Financiën



8. Financiën

Financiële context

De financiële dynamiek waarbinnen de VU zich bevindt, wordt gekenmerkt door een 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 veranderende behoeften van studenten. De VU anticipeert op deze ontwikkelingen via investeringen in de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en valorisatie, 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. Deze investeringen moeten passen in het verantwoorde financieel beleid dat de VU voorstaat en binnen de financiële kaders zoals die zijn afgesproken met de externe stakeholders.

In financiële zin heeft het door de VU in 2022 gevolgde financiële beleid geleid tot een positief resultaat van € 2,6m ten opzichte van een begroot negatief resultaat van -/- € 5,9m. Gecorrigeerd voor lagere afschrijvingen en de achterblijvende bestedingen uit de studievoorschotmiddelen is het resultaat -/- € 1,7m lager dan de begroting.

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 2022 gelukt om het overgrote deel van de voorgenomen plannen te realiseren. Van het begrote bedrag aan studievoorschotgelden van € 19,7m is € 17,5m besteed. Het niet bestede bedrag van € 2,2m zal in de jaren 2023 en verder worden besteed. De studievoorschotgelden zijn ingezet voor de uitvoering van het Kwaliteitsplan Onderwijs VU 2019–2024 versie 2.0, inclusief de daarachter liggende meerjarenkwaliteitsplannen van de faculteiten. In [hoofdstuk 9](#) van dit Jaarverslag wordt uitgebreid gerapporteerd over de realisatie op de studievoorschotgelden 2022, waarbij ook per kwaliteitsthema wordt aangegeven welke inhoudelijke resultaten er zijn geboekt in 2022. Ook is een vooruitblik opgenomen voor de periode tot en met 2024 (einde looptijd huidige plannen).

Daarnaast is in 2022 het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) voortgezet om de negatieve effecten van de coronapandemie te kunnen bestrijden. Het bestedingsplan van de VU voor de extra middelen via het 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 10](#) van dit Jaarverslag wordt uitgebreid gerapporteerd over de realisatie op de verschillende NPO-maatregelen in 2022.

Op basis van het Bestuursakkoord 2022 hoger onderwijs en wetenschap d.d. 14 juli 2022 ontvangt de VU met ingang van 2022 via de rijksbijdrage extra middelen voor starters- en stimuleringsbeurzen en voor nieuwe sectorplannen. Na de vaststelling van het bestuursakkoord heeft in de tweede helft van 2022 de nadruk vooral gelegen op het opstellen en het finaliseren van de (bestedings)plannen, waarbij in 2023 de uitvoering van start gaat. Dit betekent dat er in 2022 in

zeer beperkte mate bestedingen hebben plaatsgevonden vanuit deze nieuwe middelen. De middelen zijn toegewezen als niet-normatieve rijksbijdrage. Dat betekent dat het niet bestede deel van de middelen geen impact heeft op het resultaat 2022, maar doorschuift ter besteding in 2023 en volgende jaren. Over de stand van zaken van de onderwerpen 'starters- en stimuleringsbeurzen' en 'sectorplannen' wordt in [hoofdstuk 11](#) van dit Jaarverslag gerapporteerd.

In 2022 lagen de investeringen in faciliteiten (met name gebouwen) ten aanzien van Onderwijs & Onderzoek op een hoog niveau en heeft de VU voor in totaal € 113,2m geïnvesteerd, waarvan € 108,6m in materiële vaste activa en € 4,6m in software.

In de navolgende paragrafen staat de ontwikkeling en analyse van het resultaat 2022 van de VU in detail beschreven. In de [continuïteitsparagraaf](#) wordt de meerjarenbegroting tot 2027 (inclusief investeringen in materiële vaste activa tot 2032) van de VU toegelicht. De begroting is geactualiseerd op basis van het positieve resultaat en liquiditeitsontwikkeling van 2022.

Resultaat 2022

STAAT VAN BATEN EN LASTEN (VERKORT) (bedragen x €k)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2022	2022	2021
Totaal Baten	690.144	652.876	645.742
Totaal Lasten	681.854	649.546	611.660
Saldo baten en lasten	8.290	3.330	34.082
Financiële baten en lasten	-5.279	-9.164	-8.886
Bijzondere posten inzake deelnemingen	-365	-57	-99
Resultaat VU	2.646	-5.891	25.097

Het resultaat van de Stichting VU 2022 bedraagt € 2,6m. Dit is € 8,5m hoger dan het begrote negatieve resultaat van +/- € 5,9m en € 22,5m lager dan het resultaat dat behaald is in 2021. Het verschil ten opzichte van de begroting wordt voornamelijk veroorzaakt door de volgende drie elementen met een bijzonder karakter:

- **Non-cash effecten:** De non-cash effecten hebben ten opzichte van de begroting een positief resultaatseffect van per saldo € 8,6m. Dit betreft € 6,5m lagere afschrijvingslasten, een wijziging in de waardering van de effectiviteit van de derivatenportefeuille van €1,2m en € 0,9m hogere geactiveerde bouwrente. De grootste afwijkingen in de afschrijvingslasten zijn:
 - Facilitaire Campus Organisatie: € 3,2m als gevolg van langere gebruiksduur W&N gebouw;
 - € 1,3m door later dan geplande investeringen en activeringen in Services en NU gebouw;
 - Dienst Informatietechnologie: € 2,8m door lagere realisatie van het investeringsprogramma.
- **Studievoorschotmiddelen:** De vertraging op de besteding van de studievoorschotmiddelen (toewijzing 2022 minus besteding) leidt tot een positief effect van € 1,6m.
- **Verbetering van de dienstverlening van de diensten, waaronder IAM en MARS-kosten:** De gemaakte kosten leiden tot een negatief effect van +/- € 8,7m.

Gecorrigeerd voor bovenstaande effecten is het resultaat € 1,1m. Dit is € 7,0m hoger dan begroot.

Een nadere analyse an dit verschil met de begroting bestaat onder andere uit de volgende elementen:

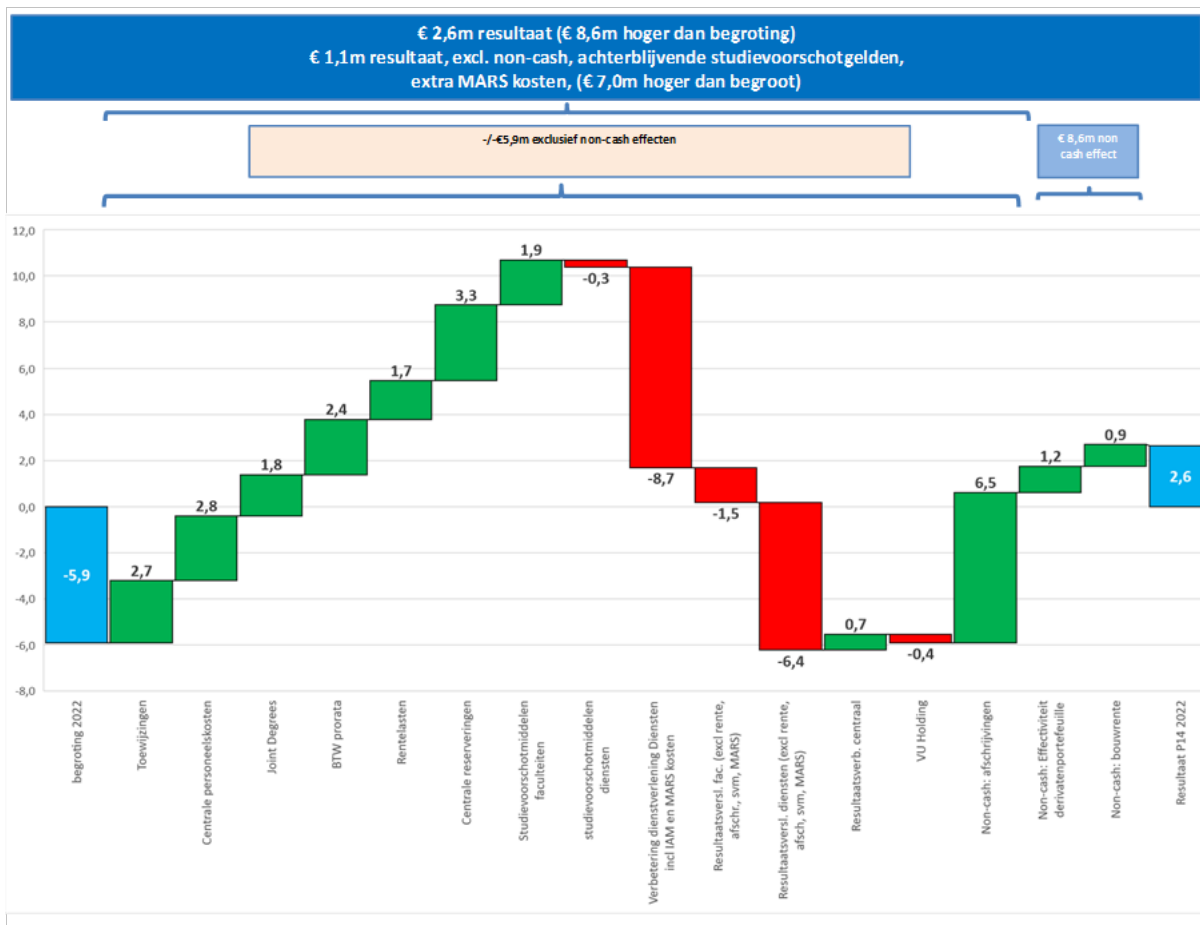
- *Faculiteiten per saldo lager resultaat*: -/-€ 1,5m. Het negatieve resultaat wordt verklaard door de wijziging in de berekeningssystematiek van de overheadkosten op de Onderzoeksprojecten, hogere personeelslasten, hogere inhuurkosten en flinke mutaties in de personeelsvoorzieningen, met name in de reservering vakantiedagen.
- *Diensten per saldo lager resultaat*: -/-€ 6,4m. Het negatieve resultaat wordt met name verklaard door hogere inhuurkosten personeel door ziektevervangning en invullen van vacatureruimte en een mutatie in de personeelsvoorzieningen. Daarnaast is sprake van hogere kosten door de opgenomen voorziening voor verlieslatende contracten voor Sapiens (bij FCO) € 1,6m (€ 0,5m gemaakte exploitatiekosten en € 1,1m afkoop huurcontract The Valley).
- *Allocatieresultaat*: € 2,7m. De extra rijksbijdragen bestaan onder andere uit: NPO gelden, Loon-/prijscompensatie, Volumegelden, SEO gelden en Starters- en Stimuleringsbeurzen; de extra toewijzingen betreffen, naast de verdeling van de extra rijksbijdragen, voor projecten gereserveerde beleidsmiddelen.
- *Reserves*: Vrijval van centrale reserveringen: € 3,3m bestaande uit vrijval niet ingezette risicomarge € 1,6m, vrijval van de middelen 2022 voor de 'strategische onderzoeksmotor' € 0,6m en vrijval van overige reserveringen: € 1,1m.
- *Joint degree eindafrekening UvA binnen het centraal bedrijf*: € 1,8m. Dit komt doordat meer studenten zich bij de UvA hebben ingeschreven dan bij de VU. Hierdoor zijn hogere baten (rijksbijdrage en collegegeld) van de UvA ontvangen.
- *Hogere btw Prorata* € 2,4m (pro rata afrekening over 2021).
- *Centrale personele voorzieningen* € 2,8m, met name door hogere vrijval WIA-voorzieningen € 1,4m, vrijval Reorganisatievoorziening/ontslaglastenvoorziening € 0,5m, overige centrale personeelslasten € 0,4m.
- *Centrale rentebaten en -kosten*: € 1,7m. Deze lagere kosten worden veroorzaakt door het vervallen van de negatieve rente op de banksaldi medio 2022, het timingverschil in de betaling van rente over de financieringen en de niet-begrote ontvangen baten op de uitstaande geldleningen.
- *VU Holding*: lager resultaat -/-€ 0,4m: VU Holding laat over 2022 een negatief resultaat zien. De deelneming Parkeerbedrijf laat een positief resultaat zien, terwijl de overige deelnemingen een negatief resultaat tonen. Het resultaat van de Holding zelf is negatief, dit komt met name door de participatie in Matrix N.V. en de kosten voor de inhuur externe bestuurder in 2022.
- *Overige effecten per saldo*: € 0,8m.

Nadere duiding resultaat 2022

Het resultaat 2022 ligt in lijn met de verwachtingen die gedurende het jaar zijn ontstaan. Er zijn naast de hogere kosten voor verbetering van de dienstverlening van de diensten, waaronder IAM en MARS-kosten, de voorziening vakantiedagen en meerjarensparen, de wijziging in de berekeningssystematiek van de overheadkosten op de Onderzoeksprojecten en de te vormen voorziening voor Sapiens, geen andere grote posten die een onvoorziene materiële invloed op het resultaat hebben.

De inzet van de Studievoorschotmiddelen is met een realisatiepercentage van 91% hoger dan gedurende het jaar verwacht. Het effect van het strakker monitoren en bespreken van deze inzet heeft zijn vruchten afgeworpen.

Bovenstaande analyse van het resultaat wordt hieronder visueel weergegeven.



Het resultaat van de VU bevat een aantal incidentele posten die het resultaat 2022 positief dan wel negatief beïnvloeden. In onderstaand overzicht is een resultaatanalyse gemaakt waarbij onderscheid is gemaakt tussen incidentele posten en reguliere bedrijfsvoering.

NORMALISERING VAN HET RESULTAAT		2022
<i>(bedragen x €k)</i>		
Resultaat volgens geconsolideerde jaarrekening		2.646
<i>Incidentele resultaateneffecten:</i>		
- Rijksbijdrage: Vrijval uit SEO-gelden	1.226	
- Rijksbijdrage: Verrekening compensatie halvering collegegelden 2018-2021	-1.124	
- Niet-bestede Studievoorschotmiddelen	1.640	
- Herberekening Overhead 2e en 3e Geldstroomprojecten	-2.271	
- Pro rata verrekening	2.400	
- Verbetering van de dienstverlening van de diensten, waaronder IAM en MARS-kosten	-8.700	
- Voorziening Sapiens	-1.574	
Totaal incidentele resultaateneffecten	-8.403	
Eliminatie incidentele resultaateneffecten		8.403
Genormaliseerd resultaat 2022		11.049
<i>Overige afwijkingen ten opzichte van begroting 2022:</i>		
- Hogere opbrengsten Collegelden (incl. Joint Degrees)	5.865	
- Onttrekking bestemmingsreserve sectorplanmiddelen Beta & Techniek I	-1.710	
- Mutatie verlofdagenvoorziening	-3.450	
- Resultaat overige geconsolideerde gelieerden	-308	
- Resultaat uit reguliere bedrijfsvoering	7.874	
<i>Non-cash effecten:</i>		
- Afschrijvingskosten	6.577	
- Geactiveerde bouwrente	940	
- Effectiviteit derivatenportefeuille	1.152	
Eliminatie van de overige afwijkingen	16.939	
		-16.939
Begroot exploitatieresultaat 2022		-5.891

Analyse baten en lasten

In de staat van baten en lasten hieronder worden de ontwikkelingen op de diverse baten- en lastencategorieën afgezet ten opzichte van 2021 en ten opzichte van de begroting.

STAAT VAN BATEN EN LASTEN (bedragen x €k)			Δ		Δ
	Realisatie	Begroting	Realisatie	t.o.v.	t.o.v.
	2022	2022	2021	Begroting	2021
BATEN					
Rijksbijdragen	472.388	450.403	436.620	21.985	35.768
Overige Overheidsbijdragen	922	846	903	76	19
College-, cursus- en/of examengelden	60.361	54.496	61.661	5.865	-1.300
Baten werk voor derden	91.244	86.708	89.948	4.536	1.296
Overige baten	65.229	60.423	56.610	4.806	8.619
Totaal Baten	690.144	652.876	645.742	37.268	44.402
LASTEN					
Personele lasten	461.590	434.300	410.129	27.290	51.461
Afschrijvingslasten	50.638	57.215	47.419	-6.577	3.219
Huisvestingslasten	47.731	37.257	43.614	10.473	4.116
Overige Lasten	121.895	120.773	110.498	1.122	11.397
Totaal Lasten	681.854	649.546	611.660	32.308	70.193
Financiële baten en lasten	-5.279	-9.164	-8.886	3.885	3.607
Bijzondere posten inzake deelnemingen	-365	-57	-99	-308	-266
Resultaat VU	2.646	-5.891	25.097	8.537	-22.451

Rijksbijdragen en overige overheidsbijdragen

De in 2022 gerealiseerde € 472,4m aan rijksbijdragen bestaat voor € 467,2m uit de rijksbijdrage rechtstreeks ontvangen via OCW¹ en voor € 5,2m uit rijksbijdragen ontvangen via 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 heeft ontvangen voor de opleiding Orthodontie (€ 0,9m in 2022) is verantwoord op de regel 'Overige overheidsbijdragen'.

¹ De toewijzing volgens de 3e begrotingsbrief OCW 2022 bedraagt voor de VU € 477,6m. Hierin is een kasmutatie verwerkt van € 0,3m 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 2022 uitkomt op € 477,3m. Van dit bedrag is € 11,7m op de balans gezet ('gepassiveerd') in verband met de extra toewijzingen in 2022 voor de starters- en stimuleringsbeurzen en de nieuwe sectorplannen. De € 11,7m betreft het bedrag dat niet in 2022 maar in latere jaren zal worden besteed. Daarnaast is er rekening gehouden met een vrijval van € 0,9m op de eerdere gepassiveerde rijksbijdrage in verband met toewijzingen voor Zwaartekracht. Na verwerking van de voorgaande mutaties komt de te verantwoorden rijksbijdrage voor 2022 uit op een bedrag van € 466,5m.

De ontvangen rijksbijdrage 2022 van OCW (exclusief het effect van passiveringen op de balans) bedraagt € 477,3m en is daarmee € 30m hoger dan begroot voor 2022² en € 40,7m hoger dan de gerealiseerde rijksbijdrage in 2021. De stijging met € 30m ten opzichte van de begroting 2022 wordt verklaard door de volgende bijstellingen van de rijksbijdrage in de loop van het begrotingsjaar 2022:

- De loon- en prijscompensatie 2022 is door OCW in de toewijzing verwerkt. Hiervoor heeft de VU in 2019 € 14,3m aan extra middelen ontvangen. De loon- en prijsruimte 2022 is volledig doorgegeven aan de eenheden, inclusief een budgetevenredig aandeel voor VUmc, ACTA en AUC.
- Op basis van het Bestuursakkoord 2022 hoger onderwijs en wetenschap hebben wij voor 2022 een extra toewijzing van € 9,3m ontvangen voor starters- en stimuleringsbeurzen. De facultaire bestedingsplannen voor de inzet van deze beurzen zijn in februari 2023 goedgekeurd door het College van Bestuur. Conform deze bestedingsplannen zal het overgrote deel van de ontvangen middelen voor 2022 worden ingezet in 2023 of volgende jaren. Omdat de starters- en stimuleringsbeurzen door OCW zijn aangemerkt als niet normatieve rijksbijdrage hebben wij het deel dat in 2022 niet is besteed op de balans gezet (passivering) en dus niet verantwoord als baten over 2022.
- Op basis van het Bestuursakkoord 2022 hebben wij voor 2022 een extra toewijzing van € 4,3m ontvangen voor ons aandeel in de nieuwe sectorplannen. Ook deze toewijzing is door OCW aangemerkt als niet-normatieve rijksbijdrage en dat betekent dat we het deel dat we niet hebben besteed in 2022 op de balans hebben gezet (passivering) ter besteding in 2023 of volgende jaren.
- We hebben een extra toewijzing van € 1,7m ontvangen voor het Zwaartekrachtproject 'Stress in Action'. Het deel dat we in 2022 niet is besteed hebben we op de balans gezet.
- Een aantal overige bijstellingen met een totaal effect van per saldo € 0,4m ten opzichte van de begroting. Dit betreft:
 - extra toewijzingen voor versterking van de medezeggenschap (hiervoor is inmiddels samen met de medezeggenschap een bestedingsplan opgesteld), voor het project 'wisselstroom' en voor cybersecurity;
 - incidentele extra bijdrage i.v.m. de crisis in Oekraïne;
 - overheveling van het budget van het Nexus Instituut van de VU naar de EUR;
 - bijstellingen op lopende toewijzingen zoals de Comeniusbeurzen en het Holland Scholarship Fund;
 - een eenmalige vrijval uit de landelijke SEO-gelden;
 - een eenmalige verrekening tussen de universiteiten over de periode 2018 – 2021 inzake de compensatie voor de halvering van het wettelijk collegegeld voor eerstejaars;
 - een technische herschikking van budgetten door OCW.

College-, cursus- en examengelden

COLLEGE-/CURSUS-/LES- EN EXAMENGELDEN (bedragen in €m)	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021	Δ t.o.v. Begroting	Δ t.o.v. 2021
Wettelijk collegegeld incl PPE, AUC	41,0	38,1	46,1	2,9	-5,1
Instellingscollegegeld: Niet-EER	15,1	12,0	11,1	3,1	4,0
Instellingscollegegeld: 2e diploma	1,3	1,7	1,7	-0,4	-0,4
Overige inkomsten	2,2	1,7	1,6	0,5	0,6
Joint degrees baten	0,8	0,5	1,1	0,3	-0,3
Totaal	60,3	54,0	61,7	6,3	-1,3

² De totale begrote rijksbijdrage voor 2022 bedroeg € 451,7m waarvan € 447,3m direct via OCW voor 2022, € 3,5m uit de verrekeningen met de UvA en € 0,9m uit de vrijval van de gepassiveerde rijksbijdrage Zwaartekracht.

De baten vanuit wettelijke collegegelden zijn € 6,3m hoger dan begroot.

Hiervan is een bedrag van € 2,9m is gerelateerd aan de wettelijke collegegelden. Voor collegejaar 2022-2023 zijn de wettelijke collegegelden hoger dan begroot, doordat er meer volledige tariefinschrijvingen hebben plaatsgevonden dan verwacht. Dit heeft een positief effect op boekjaar 2022 van € 0,6m. Het resterende deel wordt veroorzaakt doordat de restituties lager zijn dan begroot (effect € 2,3m). Voor collegejaar 2021-2022 is er landelijk een korting van 50% op het collegegeld gegeven. Dit heeft geresulteerd in lagere restitutie bedragen in de eerste 8 maanden van het kalenderjaar 2022. Daarnaast is het aantal uitschrijvingen in de eerste 4 maanden van collegejaar 2022-2023 lager dan verwacht en daardoor is een lager bedrag aan restituties uitgekeerd.

De reguliere studentenaantallen collegejaar 2022-2023 zijn voor de wettelijke collegegelden lager dan begroot. Deze lagere aantallen worden echter gecompenseerd door meer inschrijvingen van niet-EER-studenten. In totaal ligt het aantal ingeschreven studenten voor collegejaar 2022-2023 redelijk in lijn met de begroting.

Het aantal niet-EER-studenten en tweedediplomastudenten ligt zowel voor collegejaar 2021-2022 als voor collegejaar 2022-2023 hoger dan begroot. Door een gelijkblijvend gemiddeld tarief voor niet-EER-studenten zijn de baten met betrekking tot niet-EER-studenten € 3,1m hoger dan begroot. Voor de 2^e diploma studenten ligt het gemiddelde tarief voor collegejaar 2021-2022 lager dan verwacht. Dit resulteert in een daling ten opzichte van de begroting van € 0,4m.

Door de hogere niet-EER-studentenaantallen ligt de extra bijdrage ten behoeve van de extra lasten voor niet-EER-studenten eveneens hoger. Dit is de voornaamste verklaring voor de stijging van € 0,5m ten opzichte van de begroting van de overige inkomsten.

Baten werk voor derden

BATEN WERK VOOR DERDEN (bedragen x €k)	Realisatie	Begroting	Realisatie	Δ	Δ
	2022	2022	2021	t.o.v. Begroting	t.o.v. 2021
Contractonderwijs	17.823	18.198	17.623	-375	200
Onderzoek tweede geldstroom					
Tweede geldstroom NWO	23.727	30.515	26.701	-6.788	-2.974
Tweede geldstroom KNAW en overige	97	-	327	97	-230
Subtotaal onderzoek tweede geldstroom	23.824	30.515	27.028	-6.691	-3.204
Onderzoek derde geldstroom					
Derde geldstroom Europese Unie	20.976	37.995	21.645	-17.019	-669
Derde geldstroom Nationale overheden	5.661	-	1.908	5.661	3.753
Derde geldstroom Not for profit organisaties	17.189	-	15.917	17.189	1.272
Derde geldstroom bedrijven	4.591	-	6.210	4.591	-1.619
Derde geldstroom overige	1.180	-	-383	1.180	1.563
Subtotaal onderzoek derde geldstroom	49.597	37.995	45.297	11.602	4.300
	-		-		
Totaal	91.244	86.708	89.948	4.536	1.296

De baten werk voor derden bestaan uit contractonderwijs en baten uit de 2e en 3e geldstroom Onderzoek. De baten voor derden zijn € 1,3m hoger in 2021 en zijn € 4,5m hoger dan begroot.

De baten uit contractonderwijs zijn nagenoeg gelijk aan begroting.

De daling van de 2e geldstroom NWO ten opzichte van begroting is te verklaren door de toekenning van minder onderzoeksgelden in 2022 (daling met € 3,2m ten opzichte van 2021), terwijl in de begroting 2022 was uitgegaan van een stijging met bijna € 3,5m ten opzichte van 2021.

De baten van de 3e geldstroom Onderzoek zijn gestegen ten opzichte van begroting en 2021. Extra opbrengsten zijn voornamelijk gegenereerd door de Bèta faculteit. Vanuit verschillende bronnen worden extra middelen beschikbaar gesteld om de onderzoeken uit te laten voeren.

Overige baten

OVERIGE BATEN				Δ	Δ
(bedragen x €k)	Realisatie	Begroting	Realisatie	t.o.v.	t.o.v.
	2022	2022	2021	Begroting	2021
Overige baten	65.229	60.423	56.610	4.806	8.619
Totaal	65.229	60.423	56.610	4.806	8.619

De overige baten bestaan uit een breed scala van doorberekeningen en opbrengsten die niet onder de andere standaardbatencategorieën 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 € 65,2m. Dit is € 4,8m hoger dan begroot en € 8,6m hoger dan in 2021. Hogere baten in 2022 ten opzichte van de begroting zijn onder andere de opbrengsten voor de Pro-rata btw berekening (€ 4,1m) en de opbrengsten van studentenactiviteiten (€ 3,3m).

Personele lasten

Lonen, salarissen en sociale lasten

PERSENELE LASTEN VU			
(bedragen x €k)	2022	2021	Δ
Brutolonen en salarissen	281.065	248.285	32.780
Sociale lasten en pensioenpremies	77.651	73.950	3.701
Personeel niet in loondienst	29.716	17.710	12.006
Dotaties personele voorzieningen	2.206	2.451	-244
Overige personele lasten	8.721	5.982	2.739
Totaal	399.359	348.377	50.982

GEMIDDELD AANTAL FTE VU			
(in aantallen)	2022	2021	Δ
WP	2.720	2.467	253
OBP	1.791	1.644	147
Totaal	4.511	4.111	400

PERSENELE LASTEN VERBONDEN PARTIJEN			
(bedragen x € 1.000)	2022	2021	Δ
VUmc	54.771	54.041	730
AUC	3.505	5.189	-1.684
VU Holding BV	3.955	2.521	1.434
Totaal	62.232	61.752	480

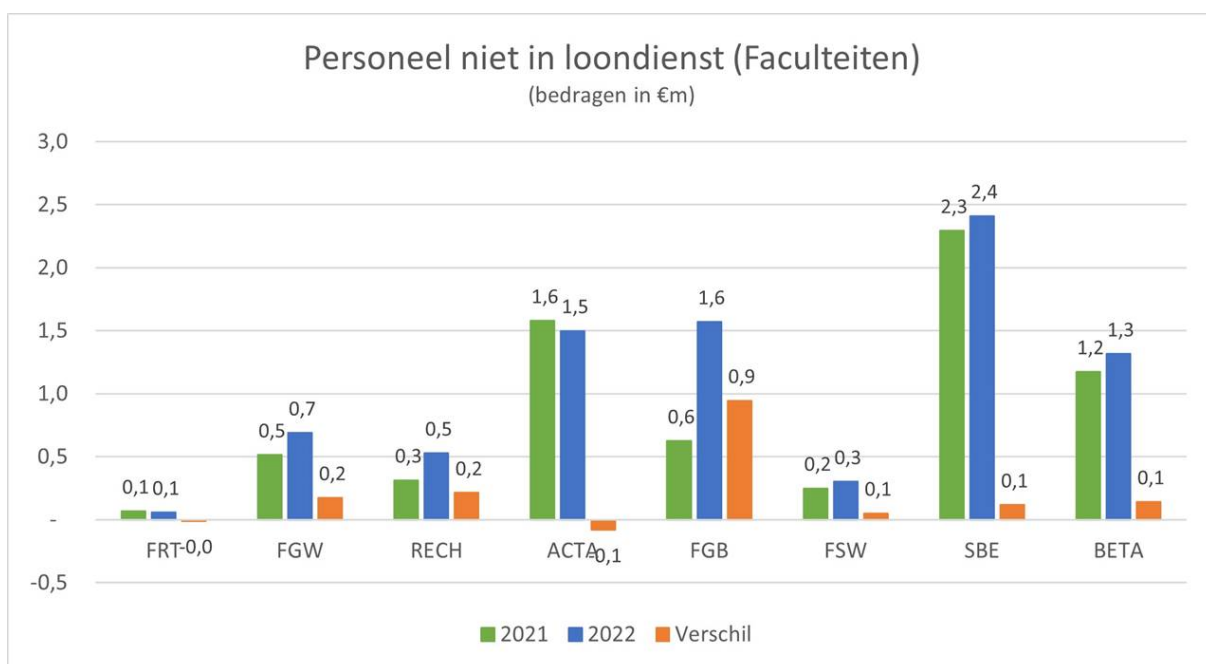
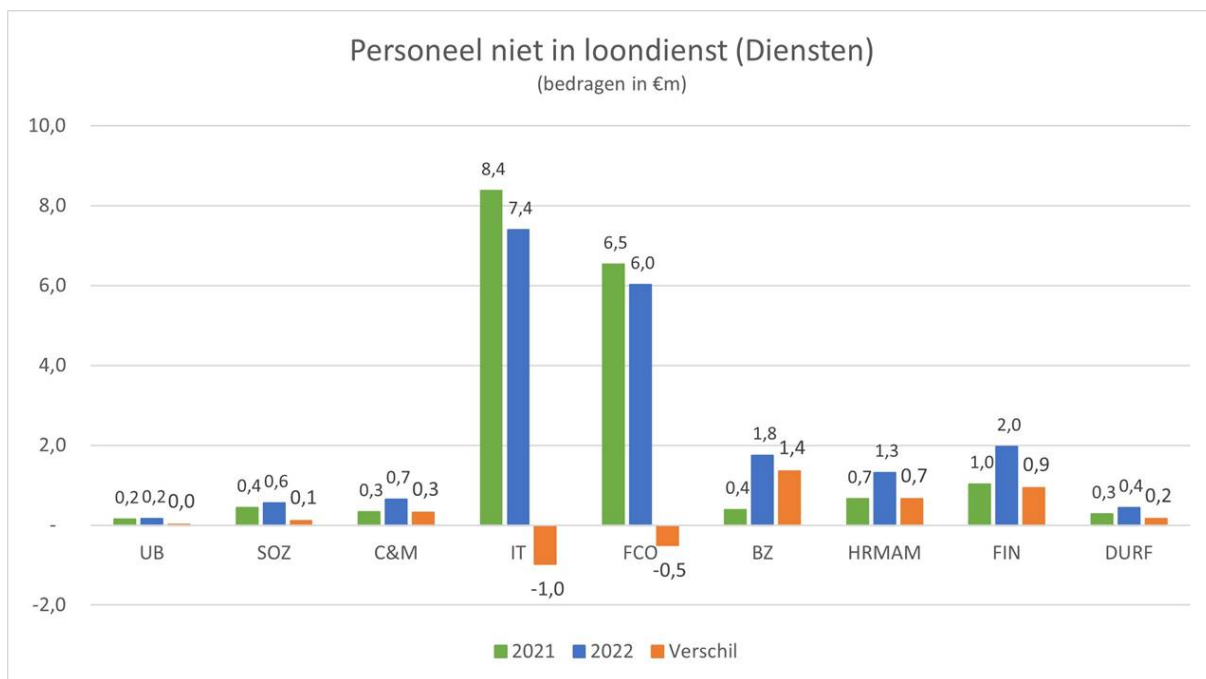
PERSENELE LASTEN TOTAAL			
(bedragen x € 1.000)	2022	2021	Δ
Totaal VU (incl. verbonden partijen)	461.590	410.129	51.461

De brutolonen en salarissen plus de sociale lasten en pensioenpremies van het eigen personeel zijn toegenomen met € 36,5m (excl. VUmc, AUC en VU Holding). Dit is vooral het gevolg van formatieuitbreiding met 400 fte (effect: € 28,6m incl. sociale lasten en pensioenpremies) en een gemiddeld hogere cao (effect € 7,1m).

De gemiddelde salarislast (GSL) per fte (incl. sociale lasten) nam in 2022 toe van € 78,3k in 2021 tot € 79,5k in 2022, per saldo een stijging van 1,45%. Hierin is onder andere opgenomen de salarisindexatie van 4% per 1 juli 2022.

Personeel niet in loondienst

Hieronder volgt een grafisch overzicht van de kosten voor personeel niet in loondienst in 2022 en 2021 per faculteit en per dienst (bedragen in €m).



De totale kosten van het ingehuurd personeel (detacheringen, uitzendkrachten e.d.) binnen de VU (excl. AUC, VU Holding en VUmc) bedroegen in 2022 € 29,7m. Dit is een stijging van € 3,6m ten opzichte van 2021. De realisatie in 2022 komt ten opzichte van de begroting € 12,1m hoger uit, waarvan € 2,7m bij de faculteiten en € 9,4m bij de diensten.

Belangrijkste reden van de stijging bij IT is projectmatige inhuur in het kader van het programma Optimalisatie bedrijfsvoering (MARS-project). Hier staat gedeeltelijk een toewijzing tegenover. Bij Financiën hebben de inhuurkosten betrekking op de inzet op het MARS-project, langdurige ziekte en vacaturevervangings.

Bij FCO zijn de grootste stijgingen ten opzichte van de begroting de kosten voor de inhuur van stewards (€ 2,0m), inhuurkosten ten behoeve van verhuiskosten (€ 0,5m) en diverse overige inhuur ten behoeve van Vastgoedbeheer (€ 0,5m).

Bij de faculteiten is de onderbezetting in de afdelingen vooral het gevolg van de groei van het aantal studenten. Die is opgevangen door middel van inhuur van docenten en daarnaast de inzet van de studievoorschotmiddelen.

Dotaties personele voorzieningen

DOTATIES PERSONELE VOORZIENINGEN			
(bedragen x €k)	2022	2021	Δ
Ontslaglasten	2.816	2.030	786
Reorganisatiekosten	1	-867	868
Transitievergoedingen	244	363	-119
Ambts- en dienstjubilea	305	255	50
Sabaticals	-84	353	-437
Eigen risico WIA	-1.438	58	-1.496
Langdurig zieken	533	237	296
Vitaliteitspact	11	22	-11
Overige personele voorzieningen	-	14	-14
Totaal	2.388	2.465	-77

De dotaties aan de personele voorzieningen zijn per saldo nagenoeg gelijk gebleven aan 2021. Ten opzichte van 2021 zijn de grootste mutaties in de voorziening de stijging van de voorziening ontslaglasten, geen mutatie in de reorganisatievoorziening en de vrijval van de voorziening sabbaticals en eigen risico WIA.

Afschrijvingslasten

(bedragen x €k)	AFSCHRIJVINGSLASTEN		Δ		Δ
	Realisatie	Begroting	Realisatie	t.o.v.	t.o.v.
	2022	2022	2021	Begroting	2021
Afschrijvingslasten	50.638	57.215	47.419	-6.577	3.219
Totaal	50.638	57.215	47.419	-6.577	3.219

De afschrijvingslasten zijn in 2022 € 6,6m lager dan begroot en € 3,2m hoger dan in 2021. De daling ontstaat met name bij FCO en IT.

Bij FCO zijn de afschrijvingslasten € 3,2m en bij IT € 2,8m lager dan de begroting. Voor FCO wordt dit voor € 0,6m verklaard door verschuiving van afschrijvingen op het Wiskunde & Natuurkunde gebouw naar 2024. Dit in verband met de latere sloop van dit pand. Daarnaast zijn de afschrijvingen van het NU.VU gebouw, de Medische faculteit en services (onder andere uitstel van projecten door Coronapandemie en samenloop van project Online/Blended Onderwijs) lager met € 2,6m.

Bij IT wordt de afname voornamelijk veroorzaakt door lagere investeringen in projecten m.b.t. het MF-, SWT- en Alliantiegebouw, de infrastructuur van de Campus, vertraging in de uitrol van de ontwikkeling en vervanging van werkplekken 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.
	2022	2022	2021	Begroting
Huisvestingslasten	47.731	37.257	43.614	10.473
Totaal	47.731	37.257	43.614	10.473

De totale huisvestingslasten bedragen in 2022 € 47,7m en nemen ten opzichte van 2021 toe met € 4,1m. Ten opzichte van de begroting bedraagt de stijging € 10,5m. In de vergelijking met 2021 zijn de huurlasten gestegen met € 3,1m (onder andere door de voorziening voor Sapiens van € 1,1m) en de onderhoudskosten gestegen met € 2,4m, dit betreft de realisatie van de studiewerkplekken (gedekt vanuit de studievoorschotmiddelen).

De energiekosten zijn gestegen met € 2,1m ten opzichte van 2021, met name door de hogere energieprijzen. De beveiligingskosten zijn met € 1,4m gestegen ten opzichte van de begroting. De stijging in de beveiligingskosten is te verklaren door meer inhuur van (niet contractuele) beveiliging (deels nog als gevolg van extra werkzaamheden met betrekking tot coronamaatregelen).

Overige instellingslasten

OVERIGE LASTEN			Δ	Δ
(bedragen x €k)	Realisatie	Begroting	Realisatie	t.o.v.
	2022	2022	2021	Begroting
Overige lasten	121.895	120.773	110.498	1.122
Totaal	121.895	120.773	110.498	1.122

De overige instellingslasten komen in 2022 uit op € 121,9m. Dit is per saldo € 1,1m hoger dan was begroot en € 11,4m hoger dan in 2021.

De overige lasten zijn nagenoeg gelijk aan de begroting 2022. Ten opzichte van 2021 is er een hogere besteding gerealiseerd op de reis- en verblijfkosten (€ 6,2m), inventaris en apparatuur (€ 4,7m) en overige kosten.

Het einde van de coronaperiode heeft geleid tot hogere representatiekosten (€ 1,2m) en reis-, verblijf- en congreskosten (€ 5,0m).

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 € 4,7m hoger dan begroot.

Financiële baten en lasten

FINANCIËLE BATEN EN LASTEN			
(bedragen x €k)	2022	2021	Δ
Overige financiële baten	47	507	-460
Rentelasten overig	-1.734	-	-1.734
Rentelasten bancaire financieringen	-345	-341	-4
Rentelasten SWAP-portefeuille	-12.192	-10.089	-2.103
Wijzing ineffectiviteit renteswaps	1.152	-168	1.320
Geactiveerde rentelasten	7.793	1.205	6.588
Totaal	-5.279	-8.886	3.607

Het geconsolideerde negatieve resultaat 2022 op de financiële baten en lasten bedraagt € 5,3m. Ten opzichte van 2021 is het resultaat financiële baten en lasten afgenomen met € 3,6m.

Het voornaamste verschil ten opzichte van 2021 is het effect van de wijziging in de waardering van de effectiviteit van de derivatenportefeuille (€ 1,2m). Dit is een non-cash verschil. Daarnaast heeft het vervallen van de negatieve rente op de liquiditeiten een positief effect. De geactiveerde rentelasten (eveneens non-cash) zijn € 0,9m hoger uitgekomen. De betaalde netto rentekosten uit hoofde van de derivaten- en leningenportefeuille namen per saldo toe met € 0,4m (negatief cash-effect).

Balans (geconsolideerd)

GECONSOLIDEERDE BALANS			
<i>(bedragen in €m)</i>	2022	2021	Δ
ACTIVA			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	31,1	30,9	0,2
Materiële vaste activa	724,7	659,3	65,4
Financiële vaste activa	5,5	1,2	4,3
<i>Totaal vaste activa</i>	<i>761,2</i>	<i>691,4</i>	<i>69,9</i>
Vlottende activa			
Voorraden	0,8	0,7	0,1
Vorderingen	59,8	59,2	0,7
Liquide Middelen	123,0	118,3	4,7
<i>Totaal vlottende activa</i>	<i>183,7</i>	<i>178,3</i>	<i>5,4</i>
Totaal activa	944,9	869,6	75,3
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Algemene reserve	312,8	305,8	7,0
Bestemmingsreserve sectorgelden	3,9	4,7	-0,8
Private bestemmingsreserve	1,4	2,1	-0,7
Private bestemmingsfonds	0,1	0,1	-
Wettelijke reserve ontwikkeling software	28,1	30,9	-2,8
Aandeel derden in eigen vermogen	-	0,2	-0,2
<i>Totaal eigen vermogen</i>	<i>346,2</i>	<i>343,8</i>	<i>2,4</i>
Voorzieningen	26,0	27,3	-1,3
Langlopende schulden	296,4	251,3	45,1
Kortlopende schulden	276,4	247,3	29,0
Totaal passiva	944,9	869,6	75,3

Activa - toelichting

De omvang van de Activa is gestegen van € 869,6m naar € 944,9m. Deze stijging wordt veroorzaakt doordat er in 2022 aanzienlijke investeringen hebben plaatsgevonden in met name IT en vastgoed. Dat verklaart de stijging van de materiële vaste activa (€ 65,4m). Tevens heeft de toename van de vlottende activa (met name liquide middelen) met € 5,4m, vooral als gevolg van het positieve exploitatieresultaat over 2022, bijgedragen aan de stijging.

Passiva – toelichting

Aan de passivazijde is een toename van het Eigen vermogen zichtbaar vanwege het positieve exploitatieresultaat van € 2,6m.

De langlopende schulden bestaan uit twee delen, namelijk ten eerste de EIB financiering voor de eerste fase van de campusontwikkeling (stand € 236,2m per 31.12.2022). Op deze schuld is in 2022 € 14,1m afgelost.

Het volume aan getrokken leningen voor de tweede fase van de campusontwikkeling bij de BNG en de EIB bedraagt per ultimo 2022 € 137,5m. De langlopende schuldverplichting in verband met de waardering van de effectiviteit van de derivaten bedraagt per ultimo 2021 € 2,2m.

Treasury

De voornaamste ontwikkelingen in 2022 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 2022 € 113,2m heeft geïnvesteerd. Het grootste deel hiervan betreft gebouwen in uitvoering.

INVESTERINGEN <i>(bedragen in €m)</i>	2022	2021
Terreinen	-	-
Gebouwen	4,6	-0,1
Gebouwen in uitvoering	98,6	93,7
Inventaris en apparatuur	5,3	6,7
<i>Totaal materiele vaste activa</i>	<i>108,6</i>	<i>100,4</i>
Software	4,6	9,8
<i>Totaal immateriele vaste activa</i>	<i>4,6</i>	<i>9,8</i>
Totaal investeringen	113,2	110,2

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. Van deze faciliteit is totaal € 206,6m gebruikt voor het financieren van een aantal specifieke projecten. In 2017 is de laatste tranche opgenomen, eind 2018 heeft de eerste aflossing plaats gevonden.

Ten behoeve van de tweede fase van het campusinvesteringsprogramma is eind 2017, inclusief een verhoging eind 2020 van € 35m, een tweede kredietfaciliteit bij de EIB en bij de BNG Bank (BNG) afgesloten voor in totaal € 175m. Het totaal opgenomen bedrag op deze faciliteiten is ultimo 2022 € 137,5m. Uiterlijk 2023 zal naar verwachting het resterende bedrag onder de tweede faciliteit zijn opgenomen. Vanaf 2025 gaat afgelost worden op deze faciliteit. Zie onderstaand overzicht van uitstaande leningen ultimo 2022.

LENINGENPORTEFEUILLE				
Bank	Hoofdsom (€m)	Rente	Start	Eind
BNG	€ 15,0	3M EURIBOR	1-dec-18	1-dec-34
BNG	€ 15,0	3M EURIBOR	1-dec-20	1-dec-34
BNG (kasgeld)	€ 20,0	6M EURIBOR	15-jun-22	1-dec-34
EIB	€ 50,0	3M EURIBOR	24-jan-14	19-dec-33
EIB	€ 48,0	3M EURIBOR	16-jul-14	17-jul-34
EIB	€ 23,5	3M EURIBOR	27-mei-15	28-mei-35
EIB	€ 20,1	3M EURIBOR	9-dec-15	9-dec-30
EIB	€ 10,0	3M EURIBOR	1-aug-16	1-aug-31
EIB	€ 30,0	3M EURIBOR	20-dec-16	22-dec-31
EIB	€ 25,0	3M EURIBOR	1-aug-17	2-aug-32
EIB	€ 50,0	3M EURIBOR	1-dec-21	1-nov-40
EIB	€ 37,5	3M EURIBOR	13-dec-22	12-dec-42

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

Convenanten en signaleringsgrenzen

Met de banken, de EIB, de Deutsche Bank (DB) en de BNG zijn een aantal financiële convenanten afgesproken. In 2022 is de VU binnen de gestelde normen gebleven. Onderstaande tabel geeft de waarden van de ratio's ultimo 2022 en de norm van de banken weer.

Ratio ¹	VU	Banken
Solvabiliteit I	36,6%	> 30%
Debt Service Coverage	2,1	> 1,3
Loan to Value	38,9%	< 50%
Investerings (in €m) ²	113,2	161,0

¹ 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

² 110% van investeringsbegroting jaarverslag 2021 voor 2022

Daarnaast hanteert de onderwijsinspectie (OCW) een aantal signaleringgrenzen voor het identificeren van mogelijke financiële risico's. Deze signaleringgrenzen zijn met de invoering van het onderzoekskader 2021 door de onderwijsinspectie aangepast. Onderstaande tabel geeft de waarden van de signaleringgrenzen ultimo 2022 en de norm van de onderwijsinspectie weer.

Ratio ¹	VU	Onderwijsinspectie
Solvabiliteit II	39,4%	> 30%
Liquiditeit (current ratio)	0,66	> 0,50
Absolute liq. middelen (in €m)	123,0	> 2,0
EV/Normatief EV	0,37	< 1,0
Rentabiliteit ²	0,4%	≥ 0,0
Huisvesting ³	10,9%	< 15%
Weerstandsvermogen	50,2%	> 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)

De VU is voornemens om de komende periode aanvullende bancaire financiering aan te trekken. Omdat de modaliteiten nog niet bekend zijn is dit niet opgenomen in het meerjarig beeld.

Solvabiliteit I

De solvabiliteitsratio van de VU is met 36,6% over 2022 (2021: 39,5%) ruim boven de gestelde norm van 30%. De afname in 2022 heeft met name te maken met een lager resultaat, en daarmee beperkte toename van het eigen vermogen, in combinatie met een groei van het vreemd vermogen door trekkingen onder de bestaande externe financieringsfaciliteiten. Door een verwacht lager tot negatief resultaat, en daarmee afnemend eigen vermogen, zal de ratio in de periode 2023-2025 licht dalen naar een niveau van ca. 36% om vanaf 2026 weer toe te nemen.

Debt Service Coverage

De Debt Service Coverage ratio bedraagt in 2022 2,1 (2021: 3,1), ruim boven de gestelde norm van 1,3. Doordat het resultaat (voor afschrijvingen en belasting) afneemt neemt deze ratio na 2023 af naar een niveau rond de 1,5.

Loan to Value

De Loan to Value in 2022 is 38,9% (2021: 36,3%), ruim binnen de gestelde norm van 50%. Door trekkingen onder de externe financieringsfaciliteiten stijgt de ratio licht. De verwachting is dat de Loan to Value vanaf 2024 daalt door de start van aflossingen op de financieringen van de tweede fase.

Investeringsen

De investeringen in materiële en immateriële vaste activa mogen op jaarbasis niet meer bedragen dan 110% van de gebudgetteerde investeringen. In 2022 bleef de VU met € 113,2 miljoen (budget 2021: € 110,2 miljoen) ruim onder de grens van € 161,0 miljoen.

Toelichting signaleringsgrenzen 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 2022 voor de VU met 39,4% (2021: 42,7%) hoger dan de solvabiliteit I zoals banken die hanteren en ruim boven de gestelde signaleringsgrens van 30%. Ook hier geldt dat na een lichte daling de ratio vanaf 2026 zal oplopen tot een niveau van ca. 41%.

Current ratio (liquiditeit)

De liquiditeits- of current ratio in 2022 is met 0,66 (2021: 0,72) hoger uitgekomen dan geprognoseerd (0,55) door enerzijds het hoger dan begroot resultaat en de daaruit voortvloeiende hoger dan begrote positie aan liquide middelen van € 123 miljoen ultimo 2022. Anderzijds door de verschuiving van de planning van investeringen.

Het meerjaren perspectief voor de current ratio laat zien dat de VU onder de signaalwaarde van de 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 het huidige beleid continueren en gaat uit van de oude signaleringsgrens van 0,50. Deze keuze is onder meer gemaakt omdat maatregelen om de ratio boven de 0,75 te krijgen 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 afwijking ten opzichte van deze signaleringsgrens zullen we jaarlijks toelichten.

De verwachting is dat de ratio als gevolg van een lager dan verwacht resultaat en de geplande (aanvullende) investeringen vanaf komend jaar zal afnemen naar een niveau onder de 0,50. De VU is voornemens om de komende periode bancaire financiering aan te trekken om de ratio op een niveau richting de signaleringsgrens van 0,50 te brengen.

De Onderwijsinspectie heeft de reden voor de verhoging van de liquiditeitsratio inhoudelijk niet toegelicht. In Universiteiten van Nederland (UNL) verband is, op grond van dezelfde inhoudelijke argumentatie die de VU hanteert, aan de inspectie voorgelegd om te komen tot een nieuwe categorie 'zeer groot' waaronder alle UNL universiteiten vallen waarbij de liquiditeitsratio weer teruggebracht wordt op 0,50. 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 blijft met 0,37 (2020: 0,41) ruimschoots binnen de norm van 1,0. Komende periode daalt de ratio licht naar een stabiel niveau van circa 0,33.

Absolute omvang liquide middelen

De VU beschikt over een gecommiteerde rekening courant faciliteit van € 40 miljoen en afdoende externe financiering, die naar verwachting komende periode wordt uitgebreid, waardoor de komende jaren er voldoende liquiditeitsruimte is. Daarmee zijn ook de beschikbare liquiditeiten nog passend voor de VU. De VU voldoet met een positie aan liquide middelen van € 123 miljoen ultimo 2022 ruimschoots aan de absolute liquiditeit eis van de onderwijsinspectie van minimaal € 2 miljoen.

Facultatieve signaalwaarden

Rentabiliteit

Door het positieve resultaat van dit jaar bevindt de rentabiliteit in 2022 van 0,4% (2021: 3,9%) zich net boven de signaleringsgrens van 0%. De verwachting voor de komende jaren is dat het resultaat en daarmee de rentabiliteit daalt en tot 2025 rond de signaleringsgrens beweegt om daarna te stijgen tot ca. 1,3%.

Huisvesting

De huisvestingsratio, huisvestingslasten inclusief afschrijvingen, uitgedrukt als percentage van de totale lasten, bevindt zich in 2022 met 10,9% (2021: 11,3%) onder de signaleringsgrens van 15%. De verwachting is dat deze ratio door investeringen in huisvesting en de daarmee gepaard gaande oplopende huisvestingslasten na 2022 toe zal nemen naar ca. 13,0%. 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 (o.a. 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 2022 met 50,2% (2021: 53,2%) ruim boven de signaleringsgrens van 5%. De verwachting is dat deze ratio na een afname door het dalend resultaat de komende jaren zich zal stabiliseren rond de 45%.

Renterisico

Om de renterisico's die voortkomen uit de externe financieringen te mitigeren heeft de VU in het verleden een aantal rentederivaten afgesloten. In 2022 is, net als voorgaande jaren, de waarderingmethodiek kostprijs hedgeaccounting in relatie tot de financieringsbehoefte van de VU toegepast.

Het ineffektieve gedeelte van de renteswapportefeuille onder de 'langlopende schuldverplichting' is gedaald ten opzichte van ultimo 2021 met € 1,15m naar € 2,21m. Zie ook de toelichting in de [jaarrekening VU 2022](#).

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 2022 van de VU.

Strategie VU 2020-2026

In de CP wordt uitgegaan van het Instellingsplan Strategie VU 2020-2026 *'Kenniscpartner 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 jaarverslag.

Staat van baten en lasten en Balans

STAAT VAN BATEN EN LASTEN (GECONSOLIDEERD) (bedragen in €m)	REALISATIE 2022	BEGROTING 2023	RAMING 2024	RAMING 2025	RAMING 2026	RAMING 2027
BATEN						
Rijksbijdrage	472,4	495,8	499,9	517,2	521,8	524,4
Overige overheidsbijdragen en subsidies	0,9	2,5	2,0	2,0	2,0	2,0
College-, cursus- en/of examengelden	60,4	78,3	78,0	77,4	77,5	77,5
Baten werk voor derden	91,2	92,9	88,5	91,3	92,4	93,2
Overige baten	65,2	57,3	63,8	61,9	61,8	61,8
Totaal Baten	690,1	726,8	732,3	749,8	755,5	758,9
LASTEN						
Personele lasten	462	491,4	510,9	511,2	512,9	516,8
Afschrijvingslasten	51	57	67,3	71,1	74,1	74,0
Huisvestingslasten	48	42,6	41,8	40,1	38,7	38,6
Overige Lasten	122	137,8	138,6	140,9	141,2	141
Totaal Lasten	681,9	728,8	758,6	763,3	766,9	770,4
Saldo baten en lasten	8,3	-2,0	-26,3	-13,5	-11,4	-11,5
Financiële baten en lasten	-5,3	-4,9	-12,2	-16,7	-15,1	-13,3
Bijzondere posten en posities	-0,4	-0,1	-	-	-	-
Aandeel derden in resultaat	-	-	-	-	-	-
Bij: inverdiendaakstelling (2023) resp. budgettaakstelling		18,7	25,5	30,2	31,7	34,8
Exploitatieresultaat	2,6	11,7	-13,1	-	5,2	10,0
BALANS (GECONSOLIDEERD) (bedragen in €m)	REALISATIE 2022	BEGROTING 2023	RAMING 2024	RAMING 2025	RAMING 2026	RAMING 2027
ACTIVA						
Vaste activa						
Immateriële vaste activa	31,1	31,0	26,9	22,9	19,7	19,8
Materiële vaste activa	724,7	781,1	791,3	794,4	773,6	774,6
Financiële vaste activa	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5
Totaal vaste activa	761,2	817,6	823,7	822,8	798,8	799,9
Vlottende activa						
Voorraden	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Vorderingen	59,8	57,9	57,9	57,9	57,9	57,9
Liquide middelen	123,0	94,6	54,2	28,4	26,3	5,6
Totaal vlottende activa	183,7	153,4	113,0	87,1	85,0	64,4
Totaal activa	944,9	971,0	936,7	910,0	883,8	864,3

PASSIVA						
Eigen vermogen						
Algemene reserve	312,8	325,0	311,9	311,9	317,1	327,1
Bestemmingsreserve sectorgelden	3,9	2,3	2,3	2,3	-	-
Private bestemmingsreserve	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
Private bestemmingsfonds	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Wettelijke reserve ontwikkeling software	28,1	28,1	23,9	19,9	16,7	16,8
Aandeel derden in eigen vermogen	-	-	-	-	-	-
Totaal eigen vermogen	346,2	356,8	339,6	335,6	335,3	345,4
Voorzieningen	26,0	26,0	21,8	19,3	18,4	18,1
Langlopende schulden	296,4	319,7	304,1	282,7	257,3	227,8
Kortlopende schulden	276,4	268,6	271,2	272,5	272,9	273,1
Totaal passiva	944,9	971,0	936,7	910,0	883,8	864,3

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 2023-2027. In de navolgende paragrafen worden het financiële beleid en de ontwikkelingen van de baten, lasten, investeringen en ratio's voor de komende jaren besproken.

In de staat van baten en lasten zijn op de laatste regel een inverdientaakstelling en budgettaakstelling opgenomen. Met een inverdientaakstelling wordt bedoeld een verbetering van het werkelijke exploitatieresultaat ten opzichte van de begroting zonder bijsturingsmaatregelen. Een budgettaakstelling is een verbetering van het werkelijke exploitatieresultaat ten opzichte van de begroting mét bijsturingsmaatregelen. De bijsturingsmaatregelen worden in de volgende paragraaf nader uiteengezet.

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 realiseren.
- 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.

In de paragraaf [financiële context](#) wordt gerefereerd aan de veranderende financiële dynamiek waarin de VU zich bevindt. Deze veranderende financiële dynamiek zorgt ervoor dat het financieel meerjarenperspectief van de VU verslechtert ten opzichte van de behaalde financiële resultaten in het verleden. Naast de genoemde kenmerken van de veranderende financiële dynamiek worden dit veroorzaakt door een aantal veranderende (externe) omstandigheden. Geopolitieke verhoudingen staan onder druk, (energie)prijzen zijn gestegen en ook de VU heeft te maken met krapte op de arbeidsmarkt. Daarnaast is er sprake van een trendbreuk in de toewijzing van (bijzondere) middelen vanuit het rijk. Waar deze middelen voorheen normatief en gebaseerd op lumpsumbekostiging waren en bij onderbesteding in het resultaat werden meegenomen zijn het nu over het algemeen niet-normatieve en geormerkte bijdragen. Deze middelen moeten ten behoeve van specifieke activiteiten worden ingezet en worden op de balans gepassiveerd voor zover deze nog niet zijn besteed. Deze bijdragen kennen ook veelal geen toereikende vergoeding voor overhead. Wij hebben via onze jaarplannen tot en met 2023 in lijn met onze VU-strategie gericht geïnvesteerd in de verbetering van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek en de voorzieningen en faciliteiten die nodig zijn ter ondersteuning. Dat hebben we gedaan met de verwachting dat de extra middelen die beschikbaar zijn gesteld om de hoge werkdruk aan de universiteiten te verlichten, naar eigen inzicht en in aansluiting op de eigen instellingstrategie zouden kunnen worden ingezet op die plekken waar de nood het hoogst is. De extra middelen die beschikbaar komen op basis van het Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap dragen bij aan het oplossen van deze knelpunten. Maar, door de zeer specifieke bestedingscondities die aan deze middelen zijn verbonden kunnen wij deze middelen veel minder naar eigen inzicht inzetten dan wij vooraf hadden verwacht én hadden gewild. We moeten een groter aandeel van de noodzakelijke investeringen oplossen met eigen middelen dan vooraf verwacht. Verder hebben wij eind maart 2023 via de UNL vernomen dat we voor 2024 e.v. rekening moeten houden met een structurele korting op de rijksbijdrage Onderwijs in verband met de Referentieraming 2023 (zie de toelichting hierna onder 'Ontwikkeling Rijksbijdrage').

Het voorgaande complex aan factoren heeft voor de VU, maar ook voor andere universiteiten, geleid tot verslechtering van begrote exploitatieresultaten voor 2023 en de jaren daarna. Dit leidt ertoe dat de VU na een periode van positieve exploitatieresultaten genoodzaakt is tot het treffen van bijsturingsmaatregelen op het financieel meerjarenperspectief.

Om deze redenen is voor de periode 2024-2027 besloten tot budgettaakstellingen die meerjarig uitwerking moeten krijgen in het VU jaarplan 2024 en (indien noodzakelijk) in het VU jaarplan 2025. Het definitief bedrag van de budgettaakstelling wordt tegelijk met de kadernota vastgesteld en is afhankelijk van (externe) financiële ontwikkelingen en daarbij horende scenario's.

De meerjarige budgettaakstelling ziet er als volgt uit:

(in m€)	2024	2025	2026	2027
Definitief saldo jaarplan 2023 (excl. Energielasten)	-26,9	-23,4	-15,6	-16
Bijsturing in stappen, in 2026 weer op in Instellingsplan vastgelegd resultaat van 1,5%. Targetresultaat:	-13,1	0	5,2	10
Subtotaal budgettaakstelling t.t.v. jaarplan	-13,8	-23,4	-20,8	-26
Bij: Mutatie resultaat CP2022 t.o.v. Jaarplan 2023	-11,7	-6,8	-10,9	-8,8
Totaal budgettaakstelling t.t.v. CP2022	-25,5	-30,2	-31,7	-34,8

De bijsturing in stappen is erop gericht om vanaf 2026 weer te voldoen aan de in het Instellingsplan vastgelegde ambitie ten aanzien van de rentabiliteit (tenminste 1,5%). In 2024 is een beperkt negatief resultaat aanvaardbaar en voor 2025 wordt gestreefd naar een nul-resultaat. Om bijsturingsmaatregelen in kaart te brengen is vanaf medio maart 2023 een projectgroep, samengesteld uit de verschillende gremia van de VU-organisatie. De projectgroep legt een pakket van meerjarige besparingsmaatregelen voor aan het CvB. De besparingsmaatregelen krijgen definitief gestalte in het VU jaarplan 2024.

De begrote resultaten over 2025 tot en met 2027 komen overeen met het targetresultaat, gebaseerd op de verwachting dat de budgettaakstelling wordt gerealiseerd. De budgettaakstelling is haalbaar, qua maatregelen en doorlooptijd.

Voor 2023 hebben we rekening gehouden met een negatief exploitatieresultaat van € 7m, dat met een inverdientaakstelling weer € 11,7m positief wordt. Dit is een overgangsjaar van een positief resultaat in 2022 naar een aantal jaar met relatief forse tekorten in de exploitatie.

Om de volgende redenen is geen budgettaakstelling geformuleerd voor 2023, maar is een inverdientaakstelling opgenomen, omdat de verwachting is dat het resultaat positiever wordt dan begroot, om de volgende redenen:

- De budgetten uit de starters- en stimuleringsbeurzen zijn weliswaar geoormerkt, maar bieden wel de mogelijkheid om maatregelen te nemen daar waar de werkdruk het hoogst is. Hiermee kunnen de reguliere exploitatielasten van de universiteit tot op zekere hoogte worden beperkt.
- De verwachte stijging van energielasten is minder dan gedacht en er wordt rekening gehouden met (deels) compensatie vanuit de overheid.
- In de afgelopen jaren is er bij de VU, maar ook bij andere universiteiten, steevast een positieve afwijking van te zien tussen begroting en realisatie. Hoewel die afwijking verschillende oorzaken kent en ook externe factoren meespelen, is de kans aanwezig dat deze afwijking zich dit jaar ook voor doet.

Deze overwegingen leiden ertoe dat de VU in het jaarplan voor 2023 met een hoger risicoprofiel heeft gewerkt dan in eerdere jaren. De VU bewaakt in deze context actief de financiële grenzen die zijn afgesproken met externe financiers en de signaleringsgrenzen die de Onderwijsinspectie hanteert.

Als laatste wordt opgemerkt dat herrubricering van een aantal posten van de begroting 2023 leidt tot het verhogen van de post personeelslasten met € 17m, verhoging van de overige baten met € 10m en verlaging van de overige lasten met € 7m. Deze wijzigingen zijn niet in de cijfers van de begroting 2023 verwerkt.

Ontwikkeling Rijksbijdrage

In de weergave van de Rijksbijdrage voor de periode 2023-2027 hebben wij met het Jaarplan 2023 als basis rekening gehouden met de volgende ontwikkelingen.

De voorlopige bekostigingsfoto voor het begrotingsjaar 2024 laat op basis van de bekostigde inschrijvingen voor het studiejaar 2022-2023, de bekostigde graden over het studiejaar 2021-2022 en de aantallen promoties over het kalenderjaar 2022 een daling van het marktaandeel VU zien en dat heeft een negatief effect van € 0,6m. Deze verslechtering van het marktaandeel is het saldo van enerzijds een stijging van het marktaandeel Geneeskunde (VUmc) en Tandheelkunde (ACTA) met een effect van in totaal € 0,3m en anderzijds een daling van het marktaandeel voor de overige faculteiten (de 'VUSAM'- faculteiten) met een effect van € 0,9m. De effecten van het marktaandeel zijn berekend op basis van het meerjaren macrokader van OCW volgens de 1e begrotingsbrief 2023,

en dat betekent dat in die berekening nog geen rekening is gehouden met de bijstellingen die nog zullen volgen op basis van de Voorjaarsnota 2023. Deze bijstellingen zullen o.a. betrekking hebben op de loon- en prijsruimte 2023 en de bijstelling van de volumegelden (koppeling tussen macrobudget voor Onderwijs en verwachte aantallen studenten) op basis van de Referentieraming 2023. In overeenstemming met het Jaarplan 2023 hebben wij in deze continuïteitsparagraaf rekening gehouden met de extra middelen die beschikbaar komen op basis van het Bestuursakkoord 2022 Hoger Onderwijs en Wetenschap voor de starters- en stimuleringsbeurzen en voor de nieuwe sectorplannen. De toewijzing van de nieuwe sectorplangelden dient overigens nog door OCW te worden verwerkt in de rijksbijdrage. Wij hebben rekening gehouden met VU-aandeel zoals eerder overeengekomen in UNL-verband.

De stijging van het marktaandeel voor de niet-VUSAM faculteiten (Geneeskunde en Tandheelkunde) met een effect van € 0,3m zal direct worden doorvertaald naar de betreffende faculteiten. Voor Geneeskunde gaat het om een daling met € 0,1m en voor Tandheelkunde om een stijging van € 0,4m. De stijging voor Tandheelkunde hangt samen met een stijging van het aantal bekostigde bachelor diploma's in het studiejaar 2021-2022. Dit is een inhaaleffect in verband met de eerder ontstane vertraging als gevolg van corona.

De bijstelling van het marktaandeel met een effect van € 0,9m negatief voor de overige faculteiten wordt in mindering gebracht op het (interne) middelenkader VUSAM, en op basis van de VUSAM-parameters toegerekend aan de individuele faculteiten. In onze meerjarenbegroting versie Jaarplan 2023 (o.b.v. VUSAM 2022) gingen wij voor 2024 nog uit van een stijging van het marktaandeel voor de VUSAM- faculteiten met € 4,6m. Dit betekent dat er per saldo op basis van het marktaandeel in VUSAM 2024 € 5,5m^[1] minder ruimte beschikbaar is dan waarvan we uitgingen in het Jaarplan 2023. Voor de jaren na 2024 loopt dit verschil op tot minus € 6,6m in 2027^[2]. Deze daling op basis van het marktaandeel is meegenomen in de VUSAM-budgetten op basis waarvan de faculteiten hun continuïteitsparagraaf hebben opgesteld.

Gelet op het tegenvallende marktaandeel in 2024 hebben we ook de raming voor de jaren 2025 e.v. naar beneden bijgesteld. Daarbij zijn wij ervan uitgegaan dat de daling van de instroom per studiejaar 2022-2023 deels eenmalig van karakter zal zijn vanwege de herinvoering van de studiebeurzen per studiejaar 2023-2024, maar dat dit herstel van de instroom zich niet voor zal doen bij de Hoog bekostigde studenten vanwege het instellen van een numerus fixus bij een aantal grote opleidingen van onze bètafaculteit. Ook hebben we rekening gehouden met de uitgestelde effecten van het lagere marktaandeel via de diplomabekostiging.

Mede door de tegenvaller in het marktaandeel zien wij dat onze interne VUSAM-tarieven nog steeds onder (te) grote druk staan. In de VUSAM-berekening die is gehanteerd voor de CP 2022 dalen de onderwijstarieven (bedrag per studiepunt, diploma, etc.) in 2024 met 2,5% ten opzichte van de tarieven voor 2023. Die daling loopt daarna op tot ca. 8% in 2027 (ten opzichte van 2023). Hierbij is rekening gehouden met de gewijzigde meerjaren prognoses die de faculteiten hebben aangeleverd voor de CP 2022.

Wij zien dus bij het opstellen van deze CP dat de spanning tussen beschikbare middelen en te verrichten taken nog steeds toeneemt in de komende periode, zeker in het onderwijs. Hierbij zetten we de extra middelen die we krijgen in het kader van de starters- en stimuleringsbeurzen en van de extra sectorplangelden in op de wijze zoals afgesproken in het Bestuursakkoord. Dit zal naar verwachting leiden tot een vergroting van de ruimte voor ongebonden onderzoek en verlichting van de werkdruk, waarbij met name de sectorplangelden ook voor een deel kunnen bijdragen aan de verlichting van de werkdruk in het onderwijs.

De extra middelen uit het Bestuursakkoord zijn dus meer dan welkom, maar helpen ons nog onvoldoende om op alle fronten de (financiële) druk te verlagen naar een acceptabel niveau. Wij hopen dat de keuzes die in de komende jaren zullen worden gemaakt naar aanleiding van de Toekomstverkenning mbo, ho en wetenschap zullen bijdragen aan een financieel gezond stelsel met heldere en gelijkwaardige uitgangsposities voor de instellingen binnen dit stelsel. Daarbij hoort wat de VU betreft ook dat er nadere keuzes worden gemaakt over de bekostigingssystematiek. Onderdeel daarvan is 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 (inclusief een grote en sterke bètafaculteit).

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 2022 heeft er een beperkte verlaging van het macrokader plaatsgevonden, die wij volledig hebben verwerkt via het Jaarplan 2023. Inmiddels hebben wij via de UNL de eerste informatie ontvangen over de financiële impact van de Referentieraming 2023. Daaruit blijkt dat wij rekening hebben te houden met een aanzienlijke verlaging van de rijksbijdrage voor Onderwijs in 2024 en verder, omdat de geraamde studentenaantallen uit de Referentieraming 2023 fors lager zijn dan in de Referentieraming 2022. Structureel daalt het aantal geraamde wo-studenten van 401.800 studenten (Referentieraming 2022; jaar 2028) naar 363.200 studenten (Referentieraming 2023; jaar 2028). Bij het opstellen van de nieuwe raming is uitgegaan van een lagere instroom vanuit het vwo, minder doorstroom vanuit de bachelor naar de master en meer uitval uit het wo (zonder diploma). In algemene zin wordt er in de nieuwe raming uitgegaan van minder opwaartse druk in het Nederlandse onderwijsgebouw, in tegenstelling tot de trend in de afgelopen jaren. Het verwachte aantal buitenlandse studenten (EER en niet-EER) stijgt nog wel verder, waardoor het aandeel doorgroeit naar ongeveer 35%. Per saldo is er nog sprake van een lichte groei van het verwachte aantal studenten aan de Nederlandse universiteiten, maar die groei is veel lager dan verondersteld in de Referentieraming 2022, waarop het huidige macrobudget voor onderwijs is geijkt.

Vertaald naar de bekostiging via de rijksbijdrage betekent dit een verlaging van het budget voor de universiteiten, oplopend van € 100m in 2024 tot € 240m in 2028. Formeel zal deze korting worden verwerkt via de Voorjaarsnota 2023 van het Kabinet, die wordt verwacht in mei 2023. In deze continuïteitsparagraaf hebben wij rekening gehouden met de korting op basis van de Referentieraming 2023. Het aandeel van de VU in deze korting bedraagt voor 2024 € 9,7m. Het aandeel van Geneeskunde in deze korting bedraagt naar schatting 20%. Conform het financieel convenant tussen de VU en het Amsterdam UMC (locatie VUmc) wordt dit aandeel volledig verrekend met het Amsterdam UMC. Het resterende deel van de korting (afgerond € 8m) is toegevoegd aan de budgettaakstelling 2024 die hiervoor is toegelicht. De bijstelling vanaf 2025 en verder is nog onderwerp van discussie tussen UNL en OCW. Naar verwachting wordt de definitieve prognose medio mei door OCW gepubliceerd. Op basis van de voorjaarsnota 2023 verwachten we meer inzicht te hebben in de definitieve impact voor 2025 e.v.. Dit zal dan worden meegenomen in het meerjarenperspectief van de kadernota. Vanwege de verwachte impact op de begroting 2024 is het effect al voor 2024 meegenomen.

Wij hebben nog geen rekening gehouden met een verwachte loon- en prijsruimte 2023, omdat wij nog geen volledig zicht hebben op zowel de achterliggende kostenontwikkelingen (het inflatiepercentage is zeer volatiel mede door de ontwikkeling van onder meer de energieprijzen en het proces om tot een nieuwe cao te komen loopt nog) als de compensatie die wij daarvoor van OCW zullen ontvangen. Naast de reguliere loon- en prijsruimte voor 2023 verwachten wij conform eerdere berichtgeving ook nog een nakomende, aanvullende prijscompensatie 2022 in verband met de sterk gestegen energieprijzen. Ook deze nakomende correctie is nog niet verwerkt in deze CP. Aan de lastenkant hebben wij aan de eenheden gevraagd om de personeelskosten te begroten op het niveau per ultimo 2022. Dat is inclusief de impact van de 4% loonstijging per 1 juli 2022 op basis van de huidige cao, maar exclusief de aanpassingen van de sociale lasten (inclusief pensioenpremies) per 1 januari 2023 en exclusief loonstijgingen op basis van een nieuwe cao. In

verband met de doorloop van de 4% loonstijging op basis van de huidige cao over geheel 2023 hebben wij overigens in het Jaarplan 2023 rekening gehouden met een structureel voorschot op de loonruimte 2023 van € 5m. Dat voorschot zit ook verwerkt in deze CP.

De verwachte stijging van de energielasten in 2023 is – net als in het Jaarplan 2023 – in deze CP nog niet meegenomen aan de lastenkant. De energieprijzen zijn nog sterk in beweging en als gevolg daarvan fluctueert de raming van de energiekosten 2023 sterk. Als risico houden wij er rekening mee dat we in 2023 mogelijk € 2-3m uit eigen middelen zullen moeten toeleggen op de stijging van de energiekosten. Of dat in 2024 ook nog nodig zal zijn, valt op dit moment niet te zeggen.

Voor de jaren 2023 tot en met 2027 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 in overeenstemming met het Bestuursakkoord van uitgegaan dat bedrag dat in 2024 beschikbaar is aan sv-gelden (VU-toewijzing bedraagt dan ruim € 22m) met ingang van 2025 structureel aan onze rijksbijdrage wordt toegevoegd. 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 voor 2025 en verder kunnen rekenen op een verlenging van de studievoorschotgelden, 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. Ook ten aanzien van de inzet van het centrale deel van de studievoorschotgelden is onze insteek de bereikte resultaten t/m 2024 structureel te borgen, inclusief het in stand houden van de extra faciliteiten die zijn mogelijk gemaakt door de studievoorschotgelden. De wijze waarop we dat gaan doen gaan we in de komende 2 jaar met elkaar bepalen binnen de VU. In afwachting daarvan blijven in deze CP ook de centrale studievoorschotgelden gereserveerd voor de verbetering van de onderwijskwaliteit.

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. Dit vraagt wel om extra aandacht voor de positie van onze grote bètafaculteit, omdat zij in tegenstelling tot de zusterfaculteiten bij de TU's niet mee hebben kunnen profiteren van de 'extra' Van Rijn gelden. Dit verschil is deels ondervangen met andere middelen (o.a. de Van Meenen gelden en de sectorplangelden), maar zou wat de VU betreft ook naar voren moeten komen in een andere weging en verdeling van de vaste onderzoeksbudgetten, die rekening houdt met het huidige profiel en omvang van de VU, inclusief haar bètafaculteit.

In de interne budgettering is rekening gehouden met stabilisatie van het bedrag dat in de periode 2024 tot en met 2027 beschikbaar is voor onderwijs en onderzoek via het interne verdeelmodel van de VU (VUSAM) rond een bedrag van ca. € 340m per jaar. Dit is inclusief de hiervoor toegelichte mutaties in verband met marktaandeel en inclusief de effecten van het integrale kostendoorbelastingsmodel van de VU, maar exclusief de toewijzingen uit beleidsmiddelen (incl. de studievoorschotgelden) en exclusief de bijstelling op basis van de loon- en prijscompensatie 2023. 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 2024 – 2027 op een vergelijkbaar niveau als in de begroting 2023) en is er rekening gehouden met een jaarlijkse risicomarge van € 2,4m.

Ontwikkeling Collegegelden

AANTAL STUDENTEN PER STUDIEJAAR	REALISATIE 2021/2022	REALISATIE 2022/2023	PROGNOSE 2023/2024	PROGNOSE 2024/2025	PROGNOSE 2025/2026	PROGNOSE 2026/2027	PROGNOSE 2027/2028
Reguliere studenten incl premaster	29.702	29.427	29.447	29.046	29.124	29.124	29.124
Premaster studenten				-			
PPE studenten	262	252	258	258	258	258	258
Amsterdam University College	123	118	117	117	123	123	123
Instellingstarief: niet- EER	1.393	1.660	1.520	1.520	1.520	1.520	1.520
Instellingstarief verlaagd: niet-EER	14	-	-	-	-	-	-
Instellingstarief: 2e diploma	199	217	215	215	215	215	215
Instellingstarief verlaagd: 2e diploma	11	-	-	-	-	-	-
Totaal	31.704	31.674	31.557	31.156	31.240	31.240	31.240
COLLEGELD - TARIEVEN (bedragen in €)	REALISATIE 2021/2022	REALISATIE 2022/2023	PROGNOSE 2023/2024	PROGNOSE 2024/2025	PROGNOSE 2025/2026	PROGNOSE 2026/2027	PROGNOSE 2027/2028
Wettelijk tarief	1.084	2.209	2.209	2.209	2.209	2.209	2.209
PPE tarief	3.136	4.270	4.270	4.270	4.270	4.270	4.270
AUC tarief	3.476	4.610	4.610	4.610	4.610	4.610	4.610
Instellingstarief regeling Corona	1.084	-	-	-	-	-	-
Instellingstarief gem. niet-EER	9.084	11.630	11.630	11.630	11.630	11.630	11.630
instellingstarief gem. 2e diploma	5.735	10.390	10.390	10.390	10.390	10.390	10.390
BATEN (GECONSOLIDEERD) (bedragen in €m)	REALISATIE 2022	BEGROTING 2023	RAMING 2024	RAMING 2025	RAMING 2026	RAMING 2027	RAMING 2028
Wettelijk collegegeld incl PPE, AUC	41,4	56,4	56,1	55,6	55,7	55,7	55,7
Instellingscollegegeld: niet-EER	15,1	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0
Instellingscollegegeld: 2e diploma	1,2	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Overige inkomsten	2,2	3,3	3,3	3,2	3,2	3,2	3,2
Joint Degrees	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Totaal college-, cursus- en examengelden	60,4	78,3	78,0	77,4	77,5	77,5	77,5

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-baten. 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 corona. Het aantal inschrijvingen voor collegejaar 2022-2023 laat een lichte daling zien ten opzichte van het voorgaande collegejaar. Deze beperkte daling wordt met name veroorzaakt door een lagere instroom. Hogere her-inschrijvingen en stijgende Niet-EER studenten en 2^e diploma inschrijvingen hebben de totale daling getemporeerd. Het beeld van de dalende instroom in collegejaar 2022-2023 is landelijk en wordt met name veroorzaakt door het herinvoeren van de studiebeurs per collegejaar 2023-2024. Nieuwe studenten kiezen ervoor hun studie met 1 jaar uit te stellen.

Specifiek aandachtspunt is de internationale instroom, waaronder de niet-EER studenten. Deze instroom laat de laatste jaren een stijging zien. In het huidige collegejaar is eveneens een stijging te zien ten opzichte van het voorgaande collegejaar en ten opzichte van de verwachtingen in het jaarplan 2022. Door het huisvestingstekort wordt er voor het komende studiejaar een daling van het aantal studenten verwacht die zich vervolgens zal stabiliseren.

De 2e diploma studenten zijn de afgelopen jaren redelijk stabiel en de verwachting is dat dit de komende jaren eveneens stabiel zal blijven.

De 2e diploma studenten zijn de afgelopen jaren redelijk stabiel en de verwachting is dat dit de komende jaren eveneens stabiel zal blijven.

Ontwikkeling baten werk voor derden

BATEN WERK DERDEN (GECONSOLIDEERD)	REALISATIE	BEGROTING	RAMING	RAMING	RAMING	RAMING
(bedragen in €m)	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Baten werk voor derden	91,2	92,9	88,5	91,3	92,4	93,2
Totaal	91,2	92,9	88,5	91,3	92,4	93,2

Ten aanzien van de baten werk voor derden (tweede en derde geldstroom) komt de meerjarenraming in de CP voor de periode 2024 tot en met 2027 uit op een gemiddelde jaaromzet van € 91,3m. Dit is iets meer dan in 2022 werd gerealiseerd (€ 91,2m).

De geraamde baten bestaan gemiddeld voor ca. 24% uit derde geldstroom onderwijs (Postgraduate e.d.), 28% tweede geldstroom onderzoek en 48% derde geldstroom onderzoek.

Ontwikkeling overige baten

OVERIGE BATEN (GECONSOLIDEERD)	REALISATIE	BEGROTING	RAMING	RAMING	RAMING	RAMING
(bedragen in €m)	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Overige baten	65,2	57,3	63,8	61,9	61,8	61,8
Totaal	65,2	57,3	63,8	61,9	61,8	61,8

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 licht dalende trend zien, die na 2025 stabiliseert. Deze komt voornamelijk voort uit dalende baten verhuur onroerend goed.

Ontwikkeling personele lasten en fte's

PERSONELE LASTEN (GECONSOLIDEERD) (bedragen in €m)	REALISATIE 2022	BEGROTING 2023	RAMING 2024	RAMING 2025	RAMING 2026	RAMING 2027
Totale personele lasten Stichting VU geconsolideerd	462	491	511	511	513	517
AF: lasten Vumc	-55	-51	-53	-53	-53	-53
AF: lasten AUC	-4	-5	-5	-5	-5	-5
AF: lasten Overige verbonden partijen (VU Holding)	-4	-4	-4	-4	-4	-5
Personeelslasten VU excl. Vumc, AUC, VU Holding	399	431	449	448	450	454
Waarvan:						
Personeel niet in loondienst	30	18	12	12	12	12
Overige personele lasten	10	47	47	49	49	49
Formatiebudgetten	359	366	389	388	389	393
Totaal personeelslasten VU excl. Vumc, AUC, VU Holding	399	431	449	448	450	454
FORMATIE PERSONEEL (GECONSOLIDEERD) (FTE aantallen)	REALISATIE 2022	BEGROTING 2023	RAMING 2024	RAMING 2025	RAMING 2026	RAMING 2027
Totaal formatie*	4.511	4.626	4.674	4.660	4.668	4.713
WP	2.720	2.794	2.810	2.795	2.808	2.849
OBP	1.791	1.832	1.864	1.865	1.860	1.864
*Waarvan Bestuur/Management	20	20	20	20	20	20
Percentage WP	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Percentage OBP	40%	40%	40%	40%	40%	40%
GEMIDDELDE LASTEN PER FORMATIEPLAATS (bedragen x €k)	REALISATIE 2022	BEGROTING 2023	RAMING 2024	RAMING 2025	RAMING 2026	RAMING 2027
Gemiddelde kosten per formatieplaats (in k€)	80	79	83	83	83	83

In de meerjarenraming nemen de kosten van ingehuurd personeel verder af tot een stabiel niveau van circa € 12m (excl. Vumc, AUC en VU Holding). In 2021 en 2022 was er sprake van extra projectmatige inhuur onder meer in verband met het MARS-project ter vervanging van de bestaande ERP systemen van de VU.

De overige personele lasten zijn ten opzichte van de realisatie 2022 sterk gestegen, omdat hier vanaf 2023 de starters- en stimuleringsbeurzen zijn opgenomen. Deze bedragen € 27,9m.

De stijging van de kosten van de formatiebudgetten wordt veroorzaakt door CAO-indexeringen (4%) in 2022 en door het aantrekken van extra personeel bij faculteiten als gevolg van o.a. inzet sectorplangelden en groei faculteit.

Met eventuele toekomstige verhogingen van cao en sociale lasten vanaf 2023 is nog geen rekening gehouden. Hiervoor zal in de Rijksbijdrage naar verwachting een compensatie worden ontvangen.

De gemiddelde kosten per formatieplaats bedragen in 2023 € 83k indien rekening wordt gehouden met de € 17m, die te laag in de begroting 2023 is opgenomen

Ontwikkeling huisvestings- en afschrijvingslasten

LASTEN (GECONSOLIDEERD) (bedragen in €m)	REALISATIE 2022	BEGROTING 2023	RAMING 2024	RAMING 2025	RAMING 2026	RAMING 2027
Afschrijvingslasten	50,6	57,0	67,3	71,1	74,1	74,0
Huisvestingslasten	47,7	42,6	41,8	40,1	38,7	38,6
Totaal	98,4	99,6	109,1	111,2	112,8	112,6

De afschrijvingen nemen toe van € 50,6m (realisatie) in 2022 naar € 57,0m (begroting) in 2023. De belangrijkste reden hiervan is dat de werkelijke afschrijvingen sterk zijn achtergebleven op de begroting 2022 (huisvesting € 3,2m, ICT € 2,8m) en dat de investeringen, die met deze afschrijvingen verband houden, in 2023 worden ingehaald. Van 2023 naar de (raming) in 2024 is wederom een relatief grote stijging (van € 10,3m) waarneembaar. Deze komt voor € 7,7m voor rekening van huisvesting en betreft voornamelijk de start van de afschrijving van het Onderzoeksgebouw in 2024 voor een bedrag van € 8,0m. € 1,4m stijging betreft ICT-afschrijvingen, voornamelijk vanwege omvangrijke vervangingsinvesteringen in de infrastructuur van de campus. De stijging van de afschrijvingen van 2024 naar 2025 van € 3,8m wordt voor € 2,6m veroorzaakt door een stijgende afschrijving huisvesting en betreft de eerste voljarige afschrijving van het Onderzoeksgebouw. De ICT-afschrijvingen stijgen in die periode met € 0,8m. Als laatste is een stijging van € 3,0m zichtbaar tussen de raming van de afschrijvingen in 2025 en 2026. Deze wordt voor € 2,7m veroorzaakt door een stijgende afschrijving huisvesting. De belangrijkste post hiervan is de start van de afschrijving van het deel van het Wis- en Natuurkundegebouw, het AB-gebouw, dat niet wordt gesloopt en wordt gerenoveerd.

De huisvestingslasten waren in 2022 hoger dan begroot. Dit verklaart voor een belangrijk deel de daling van de 2022 naar 2023. Doordat in de realisatie sprake was van tenminste € 4,0m aan incidentele lasten (o.a. reservering Sapiens € 1,1m, realisatie van de studiewerkplekken € 2,3m) is de daling verklaarbaar en leidt daarom niet tot een verhoging van het begrotingsbedrag. Een ander belangrijke overschrijding van de begroting 2022 waren de in 2022 gestegen energielasten (€ 0,7m). Deze zijn in de begroting 2023 en in de ramingen op het niveau van vóór februari 2022 meegenomen, vanwege de grote onzekerheid in de energiemarkt. In 2023 wordt het gascontract

opnieuw gefixeerd. Een stijging van de energielasten leidt dan tot een verhoging van de budgettaakstelling. De licht dalende trend die van 2023 tot en met 2027 in de huisvestingslasten zichtbaar is wordt onder andere veroorzaakt door een verwachte daling van de energielasten en onderhoudslasten. Dit heeft verband met de uitgebruikname van het Wis- en Natuurkundegebouw, waarvoor het Onderzoekgebouw voor een belangrijk deel in de plaats komt.

Ontwikkeling overige lasten

OVERIGE LASTEN (GECONSOLIDEERD) (bedragen in €m)	REALISATIE 2022	BEGROTING 2023	RAMING 2024	RAMING 2025	RAMING 2026	RAMING 2027
Overige lasten	121,9	137,8	138,6	140,9	141,2	141,0
Totaal	121,9	137,8	138,6	140,9	141,2	141,0

De overige lasten bestaan uit een grote diversiteit aan kosten, buiten de sfeer van de personeelslasten, afschrijvingskosten en huisvestingslasten.

Er is sprake van een relatief forse stijging van de overige lasten tussen de realisatie 2022 en de raming 2027. Dit wordt veroorzaakt door stijgende laboratoriumkosten (+20%) met name bij de betafaculteit van circa € 3m en door stijgende personeelsaantallen (de raming 2027 van het aantal fte's ligt ruim 5% hoger dan de realisatie 2022). Dit laatste verklaart een verdere stijging van de variabele overige lasten van € 6m. Voorts is sprake van een voorzichtige begroting bij faculteiten en diensten.

Ontwikkeling financiële baten en lasten

FINANCIËLE BATEN EN LASTEN (GECONSOLIDEERD) (bedragen in €m)	REALISATIE 2022	BEGROTING 2023	RAMING 2024	RAMING 2025	RAMING 2026	RAMING 2027
Saldo financiële baten en lasten	-5,3	-4,9	-12,2	-16,7	-15,1	-13,3
Totaal	-5,3	-4,9	-12,2	-16,7	-15,1	-13,3

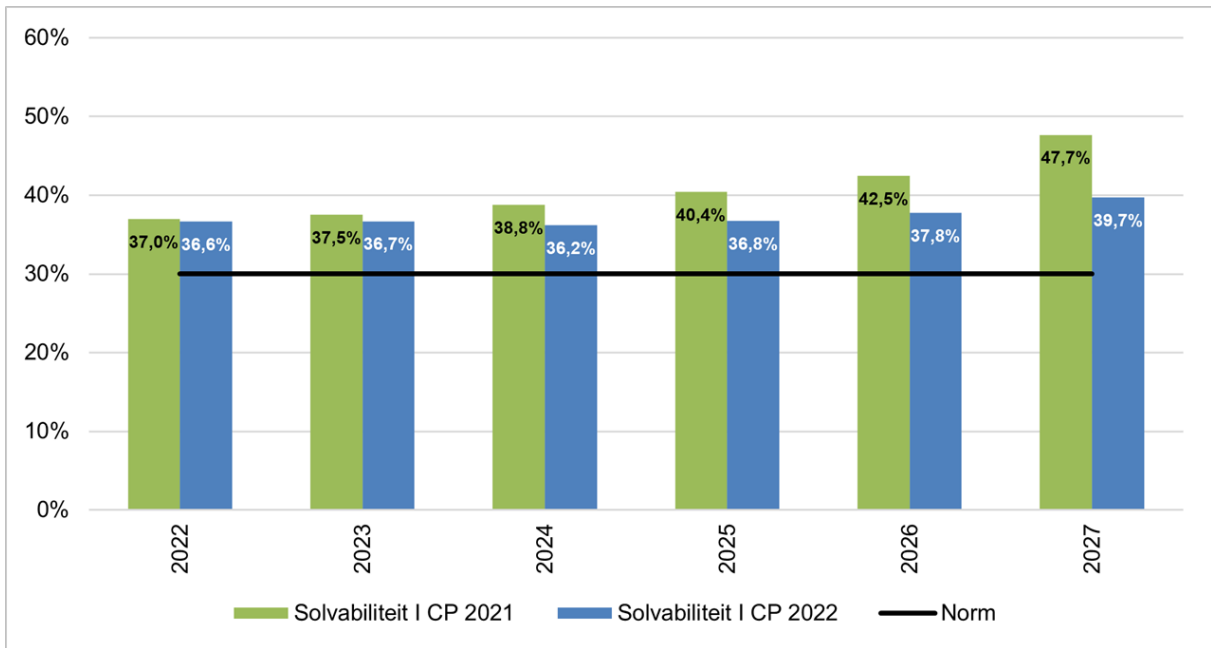
De financieringslasten nemen toe van € 5,3m in 2022 tot € 16,7m in 2025 en nemen door, met name start van aflossingen op de tweede fase financieringsfaciliteiten, daarna weer licht af. Dit houdt verband met de investeringen in huisvesting (met name het Onderzoek gebouw op de Schoolwerktuinen). Het renterisico 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

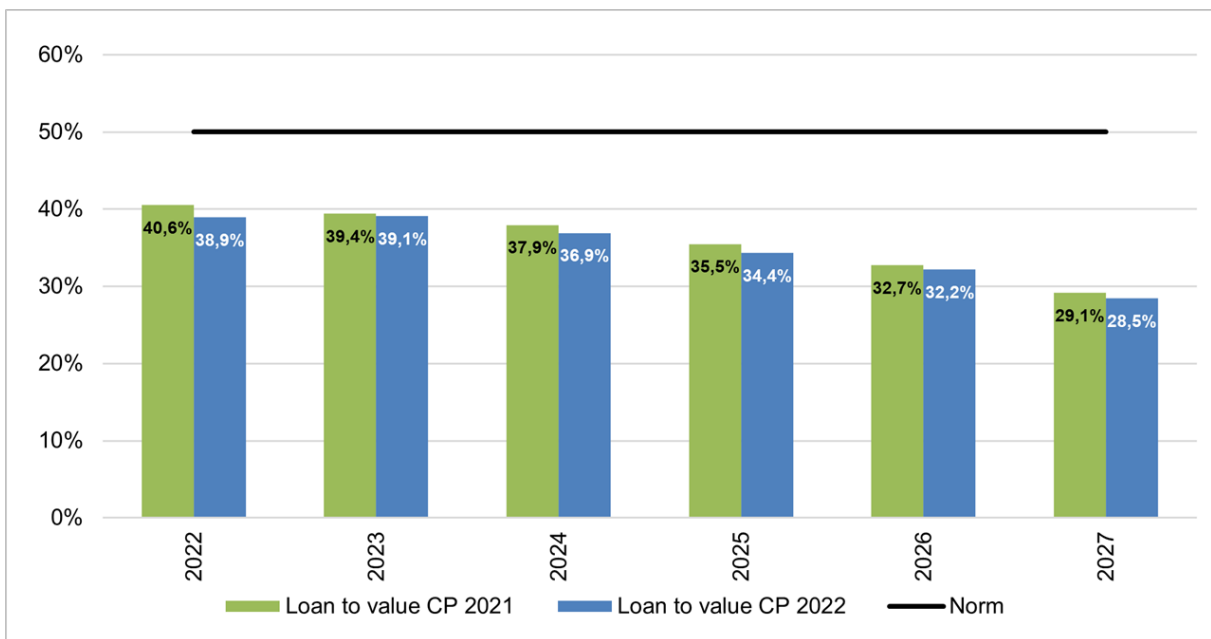
Convenanten banken

In onderstaand overzicht zijn de financiële convenanten (ratio's) weergegeven zoals die in de financieringsovereenkomsten met de banken zijn opgenomen. Zie voor toelichting [convenanten en signaleringsgrenzen](#). Uitgangspunt voor de berekening van de toekomstige ratio's is de meerjarenbegroting met daarin opgenomen de taakstelling

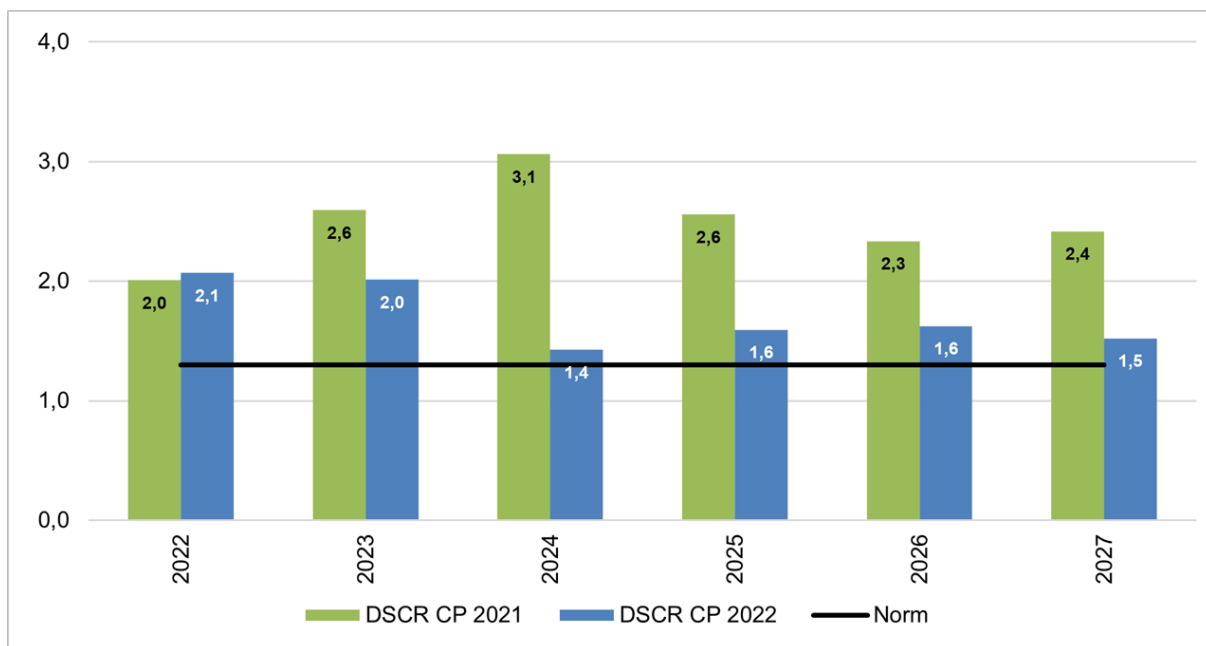
- Solvabiliteit I
- Loan to value
- Debt service coverage ratio (DSCR)



Figuur 1: Solvabiliteit I 2022-2027



Figuur 2: Loan to Value 2022-2027



Figuur 3: DSCR 2022-2027

De ratio's blijven in de periode 2022-2027 binnen de met de banken afgesproken convenanten.

Signaleringsgrenzen onderwijsinspectie

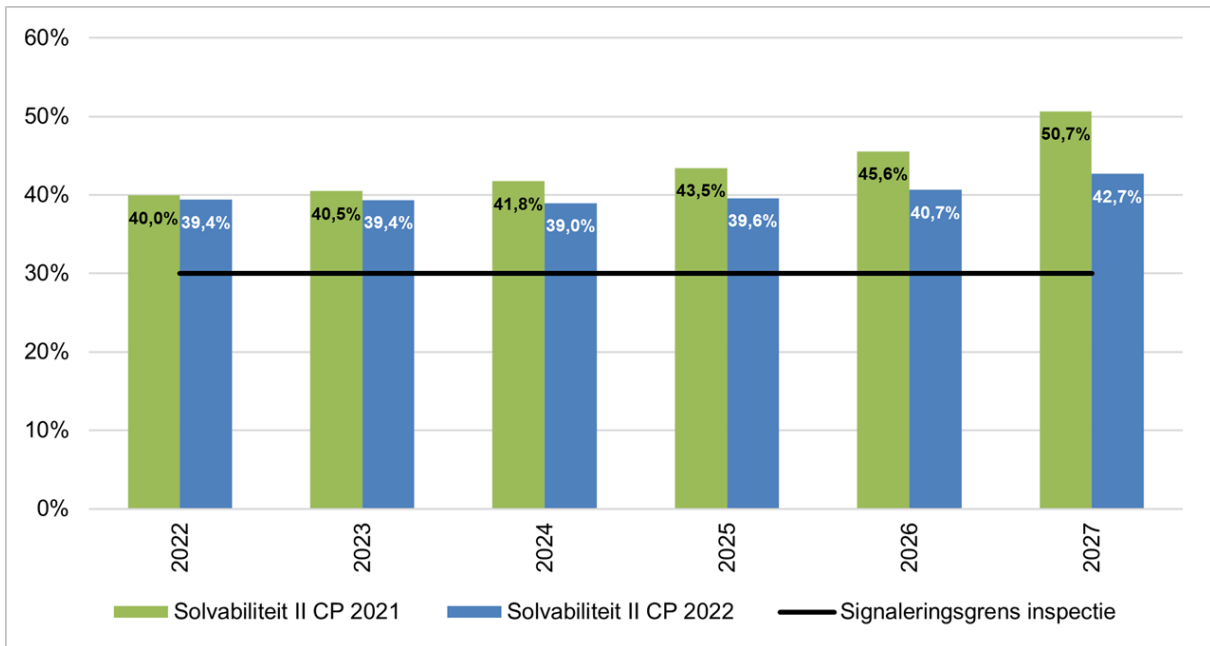
In onderstaand overzicht zijn de door de onderwijsinspectie obligatoire en facultatieve financiële signaleringsgrenzen die de onderwijsinspectie hanteert weergegeven:

Verplicht:

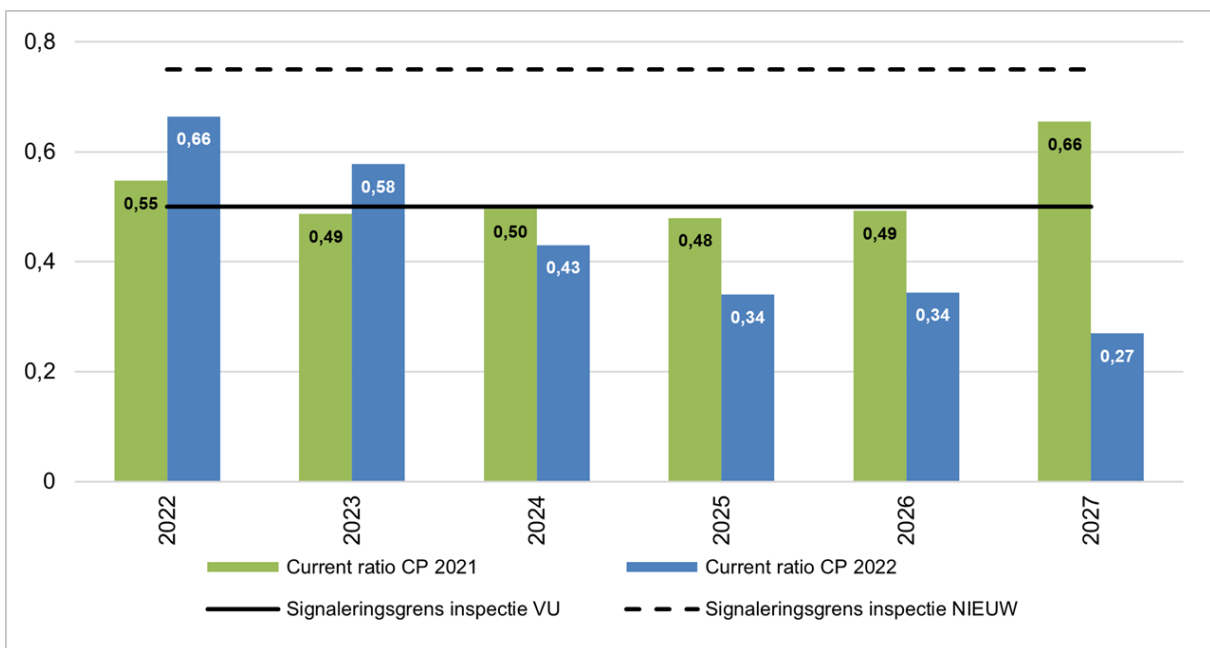
- Solvabiliteit II
- Current ratio
- Eigen vermogen / normatief eigen vermogen
- (Absolute omvang liquide middelen)

Facultatief:

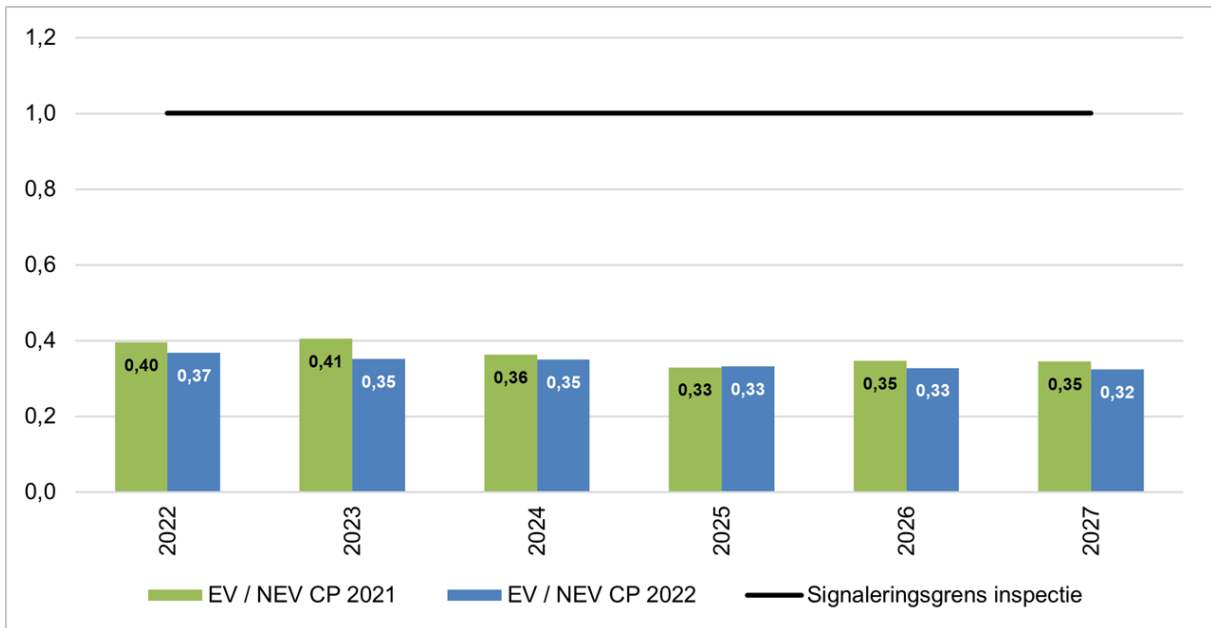
- Rentabiliteit
- Huisvesting
- Weerstandsvermogen



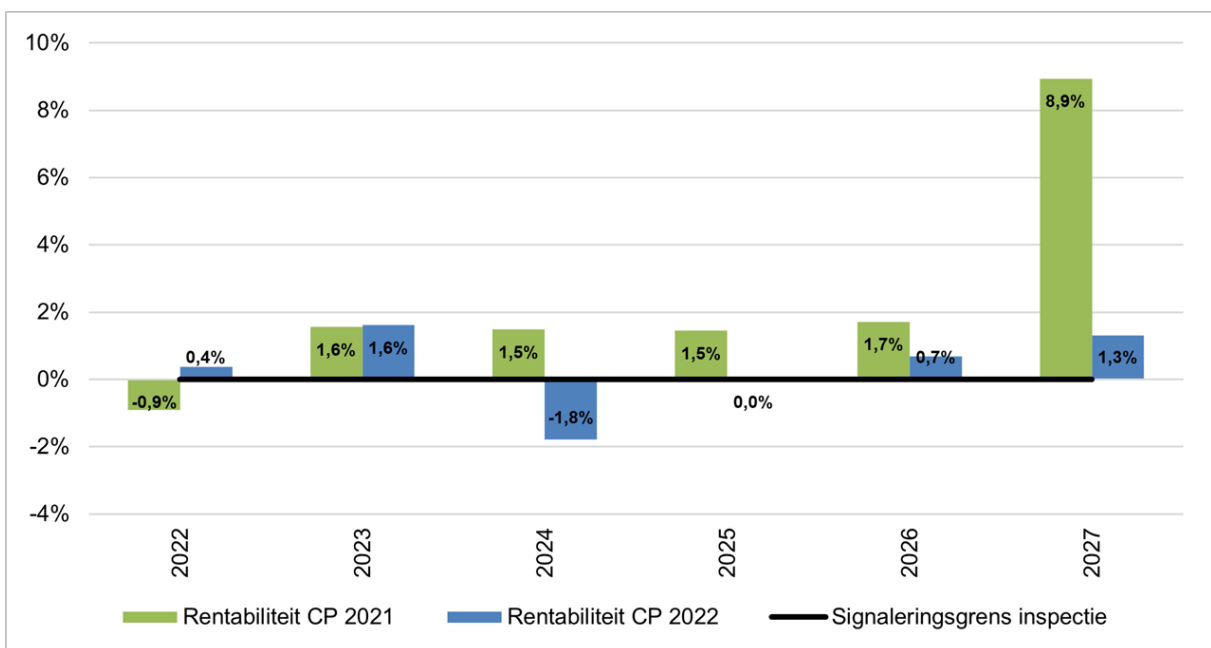
Figuur 4: Solvabiliteit II 2022-2027



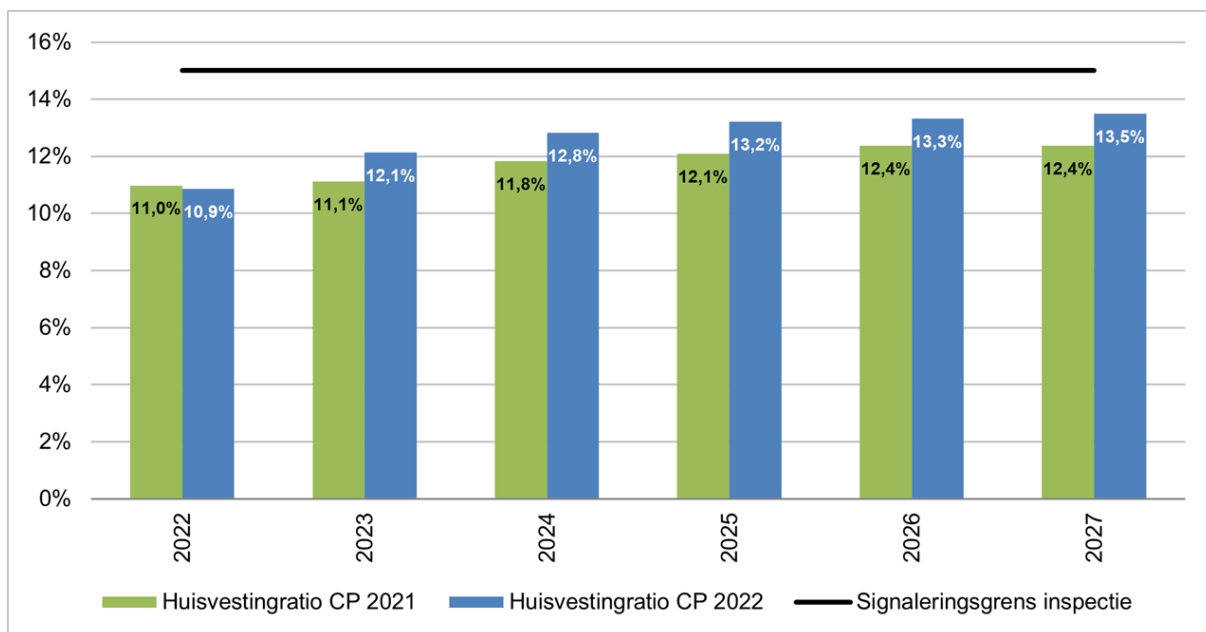
Figuur 5: Current ratio 2022-2027



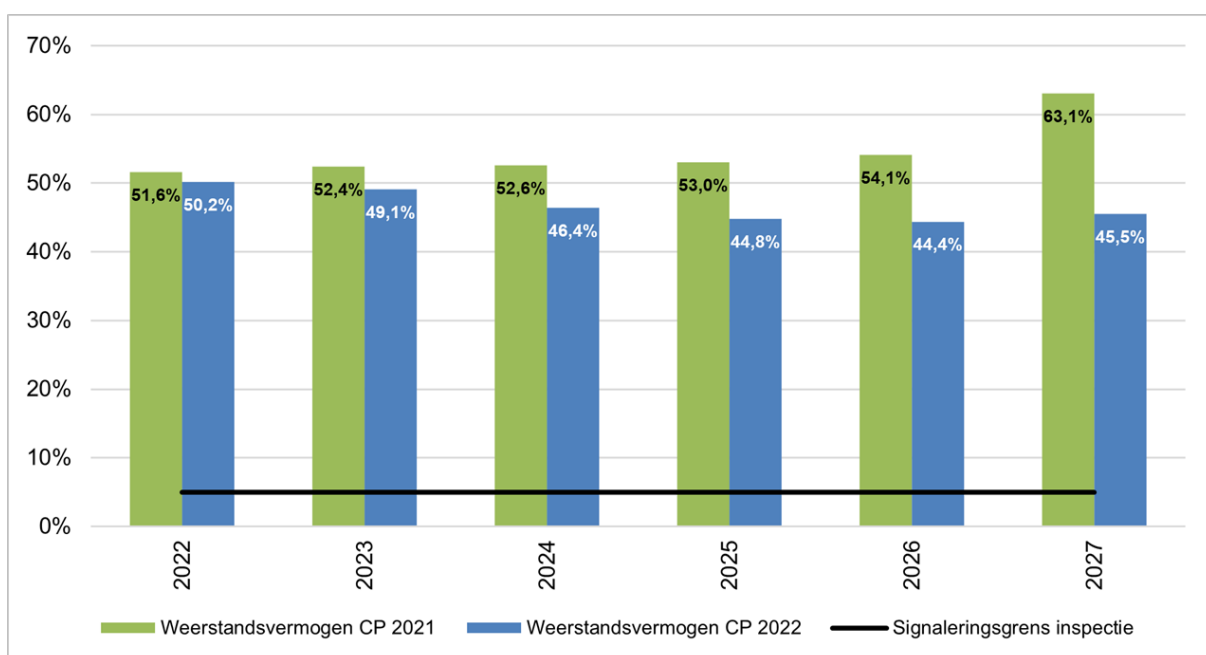
Figuur 6: EV/Norm EV



Figuur 7: Rentabiliteit 2022-2027



Figuur 8: Huisvestingsratio 2022-2027



Figuur 9: Weerstandvermogen 2022-2027

Verplichte signaalwaarden

De solvabiliteitsratio II blijft in de periode 2022-2027 ruim boven de gestelde signaleringsgrens.

De current ratio bevindt zich in 2022 met 0,66 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 signaalwaarde van de 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. Deze keuze is onder meer gemaakt omdat maatregelen om de ratio boven de 0,75 te krijgen 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 afwijking ten opzichte van deze signaleringsgrens zullen we jaarlijks toelichten.

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 onder de 0,50. De VU is voornemens om de komende periode bancaire financiering aan te trekken om de ratio op een niveau richting de signaleringsgrens van 0,50 te brengen.

De VU voldoet ruimschoots aan de absolute liquiditeit eis van de onderwijsinspectie van minimaal € 2 miljoen. De VU beschikt over een gecommiteerde rekening courant faciliteit van € 40 miljoen en afdoende externe financiering, die naar verwachting komende periode wordt uitgebreid, waardoor de komende jaren er 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 na 2022 wordt veroorzaakt door afname van het EV door het verwachte negatievelagere resultaat. Het verloop over de periode daarna is vrij stabiel.

Facultatieve signaalwaarden

Het weerstandsvermogen blijft in de periode 2022-2027 ruim boven de gestelde signaleringsgrens.

Door een negatief geprognoseerd resultaat in 2024 is de rentabiliteit op het eigen vermogen negatief om vanaf 2025 te stijgen naar een niveau rond de 1,0-1,5%. Zoals aangegeven in de tabel in de [paragraaf Treasury](#) 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 daalt licht in 2022, dit komt door verschuiving van investeringen en daarmee gepaard gaande afschrijvingen. In de jaren daarna stijgt de ratio tot ca. 13,5% door toenemende 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 Investerings Bank (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.

Voor de investeringen in de tweede fase van het campusinvesteringsprogramma is een financieringsarrangement van € 175m afgesloten bij respectievelijk de BNG en de EIB. 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 en de energietransitie.

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)	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
FCO	73,0	52,7	48,3	32,4	52,4	57,2	66,0	87,5	63,0	85,0	58,4
IT	25,4	14,6	13,4	12,4	16,7	-	-	-	-	-	-
Faculteiten	12,6	8,8	11,7	7,9	5,2	-	-	-	-	-	-
Diensten ov	2,4	1,4	0,8	0,6	0,6	-	-	-	-	-	-
Totaal investeringen VU	113,4	77,5	74,2	53,3	74,9	57,2	66,0	87,5	63,0	85,0	58,4

De VU heeft diverse beheersmaatregelen ingesteld voor de bewaking van de investeringen en bouwkosten:

- Voor het toezicht op de bouwplannen is er de Audit- & Huisvestingscommissie;
- De medezeggenschap wordt via een eigen huisvestingscommissie betrokken bij de huisvestingsplannen;
- De treasurycommissie rapporteert maandelijks aan het College van Bestuur over de liquiditeit;
- De investeringsbeslissingen met financiële verplichtingen worden maandelijks, mede op basis van maandelijksse treasury rapportages, besproken in de investeringscommissie; de financieringsruimte is mede bepalend voor het aangaan van investeringsverplichtingen;
- In een tweemaandelijks overleg met de facilitaire campusorganisatie (FCO) en het College van Bestuur wordt de voortgang besproken van de (grote) campusinvesteringen.

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 als non-cash effect ten gunste van de staat van baten en lasten. Ultimo 2022 is de ineffectiviteit ten opzichte van ultimo 2021 afgenomen met € 1,15m naar € 2,21m (2021: + € 0,17m).

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 2022 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 € 31,6m per eind 2022 (2021: € 103,2m). De marktwaarde is de actuele waarde van de in de toekomst verschuldigde verplichtingen. Per ultimo 2022 is, zoals gedefinieerd in het derivatencontract (ISDA) met de Deutsche Bank, geen sprake van een overhedge. Ook in de jaren 2023 en 2024 wordt geen overhedge verwacht. Zie onderstaande tabel voor het overzicht van de bestaande derivatenportefeuille.

Tegenpartij	Transactiedatum	Startdatum	Einddatum	Hoofdsom (X€m)	Vaste rente	Variabele rente
BNG	18-jul-06	1-aug-10	1-aug-25	€ 10,0	4,60%	6M EURIBOR
BNG	18-jul-06	1-aug-11	3-aug-26	€ 10,0	4,65%	6M EURIBOR
Db	13-jun-08	17-jun-13	17-jun-35	€ 50,0	5,23%	1M EURIBOR
DB ¹	13-jun-08	17-jul-13	17-jun-35	€ 41,0	5,37%	1M EURIBOR
DB ^{1 2}	13-jun-08	17-feb-14	17-dec-29	€ 97,0	4,38%	1M EURIBOR
DB	7-nov-02	21-mrt-11	21-okt-25	€ 15,0	5,53%	1M EURIBOR

¹ De hoofdsom varieert, dit is de gemiddelde hoofdsom gedurende de looptijd

² Na herstructurering 11 december 2020

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 VI](#) zijn deze risico's nader omschreven en worden per risico ook de risicomitigerende maatregelen genoemd.

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', in 2003 gepubliceerd door het ministerie van OCW.

Thema 1: Uitbesteding

De VU heeft in 2022 geen (delen van) CROHO-geregistreerde opleidingen uitbesteed aan private organisaties en andere instellingen. Het contractonderwijs van de VU valt hier buiten omdat hier geen bijdrage 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, teneinde de 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 aanpassingen heeft de VU ervoor gekozen de verantwoording over 2022 nog te baseren op de verantwoordingswijze conform Thema 2 van de Notitie Helderheid, conform de mogelijkheid die OCW daarvoor heeft gegeven in het verslagjaar 2022.

De VU heeft in 2022 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 valorisatietaak 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 afzonderlijke 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 komen alleen dan voor bekostiging in aanmerking 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 2022 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. 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 2022 op € 1,2m per jaar begroot. In 2022 is een bedrag van in totaal € 1,2m besteed (zie de specificatietabel), in 2021 € 1,3m en in 2020 € 1,2m. Er zijn in 2022 uitgaven gedaan aan 58 niet-EER (Europese Economische Ruimte) studenten voor een totaal van € 0,7m.

VU-Profileringsfonds 2022		Aantal	Aantal	Totaal	Gemiddelde	Gemiddelde
(bedragen in €)		student	student	bedrag	hoogte	duur
Categorie	Omschrijving	aanvragen	toekenningen	toekenningen	toekenningen	toekenningen
A	Studenten in overmachtssituaties, zoals ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden of niet studeerbare opleidingen;	579	480	497.625	1.050	4 mnd
B	Studenten die optreden als bestuurslid van door de instelling erkende studie- of studentenverenigingen of in de studentenmedezeggenschap,	593	584	736.023	1.250	5 mnd 1)
C	Overige, zoals het leveren van uitzonderlijke prestaties op het gebied van sport of cultuur.	14	13	11.000	750	3 mnd
Totaal		1.186	1.077	1.244.648	1.250	5

1 De gemiddelde duur lijkt bij B niet te kloppen; de oorzaak daarvan is dat er zowel in totaalbedrag als in gemiddeld bedrag ook vacatiegeld en VAO opgenomen zijn; vacatiegeld en VAO staan los van het aantal maanden.

ps. In 2022 geen VAO overgemaakt. Studenten hebben pas in januari 2023 VAO ontvangen.

Onkostenvergoedingen

Onkostenvergoedingen College van Bestuur (in euro's) 2022

Onkostenvergoedingen College van Bestuur 2022				
(bedragen in €)	Bestuurskosten prof. dr. C.M. van Praag	Bestuurskosten prof. dr. J.J.G. Geurts	Bestuurskosten dr. M.J.W.T. Nollen	Totaal
Representatiekosten inclusief vaste onkostenvergoeding	2.906	2.809	2.734	8.449
Reiskosten binnenland	26.706	5.634	12.658	44.998
Reiskosten buitenland	2.694	0	0	2.694
Overige kosten	46.020	66	2.753	48.839
Totaal	78.326	8.509	18.145	104.980

Algemeen

De gerapporteerde onkosten in het bovenstaande overzicht hebben betrekking op het jaar 2022. De onkosten zijn verantwoord in overeenstemming met de 'Declaratieregeling CvB-leden Nederlandse universiteiten van de UNL'. De heer Geurts is met ingang van 15 januari 2022 in dienst van de VU.

Representatiekosten inclusief vaste onkostenvergoedingen

Deze post bevat onder andere de vaste onkostenvergoedingen van de CvB-leden. Elk CvB-lid heeft bij de VU recht op € 200,- aan vaste onkostenvergoeding per maand. Naast deze vaste onkostenvergoeding zijn de kosten van diners en lunches in verband met externe afspraken van de CvB-leden opgenomen. Deze kosten zijn naar rato, per CvB-lid, verantwoord conform de UNL regeling.

Reiskosten binnenland

Bij mevrouw Van Praag en de heer Nollen zijn hier de kosten van hun leaseauto verantwoord. Deze post bevat ook kosten voor het openbaar vervoer en gedeclareerde parkeerkosten. Van Praag en de heer Geurts maken uit efficiencyoverwegingen gebruik van een studentchauffeur.

Reiskosten buitenland

De reiskosten buitenland betreffen de reis- en verblijfskosten die zijn gemaakt in het kader van een opleiding van mevrouw Van Praag in Frankrijk.

Overige kosten

Onder deze categorie zijn opleidingskosten voor van mevrouw Van Praag verantwoord. Daarnaast zijn de kosten voor een driedaagse MAC-netwerkreis van de heer Nollen in Finland verantwoord.



H9

Kwaliteits afspraken



9. Kwaliteitsafspraken

Inleiding

In september 2021 is het VU Kwaliteitsplan Onderwijs 2.0 door OCW goedgekeurd. In dit bijgestelde plan is als gevolg van de uitbraak van COVID-19 het accent in activiteiten meer komen te liggen op een transformatie, die inhoudt dat we activerend en blended onderwijs stimuleren via innovatieve vormen van digitaal en fysiek onderwijs. Ons Kwaliteitsplan Onderwijs beschrijft hoe we de ontvangen studievoorschotmiddelen inzetten om met ons onderwijs de beste kwaliteit te leveren aan onze studenten. Dit is uitgewerkt in de vorm van kwaliteitsafspraken met de minister van OCW. In 2022 is door de NVAO een tussentijdse beoordeling van de Kwaliteitsafspraken uitgevoerd, gebaseerd op het VU Jaarverslag 2021. In oktober 2022 heeft de NVAO met genoegen vastgesteld dat het jaarverslag een goed inzicht geeft in de voortgang van de voornemens in het kader van de Kwaliteitsafspraken. De NVAO heeft de minister van OCW hierover positief geadviseerd. De minister besluit op basis van het advies van de NVAO of de VU aan de gestelde voorwaarden heeft voldaan.

Monitoring en dialoog over het kwaliteitsplan

Informatievoorziening via de P&C-cyclus

De monitoring van de uitvoering van het kwaliteitsplan vindt plaats via de reguliere planning-en-control-cyclus. Zowel op facultair niveau als VU-breed wordt de voortgang van de kwaliteitsafspraken en de besteding van de studievoorschotmiddelen periodiek gemonitord binnen de reguliere planning-en-control-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 (facultaire) bestuur en (facultaire) medezeggenschap. Ten aanzien van het jaarlijkse bedrag aan studievoorschotgeld geldt dat de besteding hiervan wordt bepaald door de meerjarige kaders zoals vastgelegd in het Kwaliteitsplan Onderwijs VU 2.0 en in de facultaire meerjarenplannen waaruit dit Kwaliteitsplan is opgebouwd. Afwijkingen ten opzichte van die kaders worden ter instemming voorgelegd aan de medezeggenschap. Er zijn in 2022 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 planning-en-control-cyclus.

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

De voortgang ten aanzien van de facultaire plannen is ook onderdeel van bespreking in de bestuurlijke overleggen tussen faculteitsbestuur en CvB. 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 RvT is elke vergadering op de hoogte gesteld van de stand van zaken door middel van een mededeling. De RvT is via het jaarverslag en jaarplan/begroting ook aangesloten op de financiële voortgang van het Kwaliteitsplan. De reflectie van de RvT op proces en realisatie is aan het eind van dit hoofdstuk opgenomen.

Sturing van de projecten

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. Stuurgroepleden hadden vaak niet helder genoeg voor ogen 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.

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 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.

In het bestuurlijk overleg in het najaar van 2022 werd de besteding van de studievoorschotmiddelen besproken. Dat gebeurde op basis van de periodieke financiële rapportage. Eventuele onderbesteding en herallocatie werd besproken in de gevallen dat daar aanleiding toe was. Bij de meeste faculteiten was een onderbesteding te zien ten opzichte van de begroting. Dat kwam in een aantal gevallen ook doordat nog niet alle uitgaven voldoende geregistreerd waren. Op basis van de financiële rapportage van oktober 2022 is er gekeken naar de besteding en bij sterke onderbesteding met de verantwoordelijken contact opgenomen om hier specifiek aandacht voor te vragen.

De afgelopen periode is ingezet op beter financieel inzicht in de onderwijsprojecten. De juiste prognoses en realisaties worden steeds relevanter, omdat we als uitgangspunt hanteren dat de studievoorschotmiddelen uit ons Kwaliteitsplan uiterlijk 2024 uitgegeven moeten zijn. De werkwijze voor projectleiders, controllers en stuurgroepen is verhelderd en het belang van realistische prognoses is nogmaals geëxpliciteerd.

Voortgang en realisatie

Financiële realisatie

In het Kwaliteitsplan 2.0 is in 2022 € 5,6m aan VU-brede initiatieven toegewezen en € 11,5m aan faculteiten, plus indexatie. De volgende tabel toont de realisatie 2022 in vergelijking met de begroting 2022 op basis van het Kwaliteitsplan VU 2.0, plus indexatie en aanvullende eigen middelen.

Realisatie 2022

STUDIEVOORSCHOTGELDEN VU 2022	Begroting	Realisatie	Besteding in
Kwaliteitsthema (bedragen in € x1.000)	2022	2022	% B2022/R2022
1. Onderwijsintensiteit			
VU-breed	1.282	785	61,28%
Facultair	5.975	5.559	93,04%
Totaal thema 1 Onderwijsintensiteit	7.257	6.345	87,43%
2. Begeleiding studenten			
VU-breed	205	108	52,60%
Facultair	1.454	1.042	71,62%
Totaal thema 2 Begeleiding studenten	1.659	1.149	69,28%
3. Studiesucces			
VU-breed	715	427	59,68%
Facultair	1.435	1.186	82,65%
Totaal thema 3 Studiesucces	2.150	1.612	75,01%
4. Onderwijsdifferentiatie			
VU-breed	195	195	100,00%
Facultair	1.024	783	76,50%
Totaal thema 4 Onderwijsdifferentiatie	1.220	979	80,27%
5. Onderwijsfaciliteiten			
VU-breed	3.261	4.195	128,64%
Facultair	1.075	854	79,46%
Totaal thema 5 Onderwijsfaciliteiten	4.336	5.049	116,45%
6. Docentkwaliteit			
VU-breed	1.684	1.693	100,55%
Facultair	1.394	618	44,36%
Totaal thema 6 Docentkwaliteit	3.078	2.311	75,10%
Totaal VU-breed	7.342	7.403	100,84%
Totaal Facultair	12.358	10.043	81,27%
TOTAAL STUDIEVOORSCHOTGELDEN 2022	19.699	17.446	88,56%
TOTAAL BESCHIKBAAR	18.444	18.444	94,59%
VERSCHIL T.O.V. BESCHIKBAAR	-1.256	997	

Het beschikbare budget voor 2022 bedroeg € 18,4m, waarvan € 18,1m uit de Rijksbijdrage OCW en € 0,3m via de Universiteit van Amsterdam (bijdrage aan centrale VU-projecten in verband met de gezamenlijke faculteit Tandheelkunde). Het externe budget van € 18,4m, samen met een aanvulling uit eigen VU-middelen (€ 1,1m) en doorgeschoven onderbesteding uit 2019 tot en met 2021 (€ 157k), zorgen voor het begrote bedrag van € 19,7m. Hiervan is uiteindelijk een bedrag van € 17,4m besteed in 2022. Ten opzichte van het extern beschikbare budget van € 18,4m is 95% gerealiseerd, ten opzichte van de in begroting 2022 opgenomen 89%.

Net als in voorgaande jaren, loopt de overall besteding van de studievoorschotmiddelen op schema. Per project of eenheid kan dit verschillen.

We zien dat er op alle 6 kwaliteitsthema's veel voortgang is geboekt. Wanneer we kijken naar de onderbesteding, zien we zowel onderbestedingen op de VU-brede als facultaire projecten. Ook loopt de realisatie niet altijd gelijk met inhoudelijke voortgang. Ook door de invloed van Covid-19 aan het begin van het jaar was het niet altijd even opportuun was om te starten met deze projecten.

Voor thema 1 kent met name de activiteit *activerende onderwijsvormen en blended learning* een lagere besteding. Deze VU-brede middelen zijn op facultair niveau in projectvorm ingezet. Deze activiteiten kennen een langere aanlooptijd mede nog door de invloeden van corona aan het begin van 2022. Bij thema 2, begeleiding studenten, laat zien dat de activiteitengoed op gang komen, maar besteding achterblijft. Een deel van deze middelen worden ingezet voor het project LEARN, waarvoor ook andere middelen vanuit de kwaliteitsgelden worden ingezet. Thema 3 kent vooral een onderbesteding op de activiteit studiesucces taalvaardigheid. Hier zien we minder animo van studenten.

Hierbij hebben de faculteiten aangegeven dat zij de onderdelen van de plannen waarop tot nu toe vertraging is ontstaan alsnog willen uitvoeren in 2023 of in latere jaren. De VU-brede projecten hebben in 2022 een inhaalslag laten zien, met name de bestedingen op thema 5, Onderwijsfaciliteiten hebben de vertraging ingelopen die in 2021 was ontstaan. Dit komt vooral door de realisatie van extra studiewerkplekken, die eind 2022 zijn opgeleverd in de verbouwde bibliotheekvleugel.

Realisatie periode 2019-2022

STUDIEVOORSCHOTGELDEN VU 2022	BEGROTING	REALISATIE	BESTEDING IN %
Kwaliteitsthema (bedragen in € x1.000)	2019-2022	2019-2022	B19-22/R19-22
1. Onderwijsintensiteit			
VU-breed	2.340	1.330	56,85%
Facultair	15.039	14.442	96,03%
Totaal thema 1 Onderwijsintensiteit	17.380	15.772	90,75%
2. Begeleiding studenten			
VU-breed	531	373	70,27%
Facultair	3.003	2.410	80,27%
Totaal thema 2 Begeleiding studenten	3.534	2.783	78,76%
3. Studiesucces			
VU-breed	2.268	1.900	83,78%
Facultair	4.305	3.347	77,76%
Totaal thema 3 Studiesucces	6.573	5.247	79,83%
4. Onderwijsdifferentiatie			
VU-breed	829	834	100,53%
Facultair	2.858	2.103	73,59%
Totaal thema 4 Onderwijsdifferentiatie	3.687	2.937	79,65%
5. Onderwijsfaciliteiten			
VU-breed	8.544	7.728	90,44%
Facultair	2.292	2.202	96,04%
Totaal thema 5 Onderwijsfaciliteiten	10.837	9.929	91,63%
6. Docentkwaliteit			
VU-breed	4.961	4.984	100,46%
Facultair	3.080	2.009	65,23%
Totaal thema 6 Docentkwaliteit	8.041	6.993	86,97%
Totaal VU-breed	19.474	17.149	88,06%
Totaal Facultair	30.577	26.513	86,71%
TOTAAL STUDIEVOORSCHOTGELDEN 2022	50.050	43.662	87,24%
TOTAAL BESCHIKBAAR	46.882	46.882	93,13%
VERSCHIL T.O.V. BESCHIKBAAR	-3.169	3.220	

Wanneer we kijken naar de periode 2019-2022 ligt het bestedingspercentage op 93% ten opzichte van het extern beschikbare budget en op 87% ten opzichte van de totale begroting. Over deze periode bedroeg het extern beschikbare budget € 46,9m, dat is aangevuld met € 3,2m aan eigen VU-middelen, waardoor de totale begroting € 50,1m bedroeg. Hier tegenover stond een totaal bedrag aan bestedingen over de periode 2019-2022 van € 43,7m. De totale onderbesteding over deze periode bedraagt € 3,2m ten opzichte van het beschikbare externe budget en € 6,4m 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 dan VU-breed. 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, bestaat deze zowel in 2021 als in 2022. Als VU laten we op de grote

onderwerpen, zoals meer docenten voor de klas, meer en betere studiefaciliteiten en VU-brede investeringen in de docentkwaliteit een hoog realisatiepercentage laten zien. Dat is reden tot veel tevredenheid, te meer omdat we desbetreffende projecten hebben weten te realiseren in een moeilijke periode die sterk is beïnvloed door de coronacrisis. Bij de inhoudelijke bespreking van deze thema's zal hier een nadere toelichting op worden gegeven.

Vooruitblik besteding 2023-2024

STUDIEVOORSCHOTGELDEN VU 2022	BEGROTING	TOEWIJZING	TOEWIJZING	TOTAAL PLAN
Kwaliteitsthema (bedragen in € x 1.000)	2019-2022	2023	2024	2019-2024
1. Onderwijsintensiteit				
VU-breed	2.340	1.034	517	3.891
Facultair	15.039	6.051	7.089	28.179
Totaal thema 1 Onderwijsintensiteit	17.380	7.085	7.606	32.070
2. Begeleiding studenten				
VU-breed	531	124	200	855
Facultair	3.003	1.284	1.474	5.761
Totaal thema 2 Begeleiding studenten	3.534	1.408	1.675	6.617
3. Studiesucces				
VU-breed	2.268	645	645	3.557
Facultair	4.305	1.526	1.922	7.753
Totaal thema 3 Studiesucces	6.573	2.171	2.567	11.310
4. Onderwijsdifferentiatie				
VU-breed	829	191	191	1.212
Facultair	2.858	963	1.202	5.023
Totaal thema 4 Onderwijsdifferentiatie	3.687	1.154	1.394	6.235
5. Onderwijsfaciliteiten				
VU-breed	8.544	5.197	2.297	16.038
Facultair	2.292	1.253	1.378	4.923
Totaal thema 5 Onderwijsfaciliteiten	10.837	6.450	3.675	20.961
6. Docentkwaliteit				
VU-breed	4.961	1.851	1.915	8.727
Facultair	3.080	1.640	1.712	6.431
Totaal thema 6 Docentkwaliteit	8.041	3.491	3.626	15.158
Totaal VU-breed	19.474	9.042	5.764	34.280
Totaal Facultair	30.577	12.717	14.777	58.071
TOTAAL STUDIEVOORSCHOTGELDEN 2022	50.050	21.760	20.541	92.351
TOTAAL BESCHIKBAAR	46.882	19.474	21.979	88.335
VERSCHIL T.O.V. BESCHIKBAAR	-3.169	-2.286	1.438	-4.017

Naar verwachting zullen de totale studievoorschotmiddelen binnen de planperiode worden besteed. Tot en met 2022 is € 43,7m besteed (zie hierboven). In de begroting die gemaakt is voor de periode 2023-2024 van € 42m, gaan wij uit van een totale besteding van € 92,4m. In totaal zijn voor de periode 2019-2024 € 88,3m aan externe studievoorschotgelden beschikbaar. Daarnaast geldt dat de faculteiten hebben aangegeven dat zij naar verwachting de onderbesteding t/m 2022 in de komende jaren zullen inlopen, naast de uitvoering van de reguliere plannen voor de periode 2023-2024. Deze doorschuif is nog niet volledig verwerkt in de jaren 2023 en 2024, evenmin als een eventuele herinzet van de onderbesteding op de centrale middelen in de periode 2023-2024. Beide punten zijn wel meegenomen in de totaal plan kolom 2019-2024.

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, inclusief het inhalen van de onderbesteding over de jaren 2019 t/m 2022.

Wij vinden het belangrijk om de gerealiseerde uitbreidingen en verbeteringen te kunnen continueren, zodat studenten met of zonder studiebeurs hier ook in 2025 en verdere jaren van kunnen profiteren. We zijn dan ook verheugd met de afspraak in het Bestuursakkoord dat de middelen voor verbetering van onderwijskwaliteit behouden zullen blijven en worden toegevoegd aan onze rijksbijdrage. In 2023 zullen we in goed overleg met de medezeggenschap beginnen met de uitwerking van de plannen waarmee de bereikte resultaten tot en met 2024 kunnen worden geborgd voor de jaren daarna.

Inhoudelijke toelichting op bereikte resultaten per Kwaliteitsthema

Voor een helder overzicht van de totale voortgang geven we in deze paragraaf de resultaten op geaggregeerd niveau weer per subvoornemen binnen de 6 kwaliteitsthema's. Hierbij maken we gebruik van de volgende aanduidingen die gelden als je over de breedte van de VU-brede plannen en facultaire plannen kijkt:

- Op schema: het beoogd resultaat 2022 zoals geformuleerd in plan is behaald.
- Deels vertraagd: beoogd resultaat is grotendeels behaald, maar nog klein deel niet. Dat wordt toegelicht in 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 gerealiseerd resultaat.
- Afgerond: beoogd resultaat is behaald en project afgerond
- Afgeblazen: dit project is geannuleerd. Beoogd resultaat niet behaald. Bij 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 over de breedte van de VU brede plannen en facultaire plannen kijkt:

- 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 eind 2024 gewijzigd. Hier staat het bijgestelde resultaat weergegeven.

Thema 1 Onderwijsintensiteit

1a. Meer docenten

Doelen 2022 behaald, financiële uitnutting in lijn met begroting	Mate van realisatie 	Uitnutting financieel 
--	---	---

Onderwerp (x €1.000)	Begroting t/m 2022	Realisatie t/m 2022	Nog te besteden middelen 2019-2022	Begroting 2023	Begroting 2024
1a. Meer docenten	€ 3.511	€ 3.486	-/-€ 346	€ 3.755	€ 4.478
Decentraal	€ 3.511	€ 3.486	-/-€ 346	€ 3.755	€ 4.478

Onderwerp	Doel	Voortgang: gerealiseerd resultaat t/m 2022	Vooruitblik: Beoogd resultaat 2024
Decentraal			
Intensiteit onderwijs	De intensiteit van het onderwijs verhogen en tegelijkertijd de werkdruk voor docenten verlagen.	Op schema: inzet studentassistenten in het onderwijs, extra werkcolleges	Gelijk aan plan: inzet van studentassistenten is geëvalueerd en eventueel bijgesteld.
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.	Bijstelling resultaat: Nog meer juniordocenten dan nu zijn aangesteld om practica en werkgroepen te verzorgen, iets minder dan oorspronkelijk beoogd vanwege hogere kosten per docent. Volledige budget wordt ingezet op aanstellen juniordocenten.

1b. Meer activerende onderwijsvormen

Doelen 2022 behaald, financiële uitnutting blijft iets achter	Mate van realisatie 	Uitnutting financieel 
---	---	---

Onderwerp (x €1.000)	Begroting t/m 2022	Realisatie t/m 2022	Nog te besteden middelen 2019-2022	Begroting 2023	Begroting 2024
1b. Activerend blended onderwijs	€ 3.746	€ 2.859	€ 887	€ 3.330	€ 3.126
Centraal	€ 1.282	€ 786	€ 496	€ 1.034	€ 516
Decentraal	€ 2.464	€ 2.073	€ 391	€ 2.296	€ 2.610

Onderwerp	Doel	Voortgang: gerealiseerd resultaat t/m 2022	Vooruitblik: Beoogd resultaat 2024
Centraal			
Activerend blended onderwijs	De intensiteit van het onderwijs verhogen en tegelijkertijd de werkdruk voor docenten verlagen.	Op schema: In elke faculteit worden opleidingsdirecteuren/coördinatoren ondersteund bij het maken van een blended curriculum en in het verlengde daarvan krijgen docenten ondersteuning. De mate waarin een opleiding blended wordt ingericht verschilt sterk.	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.
Decentraal			
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.	Op schema: Bij alle faculteiten zijn steeds meer vakken volgens een activerende en blended benadering vormgegeven. Bij GNK zijn twee projecten met actievare en intensievere onderwijsvormen afgerond. FSW heeft heroverweging van de kern van twee opleidingen doorgeschoven naar 2023.	Gelijk aan plan: Activerend onderwijs is een integraal onderdeel van het facultaire aanbod.

Thema 2 Studentbegeleiding

2a. Versterken studieadvies

Doelen 2022 behaald, financiële uitnutting blijft iets achter	Mate van realisatie 	Uitnutting financieel 
---	--	--

Onderwerp (x €1.000)	Begroting t/m 2022	Realisatie t/m 2022	Nog te besteden middelen 2019-2022	Begroting 2023	Begroting 2024
2a. Versterken studieadvies	€ 308	€ 161	€ 217	€ 300	€ 385
Centraal	€ 25	€ -	€ 31	€ -	€ 24
Decentraal	€ 284	€ 161	€ 186	300	€ 361

Onderwerp	Doel	Voortgang: gerealiseerd resultaat t/m 2022	Vooruitblik: Beoogd resultaat 2024
Centraal			
Kwaliteit studieadvies	Professionaliseren van studieadviseurs	Op schema: Op dit moment volgen 7 deelnemers de leergang (groep sept 2022-juni 2023). Eind 2022 zijn er in totaal 10 certificaten behaald.	Gelijk aan plan: Per 2024 hebben we 30 nieuwe BKS (basiskwalificatie studieadviseur) gerealiseerd
Decentraal			
Versterken studieadvies	Meer en betere begeleiding studenten	Op schema: De capaciteit voor studieadvies is verder uitgebreid, de informatievoorziening is versterkt en er zijn concrete activiteiten voor begeleiding en professionele ontwikkeling geïmplementeerd in het onderwijs.	Gelijk aan plan: De capaciteit en kwaliteit van het studieadvies is gerealiseerd en geconsolideerd.

2b. Meer mentoren/tutores

Doelen 2022 niet geheel behaald, financiële uitnutting blijft iets achter	Mate van realisatie	Uitnutting financieel
---	---------------------	-----------------------

Onderwerp (x €1.000)	Begroting t/m 2022	Realisatie t/m 2022	Nog te besteden middelen 2019-2022	Begroting 2023	Begroting 2024
2b. Meer mentoren/tutores	€ 1.102	€ 775	€ 331	€ 905	€ 1.029
Decentraal	€ 1.102	€ 775	€ 331	€ 905	€ 1.029

Onderwerp	Doel	Voortgang: gerealiseerd resultaat t/m 2022	Vooruitblik: Beoogd resultaat 2024
Decentraal			
Mentoraat of tutoraat versterken/vergroten	Mentoraat/tutoraat professioneler en duurzamer maken, capaciteit uitbreiden	Deels vertraagd: Bij de meeste faculteiten loopt dit op schema: er is extra menskracht ingehuurd voor tutoraat en mentoraat en er zijn coördinatoren hiervoor aangesteld. Bij een aantal faculteiten is het programma geëvalueerd en vernieuwd.	Gelijk aan plan: Mentor en tutorprogramma's zijn geëvalueerd en verbeterd. De studievaardighedenlijn bij RCH wordt succesvol in alle bacheloropleidingen ingezet.

2c. Begeleiding specifieke studentgroepen

Doelen 2022 niet geheel behaald, financiële uitnutting blijft iets achter	Mate van realisatie	Uitnutting financieel
---	---------------------	-----------------------

Onderwerp (x €1.000)	Begroting t/m 2022	Realisatie t/m 2022	Nog te besteden middelen 2019-2022	Begroting 2023	Begroting 2024
2c. Begeleiding specifieke studentgroepen	€ 247	€ 155	€ 202	€ 204	€ 260
Centraal	€ 174	€ 108	€ 126	€ 124	€ 175
Decentraal	€ 67	48	€ 76	€ 80	€ 85

Onderwerp	Doel	Voortgang: gerealiseerd resultaat t/m 2022	Vooruitblik: Beoogd resultaat 2024
Centraal			
Studeren met een functiebeperking	De algemene toegankelijkheid voor studenten met een beperking verbeteren, incl. verbetering informatievoorziening en inclusiviteit van het onderwijs	Deels vertraagd: Het VU brede online Infopunt Studeren met Functiebeperking (SMF) voor aankomende en zittende studenten en medewerkers is gelanceerd. Het Infopunt monitort en fungeert als vliegwiel, voor het verder optimaliseren van de digitale en fysieke toegankelijkheid van de VU. Het projectteam Studeerbaarheid heeft in concept de uitgangspunten voor inclusief onderwijs en toetsing geformuleerd en de 1e fase doorlopen in de ontwikkeling van een professionaliseringsaanbod voor docenten.	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.
Decentraal			
Begeleiden specifieke studentgroepen	Ondersteuning specifieke studentgroepen is geborgd	Op schema: begeleiding en coördinatie van studentondersteuning is opgezet, waarin welzijn en specifieke studentgroepen een belangrijke plaats vervullen. Er is diversiteitsbeleid ontwikkeld op facultair niveau.	Gelijk aan plan: In 2024 hebben wij de begeleiding van specifieke studentgroepen geborgd.

Thema 3 Studiesucces

3a. Overgang vo-wo

Doelen 2022 niet geheel behaald, financiële uitnutting in lijn met begroting	Mate van realisatie 	Uitnutting financieel 
--	--	--

Onderwerp (x €1.000)	Begroting t/m 2022	Realisatie t/m 2022	Nog te besteden middelen 2019-2022	Begroting 2023	Begroting 2024
3a. Overgang vo-wo	€ 202	€ 231	€ 91	€ 212	€ 224
Decentraal	€ 202	€ 231	€ 91	€ 212	€ 224

Onderwerp	Doel	Voortgang: gerealiseerd resultaat t/m 2022	Vooruitblik: Beoogd resultaat 2024
Decentraal			
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 uitgevoerd om een kickstart te maken in de opleiding. De inventarisatie voor een academische ALO is afgerond: deze blijkt nu niet levensvatbaar. Bij geneeskunde is ook in het tweede jaar gestart met programmatisch toetsen. De ontwikkeling van de app voor programmatisch toetsen is nog in uitvoering.	Gelijk aan plan: Matching en studiekeuzeactiviteiten zijn geëvalueerd en waar mogelijk verbeterd. Succesvolle activiteiten in het eerste jaar zijn opgenomen als standaard onderdelen.

3b. Mixed Classroom

Doelen 2022 niet geheel behaald, financiële uitnutting blijft iets achter	Mate van realisatie 	Uitnutting financieel 
---	--	--

Onderwerp (x €1.000)	Begroting t/m 2022	Realisatie t/m 2022	Nog te besteden middelen 2019-2022	Begroting 2023	Begroting 2024
3b. Mixed Classroom	€ 82	€ 59	€ 76	€ 64	€ 84
Centraal	€ 20	€ 46	-/- € 5	€ 20	€ 20
Decentraal	€ 61	€ 12	€ 81	€ 43	€ 63

Onderwerp	Doel	Voortgang: gerealiseerd resultaat t/m 2022	Vooruitblik: Beoogd resultaat 2024
Centraal			
Mixed Classroom voor studenten	VU breed aanbod voor studenten ontwikkelen ter ondersteuning van het onderwijsconcept van Mixed Classroom	Op schema: De iets vertraagde evaluatie (vanwege de exchange-stop door Covid lockdowns) voor Unpack your Study Abroad (UYSA) 2022 zal per februari 2023 gaan lopen. Op dit moment zijn rond de 1050 studenten enroled in de UYSA Canvasmodule. Deze online module is volledig volgens het MC-model ontworpen en het fungeert tevens als interventie binnen dit model. De modules zijn geïntegreerd in het programma rondom exchange. In het deelproject MC and Student Integration (voorheen Integration Masters) wordt in de herfst en lente introducties aandacht besteed aan MC thema's zoals interculturele communicatie. Ook maken studenten kennis met het MC model. Er is op verschillende manieren met studieverenigingen gewerkt aan bewustzijn over inclusiviteit en voor aantal opleidingen/programma's is er MC aanbod beschikbaar buiten het onderwijs (bv. AUC: alle studenten krijgen in introperiode MC-workshops). Het verschilt per faculteit hoe expliciet MC wordt doorgevoerd. In bijna elk faculteitsplan komt het thema of de naam terug.	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).
Decentraal			
Mixed Classroom	Implementatie onderwijsconcept Mixed Classroom in vakken of opleidingen	Deels vertraagd: Een groep docenten heeft de training Mixed Classroom gevolgd en het mixed-classroommodel is bij een aantal opleidingen en vakken geïmplementeerd. Er is wat vertraging doordat in de context van covid dit niet altijd nuttig was.	Gelijk aan plan: Mixed-classroomconcept is verder ontwikkeld en geïmplementeerd en onderdeel van de onderwijscultuur

3c. Taalvaardigheid studenten

Doelen 2022 niet geheel behaald, financiële uitnutting blijft fors achter	Mate van realisatie 	Uitnutting financieel 
---	--	--

Onderwerp (x €1.000)	Begroting t/m 2022	Realisatie t/m 2022	Nog te besteden middelen 2019-2022	Begroting 2023	Begroting 2024
3c. Taalvaardigheid studenten	€ 220	€ 59	€ 275	€ 163	€ 179
Centraal	€ 157	€ 50	€ 201	€ 99	€ 99
Decentraal	€ 63	€ 19	€ 74	€ 64	€ 80

Onderwerp	Doel	Voortgang: gerealiseerd resultaat t/m 2022	Vooruitblik: Beoogd resultaat 2024
Centraal			
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: De nieuwe taalstrategie is vastgesteld. Deze bouwt voort op het eerdere taalbeleid. De cursussen Basic Dutch on Campus en Academisch Nederlands Plus zijn ook dit jaar verzorgd voor een flink aantal studenten. Het aantal is echter lager dan beoogd. BDoC trekt zo'n 350 studenten per jaar (ipv de beoogde 500). Ook AcNedPlus trok minder studenten dan de beoogde 60 doordat het ingewikkeld is de doelgroep te bereiken en Corona nog speelde. Twaalf studenten hebben de cursus gevolgd. Daarnaast is een Schrijfcentrum opgezet, waar studenten onder begeleiding van hogerejaars hun academische schrijfvaardigheid kunnen verbeteren; er is een pilot opgezet bij FSW. Ook is een docentenmodule ontwikkeld van ELS (English Language Support) online, waarmee niet-taaldocenten gemakkelijker feedback kunnen geven op taalfouten van studenten in het Engels. Als laatste is ook een cursus Nederlands voor FSW gerealiseerd: Koetjes en Kalfjes.	Gelijk aan plan: 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.
Decentraal			
Taalvaardigheid studenten	Engelse en Nederlandse taalvaardigheden van (internationale) studenten verbeteren	Deels vertraagd: Er zijn cursussen en trainingen verzorgd, maar het blijkt lastig voldoende studenten een taalcursus te laten volgen. Bij één faculteit wordt het beoogd resultaat bijgesteld en de middelen in afstemming met de GV anders ingezet. Verder is facultair taalbeleid opgestart, zijn taaleisen opgesteld en is een taalcoach ingezet.	Gelijk aan plan: De aandacht voor taalvaardigheid en onder studenten is integraal onderdeel van het onderwijs aan studenten door adequaat aanbod van taalonderwijs.

3d. Informatievoorziening studiekeuzes

Doelen 2022 behaald, financiële uitnutting in lijn met begroting	Mate van realisatie 	Uitnutting financieel 
--	---	---

Onderwerp (x €1.000)	Begroting t/m 2022	Realisatie t/m 2022	Nog te besteden middelen 2019-2022	Begroting 2023	Begroting 2024
3d. Informatievoorziening studiekeuzes	€ 80	€ 48	€ 61	€ 84	€ 86
Decentraal	€ 80	€ 48	€ 61	€ 84	€ 86

Onderwerp	Doel	Voortgang: gerealiseerd resultaat t/m 2022	Vooruitblik: Beoogd resultaat 2024
-----------	------	--	------------------------------------

Decentraal			
Keuze masteropleiding	Studenten beter informeren over de keuze voor de masteropleiding.	Op schema: de masterdag heeft in 2022 weer on campus plaats gevonden, de voorlichting aan 2 ^e en 3 ^e jaars is geïntensiveerd en de AUC master database is online. Komend jaar bepalen de opleidingen welke elementen ze van de masterdag willen behouden en of ze daar nog eigen activiteiten aan willen toevoegen.	Gelijk aan plan: Verbeteringen in de masterdagen en events zijn doorgevoerd en studenten beschikken over adequate informatie over (doorstroom)masters.

3e. Overstap arbeidsmarkt

Doelen 2022 behaald, financiële uitnutting in lijn met begroting	Mate van realisatie 	Uitnutting financieel 
--	---	---

Onderwerp (x €1.000)	Begroting t/m 2022	Realisatie t/m 2022	Nog te besteden middelen 2019-2022	Begroting 2023	Begroting 2024
3e. Overstap arbeidsmarkt	€ 1.067	€ 848	€ 714	€ 1.149	€ 1.364
Centraal	€ 98	€ 10	€ 111	€ 96	€ 96
Decentraal	€ 970	€ 838	€ 603	€ 1.054	€ 1.269

Onderwerp	Doel	Voortgang: gerealiseerd resultaat t/m 2022	Vooruitblik: Beoogd resultaat 2024
Centraal			
Career Services	Studenten beter ondersteunen bij overstap arbeidsmarkt middels career offices/services	Op schema: Binnen elke faculteit is er iemand aangesteld om zich te richten op de Career Services. Er is nog niet binnen elke faculteit een basisaanbod, maar er wordt wel aan gewerkt om dit te realiseren. Uit de studievoorschotmiddelen is de licentie van 123test betaald. 123test is beschikbaar voor alle studenten van de VU. Ook zijn er sollicitatiefilmpjes gemaakt voor alle studenten van de VU vanuit de studievoorschotmiddelen. ITEA en TECH020 zijn ook afgelopen jaar georganiseerd en is een event waar internationale als internationaal georiënteerde studenten naar toe kunnen. Elke zes weken vond er een interfacultair career services overleg plaats waarin elke faculteit deelnam. Tijdens deze overleggen werd er o.a. kennis gedeeld.	Gelijk aan plan: 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 careersoverleg. 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.
Decentraal			
Aansluiting arbeidsmarkt	Studenten beter voorbereiden op de overstap naar de arbeidsmarkt	Op schema: Er zijn binnen faculteiten vele activiteiten ontplooid om studenten beter voor te bereiden op de overstap naar de arbeidsmarkt: carrièredagen nieuwe stijl, update alumni-pagina's op de website, uitbreiding online aanbod Career Services, herzien alumni-beleid, organisatie van alumni-events, werken met portfolio's in de masters met onder meer loopbaangerichte competenties, uitbreiding van stagemogelijkheden in bachelor- en masterprogramma's, meer aandacht voor vaardigheden in het curriculum, breed aanbod van services voor studenten in samenwerking met het werkveld, werkveldadviesraden voor het curriculum.	Gelijk aan plan: Faculteiten voorzien in een aanbod van career services voor elke student.

3f. Evidence based onderwijs

Doelen 2022 behaald, financiële uitnutting in lijn met begroting	Mate van realisatie 	Uitnutting financieel 
--	--	--

Onderwerp (x €1.000)	Begroting t/m 2022	Realisatie t/m 2022	Nog te besteden middelen 2019-2022	Begroting 2023	Begroting 2024
3f. Evidence based onderwijs	€ 242	€ 134	-/- € 8	€ 238	€ 342
Centraal	€ 232	€ 134	-/- € 18	€ 227	€ 227
Decentraal	€ 10	€ -	€ 10	€ 11	€ 115

Onderwerp	Doel	Voortgang: gerealiseerd resultaat t/m 2022	Vooruitblik: Beoogd resultaat 2024
Centraal			
VU Analytics	Versterken van evidence based onderwijs, begeleiding van studenten en onderwijsbeleid dankzij inzichten uit VU Analytics.	Op schema: VU Analytics heeft afgelopen periode een enorme inhaalslag gemaakt. De personele bezetting is meer op orde. VU Analytics heeft bijgedragen aan de aanbesteding, ontwikkeling en implementatie van de studiekeuzecheck en heeft monitoring rondom Corona uitgevoerd. Er is samenwerking met de wetenschappers van het Amsterdam Center for Learning Analytics (ACLA) van de VU op het gebied van plan for success en verdere ontwikkeling. Ook is er samenwerking met VUture Proof, duurzame bedrijfsvoering en onderwijs (met het Green Office). Er is een goede borging van de infrastructuur en standaard dashboarding ter ondersteuning van het onderwijs (beleid, faculteiten en CvB). De samenwerking met ACLA om op individuele basis studenten te adviseren loopt goed. VU Analytics ondersteunt het international office in hun data behoefte. Alle initiatieven dragen bij aan meer data-geïnformeerd beleid binnen de VU.	Extra doelen: Het gebruik van de analyses en inzichten neemt toe. Er zijn per 2024 <i>Evidence based</i> persoonlijke adviezen en studentbegeleiding voor studenten en docenten (op basis van toestemming) beschikbaar. De inbedding van prognoses in de ontwikkeling van onderwijsbeleid worden gebruikt om proactief en gericht te voorzien in de onderwijsbehoefte van onze studenten. VU Analytics is een boegbeeld van data-analyses binnen het hoger onderwijs. Daarnaast zal er intensiever samengewerkt gaan worden met de wetenschappers binnen en buiten de VU.
Decentraal			
Evidence based onderwijs	Evaluëren effectiviteit onderwijswijzigingen mbv Student Analytics	Op schema: Het eerste artikel over de implementatie van BL binnen FGB wordt binnenkort gepubliceerd. Het vervolgonderzoek loopt. Met de onderzoekers is op regelmatige basis contact over de implementatie van de bevindingen in de FGB-opleidingen.	Gelijk aan plan: Aanpassingen in het onderwijs zijn geëvalueerd en verbeterpunten geformuleerd.

3g. Studentenwelzijn

Doelen 2022 geheel behaald, financiële uitnutting blijft iets achter	Mate van realisatie 	Uitnutting financieel 
--	--	--



Onderwerp (x €1.000)	Begroting t/m 2022	Realisatie t/m 2022	Nog te besteden middelen 2019-2022	Begroting 2023	Begroting 2024
3g. Studentenwelzijn	€ 254	€ 223	€ 116	€ 260	€ 286
Centraal	€ 206	€ 185	€ 79	€ 201	€ 201
Decentraal	€ 47	€ -	€ 73	€ 59	€ 85

Onderwerp	Doel	Voortgang: gerealiseerd resultaat t/m 2022	Vooruitblik: Beoogd resultaat 2024
Centraal			
Studentenwelzijn	Bevorderen studentenwelzijn	<p>Op schema: De VU Vision on Wellbeing werd in juni 2022 vastgesteld door het CvB. Die staat op vu.nl/ studentenwelzijn en is gecommuniceerd naar diensten en faculteiten. De health & wellbeing week in november 2022 trok twee keer zoveel studenten dan in 2021 en werd zeer goed geëvalueerd. Het platform voor sociale binding was al ingericht in de vorm van de UniLife app. Daarnaast werken we nauw samen met onder andere Sociale Campus om sociale binding te bevorderen. Zo zijn we ook bezig met het opzetten van een 'Mindful Library' waarin studenten en medewerkers elkaar kunnen vinden voor meditatie, mindfulness, workshops etc. Vordering is gemaakt in de ontwikkeling van signaleringsstool voor docenten en studentbegeleiders. Informatie over studentenwelzijn is toegevoegd aan de BKO. Er zijn in 2022 in totaal zes rondes geweest waarin studenten van studieverenigingen opgeleid zijn tot vertrouwenspersonen. Er zijn gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van specifieke groepen studenten over hun behoeften.</p>	<p>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.</p>
Caring Universities	eHealth interventies ontwikkelen voor studenten	<p>Versneld: Caring Universities is een samenwerkingsinitiatief dat het psychisch welzijn van studenten wil vergroten. Er is een nieuwe samenwerkingsovereenkomst opgesteld per 1 september 2022 die 3 jaar loopt. In deze periode wordt het consortium van samenwerkende universiteiten versterkt en uitgebreid. Momenteel werken we samen met 8 partners, in de toekomst wellicht meer. De VU heeft momenteel 8 verschillende programma's en interventies en werkt ernaartoe om in totaal 13 eigen programma's te hebben. Er is een doorlopende poule aan studentcoaches die binnenkort ook geworven gaan worden bij andere universiteiten, zoals die in Leiden en Rotterdam. De jaarlijkse welzijnsmetingen lopen en daar wordt ook over gerapporteerd.</p>	<p>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.</p>

Onderwerp	Doel	Voortgang: gerealiseerd resultaat t/m 2022	Vooruitblik: Beoogd resultaat 2024
Goal Setting	Uitrollen van een goal setting-interventie met als doel om het welzijn en studiesucces van studenten te verhogen en uitval tegen te gaan.	Deels vertraagd: De Studiekeuzecheck is afgerond en is per 1 oktober 22 onderdeel van het aanmeldproces van de VU. Het SKC- rapport is nu gereed voor inbedding in Discover/Explore Your VUture. De contacten met C&M zijn gelegd, zodat de teksten van Explore/Discover kunnen worden aangepast (meer afgestemd met VU-visie) en uitgebreid met teksten m.b.t. inbedding SKC-rapport. Studenten beschikken zelf ook over de resultaten van de Studiekeuzecheck en kunnen deze desgewenst inbrengen bij een gesprek met de studieadviseur.	Bijstelling: De algemene goal setting-interventie van EUR-RSM wordt omgezet naar goal setting. Concreet wordt nu beoogd de impact van de VU Studiekeuzecheckvragenlijst (SKC) te verhogen door gedurende het 1e bachelorjaar de SKC herhaald in te zetten en te koppelen aan studiekeuze coaching. Per 2024 moeten alle studenten die voor de keuze van studieswitch of studieuitval staan, gebruik kunnen maken van de SKC bij gesprekken met de studieadviseur.
Decentraal			
Sociale veiligheid	Sociale veiligheid vergroten door ontwikkelen van beleid en richtlijnen, tools en trainingen voor studenten en docenten.	Deels vertraagd: De #zouikwatzeggen-app is binnen opleiding GNK geïmplementeerd. De app wil het makkelijker maken om grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer van ziekenhuizen aan de orde te stellen. Amsterdam UMC heeft de app breed geïmplementeerd.	Gelijk aan plan: ij GNK is beleid sociale veiligheid en passend trainingsaanbod in samenwerking met een alliantiepartner en met affiliatieziekenhuizen ontwikkeld en geïmplementeerd.
Studentbetrokkenheid	Het doel is om hier de algehele studentbetrokkenheid te vergroten	Vertraagd: er zijn activiteiten georganiseerd voor een goede terugkeer naar de campus na COVID. De koppeling van sociale activiteiten met het mentoraat kan sterker.	Gelijk aan plan: Bij FGW hebben we een geolied systeem van studentbetrokkenheid, een community of learners

Thema 4 Onderwijsdifferentiatie

4a. Versterken profiel

Onderwerp (x €1.000)	Begroting t/m 2022	Realisatie t/m 2022	Nog te besteden middelen 2019-2022	Doelen 2022 niet geheel behaald, financiële uitnutting in lijn met begroting	
				Mate van realisatie	Uitnutting financieel
4a. Versterken profiel	€ 555	€ 507	€ 231		
Centraal	€ 195	€ 195	€ 0	€ 191	€ 191
Decentraal	€ 360	€ 312	€ 231	€ 416	€ 516

Onderwerp	Doel	Voortgang: gerealiseerd resultaat t/m 2022	Vooruitblik: Beoogd resultaat 2024
Centraal			
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.	Op schema: Alle bachelorstudenten hebben de mogelijkheid om te participeren in de universitaire CSL minor Global Health. Daarnaast hebben alle masterstudenten de mogelijkheid te participeren in de interdisciplinaire CSL-module, bestaande uit twee keuzecursussen. Binnen alle faculteiten zijn er mogelijkheden voor studenten om Community Service Learning als onderdeel van het curriculum te doen. Het aanbod breidt zich uit.	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.
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.	Op schema: Alle tweedejaars Bestuur- en Organisatiewetenschappen en deelnemers aan de minor Praktische Filosofie volgen verplicht de Broader Mind Course. Bij tandheelkunde wordt de Broader Mind Course opgenomen in tweede jaar i.p.v. in eerste jaar, omdat het daar beter past in de opbouw van het curriculum en in de ontwikkeling van studenten. 500 studenten hebben deelgenomen aan de Broader Mind Course. Verschillende faculteiten en opleidingen hebben programma's waarin studenten werken aan hun persoonlijke ontwikkeling, maatschappelijke oriëntatie en academische ontwikkeling. Voorbeelden zijn de leerlijn Persoonlijke en Professionele Ontwikkeling bij RCH en de Broaden your Horizon bij SBE. Op de website (Toolbox) worden voorbeelden getoond om docenten te inspireren.	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.
Decentraal			
Ontwikkeling van leerlijnen	Ontwikkeling en integratie van leerlijnen binnen verschillende faculteiten	Op schema: Bij FGB is het methodenonderwijs aangepast en is een leerlijn laag intensief behandelen geïmplementeerd bij Psychologie. De helpdesk voor methodenonderwijs bij FGB is actief en uitgebreid. Bij RCH is Law in Action breder uitgerold. Bij FSW is de aanpak van het multimethodisch onderwijs meegenomen in portfolioverbetering.	Gelijk aan plan: leerlijnen zijn geïmplementeerd, geëvalueerd en waar nodig aangepast.

Onderwerp	Doel	Voortgang: gerealiseerd resultaat t/m 2022	Vooruitblik: Beoogd resultaat 2024
Opleidingsportfolio	Faculteiten bieden een afgewogen, herkenbaar en onderscheidend opleidingsportfolio dat aansluit bij maatschappelijke vraagstukken.	Vertraagd: SBE heeft nieuwe bachelors, minoren, en specialisaties in voorbereiding en voor een deel geïmplementeerd. RCH heeft de aanpassing van het opleidingsportfolio doorgeschoven naar 2024. FSW heeft het verbeteren van het MT-onderwijs en de nieuwe track AI bij Bestuurskunde doorgeschoven naar 2023. Verdere uitrol van transdisciplinair onderwijs bij FSW is vertraagd. Het tweede jaar van de bachelor Religie en Theologie is bij FRT succesvol van start gegaan. Vanwege het vertrek van de PTHU is er extra ingezet op versterking van de Theologie en Religiewetenschappen. Bij FGW zijn Environmental Humanities, Digital Humanities en een module A Broader Mind (door)ontwikkeld.	Gelijk aan plan: Het beoogde eindresultaat is een helder, omlijnd onderwijsaanbod in BA, MA, RMA binnen de betreffende faculteiten.

4b. Interdisciplinair samenwerken

Doelen 2022 behaald, financiële uitnutting in lijn met begroting	Mate van realisatie	Uitnutting financieel
		

Onderwerp (x €1.000)	Begroting t/m 2022	Realisatie t/m 2022	Nog te besteden middelen 2019-2022	Begroting 2023	Begroting 2024
4b. Interdisciplinair samenwerken	€ 326	€ 415	-/- € 88	€ 238	€ 289
Decentraal	€ 326	€ 415	-/- € 88	€ 238	€ 289

Onderwerp	Doel	Voortgang: gerealiseerd resultaat t/m 2022	Vooruitblik: Beoogd resultaat 2024
Decentraal			
Studentparticipatie in het onderwijs	Bevorderen participatie van studenten in multidisciplinaire onderwijsprojecten bij GNK	Op schema: De studentenpoli in de bachelor is bij GNK uitgebreid naar pilots in de master. Het platform STUDIOO (studentenplatform) is bij GNK verder uitgerold, de organisatie van Springlab wordt gedragen door studenten.	Gelijk aan plan: Coschap in de regio ontwikkeld met verschillende zorgaanbieders, studentenpoli is geïmplementeerd in de masters en STUDIOO loopt.
Interdisciplinair onderwijs	Gezamenlijk leren hoe interdisciplinair onderwijs goed vorm te geven en uit te voeren.	Op schema: Bij FSW zijn 6 geheel nieuwe interdisciplinaire Social Sciences for Society (SS4S) cursussen ontwikkeld. Bij GNK zijn meerdere pilots gestart met extramurale co-schappen.	Gelijk aan plan: 6 nieuwe SS4S cursussen. Voortdurende professionalisering mbt interdisciplinair onderwijs.

4c. Talentontwikkeling

Deelthema loopt, inzet en besteding loopt achter bij plan	Mate van realisatie 	Uitnutting financieel 
---	---	---

Onderwerp (x €1.000)	Begroting t/m 2022	Realisatie t/m 2022	Nog te besteden middelen 2019-2022	Begroting 2023	Begroting 2024
4c. Talentontwikkeling	€ 337	€ 57	€ 521	€ 309	€ 396
Centraal	€ -	€ -	-/- € 4	€ -	€ -
Decentraal	€ 337	€ 57	€ 526	€ 309	€ 396

Onderwerp	Doel	Voortgang: gerealiseerd resultaat t/m 2022	Vooruitblik: Beoogd resultaat 2024
Centraal			
Honours in de master	Ook in de master krijgt het honoursprogramma een plek	Afgeblazen in 2021.	nvt
Decentraal			
Talentontwikkeling	Studenten stimuleren hun talenten maximaal te ontwikkelen.	Op schema: Het honoursprogramma bij Psychologie en bij SBE is aangepast. Bij FSW zijn drie internationale bachelortracks ontwikkeld en geïmplementeerd. Bij RCH zijn extra docenten aangesteld om studenten extra uitdaging en verdieping te bieden, is een internationale moot court ontwikkeld (een oefenrechtbank) en loopt een oriëntatie op een leerlijn Ethiek en Diversiteit. Bij FRT is een plan voor talentbeleid goedgekeurd en is hiervoor een medewerker aangesteld.	Bijstelling: Bij GNK is het beoogd resultaat bijgesteld: de focus ligt nu op het stimuleren van wetenschappelijk talent via extra curriculaire workshops. Bij FGB worden de andere honoursprogramma's niet meer aangepast.

Thema 5 Onderwijsfaciliteiten

5a. studenten on campus werken

Doelen 2022 behaald, financiële uitnutting in lijn met begroting	Mate van realisatie 	Uitnutting financieel 
--	---	---

Onderwerp (x €1.000)	Begroting t/m 2022	Realisatie t/m 2022	Nog te besteden middelen 2019-2022	Begroting 2023	Begroting 2024
5a. studenten on campus werken	€ 880	€ 2.335	-/- € 544	€ 2.657	€ 504
Centraal	€ 857	€ 2.326	-/- € 568	€ 2.633	€ 479
Decentraal	€ 23	€ 8	€ 25	€ 24	€ 24

Onderwerp	Doel	Voortgang: gerealiseerd resultaat t/m 2022	Vooruitblik: Beoogd resultaat 2024
Centraal			
Roosters verbeteren en intekenen vergemakkelijken voor studenten	Het duurzaam opleveren van uitstekende studieroosters en optimaal benutten van schaarse onderwijsruimtes	Afgerond. 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. Het project is in mei 2022 afgerond. De regeling Intekenen is herzien.	Gelijk aan plan: het project Onderwijsplanning is reeds afgerond. Per 2024 worden studenten en de organisatie beter ondersteund bij het inschrijfproces.
Studieplekken en studieruimtes	Verbetering kwaliteit, kwantiteit en vindbaarheid studieplekken en kwaliteit en flexibiliteit van studieruimtes	Op schema: Er zijn twee pilotruimtes ingericht met geavanceerde technische toepassingen, hiervoor is eerder in 2022 een mock-up afgerond. Buiten de kwaliteitsmiddelen om zijn nagenoeg alle onderwijsruimten van de VU voorzien van faciliteiten t.b.v. online en hybride onderwijs. Daarnaast zijn er extra studieplekken gerealiseerd, die eind 2022 werden opgeleverd in de verbouwde bibliotheekvleugel.	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.
Decentraal			
Sociale ruimte en studieplekken	Inrichting van sociale ruimte en studieplekken met goede up-to-date faciliteiten	Op schema: er zijn ruimtes beschikbaar gekomen voor studentactiviteiten en het organiseren van sociale activiteiten.	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

Doelen 2022 behaald, financiële uitnutting in lijn met begroting	Mate van realisatie	Uitnutting financieel
		

Onderwerp (x €1.000)	Begroting t/m 2022	Realisatie t/m 2022	Nog te besteden middelen 2019-2022	Begroting 2023	Begroting 2024
5b. Ondersteuning innovatief onderwijs	€ 3.455	€ 2.714	€ 1.451	€ 3.793	€ 3.170
Centraal	€ 2.304	€ 1.869	€ 1.385	€ 2.564	€ 1.817
Decentraal	€ 1.052	€ 846	€ 66	€ 1.229	€ 1.353

Onderwerp	Doel	Voortgang: gerealiseerd resultaat t/m 2022	Vooruitblik: Beoogd resultaat 2024
Centraal			
Digitaal toetsen	Inzet op digitale toetsing met mobiele apparaten, online proctoring voor specifieke doelgroepen	Op schema: Het eerste project Toetsen met Mobiele Apparaten is eind 2022 opgeleverd. In het NU gebouw is een structurele toetsruimte ingericht (NU 1B05) waar digitaal getoetst kan worden op laptops in zowel tentamen- als onderwijsweken. Vanaf januari 2022 liep al het vervolgproject Implementatie Grootschalige Digitale Toetsfaciliteit, als onderdeel van het programma Digitaal Toetsen. In september 2022 zijn nog eens 1019 digitale toetsplekken op de VU campus opgeleverd, waar getoetst wordt op vaste desktops of op laptops. Daarmee is het totale aanbod digitale toetsplekken (inclusief de 124 plekken gecreëerd in het eerste project) opgeschaald van 758 naar 1901.	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.
Digitaal onderwijsmateriaal	Stimuleren van gebruik van e-books, open onderwijsmateriaal	Afgesloten/op schema: Er zijn in 2022 geen studievoorschotmiddelen ingezet voor het project digitaal onderwijsmateriaal. Het project E-books is in 2021 afgesloten. Vanuit de UB wordt het open en beschikbaar maken van onderwijsmateriaal ondersteund. Versnellen met Edusources is afgerond en in samenwerking met SURF geëvalueerd. Voor de digitale ondersteuning van eindwerken is een contract afgesloten met OnStage. Voor elke faculteit is een pilotopleiding ingericht om eindwerken zoals scripties digitaal te ondersteunen.	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	Afgerond/op schema. De opname studio is gerealiseerd. Voor het onderwijs zijn diverse nieuwe digitale tools in onderzoek. De pop-up studio en hybride studio zijn in bedrijf. Er is een Holoconnect aangeschaft om virtuele personen te kunnen projecteren voor onderwijssituaties.	Gelijk aan plan: Voor alle regulier bekostigde opleidingen is digitale ondersteuning van eindwerken beschikbaar. De opnamestudio is vernieuwd.

Onderwerp	Doel	Voortgang: gerealiseerd resultaat t/m 2022	Vooruitblik: Beoogd resultaat 2024
VU NT&L	Het netwerk financiert en faciliteert experimenten en onderzoek t.a.v. VU-breed in te zetten software en beheer. Daarnaast financiert en beheert het netwerk de VU-Onderwijswerkplaats. Daarnaast organiseert het communicatie en events.	Op schema: Het financieren van de VU-brede licenties voor diverse tools is gerealiseerd. Ook zijn werkplekken voor medewerkers en student-assistenten en apparatuur voor inzet en experimenteren VU Onderwijswerkplaats gefinancierd. Er is een onderzoek gestart naar de mate waarin het onderwijs op de VU een transitie doormaakt naar Activerend Blended Onderwijs. Dit onderzoek moet o.a. aanbevelingen opleveren voor de toekomstig beleid, met name ten aanzien van docentprofessionalisering.	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).
Decentraal			
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 ondersteunende medewerkers en student-assistenten, extra financiering voor het uitwerken van vernieuwingen (via calls), en er zijn spreekuren en workshops.	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)
Spring Lab bij GNK	Een fysieke en digitale ruimte opzetten die studenten de mogelijkheid biedt om zich in uiteenlopende medische en academische vaardigheden te bekwamen.	Op schema: SpringLab groeit en de organisatiestructuur functioneert goed. SpringLab heeft in studiejaar 2021-2022 meer dan 60 lessen gerealiseerd in de domeinen Echografie, Acute Geneeskunde, Basisvaardigheden en Preventie. Per les zijn gemiddeld 20 studenten aanwezig. Student-assistenten begeleiden deze sessies, waarmee door hen onderwijservaring wordt opgedaan. De trainingen in de voorbereiding op de STAT's in juni trokken minimaal 180 studenten per jaarlaag en waren een groot succes.	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

Doelen 2022 behaald, financiële uitnutting blijft iets achter	Mate van realisatie 	Uitnutting financieel 
---	--	--

Onderwerp (x €1.000)	Begroting t/m 2022	Realisatie t/m 2022	Nog te besteden middelen 2019-2022	Begroting 2023	Begroting 2024
6a. Professionalisering docenten	€ 1.223	€ 747	€ 492	€ 1.502	€ 1.479
Centraal	€ 699	€ 573	€ 1009	€ 815	€ 843
Decentraal	€ 532	€ 174	€ 392	€ 696	€ 645

Onderwerp	Doel	Voortgang: gerealiseerd resultaat t/m 2022	Vooruitblik: Beoogd resultaat 2024
Centraal			
Leergangen	Professionaliseringstrajecten voor (junior)docenten aanbieden	<p>Op schema: In totaal zijn er 90 juniordocenten in opleiding resp. reeds opgeleid. Er is een broedplaats voor juniordocenten opgezet, waar juniordocenten die niet aan trajecten mee kunnen doen, toch losse workshops kunnen volgen. 90 docenten hebben zich hiervoor aangemeld. Afgelopen jaar hebben 53 deelnemers de SKO gevolgd en behaald (beoogd was jaarlijks 30). Op dit moment zijn 4 LOL-groepen afgerond, totaal 45 deelnemers hebben de LOL behaald. De vijfde lichting van de LOL is in september 2022 gestart met 10 mensen (beoogd was minimaal 8 per lichting). In 2022 hebben 21 promovendi deelgenomen aan de community voor professionalisering van promovendi. Acht deelnemers zijn opgegaan voor hun deelcertificaat BKO. De 3e groep met 18 deelnemers is in september 2022 gestart.</p>	<p>Gelijk aan plan: Per 2024 hebben we in totaal 70 juniordocenten opgeleid of zijn ze 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.</p>

Onderwerp	Doel	Voortgang: gerealiseerd resultaat t/m 2022	Vooruitblik: Beoogd resultaat 2024
Projecten Learn academy	Herontwerp BKO en continu professionaliseringsaanbod is ontworpen en wordt gevolgd	Versneld: het continue ontwikkelpad van start-to-teach t/m na de LOL is grotendeels ontwikkeld en visueel gepresenteerd in de vorm van een honingraatmodel. In 2022 hebben de pilots uit 2021 een structurele plek gekregen in de professionaliseringslijn, behalve het aanbod rond Lesson Study (te weinig animo). De in 2021 ontwikkelde modules zijn gedraaid en succesvol gebleken en krijgen ook een structurele plek in het ontwikkelpad. Daarnaast zijn nieuwe pilots ontwikkeld en gestart. In totaal hebben meer dan 100 individuele docenten deelgenomen aan de verschillende modules.	Gelijk aan plan: In 2024 is een professionaliseringslijn ontstaan waar docenten jaarlijks met plezier minimaal één module of traject van kunnen volgen.
Decentraal			
Professionaliseringstrajecten	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.	Gelijk aan plan: Professionaliseringstrajecten voor (junior)docenten zijn gereed en worden verzorgd; facultaire onderwijsdagen, workshops en bijeenkomsten worden goed bezocht door docenten.

6b. Ondersteuning innovatief lesgeven

Onderwerp (x €1.000)	Doelen 2022 behaald, financiële uitnutting blijft iets achter		Mate van realisatie	Uitnutting financieel	
	Begroting t/m 2022	Realisatie t/m 2022	Nog te besteden middelen 2019-2022	Begroting 2023	Begroting 2024
6b. Ondersteuning innovatief lesgeven	€ 754	€ 535	€ 424	€ 779	€ 841
Centraal	€ 213	€ 186	€ 97	€ 198	€ 198
Decentraal	€ 541	€ 349	€ 306	€ 581	€ 643

Onderwerp	Doel	Voortgang: gerealiseerd resultaat t/m 2022	Vooruitblik: Beoogd resultaat 2024
Centraal			
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: In 2022 is een vernieuwde versie van het VU Mixed Classroom Educational Model uitgebracht: The Mixed Classroom Educational Model in Blended Learning: How to foster inclusivity in blended education. Het ondersteunende trainingsprogramma is herzien, en heeft een blended opzet gekregen. Binnen verschillende faculteiten is er gewerkt aan de implementatie van het VU Mixed Classroom model door middel van workshops, college/werkgroepobservaties, individuele coaching en intervisie. De Curriculum Reflection Tool is gepilot bij AUC.	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.
Taalbeleid docenten	Docenten die Engelstalig lesgeven trainen in hun taalvaardigheid en lesgeven in het Engels	Op schema: De nieuwe taalstrategie is vastgesteld. Een VU-termenlijst is in ontwikkeling. De taalvaardigheidstoets voor docenten is verder ontwikkeld en geüpdatet: de observatievariant en de oral assessment worden aangeboden. Het aantal docenten dat de cursus 'lesgeven in Engels' volgt neemt langzaam af.	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	Op schema: Didactische ondersteuning wordt onder meer aangeboden in de vorm van Coaching on the job. We zien met name meer junior docenten gebruik maken van dit aanbod en gaan komend jaar uitzoeken welke behoefte onder meer senior docenten leeft.	Gelijk aan plan: Elke docent kan gebruik maken van laagdrempelige onderwijssteuning, digitaal en op de werkplek.
Decentraal			
Innovatiemiddelen	Stimuleren ontwikkelen innovatief onderwijs door innovatiebudget voor docenten	Deels vertraagd: FGB heeft innovatie gestimuleerd door capaciteit uit te breiden en budget beschikbaar te stellen voor ideeën van docenten. Bij GNK is het innovatiefonds uitgesteld.	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 gehonoreerd.
Ondersteuning docenten	Cursussen en coaching ten behoeve van het blended onderwijsconcept.	Op schema: FSW, FGW, RCH en AUC hebben capaciteit voor ondersteuning en/of ontwikkeling van docenten uitgebreid.	Gelijk aan plan: Docenten hebben zich ontwikkeld en passen blended learning toe in hun onderwijs en er is een levendige professionaliseringscultuur.

Onderwerp	Doel	Voortgang: gerealiseerd resultaat t/m 2022	Vooruitblik: Beoogd resultaat 2024
Toetskwaliteit	De kwaliteit van toetsen verbeteren doordat docenten zijn onderlegd in het maken van toetsen, toetsdossiers en toetsplannen.	Op schema: Bij FGB wordt het facultair toetsbeleid stapsgewijs geïmplementeerd in de opleidingen. Bij SBE zijn extra uren per vak toegekend voor verbeteren toetskwaliteit, is een toetsdeskundige ingehuurd en zijn workshops rondom toetsmatrijzen georganiseerd. De AACSB accreditaties Business en Accounting zijn behaald bij SBE.	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

Doelen 2022 behaald, financiële uitnutting in lijn met begroting	Mate van realisatie 	Uitnutting financieel 
--	--	--

Onderwerp (x €1.000)	Begroting t/m 2022	Realisatie t/m 2022	Nog te besteden middelen 2019-2022	Begroting 2023	Begroting 2024
6c. VU NT&L	€ 771	€ 934	€ 424	€ 839	€ 875
Centraal	€ 771	€ 934	€ 424	€ 839	€ 875

Onderwerp	Doel	Voortgang: gerealiseerd resultaat t/m 2022	Vooruitblik: Beoogd resultaat 2024
Centraal			
Network Teaching & Learning	Het opzetten en draaiende houden van het VU NT&L	Op schema: De beoogde werkplekken voor VU NTL zijn gerealiseerd. De zichtbaarheid door doorgaande communicatie en actief beleid is gegroeid naar 500+ leden op LinkedIn en 850+ leden op Canvas Tools for Education. De verduurzaming VU NT&L is opgenomen in beleid van de VU.	Gelijk aan plan: Per 2024 is VU NT&L hét onderwijsinnovatiecentrum van de VU waarin wordt samengewerkt door diensten en faculteiten, waar onderwijsinnovatie, -adviesing en -professionalisering hand in hand gaan en de mogelijkheden van het NU-gebouw ten volle benut worden.

6d. Duurzame loopbaan

Doelen 2022 niet geheel behaald, financiële uitnutting blijft iets achter	Mate van realisatie 	Uitnutting financieel 
---	--	--

Onderwerp (x €1.000)	Begroting t/m 2022	Realisatie t/m 2022	Nog te besteden middelen 2019-2022	Begroting 2023	Begroting 2024
6d. Duurzame loopbaan	€ 320	€ 95	€ 352	€ 362	€ 424
Decentraal	€ 320	€ 95	€ 352	€ 362	€ 424

Onderwerp	Doel	Voortgang: gerealiseerd resultaat t/m 2022	Vooruitblik: Beoogd resultaat 2024
Decentraal			
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 het aantal docenten met een BKO op niveau gebleven en aantal docenten met SKO gestegen. Een steeds groter aantal PhD-studenten heeft een startkwalificatie onderwijs. De evaluatie van de bevorderingscriteria is nog niet gestart.	Gelijk aan plan: Bij SBE volgen van Raamwerk. Onderwijsprestaties, de startkwalificatie onderwijs voor PhD-studenten is afgerond en evaluatie van nieuwe bevorderingscriteria is afgerond.

Reflectie op de voortgang van de Kwaliteitsafspraken

Reflectie College van Bestuur

Als College van Bestuur zijn we trots op de voortgang die in 2022 is geboekt op deze grote lijst van initiatieven om het onderwijs aan de VU te verbeteren. Ondanks dat er begin 2022 nog coronamaatregelen golden, is er in 2022 een inhaalslag gemaakt in de realisatie van de ambities uit het kwaliteitsplan. Tevreden zijn we ook over de financiële realisatie: ten opzichte van het extern beschikbare budget van de studievoorschotmiddelen voor 2022 is 95% gerealiseerd. Daarmee loopt – net als voorgaande jaren – de overall besteding op schema.

Op alle zes kwaliteitsthema's is veel voortgang geboekt. Door de invloed van Corona, kennen de activiteiten rondom activerend blended onderwijs (thema 1) en begeleiding van studenten (thema 2) nog wat vertraging. De activiteiten komen goed op gang, maar de besteding blijft nog iets achter. Ook is er voor sommige activiteiten minder animo dan we hadden verwacht, dit geldt bijvoorbeeld voor taalvaardigheidsactiviteiten voor studenten. Daarentegen zijn we verheugd om te zien dat op thema 5 – onderwijsfaciliteiten – de opgelopen vertraging uit eerdere jaren is ingelopen door de realisatie van de extra studiewerkplekken voor studenten.

We kunnen concluderen dat de inhoudelijke doelen in 2022 voor het overgrote deel behaald of nagenoeg behaald zijn en sommige zelfs voorlopen op de doelstellingen. We hebben er alle vertrouwen in dat de we de door ons gestelde doelen eind 2024 gaan halen.

Graag merken we nog op dat we het van het grootste belang vinden dat we de gerealiseerde uitbreidingen en verbetering kunnen continueren na 2024 en we de stijgende lijn kunnen voortzetten. We zijn content met de toezegging uit het bestuursakkoord dat de middelen voor verbetering van onderwijskwaliteit vanaf 2025 behouden blijven en worden toegevoegd aan de rijksbijdrage. We hopen dat de administratieve last die deze middelen met zich meebrengen vanaf 2025 daarmee verminderd wordt.

Reflectie Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is onder de indruk van de inmiddels geboekte resultaten op de verschillende thema's en het enthousiasme waarmee gewerkt wordt aan verbetering van het onderwijs. De thema's die zijn gekozen in het Kwaliteitsplan 2.0 zijn onverminderd van belang voor het verder verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. De Kwaliteitscommissie van de Raad van Toezicht is betrokken geweest bij de monitoring van de resultaten. De voortgang van kwaliteitsafspraken is een terugkerend onderwerp in elke reguliere vergadering van de Kwaliteitscommissie. De Kwaliteitscommissie onderstreept het belang van het scherp in de gaten houden van de uitputting van de studievoorschotmiddelen vanuit de wens de middelen volledig besteed te zien eind 2024. Daarbij complimenteert de Raad van Toezicht alle betrokkenen met alles wat in gang is gezet en de al bereikte resultaten die het onderwijs ten goede komen.

Reflectie medezeggenschap

Voor een reflectie van de medezeggenschap op de besteding van de studievoorschotmiddelen 2022, inclusief het daarbij gehanteerde proces, verwijzen wij naar [bijlage 10 'Reflectie medezeggenschap op de inzet van de studievoorschotmiddelen VU'](#).



H10 Nationaal Programma Onderwijs



10. Nationaal Programma Onderwijs

(inclusief eventuele bijstelling), realisatie en vooruitblik

Besteding corona-enveloppe

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:

- Studentbegeleiding
- stagecompensatie in de zorg
- lerarenopleidingen
- aanpak vertraging onderzoek

Na de vaststelling van het bestedingsplan VU is aanvullende informatie ontvangen over de verlenging van de bestedingstermijn voor de middelen voor Onderwijs naar eind 2024. Voor Onderzoek was de bestedingstermijn in het NPO al vastgesteld tot het einde van 2024. In de uitvoering houden wij rekening met deze bestedingstermijnen. Dit leidt in de tijd tot verschillen met ons vastgestelde bestedingsplan, omdat wij er in bijvoorbeeld in dat plan nog van uitgaven dat de middelen voor Onderwijs eind 2022 al grotendeels zouden zijn besteed. In de werkelijkheid zijn de activiteiten soms later gestart dan gepland en lopen deze ook langer door. Dat is met name aan de orde geweest voor de plannen die betrekking hebben op het onderwijs.

In deze paragraaf staat informatie over de bereikte voortgang per eind 2022 in 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 invulling, omdat deze middelen volledig zijn bestemd voor de verlenging van contracten van onderzoekers in tijdelijke dienst.

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 periodiek 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, leggen we die wijzigingen ter instemming voor aan de medezeggenschap. Dat is in 2022 aan de orde geweest voor enkele kleinere bijstelling in de besteding van de gelden van NPO-maatregel 4.

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.

Nadat de middelen in het laatste kwartaal van 2021 beschikbaar kwamen (na afronding van het besluitvormingstraject over het VU-bestedingsplan), is het zwaartepunt van de uitvoering van de plannen in 2022 komen te liggen. Nadat de activiteiten in 2022 langzaam van start zijn gegaan, mede door de toen nog geldende coronamaatregelen, heeft de inzet en besteding een ware inhaalslag vertoond gedurende de rest van 2022. Het bericht medio 2022 dat ook de middelen voor maatregel 4 tot en met 6 tot eind 2024 mochten worden ingezet, heeft ertoe geleid dat voor de meeste projecten bij het vormen van de jaarplannen 2023 de inzet van de middelen in de tijd opnieuw bepaald is. Hiervoor is op dat moment een nieuwe verdeling ingediend.

Onderwijs: Voortgang en realisatie 2022

Inzet van de middelen

NPO GELDEN VU per subvoornemen;	BEGROTING	REALISATIE	SALDO	BEGROTING	REALISATIE	SALDO	BEGROTING	BEGROTING	TOTAAL
VU-breed + facultair - Maatregel 4 t/m 6 (bedragen in € x1.000)	2022	2022	2022	2021	2021	2021	2023	2024	
4.									
Studentbegeleiding									
M4.T1 Soepele in- en doorstroom	235	227	8	255	-	255	189	126	542
M4.T2 Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding	3.126	1.995	1.132	1.955	262	1.693	2.038	1.245	5.540
Totaal Maatregel 4: Begeleiding Studenten	3.361	2.221	1.140	2.210	262	1.948	2.228	1.307	6.082
5. Stageoffensief	-	472	-472	1.058	11	1.048	401	175	1.058
Totaal Maatregel 5: Stageoffensief	-	472	-472	1.058	11	1.048	401	175	1.058
6. Lerarenopleiding	360	360	-	360	360	-	-	-	720
Totaal Maatregel 6: Lerarenopleiding	360	360	-	360	360	-	-	-	720
TOTAAL NPO GELDEN 2022	3.721	3.053	668	3.628	633	2.996	2.629	1.482	7.861

TOTAAL NPO GELDEN (bedragen in € x1.000)	
Toegekend 2021	4.281
Toegekend 2022	3.580
TOTAAL TOEGEKEND	7.861

De realisatie over 2022 ondersteunt het beeld dat eind 2021 is ontstaan. In 2022 heeft de VU voor maatregel 4 t/m 6 € 3,6m aan middelen toegekend gekregen via de Rijksbijdrage en in totaal is in 2022 € 3,1m uitgegeven. Voor 2022 betekent dit een inzet van 84% van de beschikbare middelen voor dat jaar.

Het saldo nog te besteden middelen over 2022 en 2021 van € 4,1m, schuift door naar 2023 en 2024 voor maatregel 4 t/m 6. De verwachte inzet hiervan in uitvoering en besteding is door de eenheden reeds in de jaarplannen 2023 opgenomen.

Vooruitblik 2023 en 2024

Wanneer we kijken naar de jaren 2023 en 2024 zien we dat alle aangevraagde plannen in beginsel ongewijzigd blijven, maar een andere tijdslijn kennen. In 2023 zal in de besteding zichtbaar worden dat met name de niet-ingezette middelen 2021 leiden tot een intensivering van de activiteiten in 2023 met voor een aantal projecten een verlenging in tijd naar 2023 en 2024. Vooralsnog leidt dit niet tot een wezenlijk ander beeld in de totale begroting tot en met 2024.

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. Daarnaast wordt er binnen de thema's onderscheid gemaakt tussen de facultaire en VU brede inzet.

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.

Over het algemeen zijn de projecten binnen dit thema in de uitvoerende en soms al afrondende fase. Hieronder volgt per subthema een samenvatting van de voortgang van de uitvoering van de acties.

Facultaire inzet

De voornemens van de facultaire inzet binnen dit thema vielen binnen de volgende type acties:

1. Mentoren en tutoresprogramma's versterken/uitbreiden
2. Inhoudelijke aansluiting met vooropleiding verbeteren door een vorm van bijscholing aan te bieden op inhoudelijke vakken
3. Welkom terug evenementen voor tweede- en derdejaars, samen met studieverenigingen

1. Mentoren en tutoresprogramma's versterken/uitbreiden

Meerdere faculteiten hebben ingezet op het ontwikkelen en/of versterken van het mentoraat en tutoraat bij de opleidingen. Zo zijn er bij BETA in het academische jaar 2021-2022 voor 10 bachelor- en 10 masterstudies het tutoraat/mentoraat geïmplementeerd conform een eerder ontwikkeld raamwerk. De opleidingen die nog geen mentoraat/tutoraat hebben is gevraagd dit in 2022-2023 nader vorm te geven. Binnen FGB en FGW zijn er (extra) mentoren aangesteld voor het vernieuwde mentoraat programma. Zij kunnen studenten in verschillende jaren gaan begeleiden. Bij Geneeskunde gaat het hierbij ook om mentoren voor begeleiding tijdens de masteropleiding.

2. Inhoudelijke aansluiting met vooropleiding verbeteren

Binnen de faculteiten zijn vele activiteiten ontplooid om de aansluiting met de vooropleiding te verbeteren: ACTA heeft meerdere kennisclips ontwikkeld om zelfstudie te bevorderen. Bij AUC is er ingezet op bijscholing in schrijfvaardigheid en wiskunde. SBE heeft ingezet op de organisatie van diverse bootcamps om achterstanden weg te werken. Bij de bacheloropleidingen bleek hier uiteindelijk toch geen behoefte aan te zijn. Voor de masteropleidingen zijn deze succesvol verlopen. Bij FGW en FRT is gekozen voor uitbreiding in formatie. Zo heeft FRT een premastercoördinator aangesteld die de studenten extra heeft kunnen begeleiden. FGW heeft de aanstelling van een staf lid die al betrokken is bij het Pre University College kunnen uitbreiden om zo specifiek te kijken naar studiekeuze voor FGW studies bij studiekeuzers.

3. Welkom terug evenementen voor tweede- en derdejaars

Binnen SBE, RCH, FGB en FGW zijn in 2022 diverse introductie- of 'back to campus'-activiteiten georganiseerd voor studenten van verschillende opleidingen en jaren (tweede- en derdejaars, en master). Een deel van deze events heeft plaatsgevonden, maar een deel is vanwege onzekerheid rond corona of nieuwe lockdowns niet doorgegaan.

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

1. Studiekeuze en voorbereiding op de arbeidsmarkt

Met betrekking tot het onderwerp studiekeuze is er in 2022 een aantal aanvullende studiekeuze activiteiten opgezet. Zo is er een "Spoedcursus Studiekeuze" voor een aantal scholen uit het Pre University College netwerk georganiseerd. De reacties van de deelnemende scholen en leerlingen waren positief. Daarnaast zijn er kleinschalige rondleidingen op de VU campus georganiseerd, als alternatief voor het gemis van grote open dagen ten tijde van de coronamaatregelen. In het voorjaar en najaar van 2022 hebben in totaal 10 rondleidingen plaatsgevonden. Hier hebben ruim 300 studiekeuzers zich voor aangemeld. Tot slot heeft het project "studiekeuzecheck" vertraging opgelopen door langdurige ziekte van de betrokken onderzoeker. Er wordt verwacht dat het rapport in de zomer van 2023 wordt opgeleverd.

Wat betreft de voorbereiding op de arbeidsmarkt zijn er vanuit Career Services drie subprojecten ontstaan die in samenwerking met de career officers van de faculteiten worden vormgegeven. Het gaat hierbij om een VU Career Day, een workshop 'maak een succes van je stage / eerste baan', en een gids voor interactieve carrièregids voor internationale studenten. Alle drie deze projecten zijn in uitvoering. De besteding vindt plaats in het academisch jaar 2022-2023.

2. Sociale binding voor (of net na) de poort

Een aantal activiteiten dat binnen dit subthema valt is inmiddels al afgerond. Zo is er voor het eerst een VU-breed *introductieprogramma* voor nieuwe (pre)masterstudenten georganiseerd, welke op 31 augustus 2022 op de campus heeft plaatsgevonden. Ruim 500 nieuwe masterstudenten hebben hier aan deelgenomen. De evaluatie van deze pilot was positief. Er wordt nu gekeken hoe deze introductie in de lijn kan worden opgenomen. Voor het project "*specifieke groepen studenten wegwijs maken*" zijn de eerste twee informatiefilmpjes gerealiseerd; voor de doelgroepen internationale studenten en studenten met een functiebeperking. De ontwikkeling van een *pre-student community* is deels in 2022 afgerond.

3. De aansluiting tussen het voortgezet onderwijs en het hoger onderwijs

Er is een pilot van *studentenhubs* gerealiseerd. Studenten zijn hierbij gekoppeld aan 11 scholen waarbij zij ingezet worden als vraagbaak en ondersteuner voor de scholieren. Daarnaast worden *academische vaardigheden* van aankomende studenten versterkt door middel van een app; een gezamenlijk project met de Erasmus Universiteit Rotterdam, Universiteit Maastricht en Tilburg University. De app is in ontwikkeling, inmiddels zijn er drie animaties voor drie academische vaardigheden af inclusief leer materiaal. Verwacht wordt dat de app in de zomer van 2023 zal worden gelanceerd.

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.

Ook binnen dit thema geldt dat de projecten en activiteiten bijna allemaal in de uitvoerende en soms afrondende fase verkeren. In vergelijking met thema 1 zien we wel dat een relatief groter aandeel van de middelen nog in 2023 en 2024 zal worden besteed, en dat is onderdeel van de jaarplannen van de betrokken diensten en faculteiten. Hieronder volgt per subthema een samenvatting van de voortgang van de uitvoering van de acties.

Facultaire inzet

De voornemens van de facultaire inzet binnen dit thema vielen binnen de volgende type acties:

1. FTE uitbreiding op studieadvies/studentbegeleiding
2. Onderwijsondersteuning op opleidingsniveau. Kleinere groepen/meer contact/meer sociale binding bewerkstelligen
3. Opnemen in een curriculum als life skills training. De interventie van Caring Universities kan hiervoor geschikt gemaakt worden

1. FTE uitbreiding op studieadvies/studentbegeleiding

Veel faculteiten hebben ingezet op personele uitbreiding binnen het onderwerp studieadvies en studentbegeleiding. Zo zijn er op meerdere faculteiten extra studieadviseurs aangesteld of zijn tijdelijke contracten verlengd. Ook is er bij SBE professionele coaching ingezet voor één-op-één begeleiding voor studenten met een studieachterstand.

2. Onderwijsondersteuning op opleidingsniveau

Op meerdere faculteiten is extra onderwijspersoneel aangenomen ter ondersteuning van het onderwijs en studentenwelzijn. Geneeskunde heeft een ICT medewerker kunnen aanstellen die zorgt voor een betere informatievoorziening voor studenten wat bijdraagt aan de studeerbaarheid van de opleidingen. Ook hebben ze een jurist aangesteld die de examencommissie ondersteunt, in het bijzonder ten aanzien van fraude en bezwaarprocedures. De Rechtenfaculteit heeft ingezet op het meer intensief kunnen begeleiden van studenten met studieproblemen, bijvoorbeeld door het aanbieden van workshops gericht op studievaardigheden, en het creëren van studiegroepen.

3. Opnemen in een curriculum als life skills training

Binnen SBE is gekozen om uit te breiden in loopbaanondersteuning voor bachelorstudenten, door het Career Platform in te bedden in het curriculum. De digitale modules hiervoor zijn in voorbereiding en zullen in 2023 worden opgeleverd.

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

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 waardoor meer studenten met corona-gerelateerde psychische problemen bij hen terecht kunnen en zij sneller kunnen worden geholpen. Deze extra inzet is in 2022 gecontinueerd met 2,2 fte. Daarnaast zijn er twee student-assistenten aangenomen die in 2022 vijf extra *'plan- en doe'-groepen* (groepen die studenten helpen met studeren en plannen) gegeven hebben. Tot slot is er in 2021 een *student wellbeing officer* aangenomen, en is er een fysiek *Student Wellbeing Point* op de campus opgericht dat in 2022 verder vorm heeft gekregen en veel studenten heeft kunnen bereiken. Per januari 2023 is dit point een vaste service binnen de VU.

2. Inzet op student engagement

Ook de acties die binnen student engagement vallen zijn allen in uitvoering of gerealiseerd. Zo is er een *student engagement team* opgezet en wordt er gewerkt aan het zichtbaar maken van student engagement door middel van een aantal events. Ook is er gewerkt aan de verdere realisatie van een fysiek Student Engagement Point op campus. 3D (een plek op de VU waar al veel studentactiviteiten plaatsvinden) heeft met het budget extra student-assistenten kunnen aannemen die van grote toegevoegde waarde zijn. Nieuwe studenten die kampen met isolement en behoefte hebben aan verbinding en sociale contacten weten 3D steeds beter te vinden, het aantal deelnemende studenten nam in 2022 verder toe. Verder zijn er middels de *Call for Action* inmiddels vijf aanvragen voor studentinitiatieven gedaan, ter bevordering van sociale contacten, studentenwelzijn en ondersteuning bij het studeren. Tot slot zijn er in het voorjaar en in het najaar van 2022 trainingen aangeboden aan alle *student confidants* van studieverenigingen. Uiteindelijk hebben 29 student confidants de training gevolgd. Het gemiddelde beoordelingscijfer van deelnemers voor deze training was een 8.3.

3. Uitbreiding van het workshop- en interventieaanbod voor studenten

Het *workshopaanbod* van de afdeling studentontwikkeling is in 2022 verder uitgebreid met acht extra studievaardigheidstrainingen. Aan de trainingen hebben ruim honderd studenten deelgenomen. De andere drie acties omvatten interventies die zich op dit moment in de uitvoerende fase bevinden. Zo is er bij eerstejaars psychologiestudenten een pilot gedraaid voor een extra "lifestyle" interventie binnen Caring Universities. Daarnaast is er een programma voor de *peer-to-peer coaching* ontwikkeld (bedoeld om op een laagdrempelige manier sociale interactie tussen studenten te faciliteren). Zowel de studentencoaches als de deelnemers zijn geworven, de coaches zijn getraind en het programma voor de deelnemers start begin februari 2023. Tot slot zijn er met het *Goal Setting 2.0 project* twee interventies ontwikkeld waarmee wordt beoogd de impact van de VU StudieKeuzeCheckvragenlijst te verhogen en daarmee de problemen van uitval/switch te verminderen. De pilots hiervan gaan in 2023 van start.

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 uitvoerende fase; er zijn al veel inhoudelijke stukken af en er wordt nu gekeken wat voor vorm de gids moet krijgen. Streven is om de gids vanaf het nieuwe academische jaar in september 2023 te kunnen aanbieden. Het andere project wat onder dit subthema valt had als doel het ontwikkelen van een app op het gebied van studentenwelzijn. Echter bleek dat een app op dit moment niet meer de grootste toegevoegde waarde heeft. Er is meer behoefte aan interactie óp de campus in plaats van online. Daarom is met instemming van de medezeggenschap een andere bestemming gevonden voor deze middelen. Ze worden nu ingezet om de *Mindful Library* te realiseren. Dit is een initiatief dat studenten én medewerkers de gelegenheid biedt om mindfulness een plek te geven in hun dagelijkse studeren en werken op de campus. Dit verbindt studenten en medewerkers met elkaar, wat een 'sense of belonging en community' versterkt. In 2022 is er hiervoor al veel voorwerk verricht. Zo zijn er boekenlijsten samengesteld, zijn er met FCO gesprekken gevoerd over de toewijzing en verbouwing van de definitieve locatie, en zijn er voorbereidingen getroffen voor een tijdelijke pop-up in een studiezaal binnen de VU.

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 tutoren. 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: Mentoren/tutores professionaliseren
- Trainingen: Studentassistenten
- Trainingen: Professionalisering van docenten
- Trainingen: Studie- en studentbegeleiders internationale studenten
- Campusontwikkeling voor de verhoogde campusactiviteit
- Stelpost monitoring

Alle trainingen zijn inmiddels in uitvoering.

- Voor de *professionalisering van mentoren en tutores* heeft in augustus-september 2022 weer een starttraining voor mentoren plaatsgevonden bij meerdere opleidingen van verschillende faculteiten. Hier zitten ten opzichte van vorig jaar nieuwe opleidingen en faculteiten tussen. De aanmelding liep zeer goed. De training wordt nu bij alle faculteiten aangeboden, maar nog niet bij alle opleidingen. Streven is om volgend jaar het aantal opleidingen weer uit te breiden en te zorgen voor een duurzame organisatie, zodat de start training standaard wordt aangeboden aan nieuwe mentoren.
- De eerste training voor *studentassistenten* is in oktober gegeven, naar tevredenheid van de deelnemers. Komend jaar wordt de training weer aangeboden en wordt er ook gestart met een training voor vakcoördinatoren die veel met student-assistenten werken.
- Wat betreft de *professionalisering van docenten* wordt er in de BKO aandacht aan studentenwelzijn, maar daar is niet genoeg ruimte om deelnemers echt diepgaander te trainen op dit vlak. Er wordt daarom gezocht naar een andere inbedding, bijvoorbeeld via de mentoraatprogramma's. De visievorming hierop is in een ver gevorderd stadium, gesprekken met stakeholders verlopen goed, de daadwerkelijke inbedding in de programma's zal een langere adem vragen.
- Tot slot heeft er een *training interculturele communicatie* plaatsgevonden voor studie- en studentbegeleiders van internationale studenten. In 6 groepen hebben ongeveer 80 medewerkers de training doorlopen. De reacties hierop waren positief en de evaluaties uitstekend. De training heeft een 8,3 gekregen. Voor een vervolg wordt momenteel een drieledig aanbod onderzocht.

Het bedrag voor *campusontwikkeling* zal worden ingezet voor ruimtelijke aanpassingen in de gebouwen om de student-gerelateerde processen zoals studenten- en studiebegeleiding beter te faciliteren. De inpassing daarvan is complex en daarom vertraagd. Er wordt gestuurd op realisatie van de faciliteiten in 2023 maar er zijn risico's op vertraging.

Tot slot is de *stelpost monitoring* sinds januari 2022 ingevuld met 0,3 fte voor een coördinator NPO projecten Onderwijs.

Voortgang maatregel 5 (Stagecompensatie in de zorg)

Maatregel 5 is specifiek gericht op de faculteiten geneeskunde en tandheelkunde (ACTA). Beiden zetten de NPO middelen in 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. Het beschikbare budget ad € 1.058k was in ons bestedingsplan conform de OCW-toewijzing volledig in 2021 verantwoord, maar we zien in de praktijk dat de activiteiten en bijbehorende bestedingen veelal pas in 2022 zijn gestart en doorlopen naar 2023 en voor een kleiner deel naar 2024.

Geneeskunde heeft zich in 2022 ingezet voor het uitbreiden van het aantal contracten en plekken voor (wetenschappelijke) stages, uitbreiden van het aantal coschappen, en de ontwikkeling en implementatie van een extra keuzecoschap in een gezondheidscentrum. Al deze activiteiten zijn in de uitvoerende of afrondende fase. Zo is er per februari 2022 is een projectleider 'Wetenschappelijke Stage' aangesteld die deze nieuwe stageplekken ontwikkelt en borgt. Op verschillende plekken zijn er daarnaast extra coschapsplekken gecreëerd om de doorstroom van studenten te bevorderen. Zo worden de middelen ingezet om tot een duurzame verbetering van de doorloop in de coschappen voor de komende jaren te komen, door middel van betere match student-patiënt en uitbreiding naar locaties buiten de muren van het ziekenhuis.

ACTA heeft ingezet op uitbreiding van het aantal externe stageplaatsen en op het aanbieden van extra klinisch onderwijs. In totaal zijn er nu 220 stageadressen voor ongeveer 150 studenten die de externe stage hebben doorlopen. Dit is conform planning. Daarmee is in 2022-23 een stabiel en toereikend aantal externe stageplaatsen gerealiseerd. De extra uitbreiding zal voor 2023-24 noodzakelijk zijn voor het wegwerken van de laatste COVID achterstanden in het master3-programma. Het doel is daarna tot een duurzame inrichting van de externe stages in het onderwijs te komen. Master3 of Ma3 is een bepaalde groep masterstudenten.

Om de achterstand van een deel van de MA-studenten (studiejaar 2021-22 en 2022-23) weg te werken is extra klinisch onderwijs aangeboden waarvoor extra personeel is aangesteld en uit drie secties extra personeel is ingezet. Hierdoor is de Ma3 zonder studievertraging afgestudeerd en loopt Master1 in 2022-2023 weer in een regulier programma.

Tot slot is er extra ondersteuning voor de planning en roostering aangetrokken, onder meer voor stageondersteuning en voor het Skillslab van ACTA.

Voortgang maatregel 6 (Lerarenopleidingen)

Binnen de lerarenacademie zijn verschillende acties opgezet die zich in 2022 in de uitvoerende of afrondende fase bevinden:

- *Informatievoorzieningen voor studenten verbeteren: in uitvoering.* De lerarenacademie versterkt de informatievoorzieningen door een gerichte en persoonlijkere inzet. Zo is extra ondersteuning geboden bij het Steunpunt Lerarenopleidingen. Dit steunpunt is er voor eerstelijns hulp voor zittende en toekomstige studenten. Ook is de 'warm bad'-aanpak ontwikkeld. Studenten voelen zich sneller thuis. De visitatiecommissie (2022) roemde de persoonlijke aanpak. Daarnaast zijn de communicatiestromen op verschillende platformen verbeterd. Zo is er extra aandacht voor de website lerarenopleidingen voor werving van studenten. Daarnaast is er aandacht besteed aan extra informatie binnen de opleiding: extra pagina's 'algemene informatie lerarenopleidingen' die al onze studenten van informatie voorziet. Een analyse laat zien dat veel m EER-studenten de lerarenacademie weten te vinden en dat ze blijven hangen op relevante pagina's.
- *Versterken vakdidactische begeleiding: in uitvoering.* 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 een-op-eencontact, etc. Vrijwel alle schoolvakken (en dus studenten) profiteren hiervan. De junior vakdidactici namen extra stagebezoeken voor hun rekening, hielpen bij de bemensing van het mentoraat en namen klussen van de vakdidactici uit handen, zodat studenten per saldo meer individuele aandacht kregen.
- *Investeren in ondersteuning assessment trajecten: afrondende fase.* Een aantal senior en junior vakdidactici is ingewerkt om assessments af te nemen. Drie junior vakdidactici hebben in januari hun certificaat behaald.

- *Versterken stagebureau: in uitvoering.* De vaste stagecoördinator heeft een uitbreiding van haar aanstelling gekregen om de pieken in de stagetoewijzing op te vangen. Tevens werkt zij aan een eenvoudigere intake. Door langdurige ziekte is de extra capaciteit echter niet ten volle benut.
- *Intensiveren van intervisie: afgerond.* Het aantal intervisiemomenten is opgewaardeerd; meer uren, meer aandacht door verkleining van de groepen. Dit wordt zeer gewaardeerd door de studenten. Tijdens de lockdowns was er hier veel behoefte aan. Inmiddels, nu er geen lockdowns meer zijn, keren de opleidingen terug naar de reguliere peergroupmomenten. Vanaf volgend jaar worden deze binnen de eigen begroting uitgebreid.
- *Extra begeleiding lang-studeerders: in uitvoering.* Voor studenten die langer over hun studie doen is extra ondersteuning georganiseerd – het zogenaamde bezemklasje. Omdat dit nog niet het gewenste effect had is gedurende het jaar de aanpak veranderd van een wat generiekere naar een wat persoonlijker aanpak. Dit lijkt te helpen.
- *Aanvullend vaardighedenonderwijs: nog niet gestart.* Er is gebleken dat er niet genoeg behoefte was aan het inzetten op extra vaardighedenonderwijs. Daarom is het desbetreffende bedrag op andere wijze ingezet, namelijk door meer aandacht voor blended learning – met name Algemene Didactiek – zodat er meer tijd beschikbaar kwam voor (nog meer) persoonlijke aandacht tijdens de colleges op de VU. Ook is meer aandacht besteed aan de lessen die worden verzorgd voor het NT2-onderwijs. Binnen Algemene didactiek zijn keuzeworkshops aangeboden die zich op specifieke vaardigheden richten (klassemanagement, differentiatie). Dit type workshop kan ook breder, bij alumni en in professionalisering, worden uitgezet.

De realisatie van de bestedingen verloopt conform het VU-bestedingsplan.

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

Inzet van de middelen

(bedragen in € x1.000)	AANTAL GEHOLPEN ONDERZOEKERS 2022	REALISATIE 2022	AANTAL GEHOLPEN ONDERZOEKERS 2022	REALISATIE 2021	NOG IN TE ZETTEN MIDDELEN 2021/2022	BESTEDINGSPLAN VERWACHTE UITGAVEN 2021-2024
1. NPO Steunprogramma voor herstel en perspectief onderzoekers	69	€ 1.700	74	€ 385	€ 3.472	€ 5.557
2. Eigen middelen en financiële en niet-financiële maatregelen	4	-	21	€ 222	€ 912	€ 1.133
						€ 6.690

In het bestedingsplan Onderzoek NPO krijgen in totaal 230 onderzoekers in tijdelijke dienst ondersteuning in de vorm 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 2022 heeft de VU 69 onderzoekers die vertraging hebben opgelopen in hun onderzoek en in aanmerking komen voor ondersteuning vanuit het Steunprogramma. In 2022 is € 1,7m uitgegeven aan maatregel 7. De kosten die gemaakt worden voor het vertraagde onderzoek ontstaan aan het einde van de looptijd van de contracten, omdat dan de contractverlenging ingaat. 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 73 onderzoekers dat wordt ondersteund door middel van een contractverlenging is inbegrepen het aantal contractverlengingen dat wij met eigen, facultaire middelen mogelijk maken. Ruwweg wordt over 2021 en 2022 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 bijvoorbeeld 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 van de manieren waarop wij individuele onderzoekers hebben kunnen ondersteunen naast contractverlenging, en wij zien er dan ook vanaf om hiervan een specifieke opgave te doen via de coronaparagraaf.



H11 Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap



11. Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap

Op basis van het Bestuursakkoord 2022 hoger onderwijs en wetenschap d.d. 14 juli 2022 ontvangt de VU met ingang van 2022 via de rijksbijdrage extra middelen voor starters- en stimuleringsbeurzen en voor nieuwe sectorplannen. Hierbij zijn ook afspraken gemaakt over de monitoring en verantwoording van deze extra gelden. Onderdeel van die afspraak is dat de instellingen zich jaarlijks verantwoorden via een apart hoofdstuk 'Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap' in het jaarverslag. Hierin dienen de onderwerpen uit het bestuursakkoord op een herkenbare manier terug te komen. De rapportage moet ingaan op bestaande en de aanvullend overeengekomen indicatoren conform bijlage 2 bij het bestuursakkoord. Daarnaast zijn in het bestuursakkoord afspraken gemaakt over de gegevens die in het jaarverslag worden opgenomen inzake de starters- en stimuleringsbeurzen.

Voor het jaar 2022 kiezen wij voor een beperkte rapportage in het jaarverslag omdat de set met indicatoren voor de verantwoording nog in ontwikkeling is en pas in 2023 definitief zal worden gesteld én omdat er in 2022 slechts in beperkte mate sprake is geweest van uitvoering van activiteiten in het kader van de starters- en stimuleringsbeurzen en van de sectorplannen. Na de vaststelling van het bestuursakkoord heeft in de tweede helft van 2022 de nadruk vooral gelegen op het opstellen en het finaliseren van de (bestedings)plannen, waarbij in 2023 de uitvoering van start gaat. Over de stand van zaken van de onderwerpen 'starters- en stimuleringsbeurzen' en 'sectorplannen' kunnen wij het volgende melden.

Starters- en stimuleringsbeurzen

Starters- en stimuleringsbeurzen zijn een nieuw instrument dat moet zorgen voor een grotere stabiliteit en voorspelbaarheid van de onderzoeksfinanciering van universiteiten en umc's. Het betreft niet-competitieve middelen. Doelen zijn: het stimuleren van ongebonden onderzoek en het verlagen van de werk-, competitie- en aanvraagdruk. In het bestuursakkoord zijn afspraken over verantwoording, monitoring en evaluatie opgenomen. Binnen de VU is eind 2022 met instemming van de medezeggenschap het bestedingsmodel vastgesteld voor de starters- en stimuleringsbeurzen. Op basis van dat model hebben alle faculteiten een bestedingsplan opgesteld, waarin zij aangeven hoe zij deze beurzen willen inzetten in de komende jaren. Dit bestedingsplan heeft betrekking op de middelen die de VU als starters- en stimuleringsbeurzen zal ontvangen over de jaren 2022 t/m 2024. In februari 2023 zijn alle facultaire bestedingsplannen goedgekeurd door het CvB en is de uitvoering van de plannen in gang gezet, waarbij ook de maatregelen zijn getroffen om te voldoen aan de gevraagde verantwoording op de beurzen. Binnen de VU zijn er in 2022 nog geen starters- en stimuleringsbeurzen toegekend aan onderzoekers, en dus zijn er in dat kader nog geen uitgaven geweest. Derhalve kan er in het jaarverslag 2022 nog geen verantwoording plaatsvinden van de toewijzing en de besteding van de beurzen. Vanaf 2023 zullen de faculteiten de eerste starters- en stimuleringsbeurzen toekennen. De ontvangen toewijzing aan starters- en

stimuleringsbeurzen voor 2022 ad € 9,3m is door OCW aangemerkt als niet-normatieve rijksbijdrage. Aangezien er in 2022 nog geen bestedingen plaatsvinden, hebben wij dit gehele bedrag op de balans gezet en schuift dit door als baten naar volgende jaren omdat dan de bestedingen zullen plaatsvinden. Via het Jaarverslag 2023 kunnen we daarover voor het eerst verantwoording afleggen.

Sectorplannen

In zijn ambitie om een gezond en duurzaam stelsel voor hoger onderwijs en wetenschap vorm te geven, investeert OCW structureel in de sectorplannen met een jaarlijkse bijdrage van € 200m. Binnen vier domeinen, sociale- en geesteswetenschappen, bètawetenschappen, technische wetenschappen en medische wetenschappen is samengewerkt om tot een beeld van de sector te komen. Op basis daarvan hebben de instellingen keuzes gemaakt waarmee gericht onderzoekscapaciteit kan worden uitgebreid. Het doel is om het fundament van wetenschapsgebieden te versterken en meer ruimte te bieden aan onderzoekstalent.

Voor de besteding van de jaarlijkse bijdrage van € 200 miljoen zijn de volgende sectorplannen opgesteld:

1. Sectorplan bètawetenschappen: *Voor een sterker fundament*, € 50m per jaar. Verbindende thema's zijn klimaat, energie, gezondheid, biodiversiteit en informatica. De VU kiest met name voor de interdisciplinaire samenwerking van Aard- en Milieuwetenschappen.
2. Sectorplan Social Sciences and Humanities (SSH): *Samen sterker. Investeren in onderzoek door sociale en geesteswetenschappen*, € 70m per jaar. De samenwerking in deze domeinen is georganiseerd in een interdisciplinair programma rond welvaart, participatie en burgerschap in een digitale wereld. De sociale wetenschappen zetten in op vijf speerpunten, waaronder veerkracht bij de jeugd, de menselijke factor in nieuwe technologieën en maatschappelijke ongelijkheid. De geesteswetenschappen kiezen voor het versterken van de basis van het onderzoek en onderwijs in de moderne vreemde talen en het Nederlands. Rechtsgeleerdheid en Economische en Bedrijfswetenschappen zijn betrokken bij de interdisciplinaire plannen. De Rechtsgeleerdheid zit midden in de uitvoering van een sectorplan, waarbij de VU heeft gekozen voor Empirical Legal Studies.
3. Het sectorbeeld 'Versnellen op gezondheid' is uitgewerkt tot het *Sectorplan Medische en Gezondheidswetenschappen*, € 60m per jaar. Het plan is toegespitst op drie thema's: 1) Preventie, 2) Datagedreven innovatie en 3) Van fundamenteel onderzoek tot kliniek en praktijk.
4. Sectorplan *Ontwerpende Ingenieurswetenschappen: Vraag en capaciteit in balans*, € 20m per jaar (80% via de eerste geldstroom en 20% via 2e geldstroom beschikbaar). Deze sectormiddelen zijn alleen beschikbaar voor de vier Technische Universiteiten. Het sectorplan richt zich op grote maatschappelijke uitdagingen als energie, duurzaamheid, landbouw, water en voedsel. Verder staan sleuteltechnologieën centraal.

Om de meest urgente knelpunten voor het hoger onderwijs zo snel mogelijk te adresseren, is er voor gekozen om vanaf 2022 al structureel € 60m beschikbaar te stellen. De toekenning van dit bedrag is gebaseerd op de hiervoor genoemde sectorplannen, waarbij voor de verdeling over de universiteiten is uitgegaan van hun aandeel in deze sectorplannen. In de loop van 2023 zullen de definitieve versies van de sectorplannen worden vastgesteld, op basis waarvan de definitieve

verdeling van het landelijk beschikbaar budget van € 200m per jaar zal worden vastgesteld voor 2023 en verdere jaren. Op basis van het positieve advies dat de Nationale Commissie Sectorplannen op 23 maart 2023 heeft uitgebracht aan de minister van OCW over de huidige sectorplannen, gaan wij ervan uit dat de procentuele verdeling van de extra sectorplangelden over de universiteiten aan zal sluiten op de verdeling 2022.

De verantwoording over de voortgang van de sectorplannen zal plaatsvinden via een monitoringscommissie per sectorplan. Voor het meten van de voortgang en de bereikte resultaten zijn in de sectorplannen kritische prestatie indicatoren (KPI's) opgenomen. In overleg met de monitoringscommissies zullen de KPI's nader worden geconcretiseerd en aangescherpt met meetbare indicatoren voor de periode 2023-2028.

De VU participeert in de sectorplannen 1 t/m 3. De betrokken faculteiten aan de VU hebben deze sectorplannen meegenomen in de uitwerking van hun jaarplannen 2023, waarbij zij ook rekening hebben gehouden met het deel van middelen dat in 2022 al beschikbaar is gekomen. De gelden voor de nieuwe sectorplannen zijn door de minister aangemerkt als niet-normatieve rijksbijdrage. Dit betekent dat het deel van de toegewezen middelen over 2022 dat niet in 2022 zal worden besteed door ons niet als baten over 2022 is verantwoord, maar op de balans is gezet omdat de bestedingen na 2022 zullen plaatsvinden. Het aandeel van de VU in de toewijzing 2022 bedraagt € 4,307k (waarvan € 1.769k voor het sectorplan SSH, € 1,369k voor het sectorplan Medisch en € 1,169k voor het sectorplan Bèta). Van dit bedrag is € 1,085k besteed in 2022, € 955k voor het sectorplan Medisch en € 130k voor het sectorplan Beta.

Jaarrekening

Jaarrekening 2022

Geconsolideerde balans per 31 december 2022
(na verwerking resultaat)

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	31.12.2022	31.12.2021
ACTIVA		
Vaste activa		
1.1 Immateriële vaste activa	31.079	30.924
1.2 Materiële vaste activa	724.684	659.254
1.3 Financiële vaste activa	5.482	1.212
<i>Totaal vaste activa</i>	<i>761.245</i>	<i>691.390</i>
Vlottende activa		
1.4 Voorraden	846	748
1.5 Vorderingen	59.847	59.171
1.7 Liquide middelen	123.005	118.333
<i>Totaal vlottende activa</i>	<i>183.698</i>	<i>178.252</i>
Totaal activa	944.943	869.642
PASSIVA		
2.1 Eigen vermogen	346.214	343.763
2.2 Voorzieningen	25.981	27.257
2.3 Langlopende schulden	296.364	251.277
2.4 Kortlopende schulden	276.385	247.345
Totaal passiva	944.943	869.642

Geconsolideerde staat van baten en lasten

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2022	2022	2021
BATEN			
3.1 Rijksbijdragen	472.388	450.403	436.620
3.2 Overige overheidsbijdragen	922	846	903
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	60.361	54.496	61.661
3.4 Baten werk in opdracht van derden	91.244	86.708	89.948
3.5 Overige baten	65.229	60.423	56.610
<i>Totaal baten</i>	<i>690.144</i>	<i>652.876</i>	<i>645.742</i>
LASTEN			
4.1 Personeelslasten	461.590	434.300	410.129
4.2 Afschrijvingslasten	50.638	57.215	47.419
4.3 Huisvestingslasten	47.731	37.257	43.614
4.4 Overige lasten	121.895	120.773	110.498
<i>Totaal lasten</i>	<i>681.854</i>	<i>649.546</i>	<i>611.660</i>
Saldo baten en lasten	8.290	3.330	34.082
5 Financiële baten en lasten	-5.279	-9.164	-8.886
Resultaat	3.011	-5.834	25.196
6 Belastingen	-62	-7	9
7 Resultaat deelnemingen	-303	-50	-73
Resultaat na belastingen	2.646	-5.891	25.132
8 Aandeel derden in resultaat	-	-	-35
Netto resultaat	2.646	-5.891	25.097

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

<i>(bedragen x € 1.000)</i>		
	2022	2021
Kasstroom operationele activiteiten		
Saldo van baten en lasten	8.290	34.082
4.2 Afschrijvingen	50.638	47.419
2.2 Mutaties voorzieningen	-1.276	-4.780
Mutaties vlottende middelen		
1.4 Voorraden	-98	37
1.5 Vorderingen	-676	3.214
2.4 Schulden	28.970	22.280
<i>Kasstroom bedrijfsoperaties</i>	<i>85.847</i>	<i>102.252</i>
5. Financiële baten	47	507
5. Financiële lasten	-14.271	-12.788
<i>Financieel resultaat</i>	<i>-14.224</i>	<i>-12.281</i>
6. Belastingen	-62	9
7. Resultaat deelneming	-	-
8. Mutatie eigen vermogen (aandeel derden)	-195	-
Kasstroom operationele activiteiten	71.366	89.980
Kasstroom investeringsactiviteiten		
1.1 Investerings immateriële vaste activa	-7.746	-9.815
1.1 Desinvesteringen immateriële vaste activa	81	-
1.2 Investerings materiële vaste activa	-100.764	-96.862
1.2 Desinvesteringen materiële vaste activa	-	354
1.3 Investerings in deelnemingen e/o samenwerkingsverbanden	-4.840	-
1.3 Mutaties leningen u/g	-28	-814
1.3 Vordering Ministerie OCW	295	675
Kasstroom investeringsactiviteiten	-113.002	-106.462
Kasstroom financieringsactiviteiten		
2.3 Nieuw opgenomen leningen / verplichtingen	60.445	50.000
2.3 Aflossing langlopende schulden	-14.136	-14.136
2.4 Opbrengst grondruil erfpacht LvK	-	4.600
Kasstroom financieringsactiviteiten	46.309	40.464
Mutatie liquide middelen	4.672	23.982
1.7 Liquide middelen per 1 januari	118.333	94.351
Mutatie liquide middelen	4.672	23.982

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 2022 van de VU is op xx Juni 2023 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.

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.

Stelsel- en schattingswijzigingen

In 2022 hebben er geen stelsel- en schattingswijzigingen plaatsgevonden.

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. (100%)
- ASIF Alpha B.V. (50%)
- VU Start-Hub B.V. (100%)
- Bar Boele B.V. (50%)

De 50% deelnemingen zijn proportioneel meegenomen in de consolidatie.

Niet in de consolidatie van VU Holding B.V. meegenomen zijn de volgende minderheidsdeelnemingen:

- ACTA Holding B.V. (45% deelneming)
- IOTA Pharmaceuticals Ltd. (28,57% deelneming)
- ACE Incubator B.V. (20% deelneming)
- Incircular B.V. (20% deelneming)
- STAK Lumicks (certificaten <5%)
- Matrix Innovation Center C.V. (20%)
- Innovatiefonds Noord-Holland B.V. (6,25%)
- BiteOn B.V. (15%)

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 / AUmc

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 activeringgrens 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 onder de kortlopende schulden op de balans opgenomen. Voorgefinancierde lasten worden 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 2022 is 110,9% (ultimo 2021: 110,2%).

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. en VU Start-Hub 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	Goodwill	Totaal
Cumulatieve aanschafwaarde	67.181	-	67.181
Cumulatieve afschrijvingen	-36.257	-	-36.257
Boekwaarde 01.01.2022	30.924	-	30.924
Investeringsen 2022	4.642	3.104	7.746
Overige mutaties 2022	-28	-	-28
Desinvesteringen 2022	-149	-	-149
Afschrijving desinvestering 2022	68	-	68
Afschrijvingen 2022	-7.366	-116	-7.482
Cumulatieve aanschafwaarde	71.646	3.104	74.750
Cumulatieve afschrijvingen	-43.555	-116	-43.671
Boekwaarde 31.12.2022	28.091	2.988	31.079

De belangrijkste investeringen in software betreffen de implementatie van het nieuwe onlinelandschap van de VU en de implementatie van Digital@VU.

Voor de boekwaarde van de softwareontwikkeling ultimo 2022 is in het eigen vermogen een wettelijke reserve gevormd (zie 2.1).

In 2022 is door VU Holding B.V. een participatie in Matrix Innovation Center C.V. aangekocht. Het verschil tussen de aanschafprijs en de waarde volgens de zichtbaar eigen vermogen methode is aangemerkt als goodwill. De goodwill zal in 20 jaar worden afgeschreven.

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	33.256	984.952	124.586	74.413	1.217.208
Cumulatieve afschrijvingen	-	-507.441	-	-50.513	-557.954
Boekwaarde 01.01.2022	33.256	477.511	124.586	23.900	659.254
Investerings 2022	32	4.624	98.629	5.273	108.558
Desinvesteringen 2022	-	-637	-	-	-637
Afschrijving desinvestering 2022	-	637	-	-	637
Overige mutaties 2022	-	13.881	-13.629	-224	28
Afschrijvingen 2022	-	-36.218	-	-6.938	-43.156
Cumulatieve aanschafwaarde	33.288	1.002.820	209.586	79.462	1.325.157
Cumulatieve afschrijvingen	-	-543.022	-	-57.451	-600.473
Boekwaarde 31.12.2022	33.288	459.798	209.586	22.011	724.684

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 2022 € 87m, waardoor de totale bestedingen aan Schoolwerktuinen zijn gestegen tot € 186m. De overige mutaties betreffen de activering van ingebruik genomen activa in uitvoering.

Een deel van de grond aan de Laan van Kronenburg in Amstelveen is in erfpacht uitgegeven (boekwaarde € 0,9m). 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.

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 2022 getaxeerd op € 1.245m (2021: € 1.200m). Dit is gelijk aan de verzekerde waarde. De WOZ-waarde van de gebouwen en terreinen is vastgesteld op € 409m (peildatum 1 januari 2021) en is gelijk aan voorgaand jaar.

In 2022 is € 7,8m (2021: € 3,6m) 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:

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Boekwaarde	Investerings en	Desinvesteringen	Resultaat	Boekwaarde
	01.01.2022	verstrekkingen	en aflossingen	deelnemingen	31.12.2022
Deelnemingen					
Overige deelnemingen	254	4.840	-	-303	4.791
<i>Subtotaal</i>	254	4.840	-	-303	4.791
Leningen u/g					
Bio Detection Systems B.V.	75	-	-	-	75
Stg. Bijzondere Tandheelkunde	66	-	-	-	66
Preseeds financiering	30	-	-30	-	-
Overige leningen u/g	492	50	8	-	550
<i>Subtotaal</i>	663	50	-22	-	691
Vordering Ministerie OCW	295	-	-295	-	-
Totaal financiële vaste activa	1.212	4.890	-317	-303	5.482

De deelnemingen zijn toegenomen door de aankoop van participaties in drie deelnemingen door VU Holding B.V. Het betreffen de deelnemingen in Matrix Innovation Center C.V., Innovatiefonds Noord-Holland B.V. en BiteOn B.V.

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 betrof een eenmalige compensatie als gevolg van de invoering van de BaMa structuur die betrekking heeft op meerdere jaren. De hoogte van de aflossing wordt elk jaar bepaald door OCW. Eind 2022 is de vordering geheel verrekend.

1.4 Voorraden

Dit betreft de voorraad gebruiksgoederen, gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs dan wel lagere opbrengstwaarde. De voorziening voor incourantheid is nihil en is gelijk aan voorgaand jaar.

1.5 Vorderingen

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	31.12.2022	31.12.2021
Debiteuren	13.279	14.361
Nog te factureren werk voor derden	18.343	17.936
Studenten / cursisten	2.130	1.975
Personeel	152	169
Overige vorderingen	3.899	3.294
Vooruitbetaalde kosten	11.301	9.121
Omzetbelasting	-	345
Nog te ontvangen bedragen	12.045	13.020
Af: voorziening vanwege oninbaarheid	-1.302	-1.050
Totaal vorderingen	59.847	59.171

Het totaal van de vorderingen is met € 0,7m gestegen en wordt met name veroorzaakt door de stijging van de vooruitbetaalde bedragen.

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>	31.12.2022	31.12.2021
<i>Specificatie Nog te factureren werk voor derden</i>		
Nog te factureren	18.878	18.597
Correctie verwachte verliezen	-535	-661
Totaal	18.343	17.936
<i>Specificatie Studenten/cursisten</i>		
Nog te ontvangen collegegelden	20.891	10.728
Aanpassing toerekening collegegelden	-18.761	-8.753
Totaal	2.130	1.975
<i>Voorziening wegens oninbaarheid</i>		
Stand per 1 januari	-1.050	-1.003
Onttrekkingen	46	-47
Dotatie ten laste van de exploitatie	-299	-
Totaal	-1.303	-1.050

*) Vooruitgefactureerde collegegelden welke nog niet zijn ontvangen op 31 december 2022, zijn gesaldeerd met de nog te ontvangen collegegelden.

1.7 Liquide middelen

(bedragen x € 1.000)	31.12.2022	31.12.2021
Kasmiddelen	18	19
Banken	122.987	118.314
Totaal liquide middelen	123.005	118.333

De liquide middelen zijn direct opvraagbaar. Het aandeel van VU Holding B.V. onder de liquide middelen bedraagt in 2022 ca. € 3,4 miljoen (2021: ca. € 2,7 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:

(bedragen x € 1.000)	Stand per 01.01.2022	Bestemming resultaat	Overige mutaties	Stand per 31.12.2022
Algemene reserve	305.770	4.655	2.357	312.782
Bestemmingsreserve sectorgelden	4.659	-1.238	472	3.894
Private bestemmingsreserve	2.126	-746	-	1.380
Privaat bestemmingsfonds	100	-26	-	74
Wettelijke reserve				
ontwikkeling software	30.913	-	-2.829	28.084
Aandeel derden	195	-	-195	-
Totaal eigen vermogen	343.763	2.646	-195	346.214

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 in 2021 ontvangen donatie bestemd voor de Faculteit Religie & Theologie.

Door de aankoop van de resterende 20% van de aandelen in Taalcentrum-VU B.V. is er geen aandeel derden meer ultimo 2022. VU Holding B.V. bezit nu 100% van de aandelen. Het aandeel derden bedroeg op 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
	01.01.2022	of vrijval	Onttrekkingen	31.12.2022	< 1 jaar	> 1 jaar
Personele voorzieningen						
Ontslaglasten	2.010	2.816	-2.948	1.878	1.449	429
Reorganisatielasten	337	1	-215	122	122	-
Transitievergoeding	3.057	244	-655	2.646	2.646	-
Ambts- en dienstjubilea	5.030	305	-305	5.030	255	4.775
Sabbatical leaves	2.250	-84	-	2.166	-	2.166
Eigen risico WIA	4.658	-1.438	-535	2.684	533	2.151
Langdurig zieken	1.261	533	-	1.795	1.795	-
Vitaliteitspact	379	11	-	390	-	390
Overige personele voorzieningen	106	-	-	106	106	-
<i>Subtotaal</i>	<i>19.089</i>	<i>2.388</i>	<i>-4.659</i>	<i>16.818</i>	<i>6.906</i>	<i>9.912</i>
Materiële voorzieningen						
Milieuverplichtingen	7.605	-	-185	7.420	200	7.220
Claims en ongevallen	523	140	-	663	663	-
Overig	40	-40	-	-	-	-
Verlieslatende huisvestingscontracten	-	1.080	-	1.080	102	978
<i>Subtotaal</i>	<i>8.168</i>	<i>1.180</i>	<i>-185</i>	<i>9.163</i>	<i>965</i>	<i>8.198</i>
Totaal voorzieningen	27.257	3.568	-4.844	25.981	7.871	18.109

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 (2022: 3,30%, in 2021: -/ 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.

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 (2022: 3,30%, in 2021: +/- 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.

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 voor de onvermijdbare kosten als gevolg van de leegstand bij de ingekochte capaciteit door de VU. De ingekochte capaciteit was bestemd voor een museum in samenwerking met twee andere partijen. Deze samenwerking is eind 2022 voortijdig beëindigd.

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
	01.01.2022	in 2022	mutaties	2022	31.12.2022	1-5 jaar	> 5 jaar
Kredietinstellingen EIB	212.866	37.500	-	-14.136	236.230	82.399	153.831
Kredietinstellingen BNG	30.000	20.000	-	-	50.000	32.292	17.708
Ineffectiviteit derivaten	3.358	-	-1.152	-	2.206	2.206	-
Vooruitontvangen erfpacht	5.053	-	-70	-	4.983	345	4.638
Vooruitontvangen investeringssubsidie	-	2.945	-	-	2.945	2.945	-
Totaal langlopende schulden	251.277	60.445	-1.222	-14.136	296.364	120.187	176.177

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. € 45m en is veroorzaakt door drie ontvangen leningen voor totaal € 57,5m, aflossingen op bestaande leningen van in totaal € 14,1m en een ontvangen investeringssubsidie. De aflossingsverplichtingen voor 2023 bedragen eveneens € 14,1m.

Met de banken, de EIB, de Deutsche Bank (DB) en de BNG zijn vier financiële convenanten afgesproken. In 2022 is de VU ruim binnen deze gestelde normen gebleven. Onderstaande tabel geeft de waarden van de ratio's per 31 december 2022 en de norm van de banken weer.

Ratio ¹	VU	Banken
Solvabiliteit I	36,6%	>30%
Debt Service Coverage	2,1	>1,3
Loan to Value	38,9%	<50%
Investerings (in € mln) ²	113,2	161,0

¹ 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

² 110% van investeringsbegroting jaarverslag 2021 voor 2022

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 2022 is de ineffectiviteit afgenomen met € 1,2m (2021: stijging € 0,2m).

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 2022 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. In 2022 heeft een herschikking in de derivatenportefeuille plaatsgevonden.

Vanwege de huidige lage kapitaalmarktrente en de lange looptijd vertoont de portefeuille een negatieve marktwaarde van ongeveer € 31,6m per eind 2021 (2021: € 103,2m). De marktwaarde is de actuele waarde van de in de toekomst verschuldigde verplichtingen.

Sinds 31 december 2020 is, zoals gedefinieerd in het derivatencontract (ISDA) met de Deutsche Bank, geen sprake van een overhedge. Ook in de jaren 2023 en 2024 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 31.12.2022	Reële waarde 31.12.2021	
10.000	BNG	2010 - 2025	4,60%	6 mnds Euribor	-504	-1.930	
10.000	BNG	2011 - 2026	4,65%	6 mnds Euribor	-667	-2.399	
15.000	DB	2011 - 2025	5,53%	1 mnds Euribor	-1.011	-3.319	
50.000	DB	2013 - 2035	5,23%	1 mnds Euribor	-11.220	-32.753	
50.000	DB	2013 - 2035	5,37%	1 mnds Euribor	-9.705	-27.993	
113.984	*	DB	2014 - 2030	5,16%	1 mnds Euribor	-8.475	-34.787
Totaal					-31.582	-103.181	

*) De hoofdsom varieert gedurende de looptijd. Het hier vermelde bedrag betreft de uitstaande hoofdsom per 31-12-2022.

Vooruitontvangen erfpacht

Erfpachttermijnen die in een keer zijn geïnd worden verantwoord onder langlopende schulden. Gedurende de looptijd van de erfpachtcanons zal een evenredig deel van deze schulden vrijvallen ten gunste van het resultaat.

Vooruitontvangen investeringssubsidie

Voor de financiering van een gebouw voor start ups heeft de VU een investeringssubsidie ontvangen van de Gemeente Amsterdam.

2.4 Kortlopende schulden

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	31.12.2022	31.12.2021
Crediteuren	29.236	40.816
Belastingen en premies sociale verzekeringen		
- loonheffing	13.900	12.732
- premies sociale verzekeringen	4.491	4.109
- omzetbelasting	1.684	-
- vennootschapsbelasting	39	-
Schulden inz pensioenen	5.394	4.979
Voorschotten werk voor derden	85.547	77.525
Overige schulden	871	837
Overlopende passiva		
- vooruitontvangen college- en les gelden	41.667	28.733
- vooruitontvangen doelsubsidies OCW	15.782	7.862
- nog te betalen doelsubsidies OCW	328	328
- overige vooruitontvangen bedragen	28.674	22.610
- reserve vakantiegeld	13.423	12.289
- verlofdagen	16.597	13.147
- nog te betalen bedragen	18.752	19.021
- overige transitoria	-	2.357
Totaal kortlopende schulden	276.385	247.345

De toename van de Kortlopende schulden € 29,0m wordt grotendeels verklaard door een toename van de vooruitontvangen college- en les gelden, voorschotten werk voor derden en vooruitontvangen subsidies voor NPO gelden en start- en stimuleringsbeurzen.

De stijging in de personele verplichtingen (onder andere loonheffing, premies SV, pensioenen, pensioenen en reserve vakantiegeld) ligt in verhouding met de stijging van de loonkosten en de toename van het aantal personeelsleden. Daarnaast zijn er als gevolg van het thuiswerken minder verlofdagen opgenomen door medewerkers waardoor deze positie tevens is gestegen (€ 3,4m).

De voorschotten werk voor derden betreffen van opdrachtgevers ontvangen gelden die nog niet zijn besteed.

De vooruitontvangen collegegeld worden gevormd door het aandeel (8/12^e deel) van het ontvangen collegegeld voor het collegejaar 2022-2023 dat wordt toegerekend aan het boekjaar 2023.

De vooruitontvangen doelsubsidies OCW van € 9,6m hebben met name betrekking op de eind 2022 ontvangen gelden voor start- en stimuleringsbeurzen.

<i>(bedragen x € 1.000)</i>		
	31.12.2022	31.12.2021
<i>Specificatie Vooruitontvangen college- en les gelden</i>		
Vooruitontvangen college- en les gelden	60.428	37.486
Aanpassing toerekening collegegelden	-18.761	-8.753
Totaal	41.667	28.733

G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

Het overzicht van de vooruitontvangen doelsubsidies OCW luidt als volgt:

<i>(bedragen in €)</i>			
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	J
Extra hulp voor de klas (juli t/m december 2021)	COHO21-200035	7-10-2021	J

G2 Verantwoording van subsidie met verrekeningsclausules

<i>(bedragen in €)</i>				Ontvangen	Totale	Saldo		Subsidiabele	Te
			Bedrag	t/m	subsidiabele	per	Ontvangen	kosten	verrekenen
Toewijzing			van de	vorig	t/m vorig	1 januari	in	in	per
Omschrijving	Kenmerk	Datum	toewijzing	verslagjaar	verslagjaar	verslagjaar	verslagjaar	verslagjaar	31 december
									verslagjaar
Coronabaten (januari t/m juni 2021)	COHO210025	13-4-2021	655.187	-	-	327.870	-	-	327.870
Totaal			655.187	-	-	327.870	-	-	327.870

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 2022				31 december 2021			
	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Investeringsverplichtingen	31.613	1.210	-	32.823	68.535	14.955	-	83.490
Huurverplichtingen	1.022	3.307	-	4.329	1.002	3.304	-	4.306
Onderhoudscontracten	3.497	4.194	-	7.691	2.264	2.970	-	5.234
Schoonmaakkosten	6.751	4.782	-	11.533	6.406	4.538	-	10.944
Glasbewassing	386	273	-	659	371	263	-	634
Beveiliging	5.052	-	-	5.052	3.830	-	-	3.830
Automaten	310	880	-	1.190	282	1.082	-	1.364
Catering	30	15	-	45	30	15	-	45
Plaagdierbestrijding	72	162	-	234	26	-	-	26
Reprografie	127	95	-	222	127	79	-	206
ICT verplichtingen	6.755	3.314	-	10.069	4.965	7.903	-	12.868
Totaal verplichtingen	55.615	18.232	-	73.847	87.837	35.108	-	122.947

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 2022				31 december 2021			
	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Huuropbrengsten	12.118	29.824	25.142	67.084	11.439	30.384	27.428	69.251
Totaal rechten	12.118	29.824	25.142	67.084	11.439	30.384	27.428	69.251

Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten

3.1 Rijksbijdragen

(bedragen x € 1.000)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2022	2022	2021
Rijksbijdragen conform Prestatie Bekostigings Model	463.721	448.286	429.991
Rijksbijdragen sectorplannen	3.894	-	4.659
VUmc werkplaatsfunctie	86.240	83.000	83.533
<i>Totaal toewijzing rijksbijdrage</i>	<i>553.855</i>	<i>531.286</i>	<i>518.184</i>
Af : inkomstenoverdrachten Vumc werkplaatsfunctie			
Rijksbijdrage Academisch ziekenhuis	-86.240	-83.000	-83.533
Overige bijdragen:			
- BaMa compensatie 2010	-295	-	-675
- Sofokles	-49	-	-48
- Diversen (kasbeperking en interne toewijzingen)	5.117	2.117	2.692
Totaal rijksbijdragen	472.388	450.403	436.620

De totale Rijksbijdragen zijn toegenomen met € 34,5m. De toename wordt met name veroorzaakt door een hogere toekenning vanuit het Prestatie Bekostigingsmodel als gevolg van een stijging van het aantal studenten en als gevolg van de loon- en prijscompensatie. Daarnaast zijn er in 2022 extra bijdragen toegekend voor sectorplangelden en vanuit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO).

De ontvangen rijksbijdrage 2022 van OCW is € 22m hoger dan begroot. De stijging ten opzichte van de begroting 2022 wordt verklaard door bijstellingen van de rijksbijdrage in de loop van het begrotingsjaar 2022 waaronder loon- en prijscompensatie, nieuwe sectorplannen, zwaartekrachtproject 'Stress in Action' en een aantal overige bijstellingen.

Voor een uitgebreide toelichting wordt verwezen naar de toelichting in het bestuursverslag, [hoofdstuk 8 Financien](#).

3.2 Overige overheidsbijdragen

(bedragen x € 1.000)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2022	2022	2021
Simodont	922	846	903
Totaal overige overheidsbijdragen	922	846	903

Dit betreft de bijdrage die de VU ontvangt voor de opleiding Orthodontie.

3.3 College-, cursus-, les- en examengelden

(bedragen x € 1.000)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2022	2022	2021
Wettelijke collegelgelden	43.625	50.846	48.407
Bovenwettelijke collegegelden	16.356	3.650	12.889
Contractonderwijs collegegeld	312	-	312
Overige college-, les- en examengelden	68	-	53
Totaal college-, cursus-, les- en examengelden	60.361	54.496	61.661

De collegegelden zijn afgenomen met € 1,3m ten opzichte van 2021 als gevolg van een daling het wettelijk cursusgeld door de landelijke korting in het collegejaar 2021-2022.

Ten opzichte van de begroting zijn de collegegelden gestegen met € 5,9m. Voor collegejaar 2022/2023 zijn de wettelijke collegegelden hoger dan begroot, doordat er meer volledige tariefinschrijvingen hebben plaatsgevonden dan verwacht en de restituties lager zijn dan begroot. Het aantal niet-EER-studenten en tweedediplomastudenten ligt zowel voor collegejaar 2021/2022 als voor collegejaar 2022/2023 hoger dan begroot.

Voor een uitgebreide toelichting wordt verwezen naar de toelichting in het bestuursverslag, [hoofdstuk 8 Financien](#).

3.4 Baten werk in opdracht van derden

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2022	2022	2021
Contractonderwijs	17.823	18.198	17.623
Contractonderzoek			
- Europese Unie	20.975	37.995	21.645
- Nationale overheden	5.662	-	1.908
- NWO	23.727	30.515	26.701
- KNAW	97	-	327
- Not for profit organisaties	17.189	-	15.917
- Bedrijven	4.591	-	6.210
- Overige	1.180	-	-383
Subtotaal Contractonderzoek	73.421	68.510	72.325
Totaal baten werk in opdracht van derden	91.244	86.708	89.948

De baten werk in opdracht van derden zijn gestegen ten opzichte van 2021 met € 2,5m. De daling van de baten uit de tweede geldstroom (NWO en KNAW) worden geheel gecompenseerd door een stijging van de baten uit de derde geldstroom.

De baten van contractonderzoek zijn gestegen ten opzichte van begroting. Extra opbrengsten zijn voornamelijk gegenereerd door de Bèta faculteit. Vanuit verschillende bronnen worden extra middelen beschikbaar gesteld om de onderzoeken uit te laten voeren.

3.5 Overige baten

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2022	2022	2021
Verhuur onroerende zaken	16.963	12.688	14.281
Detacherings- en overige personele baten	6.501	1.073	6.356
Overige onderwijs- en onderzoeksbaten	8.657	1.556	4.183
<i>Overige :</i>			
Patientenbehandeling tandheekunde	1.967	2.163	2.090
Studentenactiviteiten	5.534	3.564	2.187
Bedrijfsmatige activiteiten	1.226	4.135	3.570
Netto opbrengst archeologie	1.232	-	1.397
Netto opbrengst taalopleidingen	1.405	-	1.356
Netto opbrengst parkeren	3.815	-	3.482
Netto opbrengst energieleveringen	5.457	10.050	5.578
Btw pro rata	4.101	-	3.726
Congresbaten	236	-	598
Subsidies en sponsoring	3.992	-	3.480
Diversen	4.143	25.194	4.326
Totaal overige baten	65.229	60.423	56.610

De overige baten zijn ten opzichte van 2021 toegenomen met € 8,6m en € 4,8m hoger dan begroot. De meest opvallende stijgingen zitten in de Overige onderwijs- en onderzoeksbaten, studentactiviteiten en de Btw pro rata.

De Dienst Universitaire Relaties en Fondsenwerving (DURF) houdt zich bezig met fondsenwerving. In 2022 heeft DURF ook kosten gemaakt met betrekking tot fondsenwerving voor een bedrag van €-58k.

4.1 Personeelslasten

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2022	2022	2021
Brutolonen en salarissen	329.793	319.449	295.896
Sociale lasten	39.488	38.334	37.190
Pensioenpremies	50.338	47.917	48.668
<i>Totaal Lonen en salarissen</i>	<i>419.618</i>	<i>405.700</i>	<i>381.754</i>
Overige personeelslasten :			
- dotaties personele voorzieningen	2.388	2.056	2.465
- uitzendkrachten, declaranten, ingehuurde arbeid	31.531	17.200	20.942
- diversen	10.286	9.344	6.835
<i>Totaal Overige personeelslasten</i>	<i>44.205</i>	<i>28.600</i>	<i>30.242</i>
Af : ontvangen uitkeringen	-2.233	-	-1.867
Totaal personeelslasten	461.590	434.300	410.129
Gemiddelde bezettingscijfer (excl. VUmc)	Realisatie	Begroting	Realisatie
<i>(in fte)</i>	2022	2022	2021
Wetenschappelijk personeel (WP)	2.720	2.475	2.466
Ondersteunend en beheerspersoneel	1.833	1.642	1.687
Totaal	4.553	4.117	4.153

De personeelslasten zijn toegenomen met € 51,5m. De toename is het gevolg van een stijging van de loonkosten als gevolg van de nieuwe cao, een toename van het aantal personeelsleden en een stijging van de inhuur van externe medewerkers.

Ten opzichte van de begroting zijn de personeelslasten gestegen met € 27,9m eveneens veroorzaakt door een toename van het aantal personeelsleden en een stijging van de inhuur van externe medewerkers.

Voor een uitgebreide toelichting wordt verwezen naar de toelichting in het bestuursverslag, [hoofdstuk 8 Financien](#).

Het aantal werknemers dat werkzaam is buiten Nederland is nihil. Het gemiddeld aantal personeelsleden van VUmc dat in 2022 is ingezet voor het onderwijs is 534,1 fte (2021: 511,7 fte).

4.2 Afschrijvingslasten

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2022	2022	2021
Immateriële vaste activa	7.482	7.808	4.766
Gebouwen	36.218	38.066	35.948
Inventaris en apparatuur	6.938	11.341	6.705
Totaal afschrijvingslasten	50.638	57.215	47.419

De afschrijvingslasten zijn ten opzichte van 2021 gestegen met € 3,1m. De toename is voornamelijk het gevolg van de ingebruikname van het ERP pakket en het NU.VU gebouw in 2021.

Ten opzichte van de begroting zijn de afschrijvingslasten € 6,6m lager. De lagere lasten zijn voornamelijk veroorzaakt door lagere investeringen in projecten, vertraging in de uitrol van de ontwikkeling en vervanging van werkplekken en uitstel van projecten naar komende jaren.

4.3 Huisvestingslasten

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2022	2022	2021
Huur- en servicekosten	4.666	2.554	4.774
Dotatie voorziening verlieslatende contracten	1.081	-	-
Onderhoud	12.762	9.842	10.387
Energie en water	14.587	11.826	12.496
Schoonmaakkosten	7.790	7.773	7.343
Heffingen en wettelijke lasten	1.282	1.840	1.539
Beveiliging	5.169	3.764	5.118
Overige huisvestingslasten	394	-342	1.957
Totaal huisvestingslasten	47.731	37.257	43.614

De huisvestingslasten zijn ten opzichte van 2021 gestegen met € 4,1m. Ten opzichte van de begroting bedraagt de stijging € 10,5m. De toename in 2022 wordt met name veroorzaakt door een stijging van de kosten voor onderhoud € 2,4m (realisatie studiewerkplekken) en energie en water € 2,1m, met name door hogere energieprijzen. Daarnaast is er een voorziening gevormd van € 1,1m voor een verlieslatend huurcontract als gevolg van leegstand bij ingekochte capaciteit.

Hetzelfde geldt voor de overschrijding van de begroting voor wat betreft de kosten voor onderhoud (€ 2,9m) en energie en water (€ 2,8m). De beveiligingskosten zijn met € 1,4m gestegen, deze stijging is te verklaren door meer inhuur van (niet contractuele) beveiliging.

4.4 Overige lasten

(bedragen x € 1.000)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2022	2022	2021
Administratie- en beheerslasten	8.974	3.662	7.125
Inkomensoverdrachten	9.987	9.302	10.081
Inventaris en apparatuur	11.724	5.945	8.811
Reis-, verblijf- en congreskosten	7.192	562	2.148
Kosten onderwijs- en onderzoek	23.914	9.083	23.622
Beoordelingen en adviezen	2.512	1.215	2.397
Automatiseringskosten	23.275	18.546	22.700
Collectievorming	6.828	5.818	6.378
Bedrijfsmatige activiteiten	1.795	1.584	1.853
Contributies en lidmaatschappen	1.743	1.700	1.663
Materiele lasten Vumc	13.693	13.600	13.510
Dotaties (vrijval) materiële voorzieningen	268	150	-1.701
Overige algemene kosten	9.990	49.605	11.910
Totaal overige lasten	121.895	120.773	110.498

De overige lasten zijn ten opzichte van 2021 gestegen met € 11,4m. De kosten voor 2022 liggen in lijn met de begroting. Het einde van de coronaperiode heeft geleid tot hogere representatiekosten (€ 1,2m) en reis-, verblijf- en congreskosten (€ 5,0m). In vergelijking met 2021 zijn de kosten verder gestegen bij Inventaris en apparatuur (€ 2,9m) en de mutatie in de materiële voorzieningen (€ 2,0m).

De overige lasten zijn nagenoeg gelijk aan de begroting 2022. Ten opzichte van 2021 is er een hogere besteding gerealiseerd op de reis- en verblijfkosten (€ 6,6m), inventaris en apparatuur (€ 5,8m).

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.

<i>(bedragen x € 1.000)</i>		
	2022	2021
Controle jaarrekening	490	688
Overige controlewerkzaamheden	-	38
Adviesdiensten (fiscaal)	-	-
Overige dienstverlening (niet controle)	89	63
Totaal accountantskosten	579	789

De controle van de jaarrekening heeft in zijn geheel betrekking op de controle van de jaarrekening 2022.

5. Financiële baten en lasten

<i>(bedragen x € 1.000)</i>			
	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2022	2022	2021
Financiële baten			
Overige financiële baten	47	-	507
<i>Totaal financiële baten</i>	<i>47</i>	<i>-</i>	<i>507</i>
Financiële lasten			
Rentelasten bancaire financiering	-345	-740	-341
Rentekosten derivaten portefeuille	-12.192	-12.550	-12.446
Waardeverandering ineffectief deel renteswaps	1.152	-	-168
Rentelasten overig	-1.734	-2.724	-
Geactiveerde rentelasten	7.793	6.850	3.562
<i>Totaal financiële lasten</i>	<i>-5.326</i>	<i>-9.164</i>	<i>-9.393</i>
Totaal financiële baten en lasten	-5.279	-9.164	-8.886

De financiële baten en lasten zijn gedaald met € 3,6m. De daling is het gevolg van de waardeverandering van het ineffektieve deel van de renteswaps met € 1,2m en een stijging van de geactiveerde rentelasten met € 4,2m.

De gehanteerde rentevoet voor de geactiveerde rentelasten bedraagt 5,82% en is niet gewijzigd in 2022.

De financiële baten en lasten zijn in vergelijking met de begroting € 3,9m lager en wordt veroorzaakt door de waardeverandering van het ineffektieve deel van de renteswaps, hogere geactiveerde rentelasten en lagere rentekosten op leningen.

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
	2022	2022	2021
ACTA Holding B.V.	-	-	-44
Overige deelnemingen	-303	-50	-29
Totaal resultaat deelnemingen	-303	-50	-73

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.

(bedragen x € 1.000)									
Organisaties waarin Stichting VU beslissende zeggenschap heeft	Juridische vorm 2021	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen Vermogen 31.12.2022	Exploitatie saldo 2022	Art. 2:403 BW	Deelname %	Meegeteld ja/nee	
Stg. Bijzondere Leerstoelen	Stichting	Amsterdam	4	30	2	nee	100%	nee	
Stg. Skeletal Tissue Engineering Group Amsterdam (STEGA)	Stichting	Amsterdam	2	NB	NB	nee	67%	nee	
Totaal				30	2				

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.

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 2022 in het eigen vermogen in:

(bedragen in €)	2022
Algemene reserve	4.655
Bestemmingsreserve sectorgelden	-1.238
Private bestemmingsreserve	-746
Privaat bestemmingsfonds	-26
Totaal	2.646

Enkelvoudige balans per 31 december 2022 (na verwerking resultaat)

<i>(bedragen x € 1.000)</i>		
	31.12.2022	31.12.2021
ACTIVA		
Vaste activa		
1.1 Immateriële vaste activa	28.084	30.913
1.2 Materiële vaste activa	724.186	658.734
1.3 Financiële vaste activa	8.816	2.610
<i>Totaal vaste activa</i>	<i>761.086</i>	<i>692.257</i>
Vlottende activa		
1.4 Voorraden	627	570
1.5 Vorderingen	61.731	60.802
1.7 Liquide middelen	119.629	115.591
<i>Totaal vlottende activa</i>	<i>181.987</i>	<i>176.963</i>
Totaal activa	943.073	869.220
PASSIVA		
2.1 Eigen vermogen	346.214	343.567
2.2 Voorzieningen	25.981	27.257
2.3 Langlopende schulden	296.364	251.277
2.4 Kortlopende schulden	274.514	247.119
Totaal passiva	943.073	869.220

Enkelvoudige staat van baten en lasten

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2022	2022	2021
BATEN			
3.1 Rijksbijdragen	472.388	451.248	436.620
3.2 Overige overheidsbijdragen	922	846	903
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	60.361	54.496	61.661
3.4 Baten werk in opdracht van derden	91.243	86.708	89.948
3.5 Overige baten	59.231	54.670	51.533
<i>Totaal baten</i>	<i>684.145</i>	<i>647.968</i>	<i>640.665</i>
LASTEN			
4.1 Personeelslasten	457.634	430.243	407.585
4.2 Afschrijvingslasten	50.371	57.076	47.282
4.3 Huisvestingslasten	45.670	38.039	42.136
4.4 Overige lasten	122.022	119.353	109.595
<i>Totaal lasten</i>	<i>675.697</i>	<i>644.711</i>	<i>606.598</i>
Saldo baten en lasten	8.448	3.257	34.067
5 Financiële baten en lasten	-4.988	-9.154	-8.878
7 Resultaat deelnemingen	-814	-	-92
Resultaat na belastingen	2.646	-5.897	25.097

Enkelvoudig kasstroomoverzicht

<i>(bedragen x € 1.000)</i>		
	2022	2021
Kasstroom operationele activiteiten		
Saldo van baten en lasten	8.448	34.067
4.2 Afschrijvingen	50.371	47.282
2.2 Mutaties voorzieningen	-1.276	-4.781
Mutaties vlottende middelen		
1.4 Voorraden	-57	35
1.5 Vorderingen	-929	-2.561
2.4 Schulden	27.395	27.024
<i>Kasstroom bedrijfsoperaties</i>	<i>83.951</i>	<i>101.066</i>
5. Financiële baten en lasten	-13.933	-12.272
6. Resultaat deelnemingen	-68	-
Kasstroom operationele activiteiten	69.950	88.794
Kasstroom investeringsactiviteiten		
1.1 Investerings immateriële vaste activa	-4.641	-9.815
1.1 Desinvesteringen immateriële vaste activa	81	-
1.2 Investerings materiële vaste activa	-100.641	-96.697
1.2 Desinvesteringen materiële vaste activa	-	354
1.3 Mutaties leningen u/g	-7.315	33
1.3 Vordering Ministerie OCW	295	675
Kasstroom investeringsactiviteiten	-112.221	-105.450
Kasstroom financieringsactiviteiten		
2.3 Nieuw opgenomen leningen / verplichtingen	60.445	50.000
2.3 Aflossing langlopende schulden	-14.136	-14.136
2.4 Opbrengst grondruil erfpacht LvK	-	4.600
Kasstroom financieringsactiviteiten	46.309	40.464
Mutatie liquide middelen	4.038	23.808
1.7 Liquide middelen per 1 januari	115.591	91.783
Mutatie liquide middelen	4.038	23.808
1.7 Liquide middelen per 31 december	119.629	115.591

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 enkelvoudige balans en staat van baten en lasten hebben betrekking op Stichting VU exclusief de jaarrekening van verbonden partij VU Holding B.V.

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk. 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.

Voor een uitgebreidere toelichting op de posten uit de enkelvoudige balans en staat van baten en lasten hierna, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten.

Deelnemingen in groepsmaatschappijen worden in de enkelvoudige balans gewaardeerd volgens de nettovermogenswaarde in overeenstemming met de waarderingsgrondslagen van de geconsolideerde jaarrekening. Zie hiervoor de grondslagen voor financiële vaste activa in de geconsolideerde jaarrekening.

Het aandeel in het resultaat van deelnemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de vennootschap in de resultaten van deze deelnemingen.

Toelichting op de enkelvoudige balans

1.1 Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële vaste activa in 2022 is als volgt.

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Software
Cumulatieve aanschafwaarde	66.565
Cumulatieve afschrijvingen	-35.653
Boekwaarde 01.01.2022	30.912
Investerings 2022	4.641
Overige mutaties 2022	-28
Desinvesteringen 2022	-149
Afschrijving desinvestering 2022	68
Afschrijvingen 2022	-7.361
Cumulatieve aanschafwaarde	71.029
Cumulatieve afschrijvingen	-42.946
Boekwaarde 31.12.2022	28.084

1.2 Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa in 2022 is als volgt.

(bedragen x € 1.000)				Inventaris en	
	Terreinen	Gebouwen	In uitvoering	apparatuur	Totaal
Cumulatieve aanschafwaarde	33.256	984.952	124.586	73.322	1.216.115
Cumulatieve afschrijvingen	-	-507.441	-	-49.940	-557.381
Boekwaarde 01.01.2022	33.256	477.511	124.586	23.381	658.734
Investeringen 2022	32	4.624	98.629	5.149	108.434
Desinvesteringen 2022	-	-637	-	-	-637
Afschrijving desinvestering 2022	-	637	-	-	637
Overige mutaties 2022	-	13.881	-13.629	-224	28
Afschrijvingen 2022	-	-36.218	-	-6.792	-43.010
Cumulatieve aanschafwaarde	33.288	1.002.820	209.586	78.247	1.323.941
Cumulatieve afschrijvingen	-	-543.022	-	-56.732	-599.755
Boekwaarde 31.12.2022	33.288	459.798	209.586	21.514	724.186

1.3 Financiële vaste activa

Hieronder zijn opgenomen de investeringen in deelnemingen en verstrekte leningen aan verbonden partijen. Het verloop is als volgt.

(bedragen x € 1.000)	Boekwaarde 01.01.2022	Investeringen en verstrekkingen	Desinvesteringen en aflossingen	Resultaat deelnemingen	Boekwaarde 31.12.2022
Deelnemingen					
VU Holding B.V.	2.126	-	-	-746	1.380
<i>Subtotaal</i>	<i>2.126</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-746</i>	<i>1.380</i>
Leningen u/g					
VU Holding B.V.	-	7.285	-	-	7.285
Bio Detection Systems B.V.	75	-	-	-	75
Stg. Bijzondere Tandheelkunde	66	-	-	-	66
Preseeds financiering	30	-	-30	-	-
Overige leningen u/g	18	-	-8	-	10
<i>Subtotaal</i>	<i>189</i>	<i>7.285</i>	<i>-38</i>	<i>-</i>	<i>7.436</i>
Vordering Ministerie OCW	295	-	-295	-	-
Totaal financiële vaste activa	2.610	7.285	-333	-746	8.816

1.4 Voorraden

Dit betreft de voorraad gebruiksgoederen, gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs dan wel lagere opbrengstwaarde. De voorziening voor incourantheid is nihil (2021: 0).

1.5 Vorderingen

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	31.12.2022	31.12.2021
Debiteuren	11.525	9.438
Nog te factureren werk voor derden	18.344	17.936
Studenten / cursisten	2.130	1.975
Personeel	152	169
Overige vorderingen	2.875	3.294
Vorderingen op groepsmaatschappijen	4.438	5.671
Vooruitbetaalde kosten	10.905	8.803
Omzetbelasting	-	489
Nog te ontvangen bedragen	12.665	14.077
Af: voorziening vanwege oninbaarheid	-1.303	-1.050
Totaal vorderingen	61.731	60.802

1.7 Liquide middelen

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	31.12.2022	31.12.2021
Kasmiddelen	18	19
Banken	119.611	118.314
Totaal liquide middelen	119.629	118.333

2.1 Eigen vermogen

Het verloop van het eigen vermogen in 2022 is als volgt.

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Stand per	Bestemming	Overige	Stand per
	01.01.2022	resultaat	mutaties	31.12.2022
Algemene reserve	305.770	4.656	2.357	312.782
Bestemmingsreserve sectorgelden	4.659	-1.238	472	3.894
Private bestemmingsreserve	2.126	-746	-	1.380
Privaat bestemmingsfonds	100	-26	-	74
Wettelijke reserve				
ontwikkeling software	30.913	-	-2.829	28.084
Totaal eigen vermogen	343.568	2.646	-	346.214

2.2 Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen in 2022 is als volgt.

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Stand per	Dotaties		Stand per	Kort	Lang
	01.01.2022	of vrijval	Onttrekkingen	31.12.2022	< 1 jaar	> 1 jaar
Personele voorzieningen						
Ontslaglasten	2.010	2.816	-2.948	1.878	1.449	429
Reorganisatielasten	337	1	-215	122	122	-
Transitievergoeding	3.057	244	-655	2.646	2.646	-
Ambts- en dienstjubilea	5.030	305	-305	5.030	255	4.775
Sabbatical leaves	2.250	-84	-	2.166	-	2.166
Eigen risico WIA	4.658	-1.438	-535	2.684	533	2.151
Langdurig zieken	1.261	533	-	1.795	1.795	-
Vitaliteitspact	379	11	-	390		390
Overige personele voorzieningen	106	-	-	106	106	-
<i>Subtotaal</i>	<i>19.089</i>	<i>2.388</i>	<i>-4.659</i>	<i>16.818</i>	<i>6.906</i>	<i>9.912</i>
Materiële voorzieningen						
Milieuverplichtingen	7.605	-	-185	7.420	200	7.220
Claims en ongevallen	523	140	-	663	663	-
Overig	40	-40	-	-	-	-
Verlieslatende huisvestingscontracten	-	1.080	-	1.080	102	978
<i>Subtotaal</i>	<i>8.168</i>	<i>1.180</i>	<i>-185</i>	<i>9.163</i>	<i>965</i>	<i>8.198</i>
Totaal voorzieningen	27.257	3.568	-4.844	25.981	7.871	18.109

2.3 Langlopende schulden

Het verloop van de langlopende schulden in 2022 is als volgt.

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Stand per	Opnames	Overige	Aflossingen	Stand per	Looptijd	Looptijd
	01.01.2022	in 2022	mutaties	2022	31.12.2022	1-5 jaar	> 5 jaar
Kredietinstellingen EIB	212.866	37.500	-	-14.136	236.230	82.399	153.831
Kredietinstellingen BNG	30.000	20.000	-	-	50.000	32.292	17.708
Ineffectiviteit derivaten	3.358		-1.152	-	2.206	2.206	-
Vooruitontvangen erfpacht	5.053	-	-70	-	4.983	345	4.638
Vooruitontvangen investeringssubsidie	-	2.945	-	-	2.945	2.945	-
Totaal langlopende schulden	251.277	60.445	-1.222	-14.136	296.364	120.187	176.177

2.4 Kortlopende schulden

(bedragen x € 1.000)	31.12.2022	31.12.2021
Crediteuren	28.365	35.829
Belastingen en premies sociale verzekeringen		
- loonheffing	13.900	12.679
- premies sociale verzekeringen	4.419	4.109
- omzetbelasting	1.431	-
Schulden inz pensioenen	5.394	4.978
Voorschotten werk derden	85.547	77.525
Overige schulden	871	859
Schulden aan groepsmaatschappijen	1.788	4.368
Overlopende passiva		
- vooruitontvangen college- en les gelden	41.667	28.733
- vooruitontvangen doelsubsidies OCW	15.782	7.862
- nog te betalen doelsubsidies OCW	328	328
- overige vooruitontvangen bedragen	26.934	22.585
- reserve vakantiegeld	13.156	12.057
- verlofdagen	16.597	13.147
- nog te betalen bedragen	18.335	19.705
- overige transitoria	-	2.355
Totaal kortlopende schulden	274.514	247.119

Toelichting op de enkelvoudige staat van baten en lasten

3.1 Rijksbijdragen

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2022	2022	2021
Rijksbijdragen conform Prestatie Bekostigings Model	463.721	448.286	429.991
Rijksbijdragen sectorplannen	3.894		4.659
VUmc werkplaatsfunctie	86.240	83.000	83.533
<i>Totaal toewijzing rijksbijdrage</i>	<i>553.855</i>	<i>531.286</i>	<i>518.184</i>
Af : inkomensoverdrachten Vumc werkplaatsfunctie			
Rijksbijdrage Academisch ziekenhuis	-86.240	-83.000	-83.533
Overige bijdragen:			
- BaMa compensatie 2010	-295	-	-675
- Sofokles	-49	-	-48
- Diversen (kasbeperking en interne toewijzingen)	5.117	2.117	2.692
Totaal rijksbijdragen	472.388	450.403	436.620

3.2 Overige overheidsbijdragen

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2022	2022	2021
Simodont	922	846	903
Totaal overige overheidsbijdragen	922	846	903

3.3 College-, cursus-, les- en examengelden

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2022	2022	2021
Wettelijke collegelden	43.625	50.846	48.407
Bovenwettelijke collegegelden	16.356	3.650	12.889
Contractonderwijs collegegeld	312	-	312
Overige college-, les- en examengelden	68	-	53
Totaal college-, cursus-, les- en examengelden	60.361	54.496	61.661

3.4 Baten werk in opdracht van derden

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2022	2022	2021
Contractonderwijs	17.822	18.198	17.623
Contractonderzoek			
- Europese Unie	20.975	37.995	21.645
- Nationale overheden	5.662	-	1.908
- NWO	23.727	30.515	26.701
- KNAW	97	-	327
- Not for profit organisaties	17.189	-	15.917
- Bedrijven	4.591	-	6.210
- Overige	1.180	-	-383
<i>Subtotaal Contractonderzoek</i>	<i>73.421</i>	<i>68.510</i>	<i>72.325</i>
Totaal baten werk in opdracht van derden	91.243	86.708	89.948

3.5 Overige baten

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2022	2022	2021
Verhuur onroerende zaken	21.724	18.635	18.744
Detacherings- en overige personele baten	8.421	2.478	8.178
Overige onderwijs- en onderzoeksbaten	8.657	1.556	4.183
<i>Overige :</i>			
Patientenbehandeling tandheekunde	1.967	2.164	2.090
Studentenactiviteiten	5.534	3.564	2.187
Bedrijfsmatige activiteiten	3.088	4.135	5.414
Netto opbrengst energieleveringen	-	-	422
Btw pro rata	4.101	-	3.726
Congresbaten	236	-	598
Subsidies en sponsoring	3.992	-	3.480
Diversen	1.511	22.138	2.511
Totaal overige baten	59.231	54.670	51.533

4.1 Personeelslasten

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2022	2022	2021
Brutolonen en salarissen	327.621	312.358	295.896
Sociale lasten	39.131	37.483	37.190
Pensioenpremies	50.159	46.854	46.072
<i>Totaal Lonen en salarissen</i>	<i>416.911</i>	<i>396.695</i>	<i>379.158</i>
Overige personeelslasten			
- dotaties personele voorzieningen	2.388	2.056	2.465
- uitzendkrachten, declaranten, ingehuurd arbeid	29.561	18.184	19.756
- diversen	11.007	13.308	8.073
<i>Totaal Overige personeelslasten:</i>	<i>42.956</i>	<i>33.548</i>	<i>30.294</i>
Af : ontvangen uitkeringen	-2.233	-	-1.867
Totaal personeelslasten	457.634	430.243	407.586
Gemiddelde bezettingscijfer (excl. VUmc)	Realisatie	Begroting	Realisatie
<i>(in fte) *</i>	2022	2022	2021
Wetenschappelijk personeel (WP)	2.720	2.475	2.467
Ondersteunend en beheerspersoneel	1.791	1.642	1.644
Totaal	4.511	4.117	4.111

4.2 Afschrijvingslasten

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2022	2022	2021
Immateriële vaste activa	7.361	7.808	4.766
Gebouwen	36.218	38.066	35.948
Inventaris en apparatuur	6.792	11.341	6.705
Totaal afschrijvingslasten	50.371	57.215	47.419

4.3 Huisvestingslasten

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2022	2022	2021
Huur- en servicekosten	4.326	2.524	3.604
Onderhoud	14.629	8.448	11.907
Energie en water	26.530	26.084	22.150
Schoonmaakkosten	7.790	7.773	7.345
Heffingen en wettelijke lasten	1.282	1.840	1.539
Beveiliging	5.169	3.764	5.117
Overige huisvestingslasten	524	-394	2.087
Subtotaal	60.250	50.039	53.749
Doorbelaste inkoopkosten CCE B.V.	-14.580	-12.000	-11.613
Totaal huisvestingslasten	45.670	38.039	42.136

4.4 Overige lasten

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2022	2022	2021
Administratie- en beheerslasten	8.988	3.625	7.158
Inkomensoverdrachten	9.987	9.302	10.081
Inventaris en apparatuur	11.617	5.945	8.665
Reis-, verblijf- en congreskosten	7.165	562	2.120
Kosten Onderwijs- en Onderzoek	23.988	9.083	23.909
Beoordelingen en adviezen	2.331	949	2.313
Automatiseringskosten	24.533	18.546	22.747
Collectievorming	6.828	5.818	6.749
Bedrijfsmatige activiteiten	1.795	1.584	1.854
Contributies en lidmaatschappen	1.743	-	1.292
Materiele lasten Vumc	13.693	13.600	13.510
Doorbelaste inkoopkosten CCE B.V.	-182	-	-300
Dotaties (vrijval) materiële voorzieningen	268	150	-1.701
Overige algemene kosten	9.268	50.189	11.198
Totaal overige lasten	122.022	119.353	109.595

5. Financiële baten en lasten

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2022	2022	2021
Financiële baten			
Overige financiële baten	334	-	507
<i>Totaal financiële baten</i>	<i>334</i>	<i>-</i>	<i>507</i>
Financiële lasten			
Rentelasten bancaire financiering	-345	-740	-341
Rentekosten derivaten portefeuille	-12.192	-12.550	-12.446
Waardeverandering ineffectief deel renteswaps	1.152	-	-168
Rentelasten overig	-1.730	-2.724	-
Geactiveerde rentelasten	7.793	6.850	3.562
<i>Totaal financiële lasten</i>	<i>-5.322</i>	<i>-9.164</i>	<i>-9.393</i>
Totaal financiële baten en lasten	-4.988	-9.164	-8.886

6. Resultaat deelnemingen

De VU stelt een enkelvoudige jaarrekening op en de groepsonderdelen worden bij een aandelenbelang gewaardeerd tegen netto vermogenswaarde onder de financiële vaste activa.

(bedragen x € 1.000)

Organisaties waarin Stichting VU beslissende zeggenschap heeft	Juridische vorm 2021	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen Vermogen 31.12.2022	Exploitatie saldo 2022	Art. 2:403 BW	Deelname %	Meegeteld ja/nee
Stg. Bijzondere Leerstoelen	Stichting	Amsterdam	4	30	2	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	1.380	-746	nee	100%	ja
Totaal				1.410	-744			

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 2022 is opgesteld op basis van de op de VU van toepassing zijnde regelgeving. Het bezoldigingsmaximum in 2022 voor de VU is € 216.000.

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 2022 onder klasse G.

Omschrijving	Complexiteitspunten
Driejaarsgemiddelde totale baten kalenderjaar (m€)	10
Aantal bekostigde studenten (aantallen *1)	4
Gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren	5
Totaal complexiteitspunten	19

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 € 216.000, 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. J. J. G. Geurts is in dienst getreden op 15 januari 2022 als Rector Magnificus. Zijn voorganger, de heer prof. dr. V. Subramaniam is uit dienst getreden met ingang van 1 september 2021. Tussen die datum en de start van de nieuw aangetreden rector per 15 januari 2022 waren er 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 2022 geen wijzigingen voorgedaan.

Sinds 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>				
Gegevens 2022				
	Mw. prof. mr. dr. C.M. van Praag	Dhr. prof. dr. J.J.G. Geurts		Dhr. dr. M.J.W.T. Nollen
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Rector Magnificus		Lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01 - 31/12	15/01 - 31/12		01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0		1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja		ja
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	191.318	176.278		190.968
Beloningen betaalbaar op termijn	24.227	23.279		24.397
<i>Subtotaal</i>	215.545	199.557		215.365
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	216.000	207.715		216.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	0		0
Bezoldiging	215.545	199.557		215.365
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.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.		N.v.t.
Gegevens 2021				
	Mw. prof. mr. dr. C.M. van Praag		Dhr. prof. dr. V. Subramaniam	Dhr. dr. M.J.W.T. Nollen
Functiegegevens	Voorzitter CvB		Rector Magnificus	Lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2020	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
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	185.532		134.868	185.770
Beloningen betaalbaar op termijn	23.468		16.007	23.229
<i>Subtotaal</i>	209.000		150.875	208.999
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	209.000		139.142	209.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0		0	0
Bezoldiging	209.000		150.875	208.999
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 moet plaats te vinden. Gedurende deze afbouwperiode is overschrijding van het bezoldigingsmaximum nog tijdelijk toegestaan. De overschrijding van de jaarnorm 2021 vond 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 werd echter uitbetaald in 2021.

Bezoldiging leden Raad van Toezicht

Voor de Raad van Toezicht van de VU gold in 2022 de individuele WNT-norm van 15% (voorzitter RvT) en 10% (overige leden RvT) van het bezoldigingsmaximum van de sector. Dit is € 216.000 conform klasse G.

Vergoeding toezichthouders (in euro's):

<i>(bedragen x € 1)</i>								
Gegevens 2022								
	Drs. R. Teerlink	Prof. dr. A.C.J. Hulk	Drs. J.H.P.M. van der Wijst	Prof. Dr. A.W.M. Evers	Dr. T.B.P.M. Tjin-A- Tsoi			
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid			
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12			
Bezoldiging								
Bezoldiging	32.400	21.600	21.600	21.600	21.600			
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	32.400	21.600	21.600	21.600	21.600			
-/- 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.			
<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. J.H.P.M. van der Wijst	Prof. Dr. A.W.M. Evers	Dr. T.B.P.M. Tjin-A- Tsoi
Functiegegevens	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
Bezoldiging								
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.

Bezoldiging niet-topfunctionarissen

Er waren twee overige functionarissen in dienst met een honorering boven de geldende WNT-bedragen in 2022 ad. € 216.000.

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>		
Gegevens 2022	Hoogleraar	Hoogleraar
Functiegegevens		
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	202.493	196.903
Beloningen betaalbaar op termijn	22.815	24.204
Totale bezoldiging	225.308	221.107
Individueel toepasselijk drempelbedrag bezoldiging		
	216.000	216.000
Verplichte motivering van de overschrijding van het individueel toepasselijk drempelbedrag bezoldiging	1)	2)
Gegevens 2021	Hoogleraar	Hoogleraar
Functiegegevens		
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	142.815	185.323
Beloningen betaalbaar op termijn	22.002	23.677
Totale bezoldiging	164.817	209.000
Individueel toepasselijk drempelbedrag bezoldiging		
	209.000	209.000
Verplichte motivering van de overschrijding van het individueel toepasselijk drempelbedrag bezoldiging	1)	2)

1) In dienst 1-11-2000, bezoldiging inclusief 1/3e deel van de netto-inkomsten uit exploitatie van IE-rechten dat VU-medewerkers toekomt cf. de regeling "Regeling Kennisexploitatie VU"

2) In dienst 1-12-2005, bestaande arbeidsvoorwaarden

Besteding van de Rijksbijdrage Geneeskunde

De Rijksbijdrage geneeskunde bedraagt in 2022 € 89,2m (2021: € 86,6m). 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>		
	2022	2021
Totaal netto facultaire bijdrage	67,5	66,7
Inhoudingen op de facultaire Rijksbijdrage	21,7	19,9
Totaal bruto facultaire bijdrage	89,2	86,6
<i>Indicatieve besteding</i>		
Personele besteding		
WP-staf onderwijs en onderzoek	36,3	34,8
Ondersteunend NWP	14,7	14,1
Indirecte kosten	10,3	9,9
<i>Subtotaal personele besteding</i>	<i>61,2</i>	<i>58,7</i>
Materiele kosten		
Dienstverlening VU	8,3	7,5
Overige O&O-kosten (incl bedrijfsbureaus onderwijs en onderzoek)	5,2	4,1
<i>Subtotaal materiele kosten</i>	<i>13,5</i>	<i>11,6</i>
Overig		
Huisvestings- en gebruikskosten	16,7	16,3
Diversen / andere financieringsbronnen	-2,2	0,0
<i>Subtotaal overig</i>	<i>14,6</i>	<i>16,3</i>
TOTALE VERANTWOORDING	89,2	86,6

Personele lasten

De WP-staf formatie onderwijs, onderzoek en opleiding bedraagt circa 37% (2021: 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 €)	2022	2021
<i>Onderzoek overige geldstromen</i>		
Baten 2e en 3e geldstroom	115.123	98.140
Lasten 2e en 3e geldstroom	114.298	98.052
Resultaat 2e en 3e geldstroom VUmc	825	88

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 2022 is als volgt toegevoegd aan het eigen vermogen.

<i>(bedragen in €)</i>	
	2022
Algemene reserve	4.655
Bestemmingsreserve sectorgelden	-1.238
Private bestemmingsreserve	-746
Privaat bestemmingsfonds	-26
Totaal	2.646

Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan na 31 december 2022 die materieel van invloed zijn op de jaarrekening.

Ondertekening

Opgesteld namens het College van Bestuur van Stichting VU, 30 mei 2023

Prof. dr. C.M. van Praag, voorzitter

Prof. dr. J.J.G. Geurts, rector magnificus

Dr. M.J.W.T. Nollen, lid

Overige gegevens

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant.



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het college van bestuur en de raad van toezicht van Stichting VU

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2022

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2022 van Stichting VU te Amsterdam gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting VU op 31 december 2022 en van het resultaat over 2022 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2022 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 2022.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2022;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2022; 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 Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022 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 assurance-opdrachten (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.

UEDUANSE6VXU-366389656-62

*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*

'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 treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2022 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 opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat ook andere informatie, naast 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 2022 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 2022 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 2022.

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 2022.

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, 30 mei 2023
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 2022, 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.

Bijlagen

Bijlagen

I Toelichting besteding van de Rijksbijdrage werkplaatsfunctie

De Rijksbijdrage werkplaatsfunctie bedraagt in 2022 € 86,3 miljoen (2021: € 80,8 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>	2022	2021
RIJKSBIJDRAGE WERKPLAATSFUNCTIE	86,3	80,8
Indicatieve besteding		
<i>Kosten gebouwen en terreinen</i>		
Genormeerde rente en afschrijvingen cf. DHAZ (Bron: OCW)	10,6	10,5
Overige gebouwgebonden kosten	6,6	6,2
Dotatie voorziening Groot onderhoud	5,1	5,6
Indirecte kosten	2,3	2,4
<i>Subtotaal</i>	<i>24,7</i>	<i>24,7</i>
<i>Kosten medische en overige inventaris</i>		
Afschrijvingen	6,2	6,1
Kosten van kapitaal	0,3	0,3
Huur, Lease	0,4	0,3
Verbruik, onderhoud en reparatie	4,9	4,6
Indirecte kosten	1,1	1,0
<i>Subtotaal</i>	<i>12,8</i>	<i>12,2</i>
<i>Kosten personeel</i>		
Medisch specialisten & ondersteuning	13,9	14,9
Overige wetenschappelijke staf & ondersteuning	15,4	14,8
<i>Subtotaal</i>	<i>29,3</i>	<i>29,7</i>
<i>Vertragingskosten</i>	<i>19,4</i>	<i>19,0</i>
<i>Overige kosten</i>		
Wachtgeld	2,7	3,3
TOTALE VERANTWOORDING	88,8	88,9
Verschil (in €)	-2,5	-8,0
Verschil (%)	-2,9%	-9,9%

De verantwoording besteding Rijksbijdrage Werkplaatsfunctie 2022 is opgesteld aan de hand van het "Cap Gemini model" waarover met het Ministerie van OCW is afgesproken dat het voor de verantwoording gebruikt kan worden.

Het Amsterdam UMC, Locatie VUmc heeft het afgesproken model toegepast.

De NPO Onderzoeksgelden die zijn binnengekomen via de Rijksbijdrage Werkplaatsfunctie zijn (tijdelijk) toegevoegd aan onderstaand model wat impact heeft op de modelmatige toerekening van de gerealiseerde kosten aan de werkplaatsfunctie.

(in aantallen)	2022	2021	2020	2019	2018
Aantal graden (gemiddeld)	279	314	391	303	304
Aantal inschrijvingen (gemiddeld)	1.932	1.904	1.784	1.853	1.856

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 apparatuur gebonden 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
Mevr. prof. dr. C.M. (Mirjam) van Praag (1967)	<ul style="list-style-type: none"> • Professor of Entrepreneurship, Department of Innovation and Organizational Economics, Copenhagen Business School • Hoogleraar Entrepreneurship and Society, School of Business and Economics, VU • Lid Raad van Commissarissen De Nederlandsche Bank (en qq als onderdeel daarvan lid van De Bankraad) • Lid Raad van Toezicht Anne Frank Stichting (AFS) • Voorzitter Raad van Toezicht De Balie • Lid Bestuur American European Community Association <p>Overige nevenfuncties De overige nevenactiviteiten, lidmaatschappen en (eervolle) vermeldingen zijn te raadplegen via https://vu.nl/nl/verhalen/prof-dr-c-mirjam-van-praag-voorzitter</p>
Dhr. prof. dr. J.J.G. (Jeroen) Geurts (1978; rector vanaf 15.01.2022)	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Unesco Commissie Nederland • Hoogleraar Translationele Neurowetenschappen faculteit Geneeskunde VU • Directeur Brein in Beeld
Dhr. dr. M.J.W.T. (Marcel) Nollen (1963)	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaris Stichting Feyenoord Foundation • Lid Raad van Toezicht Stichting Amsterdam 750

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	2	01.07.2026
Mevr. drs. J.H.P.M. van der Wijst (1968)	Voorzitter Audit- en Huisvestingscommissie	1	01.03.2025
	Voorzitter Remuneratiecommissie (tot 01.01.2023)		
Mevr. prof. dr. A.C.J. Hulk (1952)	Voorzitter Kwaliteitscommissie (tot 01.01.2023)	2	01.01.2023
	Lid op voordracht van de medezeggenschap		
Mevr. prof. dr. A.W.M. Evers (1967)	Lid Kwaliteitscommissie (voorzitter Kwaliteitscommissie vanaf 01.01.2023)	1	01.06.2025
Dhr. dr. T.B.P.M. Tjin-A-Tsoi (1966)	Lid Audit- en Huisvestingscommissie	1	01.09.2025
Mevr. prof. mr. dr. J.E. Nijman (1972) (lid Raad van Toezicht vanaf 01.01.2023)	Lid op voordracht van de medezeggenschap	1	01.01.2027

IV Overzicht nevenfuncties leden Raad van Toezicht Stichting VU

Naam	(Neven)functies
drs. R. (Ron) Teerlink	lid Raad van Commissarissen Just Eat Takeaway.com N.V.
drs. J.H.P.M. (Anne Marie) van der Wijst	Eigenaar adviesbureau; Lid Raad van Commissarissen HVC en voorzitter audit commissie; Lid Raad van Commissarissen Nederlands Loodswezen; Bestuurslid Stichting Zekerheden Reizigerstegoeden Translink
prof. dr. A.C.J. (Aafke) Hulk (tot 01.01.2023)	Emeritus hoogleraar Franse Taalkunde bij de Universiteit van Amsterdam; lid Conseil d'administration (=Raad van Toezicht) van de Réseau Français des Instituts d'Etudes Avancées (RFIEA), voorzitter Zwaartekrachtcommissie NWO, lid Raad van Toezicht StichtingInnoord (tot 01.07.2022).
prof. dr. A.W.M. (Andrea) Evers	Hoogleraar gezondheidspsychologie aan de Universiteit Leiden; Hoogleraar Healthy Society Medical Delta 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 Gedragseenheid 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; Lid Societal Impact Team ('Maatschappelijk Impact Team MIT') Covid and other pandemics
dr. T.B.P.M. (Tjark) Tjin-A-Tsoi	Voor het volledige overzicht zie https://www.universiteitleiden.nl/en/staffmembers/andrea-evers#tab-5
dr. T.B.P.M. (Tjark) Tjin-A-Tsoi	CEO en voorzitter van de Raad van Bestuur TNO; Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Pensioenfonds voor Huisartsen (SPH); Commissaris bij PreWonen (woningcorporatie); Lid van de 'Raad van Nestelers' (Raad van Advies) van de Koninklijke Marechaussee; Lid van de Raad van Toezicht van de Nationale Opera & Ballet
prof. mr. dr. J.E. (Janne) Nijman (vanaf 01.01.2023)	Hoogleraar History and Theory of International Law aan de Universiteit van Amsterdam; Hoogleraar Internationaal Recht aan het Geneva Graduate Institute of International and Developmental Studies; Lid Adviesraad Internationale Vraagstukken (AIV); Voorzitter Raad van Toezicht Stichting World Press Photo; Lid Raad van Toezicht Pax for Peace; Lid Internationale Jury UCLG Peace Prize; Voorzitter International Law Association Study Group over 'The Role of Cities in International law' (samen met Prof dr Helmut Aust)

V Overzicht formele vergaderingen Raad van Toezicht Stichting VU periode 01.01.2022 – 31.12.2022


Aantal vergaderingen	Aanwezige RvT-leden	% aanwezigheid afgerond
7 reguliere vergaderingen	R. Teerlink	100%
	J.H.P.M. van der Wijst	100%
	A.C.J. Hulk (tot 01.01.2023)	100%
	A.W.M. Evers	100%
	T.B.P.M. Tjin-A-Tsoi	60%
	J.E. Nijman (vanaf 01.01.2023)	nvt

Aanvullend op de reguliere vergaderingen (7) hebben RvT en CvB een aantal extra vergaderingen ingepland vanwege het evaluatieonderzoek inzake de implementatie van het nieuwe systeemlandschap.

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	De afgelopen jaren hebben een toename van de studenten-instroom gekend. Toekenning van extra middelen vanuit de sectorplannen dient te worden geeffectueerd in extra formatie, met name in het Bètadomein. Daarnaast doen vernieuwingen in onderwijs, onderzoek en ondersteunende processen een groot beroep op het aanpassingsvermogen van het personeel. De "war on talent" blijft onverminderd hoog; de arbeidsmarkt blijft krap, waardoor veel vacatures lang open staan. Tevens stijgen de loonkosten door de huidige inflatiecijfers, met als gevolg dat voor hetzelfde budget	Discontinuiteit van reguliere primaire en ondersteunende processen, maar ook van sommige vernieuwingsprocessen. Moeilijker kunnen vervullen van met name specialistische functies.		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 toename van studenten blijft werkdruk een belangrijk aandachtspunt.	Laag	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intensivering van werving van personeel, o.a. in de vorm van een pilot met een centraal recruitment team. 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 behoud en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. 5. Extra aandacht voor dit onderwerp in de BO-cyclus 	<p>Duurzaam (gezond functioneren)</p> <p>Erkennen en waarderen</p> <p>Slagvaardige en wendbare organisatie</p>


Nr	Categorie	Risico	Beschrijving	Mogelijke Impact	Trend	Trendverklaring	Risico-bereidheid	Maatregelen	Link met strategische doelstellingen
2	Strategisch	Campus-ontwikkeling	<p>minder mensen kunnen worden aangenomen en/of wordt het vervullen van vacatures bemoeilijkt doordat loonstijgingen achterblijven ten opzichte van marktontwikkelingen. Dit bij elkaar kan leiden tot het niet volledig kunnen realiseren van strategische (onderzoeks)ambities en tot hoge werkdruk met als gevolg ziekteverzuim, onvrede en personeelsverloop.</p> <p>De belangrijkste risico's zijn op dit moment:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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. 	<ol style="list-style-type: none"> (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, stijgende inflatie en energiemarkt). Daarnaast is door groei van de studentenaantallen sprake van een groeiend tekort aan onderwijsruimtes.	Laag	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inspanningen om bezetting te optimaliseren worden voortgezet, waarbij hybride werken moet leiden tot efficiënter ruimtegebruik. 2. Daarnaast kunnen specifieke ruimtes zoals labruimte in sommige gevallen effectiever worden ingericht en ingezet. 3. Zoveel mogelijk vermijden van leegstand van ruimtes. 4. Frequente actualisering van gekwantificeerde meerjarige ruimte- en financierings-behoefte 	Sociale campus

Nr	Categorie	Risico	Beschrijving	Mogelijke Impact	Trend	Trendverklaring	Risico-bereidheid	Maatregelen	Link met strategische doelstellingen
3	Verbetertraject 'VUture'		<p>2. Daarnaast heeft de huidige marktsituatie ook hogere prijzen tot gevolg in de bouwsector met als risico overschrijding van projectbudgetten en/of financieringsknelpunten.</p> <p>3. Effecten van vertraging in projectuitvoering en hogere projectkosten (stijgingen bouwkosten in de markt, inflatie en hogere energielasten).</p> <p>De wereld binnen en buiten de VU verandert snel. Van universiteiten wordt verwacht dat ze snel kunnen inspelen op maatschappelijke veranderingen. Ook uit de evaluatie van MARS, de implementatie van het nieuwe bedrijfsvoeringssysteem, blijkt dat er een aantal structurele organisatorische problemen zijn in de interne bedrijfsvoering. Om deze aan te pakken en om de strategische ambities van de VU gezamenlijk te kunnen realiseren, is de VU een</p>	<p>Organisatieveranderingen kunnen tot veel vragen leiden en misschien zelfs ook onrust veroorzaken. Het programma kan ook mislukken, ofwel doordat de beoogde verbetering in slagvaardigheid en integraal samenwerken niet wordt gerealiseerd, ofwel doordat organisatieaanpassingen onvoorziene (neven)effecten hebben.</p>	NIEUW	Nieuw risico dus nog geen trendverklaring		<p>op basis van ramingen van studenten- en personeels-aantallen en prijsontwikkelingen in de bouwsector.</p> <p>5. Indien nodig huur van ruimte.</p> <p>6. Continu contact onderhouden met Gemeente en VUmc over voortgang bouwprojecten.</p> <p>Om de organisatie hier zo goed mogelijk van op de hoogte te houden en in mee te nemen, heeft het CvB het volgende ingericht:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Begeleiding door externe partij 2. Inrichting programmaorganisatie 3. Betrokkenheid Medezeggenschap 4. Communicatie over de voortgang 5. Borgen organisatiebreed draagvlak door actief vertegenwoordigers van de verschillende eenheden te betrekken. 	<p>Slagvaardige en wendbare organisatie</p>



Nr	Categorie	Risico	Beschrijving	Mogelijke Impact	Trend	Trendverklaring	Risico-bereidheid	Maatregelen	Link met strategische doelstellingen
			veranderprogramma gestart. Door ons gezamenlijk te richten op positieve verbeteringen: hoe maken we de VU samen beter?						

Vermijdbare risico's

Nr	Categorie	Risico	Beschrijving	Mogelijke Impact	Trend	Trendverklaring	Risico-bereidheid	Maatregelen	Link met strategische doelstellingen
1	Vermijdbaar	Beheersing en informatievoorziening, waaronder project optimalisatie bedrijfsvoering (MARS)	Bij vernieuwing van de bedrijfsvoering is het goed inregelen van de systemen en het integreren van (keten-) processen voor informatievoorziening nog noodzakelijk. In januari 2022 is de tweede fase ingegaan van het optimalisatieproces. Daarin neemt gebruiksvriendelijkheid een centrale plaats in. Risico is dat hierin onvoldoende zichtbare resultaten worden gerealiseerd.	Ontijdige en/of onvolledige stuur-informatie leidt tot vertraging en/of onjuiste besluitvorming. Dit schaadt de effectiviteit van primaire en ondersteunende processen. Impact op werkdruk, Tussentijds ontoereikende dienstverlening, Onvoldoende bezetting en kennis functioneel beheer, Overschrijding projectbudget/uitloop in de tijd. Teleurstellende performance, onvrede bij gebruikers.	➔	Inmiddels is het proces van continuous improvement in gang gezet. Beheersing van de informatievoorziening is een continu risico.	Laag	Structureel is juist de vervanging van het vorige ERP systeem een maatregel om de continue verbetering van de bedrijfsvoering op de lange termijn te kunnen waarborgen. <ul style="list-style-type: none"> Door middel van MARS FASE 2 op VU-niveau worden de gevolgen van de tegenvallende overgang naar het nieuwe systeem landschap aangepakt. Naar verwachting wordt fase 2 medio 2023 afgerond. 	Slagvaardige en wendbare organisatie Digitalisering


Nr	Categorie	Risico	Beschrijving	Mogelijke Impact	Trend	Trendverklaring	Risico-bereidheid	Maatregelen	Link met strategische doelstellingen
2	Vermijdbaar	Informatie-technologie (IT)	De belangrijkste actuele risico's op IT-terrein liggen op het gebied van: <ol style="list-style-type: none"> 1. Cyberdreigingen en informatiebeveiliging. 2. Afstemming tussen de digitaliseringsambitie van de VU en IT-projectenportfolio. 	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.		De toename heeft vooral betrekking op de cyberdreigingen. Instellingen worden steeds vaker en ernstiger bedreigd. Daarnaast zorgen de	Laag	<ul style="list-style-type: none"> • Waar nodig worden extra resources ingezet om de effecten van de overgang te mitigeren. • In 2023 zal de continuous improvement binnen het beheerscontract gebruikt worden om het systeem verder te verbeteren en acceptatie te vergroten. <p>In 2023 is de inrichting en positionering van het eigenaarschap van VU-brede managementinformatie aangepast met als doel daarmee de governance voor managementinformatie op goed niveau vorm te geven.</p> <ol style="list-style-type: none"> 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-klientenpanel. 	Digitalisering

Nr	Categorie	Risico	Beschrijving	Mogelijke Impact	Trend	Trendverklaring	Risico-bereidheid	Maatregelen	Link met strategische doelstellingen
			<p>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.</p> <p>4. Verandervermogen van de dienst IT.</p> <p>5. Onderwijsontwikkeling komt in gevaar.</p>	<p>2. De vertrouwelijkheid van gegevens wordt aangetast, gegevens kunnen worden gemanipuleerd, continuïteit van processen kan in gevaar komen.</p>		<p>huidige organisatorische aspecten en infrastructurele issues ervoor dat het risico stijgt.</p>		<p>3. Versterking bescherming van informatie en bescherming tegen cyberaanvallen door een reeks van maatregelen, waaronder het cyber security programma, awareness-programma en het laten uitvoeren van een externe audit op de IT-systemen om inzicht te krijgen op lekken en kwetsbaarheden (Surfaudit IB HO). Er is een programma gestart voor het bepalen en verbeteren van het informatiebeveiliging (IB) volwassenheidsniveau.</p> <p>4. Meer aandacht binnen IT voor leiderschap, besluitvorming en sturing op gewenst gedrag.</p> <p>5. Versnelde uitrol als onderdeel van het hybride werken van de nieuwe Digital@VU digitale werkplek die de veiligheid van het vanuit huis werken verhoogd.</p>	



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.		Risico neemt iets af maar blijft actieve aandacht vragen. Afname is het gevolg door toegenomen VU brede risicobewustzijn en kennis en ervaring inzake deze materie, door genomen maat-regelen in systemen en regelgeving, en door extra aangestelde expertise. Mitigerende activiteiten worden in 2021 voortgezet (langdurige trend)	Zeer laag tot nul	<ol style="list-style-type: none"> 1. De formatie voor advies en toezicht op gebied van privacybescherming is versterkt en uitgebreid in de afgelopen jaren. 2. Processen en procedures zijn en worden nog verder doorgelicht op kwetsbaarheden en vervolgens aangepast. 3. Wetgevingstrajecten naar nieuwe wijzigingen worden gevolgd. 4. Toegang tot informatie-systemen is en wordt verder extra beveiligd. 5. Checks op compliance bij concept besluitvorming CvB. 	Naleving van wet-regelgeving
4	Vermijdbaar	Onderwijs-kwaliteit	De relatie tussen bekostiging per student en beschikbare docenturen per student staat onder druk. Verder zorgt de toename van de instroom, in combinatie met een	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verminderde kwaliteit van het gedoceerde onderwijs door extensivering (minder docenturen en contacturen per student). 2. Ontevreden studenten. 3. Reputatieschade. 		Als gevolg van opheffen van de Covid maatregelen die het hoger onderwijs beperkten is dit risico gestabiliseerd ten opzichte van verleden jaar.	Zeer laag	<ol style="list-style-type: none"> 1. Maatregelen in het kader van de strategische ambitie Erkennen en Waarden. 2. In de strategische personeelsplanning wordt meer aandacht gegeven aan carrièrekansen in het onderwijs. 	<p>Toekomst-bestendige onderwijs-vormen</p> <p>Leven Lang Ontwikkelen</p>

Nr	Categorie	Risico	Beschrijving	Mogelijke Impact	Trend	Trendverklaring	Risico-bereidheid	Maatregelen	Link met strategische doelstellingen
			<p>krappe arbeidsmarkt, voor mogelijke capaciteitsknelpunten in de uitvoering van het onderwijs.</p>			<p>NPO middelen worden door de VU 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. Hoge werkdruk van wetenschappelijk personeel en gebruik aan onderwijsruimtes zet de kwaliteit onder druk.</p>		<ol style="list-style-type: none"> 3. Inzet van studievoorschotmiddelen en onderwijskwaliteitsplan. 4. Extra middelen uit 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	Onderzoeksbekostiging 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 noodzaak om zowel structureel als incidenteel de bekostiging van het WO te verhogen om het huidige niveau van het Nederlandse WO vast te houden. Afgenomen door beschikbaar komen extra middelen uit Regeer akkoord (Sectorplan gelden, Starters- en stimuleringsbeurzen)	Gematigd	<ol style="list-style-type: none"> 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. Er is een centraal matchingsfonds opgericht voor cofinanciering tweede en derde geldstroom. Ook is er een separaat onderzoeksfonds opgericht ("onderzoeksmotor"). Meer bestuurlijke aandacht voor effectiviteit van valorisatie-activiteiten en subsidiedesk. Toekenning starters- en stimuleringsbeurzen door OCW. Inzet extra middelen uit Regeer akkoord (Sectorplan gelden, Starters- en stimuleringsbeurzen). 	<p>Focus en positie in onderzoek</p> <p>Wetenschappelijke reputatie</p> <p>Ondernemend</p> <p>Impact door Onderzoek</p>

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.		Voor de komende jaren wordt voor de VU geen verbetering van de bekostiging verwacht. De huidige trend is dat er steeds meer sprake is van geormerkte bijdragen vanuit het Rijk, waarbij overschotten op middelen niet aan de orde zijn. Dit leidt tot een trendbreuk ten opzichte van de afgelopen jaren ten aanzien van bijdragen vanuit het Rijk. 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 in het regeerakkoord opgenomen ruimte voor investeringen bieden perspectief (afhankelijk van de	Gematigd	<ol style="list-style-type: none"> 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. 4. De trend ten aanzien van een groter aantal geormerkte bijdragen vanuit het Rijk leidt ertoe dat deze middelen in toenemende mate middelen toegewezen worden aan faculteiten in plaats van dat ze op centraal niveau kunnen worden ingezet. Dit, in combinatie met onzekerheid over de ontwikkeling van de energieprijzen en de studenteninstroom en het veranderde economische perspectief, leidt ertoe dat het CvB is gestart met een besparingsopgave voor het meerjarenperspectief. 	<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		<p>daadwerkelijke implementatie) voor afname van de druk op de bekostiging van het WO.</p> <p>Dit risico is gestabiliseerd, maar blijft een belangrijk aandachtspunt.</p>	Zeer laag tot nul	Aan het voorkomen van ongewenst gedrag wordt o.a. via de Bestuurlijke Overleggen gesproken met de faculteitsbesturen en de dienstdirecteuren. Verder zijn er gedragscodes en vertrouwenspersonen op diverse terreinen. Incidenten worden zorgvuldig onderzocht. De VU heeft, naar aanleiding van een in 2022 uitgevoerd extern onderzoek over het beleid en de organisatie van sociale veiligheid, zich tot doel gesteld om aan de hand van de aanbevelingen uit het rapport te komen tot concrete verbeteringen in het beleid en de organisatie van (ondersteuning op het gebied van) sociale veiligheid.	Duurzaam Divers
4	Extern	Welzijn	Risico dat het gevoel van welbevinden van studenten en medewerkers afneemt als gevolg van bredere maatschappelijke ontwikkelingen (o.a. nasleep coronamaatregelen, globale crises en	Lichamelijke, geestelijke en/of sociale problemen voor studenten en/of medewerkers.		Dit risico is gestabiliseerd. Mede als gevolg van de corona-pandemie is (op basis van onderzoek) met name het sociale welzijn van	Zeer laag tot nul	Er is een scala van initiatieven gestart voor studenten en medewerkers toe om het welzijn te ondersteunen. Vanuit met name de NPO-middelen zijn diverse initiatieven gestart voor studenten om het welzijn aandacht te geven.	Duurzaam Divers

Nr	Categorie	Risico	Beschrijving	Mogelijke Impact	Trend	Trendverklaring	Risico-bereidheid	Maatregelen	Link met strategische doelstellingen
5	Extern	Verzekeraarbaarheid VU	<p>conflicten, armoede) wat kan lijden tot lichamelijke, geestelijke en/of sociale problemen.</p> <p>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</p>	<p>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.</p>	→	<p>studenten afgenomen. Ook medewerkers worden hier nog door geraakt.</p> <p>Toenemende complexiteit van de verzekeringsmarkt. De premie is sterk toegenomen, de dekking is afgenomen.</p>	<p>Zeer laag tot nul</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. De VU heeft een raamcontract met één van de grootste en meest gerenommeerde verzekeringsmakelaars ter wereld met inzicht in de mondiale verzekeringsmarkt. 2. In UNL-verband samenwerken t.a.v. verzekeringen. 3. Ministerie van OCW bewust maken van problematiek op mondiale verzekeringsmarkt. 4. Verzekeraarbaarheid van de VU zoveel mogelijk vergroten door professioneel risicomanagement in combinatie met vastgoed management (FCO). 	<p>Operationele en financiële continuïteit waarborgen.</p>

Nr	Categorie	Risico	Beschrijving	Mogelijke Impact	Trend	Trendverklaring	Risico-bereidheid	Maatregelen	Link met strategische doelstellingen
6	Extern	Kennisveiligheid bij internationale samenwerking	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 toekomst bepaalde risico's (deels) niet meer verzekeraarbaar zijn is niet uit te sluiten. Binnen de VU wordt intensief en 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	Kennisveiligheid moet bijdragen aan de VU waarden en willen niet dat onze kennis op manieren worden toegepast die tegen deze waarden ingaan. Reputatieschade indien internationale samenwerking leidt ongewenste overdracht van sensitieve kennis en technologie, dan wel a.g.v. ethische kwesties in samenwerking		Kennisveiligheid is een zeer belangrijk punt, zeker gezien de huidige geopolitieke onrust, de aangescherpte wet- en regelgeving en de maatregelen die de VU daar zelf voor inzet.	Zeer laag	In 2022 heeft de VU een aantal belangrijke stappen gezet op het terrein van kennisveiligheid: <ul style="list-style-type: none"> • Het College van Bestuur heeft de VU Adviesgroep Kennisveiligheid ingesteld. • Er is een programmamanager aangesteld om de aanbevelingen uit de 'Nationale Leidraad Kennisveiligheid' te implementeren. • Er is een VU-brede risico-inventarisatie gedaan naar potentieel risicovolle internationale samenwerkingen. 	Naleving van wet-regelgeving. Verbeteren van onze wetenschappelijke reputatie

Nr	Categorie	Risico	Beschrijving	Mogelijke Impact	Trend	Trendverklaring	Risico-bereidheid	Maatregelen	Link met strategische doelstellingen
			<p>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 allen tijde garanderen van de academische vrijheid en wetenschappelijke integriteit van de samenwerkingen die de VU aangaat met internationale partners vormen daarbij een absolute randvoorwaarde. Aan de hand van recente ervaringen en o.b.v. de gepubliceerde 'Nationale leidraad Kennisveiligheid' zal de VU haar beleid en maatregelen ter verhoging van de kennisveiligheid versterken. Met oog voor proportionaliteit.</p>	<p>met landen die grondrechten niet respecteren. Idem indien een dergelijke samenwerking leidt tot aantasting van academische vrijheid en/of wetenschappelijke integriteit</p>				<ul style="list-style-type: none"> • De VU participeert in het landelijk (UNL-)netwerk voor kennisuitwisseling. • De VU heeft in het najaar een brede kennisveiligheidsbijeenkomst georganiseerd voor het UNL-netwerk en het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). <p>Het is belangrijk dat de ingezette ontwikkelingen voor kennisveiligheid voortgezet worden en zoveel mogelijk onderdeel worden van reguliere processen op de VU. Daarom wordt in 2023 verder gewerkt aan het VU Kader Kennisveiligheid (voor het aangaan van nieuwe samenwerkingen of verlengen daarvan), bewustwording en in de verdere beleidsontwikkeling van kennisveiligheid worden o.a. handvatten en maatregelen ontwikkeld. Deze handvatten en maatregelen worden o.a. op het gebied van het aangaan van (internationale) samenwerkingen, aanstellen van medewerkers, buitenlandse reizen en toegangsbeleid ontwikkeld. Hierin trekken de Nederlandse universiteiten samen op.</p>	

Nr	Categorie	Risico	Beschrijving	Mogelijke Impact	Trend	Trendverklaring	Risico-bereidheid	Maatregelen	Link met strategische doelstellingen
7	Extern	Marktwerking energiemarkt	Als gevolg van de huidige energiecrisis zullen ook voor de VU de verwachte energielasten de komende jaren een forse stijging doormaken en mogelijk structureel zijn. Naast de hogere energiekosten, vertaalt dit zich ook in aanvullende prijsopdrijving bij leveranciers. De energiecrisis heeft daarmee een meervoudig effect.	Forse extra kosten waarvan het nog onzeker is of (en voor hoeveel) hier een compensatie tegenover komt te staan vanuit de overheid. Het kiezen voor energiebesparende maatregelen kan leiden tot minder comfort. Vanwege de volatiliteit van het risico, zal continue aanpassing van risico-inschatting nodig zijn gedurende komende periode. Zowel in type maatregelen als impact voor de organisatie.	NIEUW	Nieuw risico dus nog geen trendverklaring		<p>Gezien de huidige kennis van zaken lijkt het erop dat de energielasten een langlopend thema worden.</p> <p>Naast deze majeure ingrepen in het kader van de energietransitie zijn er ook minder ingrijpende maatregelen die genomen moeten worden in het kader van de reductie van energieverbruik en CO2-uitstoot, waarvoor we ook een aanpak maken.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. We zijn als VU op zoek naar verdergaande besparingsmaatregelen, zoals lagere temperatuur instellingen en vermindering van openingsuren op buiten reguliere tijden. 2. De VU volgt ontwikkelingen nauwlettend en zoekt, al dan niet via de UNL contact met de politiek. 3. Het maken van een verdere omslag naar duurzame energievoorziening: De EMP-strategie richt zich in hoofdlijnen op het realiseren van WKO-ringen voor koeling en verwarming; aansluiting op het warmte-/ koudenet van de stad; en noodzakelijke uitbreiding van de E-capaciteit voor de Campus. 	Operationele en financiële continuïteit waarborgen. Duurzaam

Nr	Categorie	Risico	Beschrijving	Mogelijke Impact	Trend	Trendverklaring	Risico-bereidheid	Maatregelen	Link met strategische doelstellingen
								4. De VU is een project gestart voor de bijsturing van het financieel meerjarenperspectief 2024-2027 van de VU (zie ook het risico Onderwijsbekostiging).	

VII Overzicht opleidingen

Faculteit	Isat	Naam opleiding	Type opleiding
BETA	50426	B Computer Science	ba
BETA	50509	B Gezondheid en Leven	ba
BETA	50668	B Aarde, Economie en Duurzaamheid	ba
BETA	50670	B Science, Business & Innovation	ba
BETA	50800	B Medische Natuurwetenschappen	ba
BETA	55012	B Scheikunde (joint degree)	ba
BETA	55013	B Natuur- en Sterrenkunde (joint degree)	ba
BETA	56553	B Gezondheidswetenschappen	ba
BETA	56856	B Business Analytics	ba
BETA	56860	B Biologie	ba
BETA	56945	B Artificial Intelligence	ba
BETA	56986	B Aardwetenschappen	ba
BETA	56989	B Farmaceutische Wetenschappen	ba
BETA	59322	B Mathematics	ba
BETA	59324	B Biomedical Sciences	ba
BETA	60045	M Environment and Resource Management	ma
BETA	60255	M Information Sciences	ma
BETA	60607	M Ecology and Evolution	ma
BETA	60616	M Biomolecular Sciences	ma
BETA	60800	M Biomedical Technology and Physics	ma
BETA	60802	M Computer Security	ma
BETA	60803	M Management, Policy Analysis and Entrepreneurship in the Health and Life Sciences	ma
BETA	60806	M Neurosciences (research)	resma
BETA	60807	M Hydrology	ma
BETA	65012	M Chemistry (joint degree)	ma
BETA	65014	M Computer Science (joint degree)	ma
BETA	65015	M Computational Science (joint degree)	ma
BETA	65016	M Physics and Astronomy (joint degree)	ma
BETA	65020	M Bioinformatics and Systems Biology (joint degree)	ma
BETA	66851	M Health Sciences	ma
BETA	66856	M Business Analytics	ma
BETA	66903	M Global Health (research)	resma
BETA	66980	M Mathematics	ma
BETA	66981	M Artificial Intelligence	ma
BETA	66986	M Earth Sciences	ma
BETA	66989	M Drug Discovery Sciences*	ma
BETA	66990	M Biomedical Sciences	ma
BETA	69320	M Science, Business and Innovation	ma

Faculteit	Isat	Naam opleiding	Type opleiding
BETA/ AUC	55002	B Liberal Arts and Sciences (joint degree)	ba
BETA/ KIT	70047	M Public Health (postinitieel)	hbo-ma
BETA/ KIT	70048	M International Health (postinitieel)	hbo-ma
FGB	56604	B Psychologie	ba
FGB	56607	B Pedagogische Wetenschappen	ba
FGB	56950	B Bewegingswetenschappen	ba
FGB	60053	M Social Psychology: Regulation of Social Behaviour (research)	resma
FGB	60260	M Psychologie	ma
FGB	60510	M Cognitive Neuropsychology (research)	resma
FGB	60513	M Clinical and Developmental Psychopathology (research)	resma
FGB	60812	M Human Movement Sciences: Sport, Exercise and Health (research)	resma
FGB	65026	M Educatieve Master Primair Onderwijs (joint degree)	ma
FGB	66607	M Pedagogische Wetenschappen	ma
FGB	66950	M Human Movement Sciences: Sport, Exercise and Health	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	69317	M Musculoskeletal Physiotherapy Sciences	ma
FGB	69324	M Genes in Behaviour and Health (research)	resma
FGW	54999	B Philosophy, Politics and Economics	ba
FGW	55822	B Media, Kunst, Design en Architectuur	ba
FGW	55823	B Literatuur en Samenleving	ba
FGW	56003	B Griekse en Latijnse Taal en Cultuur	ba
FGW	56034	B Geschiedenis	ba
FGW	56081	B Filosofie	ba
FGW	56703	B Archeologie	ba
FGW	56704	B Oudheidwetenschappen	ba
FGW	56826	B Communicatie- en Informatiewetenschappen	ba
FGW	60039	M Oudheidstudies (research)	resma
FGW	60087	M Kunst- & cultuurwetenschappen	ma
FGW	60805	M Archeologie	ma
FGW	60808	M Erfgoedstudies (60)	ma
FGW	60813	M Letterkunde	ma
FGW	60815	M Taalwetenschappen	ma
FGW	60821	M Oudheidstudies	ma
FGW	60823	M Filosofie	ma
FGW	60836	M Erfgoedstudies (120)	ma
FGW	60958	M Humanities (research)	resma
FGW	60970	M Filosofie van Cultuur en Bestuur	ma
FGW	66034	M Geschiedenis	ma
FGW	66826	M Communicatie- & Informatiewetenschappen	ma

Faculteit	Isat	Naam opleiding	Type opleiding
FRT	50910	B Theology and Religious Studies	ba
FRT	55004	B Theologie (joint degree)	ba
FRT	60824	M Theologie & Religiewetenschappen (60)	ma
FRT	60825	M Theologie & Religiewetenschappen (180)	ma
FRT	60827	M Theologie & Religiewetenschappen (research) (120)	resma
FSW	50007	B Bestuurs- en Organisationswetenschap	ba
FSW	50035	B Culturele Antropologie en Ontwikkelingssociologie	ba
FSW	56601	B Sociologie	ba
FSW	56606	B Politologie	ba
FSW	56615	B Communicatiewetenschap	ba
FSW	60049	M Social and Cultural Anthropology	ma
FSW	60050	M Culture, Organization and Management	ma
FSW	60052	M Beleid, Communicatie en Organisatie	ma
FSW	60203	M Political Science	ma
FSW	66601	M Sociologie	ma
FSW	66615	M Communicatiewetenschap	ma
FSW	66627	M Bestuurskunde	ma
FSW	69333	M Societal Resilience (research)	resma
GNK	56551	B Geneeskunde	ba
GNK	60811	M Oncology	ma
GNK	66551	M Geneeskunde	ma
GNK	66586	M Cardiovascular Research (research)	resma
GNK	70168	M Docent Hoger Gezondheidszorg Onderwijs (postinitieel, hbo)	hbo-ma
GNK	75076	M Epidemiologie (postinitieel)	ma
RCH	50700	B Rechtsgeleerdheid	ba
RCH	56469	B Criminologie	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	60408	M Ondernemingsrecht	ma
RCH	60685	M Law and Politics of International Security	ma
RCH	66469	M Criminologie	ma
RCH	66724	M International Crimes, Conflict and Criminology	ma
RCH	66827	M Fiscaal Recht	ma
RCH	66828	M Notarieel Recht	ma
SBE	50645	B Bedrijfskunde	ba
SBE	50950	B Economie en Bedrijfseconomie	ba
SBE	50952	B International Business Administration	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	60471	M Transport and Supply Chain Management	ma

Faculteit	Isat	Naam opleiding	Type opleiding
SBE	60644	M Business Administration	ma
SBE	60968	M Digital Business and Innovation	ma
SBE	65006	M Entrepreneurship (joint degree)	ma
SBE	65024	M Research Master Business Data Science (joint degree)	resma
SBE	65027	M Tinbergen Institute Research Master in Economics (joint degree)	resma
SBE	66401	M Economics	ma
SBE	66833	M Econometrics and Operations Research	ma
SBE	75017	M Business Administration (postinitieel)	ma
SBE	75019	M Executive Master of Finance and Control (postinitieel)	ma
SBE	75040	M Geographical Information Sciences (postinitieel)	ma
SBE	75112	M Risk Management for Financial Institutions (postinitieel)	ma
SBE	75123	M Verandermanagement (postinitieel)	ma
SBE	75129	M IT Audit, Compliance & Advisory (postinitieel)	ma
SBE	75134	M Marketing (postinitieel)	ma
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

VIII Afkortingen

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.
ACE-Incubator	Amsterdam Center for Entrepreneurship; het gezamenlijke ondernemersprogramma van de Amsterdamse kennisinstellingen voor studenten en onderzoekers die een bedrijf willen starten
ACTA	Amsterdams Centrum voor Tandheelkunde
ACTA	Amsterdams Centrum voor Tandheelkunde
ADS	Amsterdam Data Science
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
Amsterdam UMC	Amsterdam Universitair Medische Centra
AP	Autoriteit Persoonsgegevens
APH	Amsterdam Public Health
AR&D	Amsterdam Reproduction and Development
ARCNL	Advanced Research Center for Nanolithography
ASI	Amsterdam Sustainability Institute
AUC	Amsterdam University College
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
AVS	Amsterdam Venture Studios
BA	Bacheloropleiding
BaMa-compensatie	Bachelor/master compensatie
BETA	Faculteit der bètawetenschappen
BHV	bedrijfshulpverlening, -verlener(s)
BKO	Basis Kwalificatie Onderwijs
BKS	Basis Kwalificatie Studieadviseur
BMW	Bedrijfsmaatschappelijk werk
BNG	Bank Nederlandse Gemeenten
BSA	Bindend Studieadvies
bv	besloten vennootschap
BZ	Dienst Bestuurszaken
C&M	Dienst Communicatie & Marketing
cao	collectieve arbeidsovereenkomst
cao NU	collectieve arbeidsovereenkomst Nederlandse Universiteiten

Afkorting	Betekenis/ toelichting
CCA	Cancer Center Amsterdam
CCE	Coördinatiecentrum Energie (energiecentrale)
ClmO	Chief Impact Officer
CIS	Centrum voor Internationale Samenwerking
CISO	Chief Information Security Officer
CLUE+	Research institute for the heritage and history of the Cultural Landscape and Urban Environment
CO-2	Koolstofdioxide
COVID	Corona Virus Disease
CP	continuïteitsparagraaf
CROHO	Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs
CSL	Community Service Learning
CvB	College van Bestuur
CWI	Commissie Wetenschappelijke Integriteit
DB	Deutsche Bank
DURF	Dienst Universitaire Relaties en Fondsenwerving
EER	Europese Economische Ruimte
EIB	Europese Investeringsbank
EOI	Eerstejaars Opleiding Inschrijving
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
FAIR	Findable, Accessible, Interoperable & Reusable
FCO	Dienst Facilitaire Campusorganisatie
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
HO	hoger onderwijs
HR	human resources
HRMAM	Dienst Human Resource Management, Arbo en Milieu
HvA	Hogeschool van Amsterdam
IA	Internal Auditor
IBBA	Institute for Brain and Behaviour
IP	Intellectual Property (intellectueel eigendom)

Afkorting	Betekenis/ toelichting
ISR	Institute for Societal Resilience
IT	informatietechnologie
IT	Dienst IT
IXA-GO	Afdeling Innovation Exchange Amsterdam – Grants Office
KNAW	Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen
KPI	kritische prestatie-indicator
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
m3	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)
NGO('s)	Non Gouvernementele Organisatie(s)
NGWI	Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit
NPO	Nationaal Programma Onderwijs
NRO	Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek
NSE	Nationale Studenten Enquête
NU-gebouw	Nieuwe Universiteitsgebouw (ook wel NU.VU gebouw)
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
NWO	Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek
OBP	Ondersteunend- en Beheerspersoneel
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
ODC	Onderdeelscommissie
OR	Ondernemingsraad
OV	Openbaar vervoer
OZW-gebouw	Opleidingsinstituut voor Zorg en Welzijn (OZW) gebouw
P&C cyclus	planning- en controlcyclus
PCF	Privacy Control Framework
PhD	Doctorate of Philosophy (doctor in de wetenschap)
Postdoc	Postdoctoraal (na promotie)
RCH	Faculteit der Rechtsgeleerdheid
RI&E	Risico-Inventarisatie en Evaluatie
RMA	Research master
SAAZ-UNie	Samenwerkende Arbo- en milieudiensten van Academische Ziekenhuizen en Universiteiten
SBE	School of Business and Economics
SDG('s)	Sustainable Development Goal(s) van de Verenigde Naties
SEO	Stimulering Europees Onderzoek
SKC	StudieKeuzeCheckvragenlijst
SKO	Senior Kwalificatie Onderwijs

Afkorting	Betekenis/ toelichting
SMART	Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden
SoFoKles	Sociaal Fonds voor de Kennissector
SOZ	Dienst Studenten en Onderwijszaken
SRHR	sexual and reproductive health and rights
SRVU	studentenbond van de VU
SS4S	Social sciences for and with society
SWOM	Stichting Studeren en Werken Op Maat
SWT	Onderzoekgebouw VU Schoolwerktuinen
UBVU	Dienst Universiteitsbibliotheek VU
UNL	Universiteiten van Nederland
USR	Universitaire Studentenraad
UT	Universiteit Twente
UvA	Universiteit van Amsterdam
VU	Vrije Universiteit Amsterdam
VU NT&L	VU Network for Teaching & Learning
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
WKO- installatie	installatie voor warmte en koudeopslag
WNT	Wet Normering Topinkomens
WO	Wetenschappelijk Onderwijs
WOR	Wet op de Ondernemingsraden
WP	Wetenschappelijk Personeel
WW	Werkeloosheidswet
ZonMw	de Nederlandse organisatie voor gezondheidsonderzoek en zorginnovatie

IX Specificatie Zorginkomsten en -uitgaven ACTA

Op 1 januari 2022 is de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza) in werking getreden.

Uit hoofde van haar rol als zorgaanbieder, heeft ACTA voor haar zorgactiviteiten een staat van baten en lasten opgesteld om inzicht te geven in de zorgactiviteiten die plaatsvinden binnen ACTA.

STAAT VAN BATEN EN LASTEN TANDHEELKUNDIGE BEHANDELINGEN ACTA	
<i>(bedragen x €k)</i>	Realisatie
	2022
BATEN	
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	
- Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	2.215
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	5
Som der bedrijfsbaten	2.220
LASTEN	
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	408
Personele lasten	1.845
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	3
Overige bedrijfskosten	74
Bedrijfsresultaat	2.329
<i>Financiële baten en lasten</i>	
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	-
Rentelasten en soortgelijke kosten	-
Resultaat voor belastingen	-109
Belastingen	-
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	-
Resultaat na belastingen	-109

X Reflectie medezeggenschap op de inzet van de studievoorschotmiddelen VU

De GV kijkt positief terug op de invulling die het afgelopen jaar aan de studievoorschotmiddelen gegeven is. Na wat vertraging in de investeringen die gemaakt konden worden tijdens de Covid-19 pandemie, is er in 2022 overal een inhaalslag geweest om de oorspronkelijke plannen te kunnen realiseren. De plannen zijn opgenomen in de onderwijsagenda van VU, waardoor er voor de GV een duidelijk overzicht was van de prioriteiten per periode.

Zowel op VU-breed als facultair niveau is er onderbesteding geweest op verschillende projecten. Op facultair niveau zien we echter dat er met een realisatie van 81,3% besteding over het algemeen is ingeleverd op de gedane beloftes. De doelstelling 'meer docenten' is financieel wel in lijn met de begroting en de GV is tevreden over hoe hier invulling aan is gegeven. De juniordocenten die zijn aangesteld houden de kwaliteit van het onderwijs hoog en verlichten de werkdruk van andere docenten. Met deze conclusie in het achterhoofd en de notie dat de studievoorschotmiddelen hier geen rol kunnen spelen, wil de GV binnen het breder perspectief van het VU-beleid benadrukken het als een gemis te ervaren dat er slechts beperkte mogelijkheden zijn om juniordocenten vast in dienst te nemen of om juniordocenten structureel de mogelijkheid te bieden om te promoveren. Ook voor de activerende onderwijsvormen ziet de GV meer mogelijkheden wanneer er structurele middelen zijn om software zoals FeedbackFruits te evalueren en docenten beter op te leiden voor dit innovatieve onderwijs.

Op centraal niveau is de GV tevreden met de realisatie van 100,8% besteding. Oorzaken hiervan zijn de onderwijsfaciliteiten waar dit jaar meer voor uitgegeven kon worden en de Broader Mind Course. Dit zijn waardevolle ontwikkelingen voor de universiteit. Daarnaast is de GV blij dat het online Infopunt Studeren met Functiebeperking (SMF) na een aantal hobbels is gelanceerd. De GV hoopt dat er nog mogelijkheden zijn om, ondanks de ontoereikende middelen vanuit de kwaliteitsgelden, ook in de bestaande gebouwen de toegankelijkheid te verbeteren. Over het algemeen hoopt de GV nog op een groei in de realisatie van de doelstellingen van de taalvaardigheden studenten, de overstap arbeidsmarkt en studentenwelzijn. Op alle drie de gebieden zijn al veel stappen gemaakt, zoals de #zouikwatzeggen- app binnen de geneeskunde faculteit, maar om de doelen goed te realiseren zal het centrale beleid de komende jaren verder ontwikkeld moeten worden.

Wat betreft de betrekking van de medezeggenschap bij de kwaliteitsgelden, is de centrale medezeggenschap tevreden over hoe ze betrokken wordt bij het proces. Op facultair niveau wordt de facultaire GV ook betrokken bij de besteding van de middelen en de reflectie erop.

Colofon

Ontwerp en concept
Vrije Universiteit Amsterdam

Huisstijl en beeldredactie
Heleen ten Voorde

Concept en realisatie
F19 Digital Reporting

Fotografie
Yvonne Compier, Too van Velzen, Peter Valckx, Peter Gerritsen, Marieke
Wijntjes, CIS, Esther Den Hartog

Contact
jaarverslag@vu.nl

©Copyright Vrije Universiteit Amsterdam