



# Jaarverslag 2024



VRIJE  
UNIVERSITEIT  
AMSTERDAM



# Inhoudsopgave

Bestuursverslag	3
<b>1. Algemeen</b>	<b>5</b>
Kerngegevens	5
Voorwoord College van Bestuur	7
Bericht van de Raad van Toezicht	9
Bericht van de medezeggenschap	13
Governance	15
<b>2. Strategie</b>	<b>19</b>
Onze speerpunten	19
Onze strategische ambities	20
<b>3. Onderwijs</b>	<b>24</b>
Onderwijsprofiel en -portfolio versterken en vernieuwen	24
Het studentensucces en studentenwelzijn vergroten	26
De ontwikkeling en het welzijn van docenten versterken	27
Een ambitieuze onderwijscultuur	28
De onderwijsfaciliteiten optimaliseren	29
<b>4. Onderzoek</b>	<b>31</b>
Prioriteiten in 2024	31
Onze onderzoeksstrategie	31
Wetenschappelijke integriteit	32
Promovendibeleid	32
Onderzoeksondersteuning	33
Toegekende beurzen	34
Kunstmatige intelligentie in onderzoek	35
<b>5. Valorisatie en impact</b>	<b>37</b>
De VU-campus als <i>innovation hub</i>	37
Samenwerking met partners	38
Effectieve en adequate ondersteuning van valorisatie en impact	40
<b>6. Mens en organisatie</b>	<b>42</b>
Onze medewerkers	42
Arbeidsomstandigheden: arbodienst en preventie	43
Bedrijfsvoering	44
Integrale veiligheid	46
<b>7. Risicomanagement</b>	<b>51</b>
<b>8. Financiën</b>	<b>58</b>
Resultaat 2024	59
Analyse baten en lasten	61
Treasury	70
Continuïteitsparagraaf	73
Helderheidsperspectieven	89
Toekenningen uit het Profileringsfonds	94
Onkostenvergoedingen	95

<b>9. Kwaliteitsafspraken</b>	<b>98</b>
Voortgang en realisatie	99
Reflectie op de voortgang van de Kwaliteitsafspraken	129
<b>10. Nationaal Programma Onderwijs</b>	<b>132</b>
Vaststelling en monitoring NPO-plannen	132
Onderwijs: Voortgang en realisatie 2024	133
Steunprogramma voor herstel en perspectief onderzoeker	140
<b>11. Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap</b>	<b>142</b>
Sectorplannen	144
Studentenwelzijn	148
<b>Jaarrekening 2024</b>	<b>152</b>
Algemeen	155
Toelichting op de geconsolideerde balans	165
Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten	177
Toelichting op de enkelvoudige balans	189
Toelichting op de enkelvoudige staat van baten en lasten	194
<b>Overige gegevens</b>	<b>207</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>214</b>
I. Besteding van de Rijksbijdrage werkplaatsfunctie	214
Toelichting besteding van de Rijksbijdrage werkplaatsfunctie	214
II. Afkortingenlijst	216
III. Overzicht nevenfuncties leden College van Bestuur	218
IV. Overzicht functies leden Raad van Toezicht Stichting VU	219
V. Overzicht nevenfuncties leden Raad van Toezicht Stichting VU	220
VI. Overzicht formele vergaderingen Raad van Toezicht Stichting VU periode 01.01.2024 – 31.12.2024	221
VII. Toekenning onderzoeksbeurzen	222
VIII. Overzicht opleidingen	224
IX. Inventarisatie en analyse belangrijkste specifieke risico's risicomanagement	228
X. Specificatie Zorginkomsten en -uitgaven ACTA	241

# Bestuursverslag



# 1. Algemeen



# 1. Algemeen

## Kerngegevens

Onderwijs*	
# studenten	31.548
Waarvan bachelorstudenten	19.304 (waarvan 739 premasterstudenten)
Waarvan masterstudenten	12.224
# inschrijvingen met internationale vooropleiding	6333
# bacheloropleidingen	46
# masteropleidingen	100
Onderzoek (inclusief GNK)	
# promoties	453
# ERC grants	16
# NWO Vernieuwingsimpuls toekenningen	27
# Marie Skłodowska-Curie grants	3
% open Access (Gold)	80%
% open Access (incl; Green)	90%
# wetenschappelijke publicaties	8220
# vakpublicaties	617
Valorisatie en Impact	
# ingediende patenten	14
# nieuwe spin-offs	1
# nieuwe licentieovereenkomst	3
# nieuwe projecten Demonstrator Lab	77
# mediaberichten met kennis en onderzoek van de VU	5798
# postacademische opleidingen en cursussen**	341
Mens en Organisatie	
# medewerkers (fte)	6162 (4785)
Waarvan wetenschappelijk personeel (WP)***	2402 (1914)
Waarvan promovendi	846 (819)
Waarvan student-assistenten	722 (183)
Waarvan ondersteunend en beheerspersoneel (OBP)	2194 (1868)
Verhouding WP****/OBP	1,33:1
% vrouwelijke hoogleraren	30,7
% gevoerde en geregistreerde jaar- en beoordelingsgesprekken	53
% BKO-certificaten (streefwaarde: 85%)	82
% internationalisering van de wetenschappelijke staf	40
% ziekteverzuim	3,6

\* betreft het academisch jaar 2024 – 2025

\*\* Hierin zit niet het Incompany-aanbod.

\*\*\* Exclusief promovendi, student-assistenten.

\*\*\*\* Inclusief promovendi, student-assistenten.

	<i>Eenheid</i>	<i>2024</i>	<i>2023</i>	<i>2022</i>
<b>CO2-footprint (scope 1 en 2)</b>	ton	18.521	15.390	18.546
<b>Energieverbruik</b>	GJ	384.915	372.770	342.000
<b>Gasverbruik</b>	m <sup>3</sup>	81.280	72.809	73.569
<b>Water</b>	m <sup>3</sup>	103.141	114.204	122.029
<b>Afval</b>	ton	919	910	1025

# Voorwoord College van Bestuur

Het jaar 2024 stond voor de Vrije Universiteit Amsterdam in het teken van verandering, vooruitgang en verbinding. Met het jaarthema 'hoop' als leidraad – dat centraal stond bij zowel de opening van het academisch jaar als de Dies Natalis – zochten we naar manieren om onze rol als universiteit te versterken in een tijd vol uitdagingen. De bezuinigingen op het hoger onderwijs en de ontwikkelingen rondom de Wet Internationalisering in Balans vragen om een doordachte koers en een blijvende inzet voor toegankelijk, inclusief en toekomstbestendig onderwijs en onderzoek.

In 2024 ronden we het laatste jaar van het veranderprogramma VUture af, een traject waarin we gericht hebben gewerkt aan een sterkere, wendbare organisatie. Tegelijkertijd bereidden we ons voor op een belangrijke transitie: de samenvoeging van de Faculteiten der Religie en Theologie, Geesteswetenschappen en Sociale Wetenschappen. Vanaf 1 april 2025 gaan zij gezamenlijk verder als de Faculteit der Sociale en Geesteswetenschappen, waarmee we onze interdisciplinaire samenwerking en maatschappelijke impact verder versterken.

Onze maatschappelijke rol en missie blijft een drijvende kracht in alles wat we doen. Zo ontvingen we de Green Gown Award voor ons fossielvrije onderzoeksbeleid; een erkenning voor onze internationale impact op verduurzaming. Ook op het gebied van ondernemerschap boekten we resultaten: het aantal start-ups bij DLab groeide in 2024 aanzienlijk, met 77 nieuwe projecten en 4 miljoen euro aan funding. Binnen de gezondheidszorg bundelden we onze krachten met Amsterdam UMC in initiatieven zoals het AI Health Equity Lab, waar wetenschappelijke kennis en zorginnovatie samenkomen om maatschappelijke vraagstukken op te lossen.

We kijken ook met trots terug op een recordaantal onderwijsonderscheidingen voor onze docenten, die eens te meer de kwaliteit en toewijding van ons onderwijs lieten zien. In het onderzoek zagen we een sterke stijging in het aantal toegekende onderzoeksbeurzen en groei in onze inzet op strategische consortia.

Deze zomer schitterden maar liefst dertig VU-studenten en alumni op het wereldtoneel: 26 bij de Olympische Spelen en vier bij de Paralympics. Een topprestatie, mogelijk gemaakt door jaren van toewijding – en dat naast studie of werk. Daar zijn we ontzettend trots op. Het onderstreept ook wat we belangrijk vinden aan de VU: ruimte om je talenten te ontwikkelen, op meerdere fronten.

Daarnaast was er in 2024 veel aandacht voor dialoog en sociale veiligheid binnen onze universiteit. In een tijd van toenemende polarisatie is het belangrijk om ruimte te bieden voor open gesprekken en het delen van verschillende perspectieven. Via diverse dialooginitiatieven en door te blijven investeren in sociale veiligheid, versterken we onze academische gemeenschap waarin medewerkers en studenten zich gehoord, gerespecteerd en veilig voelen.

Over 2024 heeft de VU een negatief financieel resultaat behaald van € 7,0m. Het negatieve resultaat wordt grotendeels veroorzaakt door incidentele posten. De veranderende financiële dynamiek zorgt ervoor dat het financieel meerjarenperspectief van de VU is versoberd. Wij zijn, na een periode van (verwachte) groei van studentenaantallen en meevallende exploitatieresultaten, genoodzaakt tot het treffen van bijstuuringsmaatregelen om de VU, in meerjarig perspectief, financieel gezond te houden. Daarbij is de inzet de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en valorisatie in stand te houden om zo de continuïteit van de VU ook voor de langere termijn te borgen.

2025 zal een uitdaging worden, omdat we het minder financiële middelen moeten doen. We zien dit echter ook als een kans om onze organisatie te versterken. Daarbij blijven we vasthouden aan onze strategie, nemen maatregelen om onze financiën te stabiliseren en duurzame oplossingen te vinden. Onze inzet is erop gericht een balans te vinden tussen het versterken van onderwijs en onderzoek en beheersbaar houden van de werkdruk van onze medewerkers. Dit vraagt flexibiliteit en zal tegelijkertijd soms ook vragen om moeilijke en pijnlijke keuzes. Omdat, we in een periode van krimp niet alles in stand kunnen houden zoals we dat nu zijn gewend.

De veranderingen en uitdagingen die ons te wachten staan, zullen de koers van de VU in de komende jaren beïnvloeden. Toch blijven we als universiteit, als VU-gemeenschap, met vertrouwen en hoop bouwen aan de toekomst. Samen werken we elke dag aan de kern van wie we zijn: vrijdenkend en maatschappelijk betrokken, met onderwijs dat talenten ontwikkelt, onderzoek dat grenzen verlegt en kennis die impact maakt. Gedreven door samenwerking en verbinding richten we ons op de grote vragen van nu, en van de toekomst.

**Het College van Bestuur**

Margrethe Jonkman, Jeroen Geurts en Marcel Nollen

# 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 2024; een uitdagend jaar waarin het hoger onderwijs zich voor grote vraagstukken gesteld zag.

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 2024 geen wijzigingen ondergaan. De Raad van Toezicht heeft in 2024, met goedkeuring van de Ledenraad van de VUvereniging en na de Gezamenlijke Vergadering gehoord te hebben, besloten tot de herbenoemingen van Anne Marie van der Wijst, Andrea Evers en Tjark Tjin-A-Tsoi voor een tweede termijn als lid van de Raad van Toezicht.

## Overleg Raad van Toezicht en College van Bestuur

De Raad van Toezicht is in 2024 zeven keer in vergadering bijeengekomen (zie bijlage VI). De Raad van Toezicht heeft in 2024 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 Raad van Toezicht heeft in de uitoefening van zijn rollen steeds oog voor een bredere context van maatschappelijke en (geo)politieke ontwikkelingen. Daarbij stelt de Raad zich onder meer op als sparring partner richting het College van Bestuur in het duiden van de impact van die ontwikkelingen op de VU, en het vervolgens kiezen van een koers. In 2024 kwam dat in het bijzonder tot uiting naar aanleiding van de protesten en demonstraties die op de campus plaatsvonden vanwege het Israëliësch-Palestijnse conflict.

De Raad van Toezicht keurde een hernieuwde portefeuilleverdeling van het College van Bestuur goed vanwege de komst van een nieuwe collegevoorzitter. Gedurende het jaar voerde de Raad van Toezicht met het College van Bestuur het gesprek over de door de bestuurders geformuleerde prioriteiten. Eveneens vonden gedachtewisselingen plaats over de contouren van het volgende Instellingsplan dat in 2026 in werking treedt.

## Bijsturing

In 2024 werd duidelijk dat het regeerprogramma kabinet-Schoof verreikende implicaties heeft en tot bezuinigingstaakstellingen voor het hoger onderwijs leidt, onder meer in de trendbreuk in de toewijzing van (bijzondere) middelen vanuit de overheid en het voortzetten van de Wet Internationalisering in Balans. De gevolgen hiervan op het financieel meerjarenperspectief was een centraal thema in de besprekingen van de Raad van Toezicht, alsmede de bijsturing waartoe het College van Bestuur zich daardoor genoodzaakt ziet. Daarbij richtte de Raad van Toezicht zich op de robuustheid van het pakket aan bijsturings- en ombuigingsmaatregelen, de inhoudelijke keuzes die eraan ten grondslag liggen, de haalbaarheid van de (door de eenheden) voorgestelde plannen en de gewenste mate van voortvarendheid in het implementeren van maatregelen om de organisatie gezond te houden in uitdagende tijden.

## De nieuwe Faculteit der Sociale en Geesteswetenschappen

De Raad van Toezicht werd in 2024 met regelmaat geïnformeerd over de verkenningen ten behoeve van samenwerking tussen de faculteiten FRT, FGW en FSW en de overwegingen bij de totstandkoming van het besluit van het College van Bestuur per 1 april 2025 een Faculteit der Sociale en Geesteswetenschappen te vormen.

## Veranderprogramma VUture

De Raad van Toezicht ontving in 2024 updates over de implementatiefase van veranderprogramma VUture en sprak met het College van Bestuur over het borgen van de verbeteringen die het programma voor het bedrijfsvoeringsdomein binnen de VU heeft opgeleverd.

## Sociale veiligheid

De thematiek van sociale veiligheid bleef ook dit jaar onverminderd als onderwerp gehandhaafd op de agenda van de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht bevroeg het College van Bestuur op de relevante beleidsontwikkelingen op het gebied van het verbeteren van de meldstructuren en de inzet op preventie. Daarnaast vond er uitwisseling plaats over mogelijkheden om de gewenste cultuurverandering te bewerkstelligen.

## Contacten met de instelling

Leden van de Raad van Toezicht namen in 2024 deel aan de strategische conferenties; deze sessies richtten zich in 2024 onder andere op de vorming van het volgende Instellingsplan.

Op 14 februari sprak de Raad van Toezicht met de directeurs van de diensten en op 7 november sprak de Raad met de decanen. De Raad van Toezicht hecht er aan om in deze overleggen te horen hoe de faculteiten en diensten zich verhouden tot belangrijke interne en externe ontwikkelingen en te vernemen welke aandachtspunten zij aan de Raad van Toezicht willen meegeven.

Delegaties vanuit de Raad van Toezicht en de Universitaire Studentenraad en de Ondernemingsraad hebben op 2 juli en 7 november met elkaar gesproken over actuele onderwerpen en ontwikkelingen binnen de VU. In 2024 is de Gezamenlijke Vergadering gehoord over de herbenoemingen van de drie leden van de Raad van Toezicht. Deze leden woonden in 2024 de overleggen cf. artikel 9.30a. lid 5 WHW bij waarin de Gezamenlijke Vergadering met het College van Bestuur het voorgenomen beleid bespreekt.

Leden van de Raad van Toezicht namen 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.

In 2024 ontving de Raad van Toezicht een melding op grond van de Klokkenluidersregeling VU. In dit geval was de conclusie dat er geen sprake was van een vermoeden van een misstand in de zin van de Klokkenluidersregeling VU.

De VU en de UvA hebben hun Faculteiten der Tandheelkunde ondergebracht in het Academisch Centrum Tandheelkunde Amsterdam (ACTA). Onderwijs, onderzoek en patiëntenzorg van beide faculteiten zijn volledig geïntegreerd en staan onder leiding van één decaan. Op de zorgverlening door ACTA is de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza) van toepassing. ACTA valt voor wat betreft de Wtza onder de bestaande Raden van Toezicht van VU en UvA, die voldoen aan de eisen van de Wtza. In 2024 is afgesproken het toezicht meer expliciet te maken door binnen beide raden een portefeuillehouder voor ACTA aan te wijzen. De beide portefeuillehouders hebben in de loop van het jaar een eerste bezoek gebracht aan ACTA, waarbij zij kennismaakten met de nieuwe decaan, de directeur Zorg en de Cliëntenraad. De verantwoordingsstructuur blijft hierbij ongewijzigd: de decaan legt verantwoording af aan het College van Bestuur, het College van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

De voorzitter van de Raad van Toezicht woonde in 2024 de twee vergaderingen bij van de voorzitters van de Raden van Toezicht van de Nederlandse universiteiten.

## Commissies van de Raad van Toezicht

De verschillende commissies van de Raad van Toezicht hebben een adviserende functie voor de Raad van Toezicht. Via de geagendeerde commissieverslagen komen de commissiebesprekingen terug in de vergadering van de Raad van Toezicht.

## Audit- en Huisvestingscommissie

De Audit- en Huisvestingscommissie is in 2024 vier keer in vergadering bijeengekomen en adviseert de Raad van Toezicht over de gezondheid en doelmatigheid van de financiële huishouding van de VU.

In de besprekingen van de tussentijdse financiële rapportages 2024 en de jaarrekening 2023 heeft de commissie onder meer aandacht gehad voor de basis die de rapportages bieden voor (bij)sturing, de totstandkoming van prognoses en de ambities die het College van Bestuur heeft met betrekking tot het optimaliseren van de jaarafsluiting. Eveneens ontving de Audit- en Huisvestingscommissie updates en analyses met betrekking tot fiscaliteit, treasury en frauderisico. Op 12 september 2024 vond een korte private sessie tussen de Audit- en Huisvestingscommissie en de externe onafhankelijke accountant plaats.

De Audit- en Huisvestingscommissie heeft de begroting over 2025 beoordeeld vanuit het oogpunt van de financiële gezondheid van de VU op korte en lange termijn en rechtmatige verwerving, en doelmatige en rechtmatige besteding van publieke middelen. In dat licht besprak de Audit- en Huisvestingscommissie met het College van Bestuur en de directeur Financiën de verwachte impact van verschillende scenario's op het financieel meerjarenperspectief van VU, de omvang en inhoud van de bijsturingsopgave die daarbij hoort, de plannen die de eenheden hiervoor maken en de wijze waarop dat, ook in de komende jaren, in het begrotingsproces vertaald wordt.

De directeur IT is tweemaal per jaar te gast in de vergadering van de Audit- en Huisvestingscommissie voor een verdiepende sessie op het gebied van IT. Daarin is aandacht voor vraagstukken op het gebied van IT-beheersing, infrastructuur en informatiebeveiliging, en voor ontwikkelingen in de IT-dienstverlening. Via de Audit- en Huisvestingscommissie wordt de Raad van Toezicht elk kwartaal voorzien van een update met betrekking tot compliance met de AVG, de implementatie van privacy maatregelen en informatiebeveiliging aan de VU.

Met regelmaat nodigt de Audit- en Huisvestingscommissie de directeur van de facilitaire campusorganisatie (FCO) uit voor een verdiepende bespreking van de campusontwikkeling en energietransitie. Met de oplevering van het nieuwe Onderzoekgebouw en de herziening van het Campusplein, en de continuering van de voorbereidende werkzaamheden voor de sloop van het W&N-gebouw was 2024 een bijzonder jaar voor de bebouwing op de campus. De Raad van Toezicht keurde de besluitvorming van het College van Bestuur goed die ten grondslag ligt aan de verdere ontwikkeling van *Matrix Innovation Centers*: het in 2027 te openen gebouw gericht op het stimuleren en accommoderen van ondernemerschap, valorisatie, en samenwerking tussen universiteit en bedrijfsleven. De Raad van Toezicht bracht in 2024 een werkbezoek aan het Coördinatiecentrum Energie en is bijgepraat over het doorlopende proces van energietransitie en de verduurzamingsopgave die de VU heeft.

## Kwaliteitscommissie

De Kwaliteitscommissie is in 2024 vier keer in vergadering bijeengekomen en richt zich in haar advisering aan de Raad van Toezicht op (de kwaliteit van) onderwijs, onderzoek en valorisatie. De Kwaliteitscommissie deed dat dit jaar tegen de achtergrond van aangekondigde bezuinigingen en de verwachte effecten daarvan op het academisch landschap.

In 2024 besprak de Kwaliteitscommissie met de rector de monitoring en uitvoering van het Kwaliteitsplan Onderwijs VU, relevante cases ten aanzien van wetenschappelijke integriteit, onderwerpen als sociale veiligheid en de voortgang op het programma Erkennen en Waarderen. Met een vertegenwoordiging van de Adviesgroep Kennisveiligheid VU heeft de Kwaliteitscommissie in 2024 een verdiepende bespreking gehad over ontwikkelingen, kansen en uitdagingen in de implementatie van het Kader Kennisveiligheid VU en het stimuleren van bewustwording op de thematiek van kennisveiligheid. Het beleid en de organisatie van bijzondere en gesponsorde leerstoelen en het registreren van nevenwerkzaamheden stond eveneens op de agenda. In de reflectie op samenwerking en externe financiering werd de Kwaliteitscommissie geïnformeerd over het in 2024 ontwikkelde toetsingskader voor internationale samenwerkingen.

De Kwaliteitscommissie is door de rector geïnformeerd over de in 2024 vastgestelde VU Onderzoeksstrategie en gaf daarbij aandachtspunten voor de uitvoering en implementatie van de onderzoeksstrategie mee, met name in het bieden van handvatten om de ambities op gebied van team science en dynamische netwerken breed in de organisatie te realiseren.

Innovatie in onderwijs kwam als thema in elke vergadering van de Kwaliteitscommissie terug, onder meer in de bespreking van de voorbereidingen voor de Instellingstoets Kwaliteitszorg. Met de rector en de voorzitter van het Overleg Portefeuillehouders Onderwijs sprak de Kwaliteitscommissie over de opvolging van de aanbevelingen die in de midterm review instellingstoets kwaliteitszorg zijn gedaan en de complexiteit van het meten en borgen van kwaliteit. De *Chief Education Officer* praatte de Kwaliteitscommissie in 2024 bij over de centrale rol die het programma *A Broader Mind* speelt in onderwijsinnovatie aan de VU. In 2024 bracht de Raad van Toezicht een werkbezoek aan het *Centre for Teaching and Learning* dat een belangrijk platform vormt voor het delen van kennis, ideeën en ervaringen rondom onderwijsontwikkeling en -innovatie.

## Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie adviseert de Raad van Toezicht over zaken gerelateerd aan de werkgeversrol van de Raad, zoals het aanvaarden van nevenfuncties en-zaken met betrekking tot de Wet normering topinkomens (WNT). In 2024 bereidde de commissie afspraken met het College van Bestuur over het gebruik van chauffeursdiensten uit veiligheids- en efficiency-overwegingen voor. De Remuneratiecommissie voerde ook in 2024 namens de Raad van Toezicht met iedere bestuurder een jaargesprek waarin zowel werd teruggeblikt als vooruitgekeken. De Raad van Toezicht benoemde Marcel Nollen in 2024 tot vicevoorzitter College van Bestuur VU.

## 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. Op 14 februari 2024 heeft de Raad van Toezicht een zelfevaluatie gehouden, waarin onder andere het eigen functioneren, de relatie met het College van Bestuur en de betrokkenheid van de Raad van Toezicht bij de VU-organisatie aan de orde zijn geweest. Eveneens waren de thema's uit de zelfevaluatie relevant in de voorbereiding van de besluitvorming met betrekking tot de herbenoemingen van drie toezichthouders.

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 hun inzet in een uitdagend jaar en ziet ernaar uit als toezichthouder een bijdrage te leveren aan de verdere ontwikkeling van de VU in 2025.

### **13 februari 2025, 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

### Dreiging uit Den Haag

2024 was het jaar waarin werd gestart met de voorbereiding van de fusie tussen de Faculteiten Religie en Theologie, Geesteswetenschappen en Sociale wetenschappen, de afronding van het VUture traject, de schermutselingen rond de Wet Internationalisering, het verbeteren van het promotiereglement, aandacht voor het initiatief Erkennen en Waarderen, waarbij niet alleen onderzoeks en onderwijsvaardigheden worden gewaardeerd, maar ook de vele andere competenties die nodig zijn voor een goede universiteit.

Hiermee samenhangend het hooglerarenbeleid en het docentenbeleid, de campusontwikkelingen, de aanstelling van een nieuwe Ombudsman, de protesten rond de onrust in het midden-oosten en het daarmee samenhangende deurenbeleid en plan regels rond samenwerking met buitenlandse, buitenlandse universiteiten en buitenlandse onderzoekers (toetsingskader mensenrechten), het verslag van de arbeidsinspectie, de ophanden zijnde bezuinigingen, ontwikkelingen rond het onderwerp Sociale Veiligheid. We hebben verder veel tijd besteed aan het versterken van de relatie tussen Ondernemingsraad en de Onderdeelcommissies (ODC's) van de Faculteiten en Diensten.

We beperken ons hier tot het uitwerken van drie belangrijke dossiers: de komende ombuigingen, de beoogde fusie tussen drie faculteiten en de protesten tegen ontwikkelingen in het Midden-Oosten.

De landelijke verkiezingen van november 2023 zorgden voor een schokgolf gedurende 2024. Hoewel het vorige kabinet al had besloten tot bezuinigingen die de VU rond de 60 miljoen zouden kosten, beloofde het aantreden van het nieuwe kabinet PVV, VVD, NSC en BBA een ramp voor het wetenschappelijk bedrijf. In de loop van 2024 werden deze maatregelen duidelijker. Zo zal vanaf 2026, sprake zijn wat gemeentes noemen, een ravijnjaar. Nog tientallen miljoenen extra zullen moeten worden omgebogen. Ombuigen = Bezuinigen + Extra geld verdienen. In 2024 is door het college aan de eenheden (faculteiten + diensten) gevraagd naar mogelijke besparingen. De OR heeft niet zo veel zicht op deze processen en voorstellen. Uiteindelijk zal het CvB met behulp van ondersteuning knopen moeten doorhakken en bij voorstellen waarbij gedwongen ontslagen vallen en überhaupt organisaties gewijzigd gaan worden, advies vragen aan de OR, zodat de beste beslissingen gemaakt kunnen worden. Dit gaat dus vooral spelen in 2025 (voorbereidingen) en 2026.

Ongetwijfeld het meeste tijd zijn we bezig geweest met de fusie-faculteit. Deze werd voorbereid door de verkenner die zagen dat een samenvoeging van de FRT, FGW en FSW geld oplevert dat verdere samenwerking stimuleert en een nog sterkere vuist naar buiten maakt, in het geweld van de natuurwetenschappen. De OR hield goed in de gaten wat het draagvlak was voor deze fusie en heeft zich sterk gemaakt voor een speciale positie voor de Faculteit Religie en Theologie omdat de VU hierop is gestoeld. De overige faculteiten willen ook geborgd worden door niet een van de vele afdelingen te worden, maar ook zullen worden ondergebracht in speciale Schools. De commissie Juridische zaken van de OR, in samenwerking met de Universitaire Studentenraad, heeft vele uren gewerkt aan het formuleren van de juiste zinsneden voor het nieuwe faculteitsreglement en de aanpassingen aan het bestuursreglement die naar aanleiding hiervan nodig zijn. Zo gaf de OR mede vorm aan haar taak van medezeggenschap.

Onrust was er na de protesten tegen het ingrijpen van Israël in de Palestijnse gebieden. Deze hadden grote gevolgen voor de VU. Veiligheidsmaatregelen werden getroffen, waaronder het afsluiten van verschillende ingangen. Landelijk in het nieuws waren de vernielingen bij onze Amsterdamse zuster universiteit, de VU wist die te beperken, mede door overleg tussen het college van bestuur en de Ondernemingsraad.

2024 was wederom een enerverend jaar voor de hardwerkende leden van de Ondernemingsraad en de ondersteunende staf, die allen Erkenning en Waardering verdienen.

**Voorzitter Ondernemingsraad - Marius Rietdijk**

# Universitaire Studentenraad

## Introductie

De Universitaire Studentenraad heeft vastgehouden aan het vertegenwoordigen en behartigen van studentenbelangen bij belangrijke universiteitsbeslissingen gedurende het academische jaar. De raad heeft actief deelgenomen aan beleidsdiscussies en heeft gezorgd voor transparantie en studentenmedezeggenschap in de institutionele besluitvorming. Dit verslag geeft een overzicht van de activiteiten van de raad tijdens het derde en vierde kwartaal van 2024, met een overzicht van het beleid dat werd goedgekeurd, de adviserende taken die werden uitgevoerd en de algehele impact van onze inspanningen.

## Instemming bij de universiteitsplannen en het -beleid

Het jaarplan en de begroting VU van 2025 waren belangrijke beleidsterreinen die veel tijd vergden voor gedegen beoordeling en overleg. Het goedkeuringsproces was complexer wegens de bezorgdheid over de transparantie van de begrotingstoewijzingen, in het bijzonder met betrekking tot mogelijke ontslagen bij het personeel die gevolgen zouden hebben voor studenten. De raad wilde garanties dat de studentenvoorzieningen, met name die van SOZ, gewaarborgd zouden blijven. Na beraadslaging gaf het College van Bestuur de garantie dat studentenvertegenwoordiging actief betrokken zou worden bij alle beslissingen die betrekking hebben op het verminderen van de dienstverlening. Tegelijkertijd met de herziening van het jaarplan en de begroting VU van 2025, werden ook de Studievoorschotmiddelen 2025 herzien. Na onderzoek en discussies was de raad tevreden met de antwoorden van de universiteit, wat leidde tot een soepel goedkeuringsproces. De raad evalueerde ook de aanpassingen aan de regeling ongewenst gedrag en de regeling vertrouwenspersonen. Na zeker te zijn dat de bezorgdheid van studenten geadresseerd waren, stemde de raad zonder bezwaren in met de wijzigingen.

## Adviserende en initiërende rollen in het universiteitsbestuur

Naast het goedkeuren van beleid heeft de Universitaire Studentenraad actief gebruik gemaakt van zijn adviesrecht bij grote institutionele veranderingen. Een belangrijke kwestie in deze periode was de voorgestelde fusie van de Faculteit Religie & Theologie, de Faculteit Sociale Wetenschappen en de Faculteit Geesteswetenschappen. Aanvankelijk betrof het College van Bestuur de Universitaire Studentenraad niet in het adviesproces. De raad maakte echter gebruik van zijn recht om betrokken te worden en diende een advies in waarin het belang van studentenvertegenwoordiging in de nieuwe faculteitsstructuur werd benadrukt. Daarnaast pleitte de raad voor een aanpassing van de medezeggenschapsregeling voordat de fusie definitief werd. Als gevolg van deze inspanningen stelde de universiteit de fusie uit tot 1 april 2025, waardoor er meer tijd was voor inbreng van studenten en structurele aanpassingen. Een ander belangrijk aandachtsgebied was het beoordelingskader voor risico's met betrekking tot gewapende conflicten en mensenrechten in internationale samenwerkingsverbanden. De raad heeft een initiërende rol gespeeld bij de herziening van het kader om ervoor te zorgen dat deze in overeenstemming is met de kernwaarden van academische vrijheid, mensenrechten, ethische verantwoordelijkheid en gerechtvaardigde maatregelen. De raad hoopt bij het schrijven van dit voorwoord op een positieve reactie van het College van Bestuur.

**Voorzitter Universitaire Studentenraad - Annas Ardiansyah**

# 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 in 2024 negen faculteiten. De Faculteit der Geneeskunde maakt integraal deel uit van het Amsterdam UMC. 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.

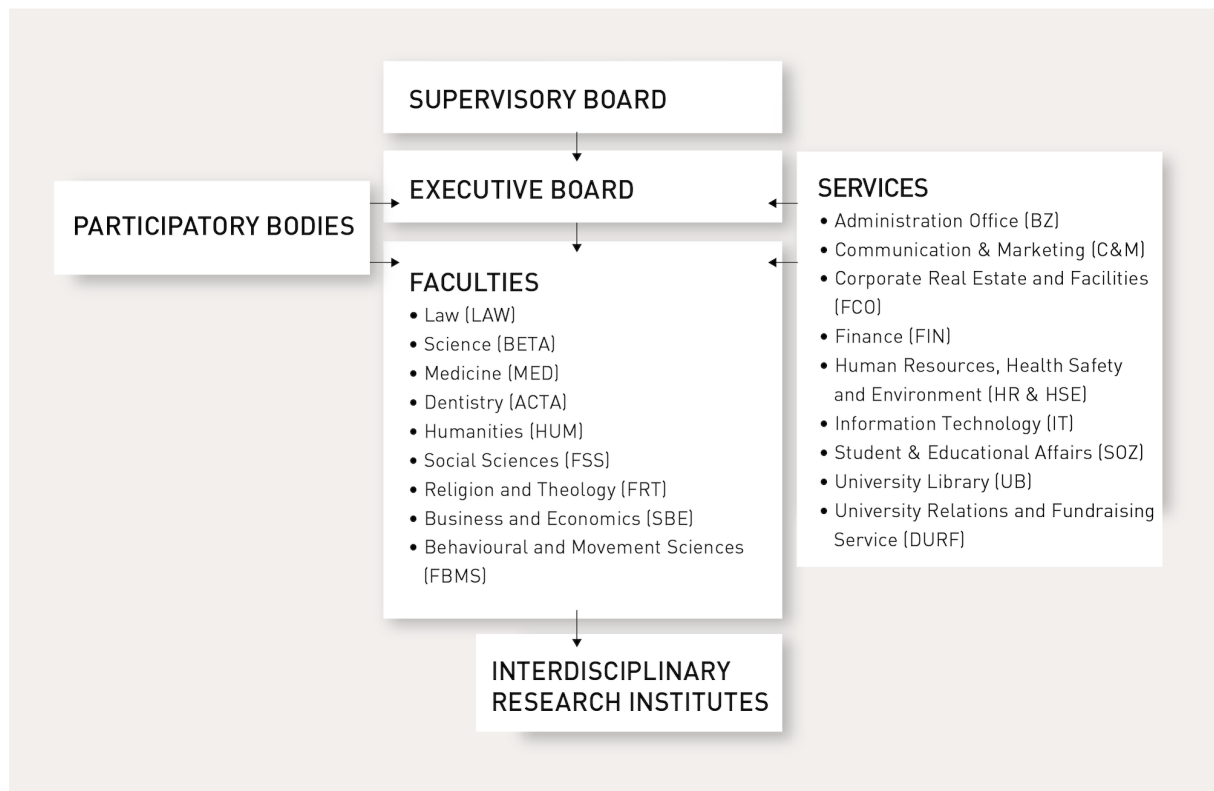
De decanen van de faculteiten vormen het College van Decanen, dat onder voorzitterschap staat van de rector magnificus. Het College van Decanen houdt toezicht op de wetenschappelijke kwaliteit, integriteit en reputatie van de universiteit. In zijn hoedanigheid van College voor Promoties als bedoeld in 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 ontlenen 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.



## VU Holding BV

De doelstelling van de VU Holding BV is om de VU te faciliteren bij de valorisatieambities (zie ook hoofdstuk 5, 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. Ook heeft de VU Holding als doelstelling om actief te anticiperen op de ontwikkelingen in het Pan-Amsterdamse valorisatie-ecosysteem. 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 Alpha BV, ACE Incubator BV, Amsterdam Academic Angel Fund BV, Matrix Innovation Center NV, Matrix Innovation Center CV, VU StartHub BV en Innovatiefonds Noord-Holland 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 Coördinatie Centrum Energie BV) en daarnaast een gedeeld aandeelhouderschap met Rialto in Bar Boele BV.

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

De toegenomen aandacht en activiteiten voor valorisatie en de toegenomen aandacht voor het actief anticiperen van de VU-Holding op de ontwikkelingen in het Pan-Amsterdamse valorisatie-ecosysteem is duidelijk zichtbaar in de uitbreiding van het aantal deelnemingen in de VU Holding BV. Per september 2023 is de structuur van de VU Holding BV gewijzigd van het model van een bestuur dat direct verantwoording aflegt aan de aandeelhoudersvergadering naar een model met een bestuur en een Raad van Commissarissen. Als bestuurder van de VU Holding BV is een functionaris geworven voor 0,4 fte, die in dienst is getreden bij de VU Holding BV. De Raad van Commissarissen bestaat uit de secretaris CvB, de directeur Financiën en de Chief Impact Officer van de VU, die deze functie q.q. uitvoeren. Na deze structuurwijziging is het voornemen om op korte termijn de structurele financiering van de VU Holding door de Stichting VU formeel te organiseren.



## 2. Strategie



## 2. Strategie

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

Dat is onze missie. In onze [Strategie VU 2020-2025](#) beschrijven we aan de hand van drie speerpunten en negen strategische ambities onze plannen om deze missie te verwezenlijken in de periode 2020-2025. In dit hoofdstuk gaan we in op de resultaten van deze speerpunten en ambities in 2024.

De huidige strategie komt bijna ten einde en onze omgeving verandert snel. Daarom zijn we eind 2024 begonnen met het ontwikkelen van een nieuwe strategie. Daarin staan onze gezamenlijke waarden *open*, *persoonlijk* en *verantwoordelijk* centraal in onze samenwerking.

## Onze speerpunten

Drie speerpunten geven richting aan ons handelen: duurzaam, ondernemend en divers. Wat hebben we in 2024 bereikt op deze gebieden? Dat leest u in deze paragraaf.

### Duurzaam

- Sinds april 2024 werken we met een kader voor fossielvrij onderzoek. Hiervoor hebben we internationale erkenning gekregen met de Green Gown Award. Meer over fossielvrij onderzoek leest u in paragraaf 2 onder het kopje *Reputatie en impact*.
- We hebben in samenwerking met het Centre for Teaching & Learning (CTL) een [docentencursus](#) ontwikkeld over hoe je het brede thema *duurzaamheid* verwerkt in je eigen onderwijs, en hebben een onderwijsinnovatiebeurs uitgegeven voor duurzamer onderwijs. Verder hebben we een analyse gemaakt van duurzaamheid in de VU-onderwijsportefeuille en hebben we de Sustainability Education Hub opgezet, waarin tientallen docenten ervaringen uitwisselen met manieren om duurzaamheid te integreren in het eigen onderwijs.
- De VU ondertekende het [Aurora Common Footprint Reduction Plan](#), trof de voorbereidingen op de Corporate Sustainability Reporting Directive-rapportage, analyseerde de CO<sub>2</sub>-uitstoot van de organisatie (18.546 ton) en zette de volgende stap gezet in de ontwikkeling van een integraal CO<sub>2</sub>-reductieplan, dat medio 2025 wordt afgerond. Meer over de inspanningen op de campus leest u in paragraaf 6.
- We hebben tien Green Teams met tientallen Green Ambassadors aangesteld die binnen de verschillende eenheden werken aan duurzaamheid. Op 10 oktober organiseerde het Sustainability Office de dag van de Duurzaamheid, met overdag een duurzaamheidsmarkt voor alle medewerkers en studenten, en 's avonds een inhoudelijk programma, waar Faiza Oulahsen, voormalig programmadirecteur bij Greenpeace Nederland, vertelde over haar ervaring als activist.
- De VU heeft de voorzittersrol op zich genomen van het United Nations Sustainable Development Solutions Network (UNSDSN). Meer daarover leest u in paragraaf 5 onder het kopje *Strategische samenwerking*.
- Het Amsterdam Sustainability Instituut van de VU heeft een podcastserie uitgebracht over de klimaatcrisis: [Climate Breakdown Podcast – Vrije Universiteit Amsterdam](#). Dr. Ma. Marilou Ibita werd de nieuwe Fellow of the Anthropocene, we vormden een onderzoekscluster over Arctic Change en we gaven vier *seed money grants* (vroeg startkapitaal) uit voor interfacultaire onderzoeksprojecten. Drie voorgaande *seed money*-projecten kregen externe follow-upfinanciering, bijvoorbeeld voor de oprichting van het [consortium 'EXTRA'](#).

### Ondernemend

We werken aan een sterk **ecosysteem voor ondernemerschap** op de VU campus, met de juiste voorzieningen en ondersteuning, voor en met studenten en wetenschappers. We zien dat ondernemende VU-studenten en -onderzoekers elkaar vinden en dat we ons ecosysteem goed verbinden met partners buiten de VU. Onze mentorpool voor ondernemerschap is bijvoorbeeld gegroeid naar 93 leden, waarvan 70 procent alumni.

De interesse onder studenten voor ondernemerschap is groot: in 2024 hebben 1200 studenten een tour gevolgd door Demonstrator Lab (DLab) en/of StartHub. Gemiddeld zijn er 8 nieuwe projecten per maand gestart bij DLab. VU-start-ups hebben in 2024 ongeveer 4 miljoen euro funding gekregen. Start-ups van DLab, StartHub en Amsterdam Venture Studios (AVS) hebben prijzen gewonnen of in de finale gestaan bij evenementen als PitchXL, Philips Innovation Award, Stage 2 in Berlijn en Hello Tomorrow. En VU-wetenschappers en -studenten hebben in 2024 voor meer dan 1,5 miljoen euro aan financiering binnengehaald voor hun ondernemerschapprojecten. In hoofdstuk 5 *Valorisatie en impact* gaan we uitgebreid in op het ondernemerschap op de VU.

## Divers

Om onze leer- en werkomgeving steeds diverser, inclusiever en toegankelijker te maken, werken onze faculteiten en diensten met decentrale Diversity Officers en hebben we een centraal **Diversity Office**. In 2024 onderging het Diversity Office een aantal organisatorische veranderingen. Het team werd als afdeling ondergebracht bij de Dienst Universiteitsbibliotheek (UB).

Het Diversity Office voert de **VU-brede diversiteitsstrategie** uit. Het werkt bijvoorbeeld op het gebied van hrm aan onderzoek over inclusief werkgeverschap en bouwt een toolbox om de diversiteitsstrategie goed te implementeren in alle eenheden.

Verder hebben we in 2024 acties uitgevoerd binnen het **Actieplan Kleurrijke Staf**, waarmee we planmatig inclusief te werk te gaan bij de werving en selectie van personeel. Zo was Diversity Office meermaals actief betrokken bij het werven van nieuw personeel volgens het Actieplan. We werken hierbij aan een beter gevoel van *belonging* (thuisgevoel).

Om het aantal vrouwelijke hoogleraren aan de VU te vergroten en de aandacht te vestigen op de loopbaan van vrouwelijke wetenschappers hebben we in 2024 een nieuwe ronde in het **Fenna Diemer Lindeboom-leerstoelprogramma** georganiseerd. Het percentage vrouwelijke hoogleraren was eind 2024 31 procent. In 2025 streven we naar 35 procent. Het percentage vrouwelijke hoogleraren dat werkzaam is aan de Nederlandse universiteiten, bedroeg eind 2023 28,7 procent (bron: *Monitor Vrouwelijke Hoogleraren 2024*).

Verder heeft er een beloningsonderzoek plaatsgevonden naar **mogelijke salarisverschillen** tussen vrouwelijk en mannelijk wetenschappelijk personeel. Het onderzoek, dat voortbouwt op een eerdere analyse uit 2017, laat zien dat de salarisverschillen kleiner zijn geworden. De verschillen variëren per faculteit. De komende tijd analyseren we de salarisverschillen dan ook per faculteit en waar nodig corrigeren we ze. We herhalen het salarisonderzoek elke drie jaar om de voortgang te blijven volgen en waar nodig het beleid verder aan te scherpen om verschil in salariëring tegen te gaan.

Het Diversity Office richt zich op de domeinen onderwijs, onderzoek en een inclusieve campusgemeenschap. Op het gebied van onderwijs heeft het Diversity Office in samenwerking met de dienst Student- en Onderwijszaken het programma en advies van het meerjarig project **Studeren met een functiebeperking** opgeleverd. Hoe maken we bijvoorbeeld tentaminering, practica, stages en veldwerk nog toegankelijker voor studenten met een functiebeperking? Het uitgebreide advies geeft een scala aan aanbevelingen voor docenten, opleidingsdirecteuren en andere belanghebbenden om het onderwijs zo toegankelijk mogelijk te maken voor iedereen. Daarnaast hebben we gewerkt aan maatwerkoplossingen: het aanbod van voorzieningen voor studenten met een ondersteuningsbehoefte is uitgebreid.

## Onze strategische ambities

In de [Strategie VU 2020-2025](#) beschrijven we negen strategische ambities. In deze paragraaf belichten we de resultaten in 2024 voor de vier organisatiebrede ambities: digitalisering, reputatie en impact, sociale campus en een leven lang ontwikkelen. De resultaten voor de overige strategische ambities zijn verweven in de hoofdstukken over onze kerntaken onderwijs, onderzoek & valorisatie en impact.

## Digitalisering

Een belangrijke stap in 2024 was de hernieuwing van ons studentinformatie-systeem, waarin alle informatie over onze studenten en opleidingen wordt vastgelegd. Hierdoor kunnen we dit systeem de komende jaren blijven gebruiken.

We hebben het aantal plekken voor digitaal toetsen uitgebreid.

We hebben veel aandacht besteed aan de kansen en uitdagingen van kunstmatige intelligentie. Zo hebben we er een visie uitgewerkt op het gebruik van AI in het onderwijs en heeft de VU-UvA Task Force AI advies gegeven over het uitvoeren van experimenten, kennisopbouw en ondersteuning bij het gebruik binnen AI. Dit advies hebben we vertaald naar een implementatieplan. Eind 2024 zijn we ook gestart met de opzet van het AI Competence Network, waarmee we domeinoverstijgende multidisciplinaire dienstverlening rondom AI inrichten. Dit netwerk gaat voor de zomer van 2025 van start en biedt ondersteuning en advies op de vlakken beleid, experimenten en innovatie, gebruik en kennisopbouw, en borging.

- Om te voldoen aan de Archiefwet en de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) hebben we een digitale archiefoplossing nodig. In 2024 hebben we een marktverkenning uitgevoerd. Op basis daarvan doen we in 2025 een aanbesteding.
- We hebben OnStage in gebruik genomen, een digitaal systeem voor de ondersteuning van eindwerken, zoals scripties en stages. Hierin richten we de trajecten in voor eindwerken, met onder meer deadlines en feedbackmomenten, en kunnen studenten documenten uploaden. Studenten en docenten houden zo goed overzicht over het proces.
- We hebben een significante vooruitgang van het volwassenheidsniveau van onze informatiebeveiliging gerealiseerd. In het SURF-assessment is onze score gestegen van 1,9 in 2023 naar 2,7 in 2024 op een schaal van 1 tot 5.
- We hebben een aanbesteding gedaan voor een nieuw systeem voor customer relationship management (crm). Het nieuwe systeem (Microsoft Dynamics) nemen we in 2025 in gebruik.

## Reputatie en impact

Wij willen een toonaangevende universiteit zijn die samenwerkt met de samenleving om een betere toekomst te creëren voor de mensheid en voor de planeet. Met het programma Reputatie & Impact hebben wij hard gewerkt om aan die ambitie bij te dragen. Een van de belangrijkste uitkomsten van het programma was dat het CvB in 2023 heeft aangekondigd om geen nieuwe onderzoekssamenwerkingen met bedrijven uit de fossiele-energiesector aan te gaan, tenzij deze bedrijven zich aantoonbaar binden aan het Klimaatakkoord van Parijs. In 2024 hebben we de dialoog rondom dit vraagstuk voortgezet. We hebben veelvuldig met diverse belanghebbenden gesproken tijdens sessies in samenwerking met debatcentrum De Balie.

Deze nieuwe koers vereist ook een kader met duidelijke criteria waaraan bedrijven in de fossiele-energiesector moeten voldoen om zich aantoonbaar te committeren aan het Klimaatakkoord van Parijs. Dit nieuwe kader fossielvrij onderzoek is sinds 9 april 2024 van kracht. We hebben een commissie ingesteld om nieuwe samenwerkingen te beoordelen.

## Sociale campus

De campus is een plek waar mensen samenkomen, niet alleen om te studeren of werken, maar ook voor andere activiteiten. In 2024 is het campusplein volledig verbouwd. Het is een aantrekkelijke ruimte geworden met meer groen, meer mogelijkheden om samen buiten te zitten en om evenementen te organiseren. We experimenteren met mogelijkheden om de communicatie met studenten over evenementen te verbeteren.

De programmamakers op de campus hebben zich verenigd in een gilde. Zij zoeken elkaar op om ervaringen uit te wisselen, van elkaar te leren en hun programma's te verbeteren. Denk bijvoorbeeld aan debatten en de programmering van de Griffioen.

## Een leven lang ontwikkelen

De VU stimuleert dat mensen zich een leven lang blijven ontwikkelen (LLO). Daarom hebben wij een opleidingsaanbod voor professionals. De VU participeert in het subsidieprogramma LLO-Katalysator van het Nationaal Groeifonds. Dit is opgezet voor de ontwikkeling en groei van het aanbod aan professionals. Met deze subsidie hebben we in 2024 faculteiten ondersteund om het aanbod aan professionals te laten groeien en de organisatie daarvan te professionaliseren. We doen dat op verschillende manieren, onder andere in cocreatie met marktpartijen, en we maken incompanyopleidingen op maat voor klanten. Het LLO-office dat we in 2024 hebben opgericht, ondersteunt faculteiten om nieuwe LLO-opleidingen op te zetten en bestaande LLO-opleidingen goed te organiseren en promoten. We verbeteren de website en nemen een VU-

breed crm in gebruik, waardoor we in 2025 meer datagedreven kunnen werken. Daarnaast hebben we opleidingen ontwikkeld waarmee docenten leren hun onderwijs toe te spitsen op de doelgroep van professionals. LLO krijgt bovendien een prominente plaats in het nieuwe instellingsplan voor de periode 2026-2030. Met scholarships maken we LLO-opleidingen toegankelijk voor mensen die zelf zo'n opleiding niet kunnen financieren. In 2024 zijn we begonnen met fondsenwerving voor deze scholarships.

CTL Director: Janneke Waelen  
BKO-UTQ Certification Committee  
Committee Chair: Sandjai Bhulai  
Certification Committee & Teacher Professionalization Secretary: Jennie Rey  
BKO-UTQ Trainers  
Admissions, Administration, and Event Coordinator: Carin Weitering  
Event Coordinator: Syreen Arens  
BKO-UTQ Coordinators: Stef Spoelder, Amrita Das



## 3. Onderwijs



## 3. Onderwijs

We leiden onze studenten op tot verantwoordelijke, kritische en geëngageerde academici die zichzelf continu ontwikkelen. Dat is onze onderwijsmissie. Dat doen we door onderwijs van hoge kwaliteit aan te bieden. In onze [Strategie VU 2020-2025](#) beschrijven we hoe we onze ambities voor het onderwijs verwezenlijken. Hoe verhouden die plannen zich tot de werkelijkheid in 2024? Dat leest u in dit hoofdstuk. Daarbij gaan wij in op de belangrijkste doelen uit ons jaarplan voor 2024:

- ons onderwijsprofiel en -portfolio versterken en vernieuwen;
- het studentensucces en studentenwelzijn vergroten;
- de ontwikkeling en het welzijn van docenten versterken;
- de onderwijsfaciliteiten optimaliseren.

Onder het nieuwe kabinet vinden grote veranderingen plaats voor het hoger onderwijs. Zo hebben we te maken met bezuinigingen en met het Wetsvoorstel internationalisering in balans. Daardoor zijn in de loop van 2024 onze prioriteiten verschoven. Onder het kopje *Het onderwijsportfolio aanscherpen* in paragraaf 3.1 leest u daar meer over.

## Onderwijsprofiel en -portfolio versterken en vernieuwen

We richten ons portfolio van bacheloronderwijs, masteronderwijs en onderwijs voor professionals zo in, dat een aantrekkelijk aanbod ontstaat dat aansluit bij de onderwijsvisie en onderzoeksspeerpunten van de VU en bij de behoeften van studenten en professionals, en dat studenten optimale mogelijkheden biedt om hun talent te ontwikkelen. Daarbij hadden vooral de volgende onderwerpen onze aandacht in 2024.

### Onderwijsinnovatie

Met Activerend en Blended Onderwijs (ABO) stellen wij het leerproces en de ontwikkeling van de student centraal. *Activerend* houdt in dat ons onderwijs studenten zelf laat nadenken, samenwerken, doelen formuleren en oplossingen zoeken. Daarbij zetten we *blended learning* in: een mix van onderwijsvormen, zoals colleges op de campus en projecten waaraan studenten zelfstandig werken, waarbij we vaak gebruikmaken van digitale gereedschappen. In 2024 hebben de opleidingen ABO verder ontwikkeld, met een grotere diversiteit aan innovatieve onderwijsvormen voor studenten. Het CTL en de Onderwijswerkplaats helpen docenten om de meest geschikte onderwijsvormen te kiezen en daarbij effectieve (digitale) gereedschappen te gebruiken. Concrete voorbeelden van onderwijsinnovaties vindt u in hoofdstuk 9, waarin we rapporteren over de inzet van de kwaliteitsmiddelen ter verbetering van ons onderwijs.

### A Broader Mind

Wij dagen onze studenten uit om over de grenzen van hun studie naar de maatschappij én naar zichzelf te kijken. We willen namelijk dat ze 'A Broader Mind' ontwikkelen: een bredere manier van denken. Twee onderwijsvormen die dat nadrukkelijk stimuleren, zijn:

1. De Broader Mind Course, een cursus gericht op persoonlijke ontwikkeling en betrokkenheid bij maatschappelijke vraagstukken;
2. Community Service Learning, een innovatieve vorm van onderwijs die studenten verbindt met maatschappelijke partijen om samen uitdagingen in de 'echte wereld' aan te pakken.

In 2024 speelden de gebeurtenissen in de Gazastrook een grote rol. Wij hebben docenten ondersteund om ruimte te geven aan discussies hierover, en om daar leermomenten van te maken. Wij doen dat via het model van de *Mixed Classroom*: een onderwijsbenadering die verschillen tussen studenten benut voor leerervaringen van alle studenten. Een team van ongeveer tien *Mixed Classroom*-specialisten ondersteunt docenten bij het gebruik van het *Mixed Classroom*-model in hun onderwijs. Twee keer per jaar bieden we docenten het *Mixed Classroom in Practice*-programma aan. Dit model is een onderwijsaanpak die voortbouwt op diversiteit om de leerervaring voor alle aanwezige studenten te verrijken.

## Het onderwijsportfolio aanscherpen

Onderdeel van het jaarplan was al dat wij ons onderwijsportfolio zouden aanscherpen: Welke opleidingen en specialisaties bieden wij aan? Onderscheiden wij ons van andere universiteiten en zijn we doelmatig? De aangekondigde bezuinigingen op het hoger onderwijs en het Wetsvoorstel internationalisering in balans maakten dit nog urgenter. Met de volgende drie VU-brede aandachtspunten hebben we kritisch gereflecteerd op ons onderwijsportfolio:

1. een innovatief en onderscheidend aanbod, verbonden met maatschappelijke vraagstukken en met waar nodig een interdisciplinaire aanpak;
2. een financieel gezond aanbod;
3. een aanbod in een passende onderwijstaal.

Elke faculteit heeft in 2024 een portfolioanalyse opgeleverd en vervolgcacties bepaald. De faculteiten hebben deze portfolioanalyses met elkaar besproken. Daarbij hadden zij aandacht voor keuzes en innovaties die de grenzen van faculteiten overschrijden, en voor interdisciplinaire opleidingen.

## Wetsvoorstel internationalisering in balans

De Nederlandse politiek roept op om minder internationale studenten aan te trekken en meer aandacht te besteden aan de Nederlandse taal in het hoger onderwijs. Het Wetsvoorstel internationalisering in balans vloeit daaruit voort. De VU blijft de noodzaak zien van internationalisering voor studenten, onderwijs én onderzoek. Denk daarbij aan diversiteit in de *mixed classroom*, een stimulerend studieklimaat, de behoefte van (Nederlandse) studenten, de arbeidsmarkttekorten waarvoor internationale studenten een oplossing kunnen bieden, de internationale werkomgeving waarvoor we opleiden, het belang van interculturele vaardigheden, de internationale wetenschap en onderzoeksnetwerken. Mede als gevolg van de politieke sfeer en het wervingsverbod op internationale studenten is de internationale bachelorinstroom in september 2024 met 23,5 procent gedaald ten opzichte van het jaar daarvoor. De VU betreurt dit.

In 2024 hebben we tijdens de portfolioanalyses per vakgebied kritisch gekeken naar de voertaal van opleidingen. Dat heeft als resultaat dat we de voertaal van enkele opleidingen de komende jaren wijzigen. Verder hebben we in 2024 opnieuw aandacht besteed aan het versterken van Nederlandse en Engelse taalvaardigheid van studenten en medewerkers.

## Actieplan na midterm review

In 2023 hebben we een *midterm review* op instellingsniveau uitgevoerd als voorbereiding op de Instellingstoets Kwaliteitszorg in 2025. De midterm review geeft ons inzicht in onze onderwijskwaliteit en geeft ons handvatten om de kwaliteitscultuur te verbeteren. In mei 2024 is het rapport van de midterm review opgeleverd. Vervolgens hebben we een actieplan opgesteld, dat het CvB in september 2024 heeft vastgesteld.

Uit de midterm review blijkt dat veel zaken bij de VU goed gaan. Onze onderwijsvisie is bekend en heeft een breed draagvlak in de organisatie. De onderwijsagenda is een sterk instrument om de onderwijsvisie uit te voeren. Het personeelsbeleid en de activiteiten voor professionalisering zijn op orde. En het centrale en decentrale kwaliteitsbeleid is goed. De *plan, do, check, act*-cyclus voor onderwijskwaliteitszorg functioneert goed en leidt tot verbeterafspraken.

Er zijn ook verbeterpunten. Zo missen we soms IT-ondersteuning en ruimte in de huisvesting om onze onderwijsvisie te verwezenlijken. Op dat gebied hebben we in 2024 al vooruitgang geboekt, onder meer door een kwaliteitszorgdashboard in gebruik te nemen met de kerngegevens die opleidingen gebruiken bij de sturing op en monitoring van onderwijskwaliteit (szorg). Gebruikers hebben zo in één oogopslag alle informatie bij elkaar en kunnen voor verdere analyses doorklikken naar het specifieke *education analytics*-dashboard. Ook op het gebied van onze onderwijsvisie zien we verbetermogelijkheden. Deze visie bevat veel doelen en ambities, maar de prioriteiten zijn niet duidelijk. Dat maakt het moeilijk om te sturen op resultaten. We gaan hier meer helderheid in brengen.

## Onderwijsvisie concreter maken

Sinds juli 2024 denken we opnieuw na over mogelijkheden om de onderwijsvisie concreter te maken. De belangrijkste conclusie is dat het gedachtegoed van A Broader Mind echt leeft op de VU. Aspecten van A Broader Mind zijn herkenbaar in onze opleidingen: academische vorming, maatschappelijke verantwoordelijkheid en persoonlijke ontwikkeling. Daarvoor ontwikkelen we leerlijnen, waaraan opleidingen invulling geven, met ruimte voor accentverschillen.

## Toetskwaliteit verbeteren

De toetsvisie uit 2022 omschrijft hoe het leerproces en de toetsing zich tot elkaar

verhouden. In 2024 hebben we de eerste stappen gezet om de toetsvisie te vertalen naar een toetskader. Zo hebben we de *formatieve dialoog* concreet gemaakt, een belangrijk element van de toetsvisie. De formatieve dialoog is een essentieel onderdeel van het leerproces en richt zich op het beantwoorden van de vragen: waar werkt de student naartoe, waar staat de student nu en hoe groeit de student naar de gewenste situatie toe? In 2025 stellen we het toetskader vast.

## Kunstmatige intelligentie integreren in het onderwijs

Hoe gaan we om met kunstmatige intelligentie (AI) in het onderwijs en waarop moeten docenten letten als ze AI in hun onderwijs willen integreren? Daarvoor heeft de VU-UvA-taskforce AI in onderwijs in 2024 adviezen opgeleverd en een checklist met technische, juridische en ethische aspecten. Deze staan [op onze website](#), dus docenten en andere VU-collega's kunnen ze direct in de praktijk brengen. Hier was veel behoefte aan. Het CvB heeft de adviezen positief beoordeeld en een implementatieplan vastgesteld om AI op een verantwoorde manier verder te integreren in het onderwijs.

De Onderwijswerkplaats biedt docenten ondersteuning bij alles wat bij AI in het onderwijs komt kijken. Ze kunnen er terecht met vragen als: welke AI-tools zijn handig en hoe kan ik die het best inzetten? Daarnaast stimuleert de Onderwijswerkplaats het delen van kennis en ervaringen op het gebied van AI. Zo was er een geslaagde *VU AI in education Show & Share*-dag. Er is een werkgroep die alle AI-experimenten inventariseert, en een netwerk van docenten die zich bezighouden met AI, zodat we van elkaar kunnen leren.

## Het studentensucces en studentenwelzijn vergroten

We richten het onderwijs zo in, dat we een klimaat scheppen voor welzijn en succes van studenten. Daarbij bieden we goede begeleiding, zodat ze uitstekend voorbereid en veerkrachtig de arbeidsmarkt betreden. Om dit doel te verwezenlijken, hadden we in 2024 vooral aandacht voor de volgende onderwerpen.

## Investeren in binding en betrokkenheid van studenten

Om de studievoortgang te bevorderen, investeren opleidingen in de binding en betrokkenheid van studenten. Dat doen zij onder andere door mentoren en tutoren in te zetten en met peer-to-peerprogramma's. Een mooi voorbeeld van studentenbetrokkenheid bij de opleiding is de [leerlijn Professionele en Persoonlijke Identiteit](#) bij de Faculteit der Rechtsgeleerdheid. Met interactieve en activerende werkvormen laat deze leerlijn studenten hun studietijd inrichten op een manier die past bij henzelf en hun ambities, zodat zij er het maximale uit halen.

## Student Kwalificatie Onderwijs

Studenten kunnen bij de VU onderwijs verzorgen in de rol van Students as Teachers. Om hen goed voor te bereiden op hun taak, is er een nationaal project Student Kwalificatie Onderwijs (StuKO). De VU is hierin een van de trekkers. We hebben een training ontwikkeld waarmee studenten deze kwalificatie behalen. Ze krijgen dan een StuKO-Edubadge (een digitaal certificaat). In 2024 hebben ruim dertig studenten deelgenomen aan deze training en hun badge gekregen.

## Ondersteuningsbehoeften van studenten in kaart brengen

Het Infopunt Studeren met een Functiebeperking/Disability Office heeft nauw samengewerkt met het in 2024 opgerichte studentenplatform Disability RendezVU om de ondersteuningsbehoeften van studenten in kaart te brengen. De studenten en de rector magnificus hebben de successen en de uitdagingen besproken. Samen hebben ze een prioriteitenlijst opgesteld om de dienstverlening voor studenten met ondersteuningsvragen te verbeteren.

## Regionaal samenwerken aan aansluiting tussen voortgezet en hoger onderwijs

We werken al langere tijd samen met onderwijsinstellingen in de regio om de aansluiting tussen het voortgezet onderwijs (vo) en het hoger onderwijs (ho) te versterken. Dat doen we via ons Pre-University College; Bètapartners en AlfaGammartners van VU, UvA en vo-scholen; en OPeRA van 4 ho-instellingen en 112 vo-scholen. In 2024 hebben we deze samenwerkingen voortgezet.

## Studentenwelzijn

Studentenwelzijn was in 2024 landelijk een belangrijk thema. Wij bieden daarvoor een stimulerende leeromgeving, vraaggestuurde studentbegeleiding door studentbegeleiders, en preventieve en curatieve begeleiding bij ongewenst gedrag en om de sociale veiligheid te behouden. Ons Student Wellbeing Point biedt laagdrempelige begeleiding aan, organiseert bewustwordingscampagnes en verwijst tijdig naar studentbegeleiders.

Studie- en studentenverenigingen spelen ook een grote rol in het welzijn van studenten. In 2024 hebben we verschillende activiteiten georganiseerd om via verenigingen de mentale gezondheid en het welzijn van studenten te bevorderen. Vier studie- en studentenverenigingen namen deel aan Maskerclass, een vijf maanden durend traject om duurzaam beleid te ontwikkelen voor mentale gezondheid en studentenwelzijn.

## De ontwikkeling en het welzijn van docenten versterken

We werken aan een ambitieuze cultuur waarin docenten uitdagend onderwijs geven en zich blijven ontwikkelen. Daarbij streven we naar een hechte onderwijsgemeenschap waarin docenten en onderwijsondersteuners werkplezier, erkenning en waardering, en minder werkdruk ervaren. De belangrijkste onderwerpen waaraan we in 2024 aandacht besteedden in dit kader, beschrijven we in deze paragraaf.

## Een slimmer academisch jaar

In 2024 namen we deel aan drie pilots van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) om het academisch jaar slimmer in te richten en zo de werkdruk voor docenten, onderzoekers en studenten te verlichten:

1. *Innovatieve toetsmethoden*

We onderzoeken innovatieve toetsmethoden die de summatieve toetsdruk verminderen. Summatieve toetsen meten de leerprestaties aan de hand van vastgestelde normen. Veel summatieve toetsing zorgt voor een hoge werkdruk bij docenten: een toets ontwerpen is een tijdrovende aangelegenheid vanwege de hoge kwaliteitseisen die ervoor gelden. Voor studenten is veel summatieve toetsing stressvol. Een innovatieve toetsmethode die we onderzoeken, is programmatisch toetsen. Dat is een manier om het leerproces continu en integraal te beoordelen. Zie ook onder het kopje Toetskwaliteit verbeteren in paragraaf 3.1. Ook bekijken we hoe we begeleiding en evaluatie effectiever buiten de universiteit kunnen organiseren, zoals via stages of werkveldopdrachten.

2. *Herstructurering curriculum Faculteit der Sociale Wetenschappen*

Bij de Faculteit der Sociale Wetenschappen herstructureren we het curriculum, om de werklast evenwichtiger te verdelen over het academisch jaar.

### 3. Integrale pilot

We onderzoeken hoe we het academisch jaar over het algemeen kunnen verbeteren. Bijvoorbeeld door studenten ruimte te bieden om datgene te leren wat er voor hen toe doet. Ook vergelijken we de academische kalenders van universiteiten over de hele wereld, om knelpunten en kansen op te sporen. Dit heeft geleid tot publicatie van het onderzoeksrapport *Hoe korter, hoe beter? Jaarkalenderverkorting en werkdrukvermindering integraal benaderd*. De adviezen uit dit rapport bieden inspiratie voor verdere aanpassingen, bijvoorbeeld een andere inrichting van periode 3 en periode 6. Enkele opleidingen doen daarmee ervaring op.

## Docenten verder professionaliseren

Voor docenten hebben we een aanbod waarmee ze continu kunnen werken aan hun professionalisering; zie figuur 3.1. Docenten van alle faculteiten hebben hiervan gebruikgemaakt in 2024. In 2024 behaalden 247 docenten de Basis Kwalificatie Onderwijs, 56 docenten de Senior Kwalificatie Onderwijs en 12 deelnemers rondde de Leergang Onderwijskundig Leiderschap af met een certificaat. Daarnaast bieden we onze docenten teamtrainingen op maat, intervisie, begeleiding bij het curriculumontwerp en evenementen om kennis te delen, zoals de Onderwijsdag en de VU EDtech Day. Jaarlijks organiseren we de VU Education Day. In 2024 stond deze in het teken van onze nieuwe toetsvisie en reikten we de onderwijsprijzen uit. Deze dag trok zo'n 330 bezoekers. Ook delen we kennis via de *VU EduNews & Stories*-nieuwsbrief, die elke twee weken meer dan 5500 lezers bereikt. Zo werken we aan een hechte onderwijsgemeenschap.



Figuur 3.1 Professionaliseringsaanbod

## Een ambitieuze onderwijscultuur

Wij hebben een ambitieuze onderwijscultuur. Daarom vieren we de successen van onze studenten en docenten. In deze paragraaf leest u welke onderwijsprijzen zij in 2024 wonnen en welke beurzen ze kregen.

### Onderwijsprijzen

Elk jaar reiken we onderwijsprijzen uit voor innovatieve onderwijsteams, getalenteerde docenten en studenten:

- De Onderwijsinnovatieprijs 2024-2025 ging naar het onderwijsteam van Esther Schagen voor het project *Let's Collaborate! Practicing collaboration skills through AI-powered avatar training*, en naar het onderwijsteam van Sofia Stolk en Wouter Werner voor het project *Visual Evidence*.

- De Masterscriptieprijs 2024-2025 ging naar Clara Luxardo voor de scriptie *Pastoral socio-ecological systems in transition – a case study in the high-altitude rangelands of Mustang Nepal*, en naar Tianzheng Hu voor de scriptie *Interpretable diagnosis of Schizophrenia using Graph-based brain network information bottleneck*.
- Sofia Zampedri ontving de StudenTalentprijs 2024-2025.
- Geert Schenk ontving de DocenTalentprijs 2024-2025.

Verder zijn we trots op onze student Jumana Tuama, die in 2024 de ECHO Award won. Dat is een prijs die ECHO jaarlijks uitreikt aan een student met een niet-westerse achtergrond die zich actief inzet in de samenleving.

## Beurzen

Elk jaar reiken we Scholarships for Teaching & Learning uit aan docenten om onderzoek te doen naar vernieuwende onderwijspraktijken, en de resultaten te delen in docentennetwerken. In 2024 hebben we elf van deze beurzen toegekend.

Via het Comeniusprogramma ontvingen 22 van onze docenten een beurs. En tot slot ontving SpringLab VU een Nederlandse Onderwijspremie.

## De onderwijsfaciliteiten optimaliseren

Onze onderwijsfaciliteiten ondersteunen het onderwijs optimaal. Ze sluiten aan bij de ambities uit de strategie, onderwijsvisie en de behoeften van de gebruikers. Dit waren onze belangrijkste activiteiten in 2024 om dat doel te bereiken:

- We hebben OnStage in gebruik genomen, een digitaal systeem voor de ondersteuning van eindwerken, zoals scripties en stages. Hierover leest u meer onder het kopje *Digitalisering* in paragraaf 2.
- We hebben het aantal plekken voor digitaal toetsen uitgebreid. In totaal beschikken we in toetsweken nu over 3279 plekken voor digitale en schriftelijke toetsen.
- We zijn gestart met de ontwikkeling van Schoolyear als nieuw platform voor online toetsen en digitalisering van de aanwezigheidsregistratie.
- De Onderwijswerkplaats heeft de pop-upstudio en podcaststudio verbeterd.
- We hebben diverse onderwijsfaciliteiten verrijkt met AI, of daar experimenten mee gedaan. Het gaat onder meer om het gebruik van AI in digitale kennisclips, functionaliteiten in de digitale leeromgeving Canvas en AI-bots. In 2025 krijgen de experimenten een vervolg.

Donderdag 21 november 2024

Trots op topprestaties

# Prijswinnende wetenschap van de VU

Jaargang 1

VU-primeur: SpringLab voor medische studenten wint Nederlandse Onderwijspremie!  
Juni 2024

Hoogleraar socio-economics Klarita genoemd tot lid van de KNAW

Zes ERC Grants voor Universiteit Amsterdam  
April 2024

## 4. Onderzoek

17 nieuwe leden - vooraanstaande

Zes hoogleraren van de VU Amsterdam - Edith Hou

studentenplatform van de Faculteit der Geneeskunde blinkt uit in praktische en innovatieve medische training.

op onderwijs en meer: VU-onderzoeker Laura Rupp ontvangt 'Comenius Leadership Fellow' beurs  
September 2024

Amsterdam - Edith Hou  
Jannes de Boer, Robert  
ijkerboer en Ulbe Bo  
stigieuze ERC Adv  
ze erkenning onders  
derzoek binnen dis  
ormatica, geschied  
uurwetenschappe

Laura Rupp heeft een Comenius Leadership Fellow-beurs van €500.000 ontvangen voor haar project "Global English and International Dutch on the VU Campus". Met haar werk helpt ze wereldwijd meer dan 100.000 mensen om diverse Engelse accenten beter te begrijpen en duidelijker te spreken.

kanker en  
van kanker  
miljoen ni  
deze subsi  
gepatente  
verder ont  
belangrijke  
markt bre  
biosensore  
longkanker



## 4. Onderzoek

De VU staat voor grensverleggend onderzoek met grote wetenschappelijke en maatschappelijke impact. Door oplossingen te zoeken voor actuele vraagstukken, nemen wij verantwoordelijkheid voor mens en planeet. In dit hoofdstuk gaan wij in op de belangrijkste ontwikkelingen in 2024.

### Prioriteiten in 2024

De VU staat midden in een snel veranderde wereld. De samenleving wordt geconfronteerd met maatschappelijke uitdagingen en snelle veranderingen. De wetenschap kan met nieuwe kennis helpen om deze problemen te doorgronden en oplossingen te vinden. Door de complexiteit van de vraagstukken zijn samenwerking, een inter- en transdisciplinaire aanpak en het openstaan voor andere perspectieven noodzakelijk.

Door beleid van het nieuwe kabinet waren wij genoodzaakt om onze aandacht ook te richten op bijstellingen. In het domein onderzoek gaan we op drie manieren baten verhogen en kosten besparen:

1. Baten verhogen door de omzet van externe financiering vergroten;
2. Inkomsten genereren door tarieven voor externe promovendi vaker in rekening te brengen en op basis van duidelijke criteria;
3. Kosten besparen door het promotierendement te verbeteren.

### Onze onderzoeksstrategie

In 2024 hebben we onze onderzoeksstrategie vastgesteld en is de implementatie ervan gestart. Onze ambities op het gebied van Erkennen & Waarderen, A Broader Mind, Open Science en Team Science verbinden we in vier programma's. Hiermee reageren we ook op externe ontwikkelingen die ons beïnvloeden, zoals de toenemende complexiteit van maatschappelijke vraagstukken en de internationale competitie om talent. Het gaat om:

1. *Talenten in teams*, om interdisciplinair en transdisciplinair onderzoek te bevorderen. Dit sluit aan bij erkennen en waarderen; zie paragraaf 6 *Onze medewerkers*;
2. *Dynamische netwerken*, waarin de juiste partners samenkomen om te werken aan oplossingen voor maatschappelijke problemen;
3. *Research support*, voor flexibele en integrale ondersteuning van onderzoekers;
4. *Transparantie en reputatie*, om de VU te presenteren als betrouwbare onderzoekspartner die openstaat voor samenwerking.

### Kick-off en monitoring

In april 2024 hebben we een kick-offworkshop georganiseerd om de onderzoeksstrategie voor wetenschappers tot leven te brengen en in november was er een follow-upworkshop. Deelnemers hebben gereflecteerd op hun eigen binding met de onderzoeksstrategie, zijn geïnspireerd door ervaringen van VU-collega's en hebben in een dialoogsessie besproken welke blokkades zij tegenkomen en welke *enablers* zij identificeren.

De wetenschappers van het Athena Instituut van de VU onderzoeken met reflexieve monitoring of en hoe de verandering in houding en gedrag plaatsvindt. Met hun onderzoek helpen zij ons om de koers van de strategie te wijzigen als dat nodig is. In 2025 verwerken we de eerste bevindingen van de onderzoeksstrategie in de doelstellingen van het nieuwe instellingsplan.

## Internationale ontwikkelingen

In 2024 ondertekende de VU als medeopsteller de *Barcelona Declaration on Open Research Information*. In onze werkzaamheden maken we namelijk veel gebruik van metadata over onderzoekers, publicaties, onderzoekssoftware, onderzoeksdata, kennisinstellingen en onderzoeksondersteunende organisaties. Om op een verantwoorde en eerlijke manier met deze onderzoeksinformatie om te gaan, is het van belang om open en transparant te werk te gaan. De VU was deze weg al ingeslagen, onder meer door in [analyses van de impact van onderzoek](#) standaard gebruik te maken van open alternatieven als OpenAlex en [OpenAire](#). Dit sluit ook aan bij de doelstellingen van de internationale [Coalition for Advancing Research Assessment \(CoARA\)](#), waartoe de VU ook behoort en waarvoor we in 2024 een [actieplan](#) aanleverden. Een onderdeel hiervan is deelname aan de CoARA-werkgroep Towards Open Infrastructures for Responsible Research Assessment. Het kader van CoARA is leidend in de gesprekken die we met faculteiten voeren over wat goed onderzoek is en hoe we dat onderzoek verantwoord evalueren.

## Wetenschappelijke integriteit

We werken aan een academische omgeving waarin de normen voor goede onderzoekspraktijken worden nageleefd. Wij geloven er namelijk in dat je een goede onderzoekscultuur creëert door ethische principes en integriteit in alle aspecten van wetenschappelijk onderzoek te benadrukken. Voor het vertrouwen in de wetenschap is het van essentieel belang dat onderzoek plaatsvindt volgens de integriteitscodes die we in Nederland hebben vastgesteld.

Elke faculteit heeft een coördinator Wetenschappelijke Integriteit. Samen vormen zij het Netwerk Wetenschappelijke Integriteit Coördinatie (NWIC). Het NWIC heeft als doel een open, veilige en integere onderzoekscultuur te bevorderen. Universiteiten moeten voldoen aan 21 zorgplichten om wetenschappelijke integriteit te waarborgen. Om deze zorgplichten uit te werken, hebben we beleid ontwikkeld, zodat de faculteiten onder andere via het NWIC onderling best practices kunnen uitwisselen. Het netwerk heeft het onderwerp wetenschappelijke integriteit breed onder de aandacht gebracht, ook in relatie tot open science, researchdatamanagement, sociale veiligheid en kennisveiligheid (zie paragraaf 6 *Integrale veiligheid* voor informatie over sociale veiligheid en kennisveiligheid). Samen met Amsterdam UMC hebben we een pilotonderzoek gedaan naar de relatie tussen sociale veiligheid en wetenschappelijke integriteit.

In 2024 hebben we het NWIC geëvalueerd. We hebben besloten dat de portefeuillehouders Onderzoek van de faculteiten de rol van coördinator Wetenschappelijke Integriteit overnemen. Zij zijn namelijk verantwoordelijk voor de onderzoeksomgeving van hun faculteit en hebben daar een completer beeld van. Ze nemen ook deel aan het VU-onderzoeksoverleg. Hiermee is wetenschappelijke integriteit als principe dat voortdurend aandacht verdient, beter verankerd in de organisatie.

## Promovendibeleid

Wij vinden het belangrijk dat promovendi zich thuis voelen op de VU, goede begeleiding krijgen en binnen de gestelde termijn een mooi proefschrift kunnen afleveren. Om dat te bevorderen, hebben we in 2024 onder meer het volgende ondernomen:

- We hebben vier keer een Meet the Beadle-bijeenkomst georganiseerd voor promovendi die bijna gaan promoveren. De pedel laat dan zien hoe de dag van de promotie verloopt. De interesse hiervoor was groot, met zo'n 50 promovendi per bijeenkomst.
- Op 1 september 2024 is een universiteitsbreed beleidskader voor internationale beurspromovendi in werking getreden. Dit schept duidelijkheid over de verloop van het promotietraject, de wederzijdse verwachtingen van promovendus en begeleider en de hoogte van de beurs. Ook waarborgt dit kader de toegang tot onderzoeksfaciliteiten en de inbedding van de promovendus in de VU-gemeenschap. Hierdoor is het verschil tussen beurspromovendi en promovendi met een VU-dienstverband kleiner geworden.
- We hebben in 2024 een netwerk van PhD-candidate advisors opgericht. PhD-candidate advisors zijn vertrouwenspersonen en belangenbehartigers van promovendi. Er waren vier bijeenkomsten, waarin zij ervaringen en best practices uitwisselden en in kaart brachten welke competenties zij nog willen ontwikkelen. Het CTL heeft hiervoor een training ontwikkeld.

- We hebben een begin gemaakt met beleid voor tarieven voor promovendi: we onderzoeken welke criteria voor vrijstelling we VU-breed willen hanteren en hoe we extra inkomsten kunnen benutten om externe promovendi bij de VU te betrekken. De faculteiten bepalen zelf de hoogte van de tarieven voor promovendi.
- Om het promotierendement te verbeteren, maken faculteiten afspraken over de eindtermen. Daarbij beperken ze de hoeveelheid artikelen die een promovendus oplevert en het aantal pagina's dat een proefschrift telt. Hierover maken promovendi en hun begeleiders voorafgaand aan het promotietraject afspraken. Dit helpt promovendi om hun promotietraject op tijd af te ronden en hierdoor kunnen we de begeleidingstijd efficiënter inzetten. Dit project loopt door in 2025.

## Onderzoeksondersteuning

Dankzij adequate ondersteuning kunnen wetenschappers zich concentreren op onderzoek. In deze paragraaf leest u wat wij in 2024 hebben gedaan om onderzoeksondersteuning op een hoger plan te brengen.

### Online informatie

Via onze nieuwe [VU Research & Impact Support Portal](#) vinden medewerkers en promovendi van de VU zo snel mogelijk de weg naar de juiste ondersteuning. Met 2750 unieke bezoekers in de laatste maanden van 2024 voorziet deze portal duidelijk in een behoefte.

Formele documenten en informatie over onderzoeksprojecten slaan we sinds 2024 efficiënt op in een VU-breed systeem. Zo hebben we alle informatie beschikbaar om verantwoording af te leggen over onderzoek, en om vragen van ministeries en media te beantwoorden.

### Open science

De VU is een betrokken wetenschappelijke partner. In dialoog met de samenleving bundelen we expertise van binnen en van buiten de academische wereld. Zo betrekken we met *Citizen Science* burgers bij onderzoek, kan dankzij *Findable, Accesible, Interoperable en Reusable (FAIR) Open Science* iedereen meelesen met onze onderzoekers en onze data controleren, en doen we onderzoek in cocreatie met maatschappelijke partners. Ook laten we van ons horen in het maatschappelijke debat. Dit alles doen we overigens al jaren, maar het belang ervan is nu nog groter geworden.

Met ons Open Access Innovatiefonds hebben we meer dan dertig tijdschriftuitgevers ondersteund die eerlijke en duurzame publicatiealternatieven bieden met open access. Ook onderzoeken we welke publicatieplatforms met open access we zelf kunnen creëren.

We vinden het belangrijk om de maatschappij meer te betrekken bij ons onderzoek met open science. Ook willen we het bewustzijn over open science te vergroten. Daarom hebben we onder meer het volgende gedaan:

- De VU is toegetreden tot het Knowledge Equity Network om wereldwijde kennisgelijkheid te bevorderen. Om dat te vieren, hebben we een symposium over kennisgelijkheid georganiseerd.
- We hebben een Open Hardware Network opgezet, waarin onderzoekers de hardware die zij ontwikkelen, kunnen delen.
- Maandelijks organiseren we goedbezochte bijeenkomsten waarin gebruikers van elkaar kunnen leren over het gebruik van tools voor datamanagement, zodat we leren of en hoe we onze onderzoeksdata beschikbaar kunnen maken voor anderen.
- In de Three Minutes Thesis Competition legden promovendi hun werk in slechts drie minuten uit aan een niet-gespecialiseerd publiek. De meest uiteenlopende onderzoeken kwamen aan bod. Karlijn Kooijman van Faculteit Gedrags- en Bewegingswetenschappen won de competitie met een kort en pakkend verhaal over haar proefschrift *Beyond the Trigger*, over het onbedoeld afgaan van vuurwapens van politieagenten.

# Researchdatamanagement

Dit waren de belangrijkste ontwikkelingen voor researchdatamanagement (rdm) in 2024:

- We hebben ons nieuwe beleid voor rdm vastgesteld. Hierin hebben we nu ook researchsoftwaremanagement opgenomen. Onderzoekssoftware moet aan dezelfde eisen voldoen als onderzoeksdata, zoals transparantie en herbruikbaarheid.
- We hebben alle informatie over data- en softwaremanagement gebundeld in het *Research Support Handbook*.
- Yoda is het platform waarmee onderzoekers hun data van begin tot eind organiseren (metadatering, data delen, opslaan en archiveren). Dit hebben we geschikt gemaakt voor het gebruik van gevoelige data. Hierdoor kunnen VU-onderzoekers ook met gevoelige data samenwerken met onderzoekers buiten de VU. De VU had een leidende rol in de organisatie van landelijke samenwerking om het platform verder te ontwikkelen.
- Onze onderzoekers houden hun elektronische lab-journals sinds 2024 bij in eLab Next. Voorheen hadden de faculteiten hiervoor eigen licenties en systemen. Deze centrale licentie is efficiënter en wordt centraal beheerd.
- Bestaande trainingen voor rdm zijn ook in 2024 weer aangeboden. Samen met faculteiten ontwikkelen we nu trainingen voor meer gevorderde gebruikers.
- Onderzoeksdata moeten *Findable, Accessible, Interoperable* en *Reusable (FAIR)* zijn. We streven ernaar dat dit FAIR-principe bekend is bij onderzoekers en dat ondersteunende medewerkers de rdm-tools weten te gebruiken zoals ze bedoeld zijn. Daarom hebben we een actieve *community of practice* opgezet waarin wetenschappers regelmatig bij elkaar komen. Hier delen onderzoekers best practices en helpen zij elkaar bij het juiste gebruik van tools.
- Het aantal vragen aan de RDM Support Desk is opnieuw flink toegenomen (1664 vragen in 2024). Daardoor lopen we tegen de grenzen van onze capaciteit aan. Meer dan de helft van de vragen gaat over rdm-tools. Dat geeft de indicatie dat ze goed gebruikt worden, maar ook dat er nog veel onduidelijk is. Daarom werken we aan nog betere informatievoorziening en ontwikkelen we een chatbot die een deel van de vragen kan beantwoorden.

## Toegekende beurzen

Wij zijn trots op de resultaten die onze wetenschappers hebben behaald met hun onderzoeksaanvragen. In deze paragraaf vindt u de belangrijkste toekenningen van de Nationale Wetenschapsagenda, NWO-talentprogramma en persoonsgebonden beurzen van de European Research Council.

## Nationale Wetenschapsagenda

Nationale Wetenschapsagenda (NWA) is een onderzoeksprogramma waarin de verbinding tussen samenleving en wetenschap essentieel is. Overheden, onderzoekers, maatschappelijke organisaties en burgers ontwikkelen en benutten samen kennis om tot wetenschappelijke en maatschappelijke impact te komen. In 2024 was de VU bij de volgende NWA-projecten betrokken:

het DE-ESCALATING-project: een onderzoek naar agressie tegen mensen die werken in handhaving, gezondheidszorg, openbaar vervoer en serviceverlening;

CurveBend: een aanpak voor biodiversiteitsherstel die zich richt op gezamenlijke initiatieven van relevante partijen in gebieden waar veehouderij een belangrijke vorm van landgebruik is;

PRELIFE: een interdisciplinair onderzoek naar de vraag hoe en onder welke omstandigheden het leven op aarde is ontstaan, en hoe algemeen deze omstandigheden zijn in het heelal, met bijbehorende educatieve projecten en samenwerkingen met kunstenaars en musea;

ACT! Accelerating the circular transition: dit project ontwikkelt met overheden, bedrijven en burgers een gedeelde visie op een circulaire samenleving, ontwikkelt simulatiemodellen en een geïntegreerde aanpak om deze complexe transitie te sturen en te versnellen;

Emergence at all scales: wetenschappers doen onderzoek naar fundamentele vragen op het terrein van emergentie, zoals: 'Waaruit bestaan ruimte, tijd en materie?' Ook scholieren en kunstenaars zijn hierbij betrokken.

## NWO en European Research Council


Verschillende VU-onderzoekers hebben in 2024 een beurs ontvangen binnen het NWO-programma Vernieuwingsimpuls en binnen het programma van de European Research Council (ERC Grants en Marie Skłodowska-Curie Grants). Daarnaast hebben verschillende onderzoekers mooie onderscheidingen ontvangen voor hun onderzoek. Dit zijn enkele voorbeelden:

- Hoogleraar Filosofie en Theologie van Radicalisering Rik Peels en hoogleraar Sociale Psychologie Paul van Lange doen mee aan het Zwaartekrachtproject [Adapt!](#) Dit consortium van wetenschappers van vijf Nederlandse universiteiten onderzoekt het aanpassingsvermogen van samenlevingen bij crises zoals pandemieën, aanslagen en overstromingen onderzocht. Het doel is om meer kennis en kunde op te bouwen om samenlevingen voor te bereiden op zulke crises.
- Herbert Bos ontving een ERC Advanced Grant voor onderzoek naar kwetsbaarheden in processoren van computers. Met het onderzoeksprogramma Ghostbuster probeert hij met een softwaremodel de meest geavanceerde aanvallen van hackers te stoppen.
- Een team microbiologen onder aanvoering van Edith Houben kreeg een ERC Synergy Grant om onderzoek te doen naar de tuberculosebacterie. Het doel is om verschillende belangrijke vragen te beantwoorden over de fysiologie en virulentiemechanismen van verschillende mycobacteriële ziekteverwekkers.
- Natuurkundige Dierck Hillman gaat met een ERC Consolidator Grant de resolutie van beelden van het netvlies verbeteren. In de toekomst maken de resultaten van dit project het hopelijk mogelijk om oog- of hersenproblemen veel eerder op te sporen.

In bijlage VI staat een volledig overzicht van de beurzen van NWO en ERC. Dit zijn projecten waarvan de overeenkomst in 2024 is ondertekend.

## Kunstmatige intelligentie in onderzoek

Hoe gaan we om met AI in onderzoek? Samen met de UvA hebben we een werkconferentie georganiseerd. Ongeveer veertig wetenschappers en ondersteuners en de rectoren van beide universiteiten spraken met elkaar over dat thema. De uitkomsten van deze werkconferentie gebruiken we in 2025 om beleid op te stellen voor AI in onderzoek. Daarnaast hebben we informatie over AI in onderzoek toegankelijk gemaakt op onze website.



DemonstratorLab  
A makerspace at the VU

VU UNIVERSITY OF TWENTE



# 5. Valorisatie en impact



# 5. Valorisatie en impact

## De VU-campus als *innovation hub*

De VU ligt midden in de bedrijvigheid van de Zuidas. Die positie benutten wij om wetenschappers en bedrijven samen te brengen en een ecosysteem voor ondernemerschap te creëren. De VU fungeert daarin als knooppunt voor innovatie, met onder meer:

- het VU Demonstrator Lab (DLab), waar VU-studenten en -medewerkers ideeën kunnen omzetten in producten of diensten;
- de VU StartHub, de start-upgemeenschap van de VU waar jonge ondernemers profiteren van de kennis en netwerken van ondernemende alumni;
- Amsterdam Venture Studios (AVS), waar ondernemers gebruik kunnen maken van de kennis, coaching en het netwerk van onderzoekers;
- Innovation Exchange Amsterdam (IXA), waar experts klaarstaan om onderzoekers te helpen om hun ideeën te ontwikkelen, en om externe partijen te helpen met oplossingen en kansen binnen de universiteit.

In 2024 hebben we de governance van de VU Holding geprofessionaliseerd door een directeur aan te stellen en een *supervisory board* in te stellen. In deze paragraaf leest u wat wij nog meer hebben ondernomen om de VU als *innovation hub* te versterken.

### Coördinatie en zichtbaarheid

In 2024 hebben we een **entrepreneurship office** opgericht. Hier coördineert de Chief Impact Officer alle initiatieven voor ondernemerschap op de VU. Dat doet hij in overleg met vertegenwoordigers van het ecosysteem: DLab, VU StartHub, Centre for Entrepreneurship, IXA, AVS en Science, Business and Innovation. Een van de resultaten daarvan is dat DLab niet meer bij één faculteit hoort, maar centraal gecoördineerd wordt en dat alle faculteiten er terecht kunnen. Ook hebben we een werkgroep samengesteld die een plan maakt om het ecosysteem voor ondernemerschap op de VU verder te ontwikkelen.

De **zichtbaarheid van het ecosysteem voor ondernemerschap** hebben we vergroot. Zo bereiken we nog meer studenten en medewerkers met ondernemende ideeën, en alumni die hen kunnen helpen. Dat deden we onder meer door minilezingen te geven over ondernemerschap en rondleidingen te verzorgen door DLab voor studenten en externe belanghebbenden. Dat resulteerde in 2038 nieuwe bezoekers aan DLab en 700 nieuwe LinkedIn-volgers (een groei van 300 procent).

De **impact van DLab** groeide in 2024 aanzienlijk. Zo gingen er 77 nieuwe projecten van start (een groei van 200 procent ten opzichte van 2023) en ondersteunde DLab in totaal ruim 400 studenten en medewerkers met meer dan 100 projecten. Ook organiseerde DLab allerlei programma's en evenementen, zoals:

- gebruikersbijeenkomsten, een pitchtraining, sessies om posters te maken en coachingsessies;
- 2 stagemarkten (samen met StartHub), waardoor meer dan 30 studenten stages konden veiligstellen en ECTS (studiepunten) konden verdienen met DLab-projecten;
- 2 grote evenementen voor interne belangstellenden en het pan-Amsterdamse netwerk:
  - Summer Pitch Event: 32 startups pitchten voor 6 plekken in de finale, die door 150 mensen werd bijgewoond, gevolgd door een netwerkevenement;
  - Open Huis Demodag: ruim 40 start-ups, 5 VU Dream Teams van bachelor- en masterstudenten en 2 educatieve programma's toonden innovaties aan meer dan 600 bezoekers.

DLab-projecten, -start-ups en Dream Teams behaalden **grote nationale en internationale successen**:

- Projecten in een vroeg stadium hebben samen 1 miljoen euro aan financiering opgehaald.
- 5 projecten hebben 10.000 euro converteerbare leningen gekregen uit het 3xA Fund (VU-UVA-fonds).
- 3 projecten bereikten de ASIF Pitch XL Finale, waaronder de winnaar.
- 3 projecten waren finalisten van de Philips Innovation Award.
- MycoFarming heeft de Nationale Wubbo Ockels Innovatieprijs 2024 gewonnen.
- PULSE Sport werd uitgeroepen tot Nederlandse Sportinnovatie van 2024.
- Alumni-projecten hebben in 2024 10 miljoen euro aan durfkapitaal en subsidies binnengehaald.

## Matrix Innovation Center

Het Matrix Innovation Center is een nieuw te bouwen gebouw op de VU-campus, dat onderdak zal bieden aan universiteitsgerelateerde bedrijvigheid zoals start-ups, scale-ups en externe bedrijven in het domein van Life Sciences, Medtech en AI. Het doel van dit Matrix Innovation Center is ondernemerschap, valorisatie en samenwerking tussen universiteiten en bedrijfsleven te stimuleren, door ruimte te bieden aan verschillende gebruikers. Ook het DLab krijgt er een prominente plek als kraamkamer voor onderzoek en innovatie. In 2024 hebben we belangrijke afspraken gemaakt met Matrix Innovation Center over de bouw. Zie ook *Ontwikkelingen op de campus* in paragraaf 6.

## Samenwerking met partners

Zowel in Amsterdam als landelijk werken we samen met kennisinstellingen, overheidspartners en bedrijven om optimale omstandigheden te scheppen voor valorisatie en impact. In deze paragraaf leest u over deze samenwerkingsrelaties.

### Pan-Amsterdamse samenwerking

De **coalitie Impact & Entrepreneurship** is een krachtige Amsterdamse samenwerking. In 2024 hebben we hiermee mooie resultaten behaald. Dit zijn de belangrijkste:

- Samen met ROM InWest, de regionale ontwikkelingsmaatschappij voor Noord-Holland, heeft de coalitie in kaart gebracht wat zij als ecosysteem te bieden heeft op het gebied van Life Sciences & Health (LSH). Dit is aantrekkelijk verwoord in een zogeheten *LSH-narratief*.
- Het Lab AI Health Equity heeft het label 'ELSA Lab' (Ethical, Legal and Societal Aspects of AI) gekregen van de Nederlandse AI Coalitie. Het Lab AI Health Equity stimuleert kansengelijkheid door te zorgen voor een digitale gezondheidsinfrastructuur waarbij AI-oplossingen op een rechtvaardige manier inzetbaar worden. Het is een samenwerking tussen de VU, Universiteit van Amsterdam, Hogeschool van Amsterdam, Amsterdam UMC en diverse private en publieke partners.
- De VU neemt deel aan COOP Centraal, een netwerk om energiecoöperaties in de Metropoolregio Amsterdam te versterken. Wij verbinden studenten met energiecoöperaties, waar zij hun kennis van duurzaamheid inzetten.
- De VU werkt samen in het Thematische Technology Transfer-programma TTT-AI. VU-spin-off Beyond Weather heeft financiering gekregen uit dit fonds.
- Gemeente Amsterdam heeft het stedelijk klimaatcontract ingediend. De vier kennisinstellingen van het Amsterdam Sustainability Knowledge-cluster, waaronder de VU, hebben een steunverklaring getekend.

### Landelijke samenwerking

In 2024 hebben we ons sterk gericht op de **topsectoren** waarin Nederlandse bedrijven en onderzoekscentra wereldwijd uitblinken. Door aansluiting te zoeken bij programma's van topsectoren, konden we nieuwe publiek-private samenwerkingen aangaan en subsidies verwerven voor onderzoek met maatschappelijke waarde (onder andere van Health Holland, Agro & Food en ChemistryNL).

Het nationale programma **Biotech Booster** heeft tot doel om resultaten uit biotechnologisch onderzoek sneller naar de markt te brengen. In 2024 hebben we een bijdrage geleverd aan de ondersteuning en organisatie en werden alle vier de ingediende projecten van VU-onderzoekers toegelaten tot het programma. Ook in het nationale programma **faculty of impact** behaalden we mooie resultaten: twee VU-projecten mochten starten in het Health-cohort.

We zijn partner geworden in **Next Food Collective**, een organisatie die de agro-foodindustrie bijeenbrengt om de transitie naar een gezond en duurzaam voedselsysteem te versnellen.

De VU heeft een overeenkomst gesloten met **Dutch New Narrative Lab (DNNL)** om de toegang tot innovatief ondernemerschap te vergroten voor ondervertegenwoordigde groepen. Samen met DNNL en de **Rabobank** hebben we een succesvolle conferentie georganiseerd om gelijke kansen voor ondervertegenwoordigde groepen in de start-upscene te promoten (132 deelnemers).

## Strategische samenwerking

**Aurora** is een internationale alliantie van universiteiten waarin studenten kunnen bijdragen aan oplossingen voor grote vraagstukken, en VU-docenten internationaal kunnen samenwerken aan thema's die voor de VU belangrijk zijn. Dit waren de belangrijkste activiteiten en resultaten in 2024:

- Het Auroranetwerk is uitgebreid en de alliantie heeft een strategie gemaakt om nog meer partners van over de hele wereld in het netwerk op te nemen. Ook zoekt Aurora meer synergie tussen netwerken in de samenleving.
- Het belangrijkste project in het netwerk is de European Alliance Aurora 2030, om gezamenlijk onderwijs te verzorgen. Dit voorstel heeft weer vier jaar Europese subsidie gekregen. OCW biedt cofinanciering voor de activiteiten van deze alliantie.
- De VU leidt het werkpakket Education for societal impact, dat als doel heeft om zo veel mogelijk Aurora-studenten te betrekken bij Community Service Learning en cocreatie op de Aurora-universiteiten. De VU ondersteunt hierbij specifiek docenten om cursussen voor Community Service Learning te ontwikkelen, onder andere met een toolbox, trainingen en workshops.
- De VU speelde ook een grote rol bij alle *open science*-activiteiten in Aurora-verband:
  - In samenwerking met het International Network of Open Science Communities hebben we een Community Incubator ontwikkeld, waarmee enthousiastelingen hun eigen community kunnen beginnen. Eind 2024 zijn via dit programma al zes lokale Aurora Open Science Communities gestart.
  - De Aurora-universiteiten zijn lid geworden van OpenAIRE, een organisatie die open science in Europa bevordert en daarvoor digitale infrastructuur biedt. Hierdoor kunnen we onze Aurora Open Science Monitor gezamenlijk verder ontwikkelen.
- Aurora heeft expertise van de VU gebruikt om als alliantie de samenwerking met andere landen te verwezenlijken. Dit gebeurt via de South-South and Triangular Cooperation (SSTC) in onderzoek en onderwijs, met een focus op thematische gebieden die aansluiten bij de duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties.
- Voor projecten in Benin, Ghana, Kenia, Oeganda en Zuid-Afrika heeft de VU samen met Aurora-partners onderwijsmodules en praktijkgerichte leerlabs ontwikkeld om duurzame voedselsystemen te bevorderen, en samenwerkingen versterkt via workshops en innovatieve activiteiten.
- SSTC-activiteiten voor Aurora hebben geleid tot de oprichting van de African Food Systems Transformation Collective.

**Universiteit Twente (UT)** en de VU zijn strategische partners. Dit waren in 2024 de belangrijkste ontwikkelingen in ons partnerschap:

- De opleiding Mechanical Engineering@VU is in het voorjaar uitgebreid geëvalueerd. Daaruit blijkt dat de opleiding het potentieel in de regio benut en meer technici op de arbeidsmarkt brengt. De waardering van studenten is hoog en de samenwerking met de UT verloopt plezierig.
- De opleiding Creative Technology@VU is in de Keuzegids Hoger Onderwijs eind 2024 als topopleiding bestempeld. Mechanical Engineering@VU is voor het derde jaar op rij gekozen als beste opleiding werktuigbouwkunde in Nederland.
- We hebben een nieuwe makerspace in het DLab op de VU, waar studenten van de gezamenlijke opleidingen Creative Technology@VU en Mechanical Engineering@VU onder begeleiding van een technicus practica kunnen volgen, prototypes kunnen maken en hun technische vaardigheden verder kunnen ontwikkelen.
- 13 projecten waarin onderzoekers van beide universiteiten samenwerken aan onderzoek en impact, hebben stimuleringsgelden gekregen. Het gaat om onderzoek naar een veilige samenleving, een schone en duurzame samenleving en een digitaal slimme en gezonde samenleving.
- Onderzoekers van beide universiteiten hebben in het najaar samen met gemeente Apeldoorn en hogeschool Saxion een subsidievoorstel ingediend bij de Regiodeal.
- Studententeam RISE heeft met succes een nieuwe raket gelanceerd. Dit team van studenten Mechanical Engineering@VU ontwikkelt een herbruikbare raket op biobrandstof en krijgt ondersteuning van de VU-UT-samenwerking.

Als maatschappelijk betrokken universiteit draagt de VU met onderwijs, onderzoek en valorisatie bij aan de doelstellingen voor duurzame ontwikkeling van de Verenigde Naties. Daarom hebben we er in 2024 voor gekozen om de voorzittersrol op ons te nemen van het **United Nations Sustainable Development Solutions Network (UNSDSN) Nederland**. Met meer dan 2.000 aangesloten onderzoeksinstituten en internationale stichtingen wereldwijd zorgt dit netwerk ervoor dat onafhankelijk wetenschappelijk onderzoek direct bijdraagt aan wereldwijd beleid en concrete oplossingen. Niet alleen voor de vraagstukken van vandaag, maar ook voor de mondiale duurzaamheidskaders van morgen. We werken hieraan samen met overheden, bedrijven en organisaties zoals de WHO, het WEF, het IMF, de Wereldbank en alle VN-instanties. De Dienst Universitaire Relaties & Fondswerving neemt de coördinatie en het secretariaat op zich.

Voor valorisatie en impact is de samenwerking met **VU-alumni** van groot belang. Met hun kennis en netwerk geven zij VU-ondernemers vaart. In 2024 is het prominente alumnin netwerk VU Ambassadeurs uitgebreid naar 20 personen. Ze hebben meegedacht over de visie 2026-2030 van de VU, over het VU-entreprenurshipecosysteem en over de stichting van het Willem Hovy Fonds om het ondernemerschap van bachelor-, master- en PhD-studenten te stimuleren. Het doel is om het aantal VU Ambassadeurs te laten groeien naar 50. We hebben in 2024 24 alumnibijeenkomsten georganiseerd, tegenover 12 in 2023. Bij de *corporate events* die we organiseren, is een derde van de aanwezigen VU-alumnus. Drie jaar eerder was dat slechts 5 procent. We weten onze alumni dus steeds beter te bereiken en te betrekken bij onze activiteiten voor valorisatie en impact.

Het aantal **filantropische giften** is in 2024 uitgebreid met 4 nieuwe nalatenschappen, 2 donaties van vermogensfondsen en 1 donatie voor longcovidonderzoek. We hebben voor het eerst een donateursbijeenkomst georganiseerd. En met alle universiteitsfondsen in Nederland zijn we een campagne gestart om mensen ervan bewust te maken dat ze met hun nalatenschap een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan wetenschappelijk onderzoek met maatschappelijke impact. Naar aanleiding hiervan hebben 75 geïnteresseerden contact met ons opgenomen.

## Effectieve en adequate ondersteuning van valorisatie en impact

We werken er continu aan om onze ondersteuning van valorisatie en impact nog beter te maken. Dit waren in 2024 de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van ondersteuning:

- We hebben een aantal medewerkers aangenomen, waaronder een programmamanager Health and Food en een programmamanager publiek-private samenwerking.
- We hebben een AI@VU-event georganiseerd als startpunt om een VU-brede gemeenschap op te bouwen en een algemene visie en strategie vorm te geven over hoe de VU verder kan bouwen op haar toch al sterke positie in het belangrijke domein van kunstmatige intelligentie.
- We hebben het overzicht van ons intellectueel eigendom en onze licenties geoptimaliseerd en hebben de procedure om intellectueel eigendom vast te leggen en de ondersteuning ervan verbeterd.
- Om valorisatie en impact te borgen in de *planning & control*-cyclus, hebben bijna alle faculteiten het VU Valorisatie en Impact Profiel ingevuld. Hierin reflecteren zij op hun plannen en resultaten op het gebied van valorisatie en impact. Ook hebben de faculteiten hun plannen en resultaten besproken met de ondersteunende diensten voor valorisatie in een strategiegesprek in aanloop naar het schrijven van het jaarplan.



# 6. Mens en organisatie



## 6. Mens en organisatie

6162 medewerkers maken deel uit van onze VU-gemeenschap. Zij zetten zich in voor onderwijs en onderzoek van hoge kwaliteit, maken valorisatie mogelijk of bieden ondersteuning. Onze bedrijfsvoering is erop gericht dat zij hun werk prettig en efficiënt kunnen doen, en zo bijdragen aan onze strategische ambities. Veiligheid is daarbij een randvoorwaarde: wij streven naar een academisch klimaat waarin alle gebruikers van de VU-campus ongehinderd en veilig kunnen studeren, werken, elkaar ontmoeten en ontspannen.

### Onze medewerkers

De VU zet zich in voor een werkklimaat waarin medewerkers zich kunnen ontplooiën, hun talenten kunnen ontwikkelen en met plezier hun werk kunnen doen, samen met anderen. Wij laten de VU-kernwaarde *open* tot bloei komen door een goede werkgever te zijn voor medewerkers met verschillende levensbeschouwingen, nationaliteiten en achtergronden. In deze paragraaf belichten we de belangrijkste ontwikkelingen in 2024 die invloed hebben op onze medewerkers.

### Bezuinigingen op hoger onderwijs

In de zomer van 2024 werd duidelijk dat er vanaf 2025 minder geld beschikbaar komt voor hoger onderwijs. Minder financiering betekent dat we onze plannen met een krappere budget moeten uitvoeren en in een aantal gevallen zelfs moeten stoppen. Zo stopt de overheid met de financiering van starters- en stimuleringsbeurzen, wat een grote teleurstelling is voor betrokken onderzoekers die vanaf 2025 een beurs zouden ontvangen.

### Erkennen & Waarderen

De VU neemt deel aan het landelijke programma Erkennen & Waarderen. De kern daarvan is dat wij de prestaties van wetenschappers op het gebied van de kerndomeinen onderwijs, onderzoek en valorisatie gelijk erkennen en waarderen. Daarom bieden we **academische loopbaanpaden** aan die medewerkers vanaf het niveau van universitair docent (UD) de keuze geven om te excelleren op een van deze drie kerndomeinen. In 2024 hebben de faculteiten hiervoor implementatieplannen gemaakt. Vanaf 2025 bespreken alle wetenschappers vanaf UD-niveau in hun jaargesprek wat hun focusdomein wordt. We hebben instrumenten ontwikkeld die wetenschappers en leidinggevenden hierbij ondersteunen, zoals reflectievragen en een wegwijzer voor het jaargesprek. Ook hebben we trainingen georganiseerd voor afdelingshoofden waarin onder andere het belang van strategische personeelsplanning is onderstreept.

Het landelijke programma Erkennen & Waarderen is ontwikkeld voor wetenschappers. Bij de VU nemen we ook de docenten mee in het programma. Voor docenten op de niveaus D1-D4 hebben we in 2024 een docentenloopbaanbeleid vastgesteld, dat aansluit op de academische loopbaan.

**Leiderschap en teamsamenwerking** zijn belangrijke voorwaarden voor een goed werkklimaat en om de doelstellingen van Erkennen & Waarderen waar te maken. Trainingen dragen hieraan bij. In 2024 hebben we bijvoorbeeld de workshop TeamUp ontwikkeld, om teams te helpen hun onderlinge samenwerking en communicatie te versterken. Daarnaast hebben we in 2024 nieuwe leiderschapsprogramma's ontwikkeld, zodat we met ingang van 2025 een opleidingsaanbod hebben voor alle leidinggevenden op alle niveaus van de organisatie.

### VUture: prettiger en efficiënter werken

Met het programma VUture verbeteren we onze bedrijfsvoering, waardoor onze medewerkers prettiger en efficiënter kunnen werken. Daarbij richten we ons op een betere samenwerking tussen faculteiten en diensten in de ondersteuning van het primaire proces, en op minder bureaucratie, rapportage- en regeldruk. Na een analyse in 2023 hebben in 2024 vijf werkgroepen oplossingsrichtingen uitgewerkt voor deze aandachtsgebieden:

- gedrag en vaardigheden;
- sturingscyclus;
- dienstverlening;
- mandaten, rollen en verantwoordelijkheden;
- dagelijkse ergernissen.

Ook organiseerden we inloopsessies over deze onderwerpen en dachten medewerkers uit alle lagen van de organisatie mee over de problemen en oplossingen, onder meer via het VUture-panel. In totaal hebben 1700 mensen bijgedragen aan het verbeterprogramma. Dankzij hen hebben we in 2024 50 resultaten opgeleverd en 19 adviezen opgesteld. Voorbeelden van aanpassingen die de bedrijfsvoering verbeteren zijn een betere vindbaarheid van informatie over dienstverlening op VU.nl, het schrappen en versimpelen van rapportages en formats, en het stroomlijnen van het proces om evenementen te organiseren.

Het verbeterprogramma VUture eindigde in 2024. De resultaten ervan nemen we in 2025 op in ons dagelijks werk. Uiteraard werken vele collega's dagelijks aan het verbeteren van de VU. Om verbeteringen te delen, van elkaar te leren en successen te vieren, hebben we het communicatieplatform Samen verbeteren we de VU opgericht.

## Arbeidsomstandigheden: arbodienst en preventie

In deze paragraaf leest u hoe wij met onze arbodienst en preventie zorgen voor goede arbeidsomstandigheden voor onze medewerkers.

### Onze arbodienst

De interne gecertificeerde arbodienst werkt met individuele medewerkers aan een vitale en veilige VU. Preventie staat aan de basis van gezond en veilig werken. Onze preventiedoelstelling hebben we vertaald naar beleid voor arbeidsomstandigheden, (integrale) veiligheid en duurzame inzetbaarheid. De jaarlijkse externe audit van DNV bevestigde in 2024 dat onze arbodienst ruimschoots voldoet aan de kwaliteitsdoelstellingen om adequate (interne) arbozorg te verlenen in overeenstemming met het Certificatieschema Arbodiensten.

### Risico-inventarisatie en -evaluatie

Om een goed werkklimaat te bevorderen, hebben we in 2024 diverse risico-inventarisaties en -evaluaties uitgevoerd. Daarbij hadden we structureel aandacht voor de thema's werkdruk, psychosociale arbeidsbelasting, sociale veiligheid, werkomgeving, hybride werken en de brandveiligheid van onze gebouwen. De arboadviseurs hebben naast individuele werkplekadvisen ook voor enkele teams groepsvoorlichting over beeldschermwerk gegeven.

### Veiligheid en gezondheid

De geoefendheid van de bedrijfshulpverlening bleef op peil door onder andere (her)scholing van medewerkers, kortdurende ontruimingsoefeningen en oefeningen in een oefencentrum.

Verder heeft het CvB het geactualiseerde VU Beleidskader Veiligheid en Gezondheid vastgesteld.

### Werkdruk en werkstress

Werkdruk die leidt tot werkstress, is in de academische wereld een structureel probleem. De wens om werkdruk en werkstress beheersbaar te maken, komt dan ook terug in ons strategisch beleid. Wij scheppen een kader om werkdruk zo goed mogelijk te beheersen en een sociaal veilige omgeving te creëren voor al onze medewerkers en studenten. Een voorbeeld daarvan is dat we de psychosociale arbeidsbelasting frequenter monitoren. Eenheden die begeleiding nodig hadden om de werkdruk aan te pakken, konden een beroep doen op een A&O-deskundige van de Arbodienst.

In mei 2024 heeft de Arbeidsinspectie de bevindingen en onderzoeksresultaten gepubliceerd van een onderzoek bij alle universiteiten naar psychosociale arbeidsbelasting. Uit de rapportage blijkt dat er sprake is van een landelijke negatieve trend op het gebied van werkdruk en ongewenst gedrag. Ook aan de VU is dit terug te zien. De VU zet zich daarom in om de compliance op het gebied van beheersmaatregelen te vergroten. Nadat we alle rapportages intern hebben besproken, zijn alle decanen en directeuren op de hoogte gebracht van de praktische maatregelen die de eenheden nemen.

## Ziekteverzuim

Eind 2024 bedroeg het ziekteverzuimpercentage van de VU (inclusief het Academisch Centrum Tandheelkunde Amsterdam) als geheel 3,6 procent. Dit is iets lager dan het verzuimpercentage van eind 2023 (3,8 procent). Bij de diensten heeft het verzuim meer uiteenlopende oorzaken dan bij de faculteiten. De problematiek en arbeidsomstandigheden verschillen per dienst en er zijn veel soorten werkzaamheden, vaak met minder regelmogelijkheden voor de medewerker dan bij de faculteiten.

Op onze website beschrijven we [hoe de VU-bedrijfsarts medewerkers ondersteunt](#).

## Bedrijfsmaatschappelijk werk

Bedrijfsmaatschappelijk werk (bmw) biedt medewerkers kortdurende begeleiding bij werkgerelateerde problemen en privéproblemen die van invloed zijn op het werk. Bmw adviseert bedrijfsartsen en (humanresources)management hierover. Bmw gaf ook stresshanteringsseminars voor medewerkers en leidinggevenden.

## Promovendipsycholoog

De VU heeft een promovendipsycholoog in dienst om promovendi te begeleiden met milde psychische klachten. Ongeveer twee derde van de promovendi die zich meldden, is afkomstig uit het buitenland. Verreweg de meesten meldden zich aan vanwege werkgerelateerde problematiek.

## Bedrijfsvoering

Om onze ambities voor onderwijs, onderzoek en valorisatie waar te maken, hebben we voorzieningen en ondersteunende processen van hoge kwaliteit nodig, die goed aansluiten bij de behoeften van studenten, docenten, onderzoekers en VU-ondernemers. In deze paragraaf leest u wat wij in 2024 hebben gedaan om onze bedrijfsvoering zo effectief, efficiënt en duurzaam mogelijk te maken, en van de campus een prettige plek te maken voor alle gebruikers.

## Ontwikkelingen op de campus

Om ruimteschaarste te ondervangen, maken we **effectiever gebruik van onze ruimten**. Voor onderwijs benutten we het 'vijfde blok' steeds meer: lesuren aan het eind van de middag en het begin van de avond. Ook benutten we laboratoria steeds efficiënter door onderzoekers labruimte in gebruik te geven voor de duur van het onderzoek, in plaats van een 'lab voor het leven'. In de kantooromgeving benutten we de ruimte beter dankzij een herschikkingsprogramma en door flexibele, aan activiteiten gerelateerde concepten.

De herschikking was ook nodig om onderdelen uit het W&N-gebouw elders op de campus een plek te geven. In 2024 hebben we de sloop van het W&N-gebouw succesvol aanbesteed en in het eerste kwartaal van 2025 zijn de (voorbereidende) sloopwerkzaamheden gestart.

We hebben in 2024 afspraken gemaakt over het ontwerp, de erfpacht en de huur van het **Matrix Innovation Center** (lees meer hierover onder het kopje *Matrix Innovation Center* in paragraaf 5). Ook hebben we het terrein hiervoor bouwrijp gemaakt. Dit gebouw komt op de VU-campus, maar is geen eigendom van de VU. Wel is de VU grondeigenaar en worden wij een van de grotere huurders in het pand. De bouw start in 2025 en is klaar in 2027.

Een belangrijke mijlpaal was de oplevering van het **Onderzoeksgebouw VU** in januari 2024. In het eerste halfjaar hebben we dit gebouw afgebouwd. Daarna zijn de verhuizingen van de betrokken onderdelen van de Faculteit der Bètawetenschappen begonnen. Parallel daaraan gingen we door met afbouwen. Dat traject verloopt volgens planning. In financieel opzicht was dit project een forse uitdaging door prijsstijgingen in de bouwmarkt door onder meer inflatie, personele schaarste en hogere materiaalprijzen.

In onze hele vastgoedportefeuille zien we het effect van de schaarste aan materiaal en personeel in de bouw. Om de **huisvestingslasten te beperken**, hebben we in 2024 een plan uitgewerkt om gebouwen op meer momenten te sluiten. Het is namelijk niet efficiënt om alle gebouwen 's avonds en in het weekend open te houden. Sluiting tijdens dalmomenten is duurzaam en vergt minder inzet van personeel en dienstverlening. Op langere termijn willen we naar een compacte, intensief gebruikte campus en bouwportefeuille.

Bij de verhuizing naar het nieuwe Onderzoeksgebouw VU hebben we ook de dienstverlening aangepast, met oog voor **duurzaamheid**. We hebben bijvoorbeeld de kans aangegrepen om in dit gebouw afval beter te scheiden bij de bron, volgens onze visie op afval. Voor de inrichting hergebruikten we deels (soms opgeknapt) meubilair en materialen uit het W&N-gebouw. Dit waren andere belangrijke ontwikkelingen en resultaten op het gebied van duurzaamheid en circulariteit op de VU in 2024:

- We hebben het Energiemasterplan – waarmee we de energietransitie op de VU Campus vorm geven – uitgewerkt in een implementatieplan. Dit implementatieplan ronden we in 2025 af. In onze lopende projecten krijgt deze transitie ook al vorm. Zo heeft het Onderzoeksgebouw VU gasloze verwarming door warmte-koudeopslag. Dit draagt bij aan onze ambitie van een gasvrije campus in 2040.
- Energiesystemen in onze andere gebouwen hebben we geoptimaliseerd, zodat ze minder energie gebruiken.
- 100 procent van de ingekochte elektriciteit werd opgewekt door wind.
- We hebben het vergroende Campusplein opgeleverd, deels met herplante bomen van achter het W&N-gebouw. Niet alleen biedt het gebruikers een prettige groene omgeving, het vermindert ook de hittestress in de buurt en zorgt voor een betere waterkringloop en minder wateroverlast.
- In 2020 hebben we een routekaart opgesteld om de klimaatdoelen in het akkoord van Parijs te halen. Duurzaamheidsmaatregelen daaruit hebben we in 2024 verwerkt in onze meerjarenonderhoudsplanning. Bij veel van ons vervangingsonderhoud kiezen we daarmee gelijk voor duurzamere oplossingen.
- Met alle Nederlandse universiteiten werken we aan een herijking van de sectorale routekaart om de klimaatdoelen van Parijs te halen. De VU is een van de vier universiteiten die dit samenwerkingsverband vertegenwoordigen in gesprekken met de overheid.
- De VU stond op de derde plaats van alle universiteiten in de SustainaBUL-ranglijst van voor duurzaamheid van onderwijsinstellingen, en op de vierde plaats met de hogescholen meegerekend.
- We hebben het catering- en restauraant aanbod op onze campus primair plantaardig gemaakt. Daarbij hebben we de voorwaarden voor banqueting aangepast om verspilling tegen te gaan.

## Verkenning voor de integratie van drie faculteiten

In 2023 heeft het CvB besloten om de mogelijkheid te verkennen om drie faculteiten te integreren: de Faculteit Religie en Theologie (FRT), de Faculteit der Geesteswetenschappen (FGW) en de Faculteit der Sociale Wetenschappen (FSW). In 2024 heeft het CvB het voorgenomen besluit genomen om de fusie op 1 januari 2025 te laten starten. Op advies van de ondernemingsraad heeft het CvB besloten de start te verschuiven naar 1 april 2025. Ook heeft het CvB afgesproken om tot die tijd samen met de decentrale medezeggenschap en de aanstaande decaan en directeur Bedrijfsvoering te kijken naar het faculteitsreglement, de harmonisatieagenda en de vormgeving van de medezeggenschap van de nieuwe faculteit. Eind 2024 zijn ook de gesprekken met de faculteiten begonnen over wat integratie betekent voor de huisvesting: biedt het voordelen om de faculteiten samen te huisvesten? Dat onderzoeken we verder in 2025.

## Cultuur op de campus

Met de manier waarop wij onze campus inrichten, dragen we bij aan de sociale campus, zie paragraaf 2. Zo vergroot het nieuwe, groene Campusplein de **levendigheid van de campus**. Het diende bijvoorbeeld als festivalterrein voor ons jaarlijkse zomerfestival Déjà VU, dat goed werd bezocht. Eind 2024 hebben we maatregelen genomen om de cultuurbeleving en sfeer in het Nieuwe Universiteitsgebouw te versterken. Ook hebben we met Sportcentrum VU een plan uitgewerkt om de buitensportmogelijkheden op het Campusplein uit te breiden met een calisthenicsveld voor buitenfitness.

De campus biedt ook **ruimte voor debat**. Ons dialoog- en debatcentrum 3D programmeert op jaarbasis 25 inhoudelijke programma's en is vier avonden per week open voor studenten. 3D ontvangt jaarlijks rond de 4000 bezoekers.

Diverse periodes met **protest op de campus** vergden in 2024 veel extra inzet van de teams die zich bezighouden met de beveiliging, veiligheid en logistiek op de campus. Zij hebben zich ingespannen om protesten op een goede wijze toe te staan en tegelijk de campus en gebouwen veilig te houden en onderwijs, onderzoek en de dagelijkse logistiek te laten doorgaan.

## Integrale veiligheid

Het risico- en dreigingslandschap van instellingen in het hoger onderwijs wordt complexer en uitdagender door veranderende sociale dynamieken, de snelle vooruitgang van technologieën, toenemende geopolitieke spanningen en polarisatie in de samenleving. Veel van deze ontwikkelingen hebben niet alleen gevolgen voor veiligheid, maar veroorzaken ook andere risico's, bijvoorbeeld voor onze reputatie. We benaderen veiligheid dan ook integraal. In dit hoofdstuk leest u de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van:

- privacy en gegevensbescherming;
- informatiebeveiliging;
- kennisveiligheid;
- sociale veiligheid;
- crisismanagement.

## Privacy en gegevensbescherming

Om de Algemene verordening gegevensbescherming goed na te leven, is in 2024 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* ondersteuning aan hun collega's. Deze medewerkers worden opgeleid en ondersteund door het centrale privacyteam van de VU. Dat team heeft in 2024 trainingen verzorgd, modellen (verder) ontwikkeld en geadviseerd over complexe privacyvraagstukken binnen onderzoek, onderwijs en bedrijfsvoering.

In 2024 heeft de Functionaris Gegevensbescherming 49 meldingen van een datalek ontvangen, waarna er 2 meldingen zijn gedaan bij de Autoriteit Persoonsgegevens. De 49 meldingen waren geen datalekken met grote impact. Uit analyse van de datalekken blijkt dat deze vaak zijn ontstaan door menselijk handelen. We blijven hieraan aandacht besteden in de bewustwordingscampagnes en trainingen.

## Informatiebeveiliging

In overeenstemming met het **cyberdreigingsbeeld** voor het hoger onderwijs in 2024 onderkent de VU de aanzienlijke dreiging van spionage door statelijke actoren, cybercriminelen, hacktivisten en interne incidenten veroorzaakt door onbedoelde handelingen. De opkomst van AI in het arsenaal van aanvallers versterkt deze dreigingen. Een succesvolle aanval kan ernstige verstoringen veroorzaken, waarbij ons primaire proces tijdelijk stil kan komen te liggen en aanzienlijke herstelinvesteringen noodzakelijk zijn.

Zo heeft de VU in het afgelopen jaar opnieuw een toename van phishingaanvallen waargenomen. Van de 1313 geregistreerde **cybersecurityincidenten** waren er onder andere 414 meldingen van phishing en 413 van spam. Elk incident is afgehandeld, waarbij het in sommige gevallen verplicht was om wachtwoorden te resetten.

De VU stimuleert via een **awarenessprogramma** studenten en medewerkers om incidenten te melden. Daarnaast hebben we de SURF-normen opgenomen in een programma voor faculteiten en diensten (iBewust). Dit bevordert universiteitsbreed het bewustzijn en de implementatie van technische en organisatorische maatregelen.

Als open instelling verwelkomen we dagelijks vele (gast)studenten en (gast)medewerkers. We koesteren deze openheid en willen deze behouden, ondanks het risico dat kwaadwillenden hiervan misbruik kunnen maken. Daarom investeren we in **het detecteren en aanpakken van mogelijk misbruik** om onze universiteit te beschermen. Ondanks de druk op de arbeidsmarkt heeft de VU kunnen investeren in experts voor de diverse teams en programma's voor informatiebeveiliging.

## Kennisveiligheid

De overheid vraagt hogescholen en universiteiten om bij internationale samenwerking niet alleen te kijken naar kansen, maar ook naar risico's. Daar vraagt de internationale geopolitieke situatie ook om. Deze risico's betreffen de nationale veiligheid, want universiteiten kunnen een belangrijk doelwit zijn van spionage door buitenlandse inlichtingendiensten. Dat kan tot ongewenste overdracht van gevoelige kennis en technologie leiden, maar ook tot heimelijke beïnvloeding van onderwijs en onderzoek. Verder kunnen er ethische kwesties spelen, zoals bij de samenwerking met landen die de grondrechten niet respecteren. Daarom besteden wij veel aandacht aan kennisveiligheid.

Op 1 september 2023 hebben we het **Kader Kennisveiligheid** vastgesteld. Dit kader beschrijft het proces dat we doorlopen bij elke (potentieel) risicovolle internationale samenwerking. Sindsdien passen we dit kader toe bij het aangaan van internationale onderzoekssamenwerkingen en bij het aanstellen van (internationale) onderzoekers. In 2024 hebben we het beleid voor kennisveiligheid verder geïntegreerd in processen van ondersteunende diensten, denk aan protocollen rondom reizen, promovendiebeleid, gastvrijheid, sociale veiligheid en informatiebeveiliging. Verder hebben we op onze website informatie beschikbaar gemaakt over kennisveiligheid en de ondersteuning die we daarvoor bieden.

Elke faculteit en dienst van de VU heeft inmiddels een **contactpersoon kennisveiligheid**. Die ondersteunt medewerkers en verantwoordelijken bij vraagstukken over kennisveiligheid en bij het aangaan en verlengen van samenwerkingen. De contactpersonen kunnen op hun beurt terecht bij de centrale **Adviesgroep Kennisveiligheid**. Zo bouwen wij onze interne expertise op. Ook hebben we contact met het nationale Loket Kennisveiligheid en met OCW, en trekken we in UNL-verband samen op met de andere universiteiten.

Om onze VU-gemeenschap nog beter **bewust te maken van het belang van kennisveiligheid**, hebben we in 2024 diverse bijeenkomsten en trainingen verzorgd voor de faculteiten en diensten. Ook hebben we op de VU een landelijke kennisuitwisseling over dit thema georganiseerd voor universiteiten. Deze bijeenkomst werd druk bezocht en zeer gewaardeerd. Daarom hebben we afgesproken om jaarlijks zo'n kennisdag te houden op een van de deelnemende onderwijsinstellingen.

## Sociale veiligheid

Het thema sociale veiligheid staat in de sector prominent op de agenda. *Sociale veiligheid* verwijst in de context van een universiteit naar een studie- en werkomgeving waarin de **omgangscultuur** wordt gekenmerkt door waarden als respect, inclusie, gelijkwaardigheid en verdraagzaamheid. Daarbij is het van belang om de risicofactoren van de universitaire **organisatiestructuur** te erkennen en beheersen, zoals hiërarchie en afhankelijkheidsrelaties. Tot slot heeft een sociaal veilige universiteitsomgeving een **ondersteunend systeem** met duidelijke meld- en klachtvoorzieningen met aandacht voor herstel en oplossing van incidenten.

Om de sociale veiligheid te versterken, is een **integrale benadering** nodig. In 2024 heeft het CvB de [Governance Sociale Veiligheid](#) vastgesteld. Hierin beschrijven we hoe we sociale veiligheid in governance (rollen, verhoudingen en processen) versterken. Ook hebben we een domeinmanager Sociale veiligheid aangesteld, die de integrale aanpak van sociale veiligheid waarborgt.

Om de **bewustwording** van het thema sociale veiligheid te vergroten en zo de veiligheidscultuur op de VU een impuls te geven, hebben we in 2024 diverse acties ondernomen:

- Via verschillende kanalen hebben we het meld- en klachtensysteem onder de aandacht gebracht van studenten, promovendi en medewerkers, zodat zij weten waar ze terecht kunnen in een sociaal onveilige situatie.
- Medewerkers en studenten die in onze medezeggenschapsorganen zitten, hebben een active bystander-workshop aangeboden gekregen om ongewenst gedrag te herkennen en aan de orde te stellen.
- (Junior) docenten, mentoren, tutores en bestuursleden van VU-studie- en -studentenverenigingen hebben eveneens de active bystander-workshop aangeboden gekregen, en trainingen over omgaan met seksueel grensoverschrijdend gedrag.
- We hebben aan leidinggevenden diverse trainingen aangeboden, gericht op sociale veiligheid en op leidinggeven en leiderschap.

De VU heeft een team van (centrale en decentrale) Vertrouwenspersonen Ongewenst Gedrag voor personeel en Vertrouwenspersonen voor studenten. In totaal zijn dit 34 collega's, die naast hun hoofdfunctie deze rol op zich hebben genomen. De taken van de **vertrouwenspersonen** 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 voorlichting over hun rol. In 2024 hebben de vertrouwenspersonen voor medewerkers 125 meldingen en raadplegingen ontvangen en de vertrouwenspersonen voor studenten 57.

Een melding bij een vertrouwenspersoon kán, als de melder dat wil, worden doorgezet in een formele klacht. De **Klachtencommissie ongewenst gedrag** heeft 4 klachten ontvangen, waarvan zij er 1 samen heeft behandeld met de Commissie Wetenschappelijke Integriteit.

De **regi houder sociale veiligheid** is er voor studenten en medewerkers die te maken krijgen met zorgwekkend gedrag. Het doel is de veiligheid te herstellen voor alle betrokkenen én de organisatie. In totaal hebben de regi houders sociale veiligheid 130 meldingen van zorgwekkend gedrag ontvangen, tegenover 151 het jaar ervoor. De aard van de meldingen varieerde in 2024 van acute suïcidale uitingen, stalking en verwarde personen met zorgwekkend gedrag tot verbale agressie, (seksuele) intimidatie en huiselijk geweld. Daarnaast hebben we binnen de organisatie diverse trainingen aangeboden over thema's die te maken hebben met zorgwekkend gedrag, zoals suïcidepreventie.

## Ombudsman medewerkers

In april 2024 trad een nieuwe ombudsman aan. Hieronder vindt u het aantal meldingen in 2024 en in eerdere jaren.

Periode	Aantal meldingen	Aantal melder s
1 januari 2024 - 14 april 2024	16	16
14 april 2024 - 1 januari 2025	30	55
Totaal	46	71

Jaar	Aantal meldingen
2024	46
2023	37
2022	42
2021	47
2020	42
2019	42
2018	46

De helft van de meldingen gaat over sociale veiligheid met een veelal structureel karakter. De andere helft van de meldingen betreft problematiek ten aanzien van arbeidsrechtelijke vraagstukken en arbeidsconflicten.

## Ombudsman studenten

In 2024 zijn 160 zaken voorgelegd. Het merendeel betrof klachten (109), gevolgd door vragen (41) en enkele meldingen (2). Een klein aantal meldingen bleek niet op z'n plaats bij de studentenombudsman, omdat deze niet afkomstig waren van studenten van de VU. De meest voorkomende onderwerpen waren examens en tentamens (34), bejegening (25) en onderwijscoördinatie (15). Ook financiële kwesties en onduidelijke procedures kwamen geregeld voor. In alle gevallen is geprobeerd tot een informele oplossing te komen, door bijvoorbeeld te informeren, adviseren, bemiddelen of te verwijzen.

In 2024 zijn twee formele verzoeken ingediend bij de studentenombudsman. Beide verzoeken zijn op het moment van schrijven nog in behandeling. Ook bij formele verzoeken is het uitgangspunt om waar mogelijk informeel tot een oplossing te komen. Zo draagt de studentenombudsman bij aan het lerend vermogen van de organisatie.

## Crisismanagement

De VU kan geconfronteerd worden met verschillende soorten crises. Iedere crisis is anders, en gaat gepaard met dreiging, urgentie en onzekerheid. In 2024 hebben we een crisisorganisatie ingericht om de protestacties op de VU te begeleiden.



# 7. Risicomanagement



# 7. Risicomanagement

## Inleiding

Binnen de VU zijn risico's geen zaken die ten alle tijden 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. Voor het goed functioneren van risicomanagement is een cultuur waarin verantwoordelijkheid wordt genomen en waarin men elkaar vertrouwt en aanspreekt belangrijker dan de aanwezigheid van een veelheid aan regels en procedures, die niet altijd het gewenste effect sorteren.

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

Het risicomanagement borgen we door de al benoemde inbedding in de planning- en controlcyclus. Op basis hiervan hebben eenheden bij de jaarplannen risicoparagrafen opgesteld, die in het verdere verloop van de planning en control cyclus worden gevolgd met betrekking tot ontwikkeling en beheersing van risico's. We hanteren hierbij het een driedeling in soorten risico's: externe risico's, strategische risico's en vermijdbare risico's (Kaplan & Mikes, 2012).

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

Wij streven naar continue verbetering van het risicomanagement binnen de VU. In dit proces van verbetering is het belangrijk om de risicobereidheid te bepalen, en de inventarisatie van risico's en beheersmaatregelen voor de implementatie van de Strategie VU te herijken. In 2025 geven we een nieuwe impuls aan het proces van risicomanagement. Het nieuwe instellingsplan 2026-2030 is hiervoor het startpunt. Per strategische ambitie spreken we over risico's en kansen en risicobereidheid. De uitkomsten worden gedeeld met de verschillende strategie kernteams, die de implementatie van de ambities trekken, CvB, de faculteitsbesturen en de directeurs van de diensten. Deze uitkomsten vormen de basis voor risicomanagement 2025 en verder binnen de VU. Met behulp van risicodialogen worden de strategische en externe risico's en bijbehorende beheersingsmaatregelen gestandaardiseerd, geactualiseerd en geconcretiseerd per eenheid en VU-breed.

## Risicobereidheid

Binnen de VU wordt risicobereidheid expliciet geformuleerd in zogeheten risicobereidheids-verklaringen 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 herijkt door zowel de eenheden als VU breed. De mate waarin de VU bereid is risico's te lopen bij de realisatie van haar doelstellingen verschilt per doelstelling, onderwerp en per risicocategorie. Zo ontstaat een algeheel en een (mogelijk) per onderwerp gedifferentieerd beeld van risicobereidheid.

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

## Risicobereidheid inzake de belangrijkste algemene aandachtsgebieden

Aandachtsgebieden	Risicocategorie	Risicobereidheid	Toelichting
Financieel	Vermijdbaar Extern	Laag	De VU stuurt op een solide financiële positie om primair de continuïteit van onderwijs en onderzoek inclusief ondersteuning te waarborgen en secundair de toegang tot de financiële markten zeker te stellen. De VU is niet bereid risico's te lopen die de convenanten met onze externe financiers in gevaar brengen. Voor de signaleringsgrenzen 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 in dit verband dan ook laag. Voorbeelden zijn personeel, huisvesting, IT-infrastructuur, facilitaire ondersteuning en (financiële) informatievoorziening.
Compliance	Vermijdbaar Extern	Zeer laag	De VU streeft ernaar te voldoen aan alle van toepassing zijnde wet- en regelgeving. We hebben daarbij speciale aandacht voor wet- en regelgeving op het gebied van onderwijs- en onderzoekskwaliteit, integrale veiligheid, aanbestedingen, financial reporting, data- en cyberveiligheid en privacybescherming. We hanteren een 'zero tolerance'-beleid bij omkoping en corruptie, fraude en alle andere vormen van (strafbaar) 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".

## Risicobereidheid inzake de implementatie van de strategische ambities en speerpunten

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

Nr.	Strategische ambities en speerpunten	Risicobereidheid	Toelichting <sup>[1]</sup>
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 'valorisatie' successen.
3	Divers	Gematigd tot hoog	Diversiteit is nauw verbonden met de identiteit van de VU. De VU is ervan overtuigd dat diversiteit bijdraagt aan de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en samenwerkingen ten goede komt. De VU includeert nadrukkelijk alle medewerkers en studenten met al hun onderlinge verschillen. De VU hanteert hiervoor een gematigd tot hoge risicoacceptatie.
4	Ontwikkelen van toekomstbestendige onderwijsvormen	Gematigd	We maken ons onderwijs toekomstbestendig en sluiten het aan op de veranderende vraag met: a. A Broader Mind for Students b. Gepersonaliseerd leren en leren op maat De VU is bereid gematigde risico's te nemen bij het nastreven van deze ambitie.
5	Ontwikkelen van Leven Lang Ontwikkelen (LLO)	Gematigd tot hoog	Voor een structureel en VU-breed LLO-beleid bundelen we onze kennis en krachten en versterken we ons netwerk met alumni en met partners buiten de universiteit. Ook gaan we zorgen voor de juiste facilitaire voorzieningen die aansluiten bij de behoeften en passend zijn voor dit type onderwijs. Dit vergt investeringen die zich pas op langere termijn zullen terugbetalen, maar wenselijk zijn voor realiseren van deze maatschappelijke doelstelling. De VU hanteert hiervoor een gematigd tot hoge risicoacceptatie.
6	Versterken van de focus en positie in onderzoek	Hoog	In toenemende mate wordt het onderzoek geclusterd rond onze vier profielthema's. We streven niet alleen naar versteviging van de interne samenwerking om de vier profielthema's beter uit te werken en neer te zetten, maar ook naar hechtere banden met externe partners om die van meet af aan bij het (toepassingsgerichte) onderzoek te betrekken ('inclusief onderzoek'). De VU hanteert hiervoor een hoge risicoacceptatie.
7	Verbeteren van onze wetenschappelijke reputatie	Laag	Voor een universiteit die de ambitie heeft om tot de internationale top te blijven behoren en die op wetenschappelijke en grote maatschappelijke onderwerpen een impactvolle bijdrage levert, is het cruciaal dat deze bijdragen nationaal en internationaal bekend zijn. Het bewaken en versterken van onze wetenschappelijke integriteit is essentieel voor de toekomst van onze universiteit. Het doel is de reputatie van de VU in binnen- en buitenland in overeenstemming te brengen met het hoge niveau van haar wetenschappelijk onderzoek. De VU hanteert hiervoor een lage risicoacceptatie.
8	Impact door onderwijs en onderzoek d.m.v. 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.

Nr.	Strategische ambities en speerpunten	Risicobereidheid	Toelichting <sup>[1]</sup>
9	Ontwikkelen van een evenwichtig systeem van erkennen en waarderen	Hoog	Onderzoek, onderwijs en valorisatie zijn gelijkwaardige kerntaken. We vragen van onze medewerkers 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 onze 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, echter vanwege cybersecurity risico's op de continuïteit van de universiteit, hecht de VU een groot belang aan digitalisering op een veilige doordachte manier boven snelheid. Voor de veiligheidsrisico's hanteert de VU een lage risicoacceptatie.
11	Ontwikkelen van een bruisende en innovatieve campus	Gematigd	De VU-campus heeft een inclusief, open karakter en een internationale aantrekkingskracht. We willen met onze campus een gastvrije, groene en inspirerende omgeving zijn, waarin wetenschappelijk onderwijs en onderzoek, en valorisatie excelleren, en waar mensen zich thuis voelen. De VU hanteert hiervoor een gematigde risicoacceptatie.
12	We maken onze organisatie slagvaardig en wendbaar	Gematigd	Om goed te kunnen inspelen op een veranderende toekomst, hebben we een slagvaardige en wendbare organisatie nodig. Dit vraagt om heldere keuzes, snelle besluitvorming, korte lijnen, daadkracht, eigenaarschap en een efficiënte manier van werken binnen de (gegeven) risicokaders. De VU hanteert hiervoor een gematigde risicoacceptatie.

1 Bron: VU Strategie 2020-2025

## Structurele aandacht voor 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) veiligheidsthema's binnen de desbetreffende eenheden zoals fysieke veiligheid en arbeidsomstandigheden (Arbodienst), sociale veiligheid (HRMAM, FCO, BJJ en SOZ) wetenschappelijke integriteit (BZ), data- en cyberveiligheid (IT), privacybescherming (Bestuurszaken), compliance en fraude (o.a. Bestuurszaken, Financiën). In de Commissie Integrale Veiligheid VU wordt de integraliteit van veiligheidsthema's besproken, afgestemd en getoetst aan de Veiligheidsvisie VU. De risicobereidheid van dit type risico's varieert, afhankelijk van het onderwerp, van laag naar zeer laag.

## Specifieke risico's & risico-inventarisatie

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

Uit de meest recente risico-inventarisatie komen de onderstaande risico's als de op dit moment meest belangrijke risico's naar voren:

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

- *Personeel* (met name de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt en werkdruk). Ondanks de aanwending van extra middelen in het afgelopen jaar ten behoeve van uitvoering van werkdrupplannen en extra middelen uit het Jaarplan t.b.v. de uitbreiding van capaciteit, blijft de aanhoudend hoge werkdruk onder wp en obp een belangrijk en urgent aandachtspunt. Naast de hiervoor genoemde factoren is ook de schaarste op de arbeidsmarkt een belangrijk risico.

Deze schaarste, in combinatie met de stijging van de loonkosten als tegemoetkoming voor de hoge inflatie, kan ervoor zorgen dat het nog lastiger wordt om posities in te vullen en de werkdruk acceptabel te houden. Aan de andere kant zijn en worden in het kader van de bijsturingsopgave maatregelen getroffen die een rem zetten op het aantal vacatures. Dit maakt de (specifieke) vacatures die er wel zijn echter niet per definitie eenvoudiger te vervullen.

- *Campusontwikkeling* (projectuitvoering, kosten). Hoewel het besef in de organisatie groeit dat voorzieningen niet lineair mee kunnen groeien en 'anders gebruiken' van wat er is cruciaal is, kan dit in voorkomende gevallen alsnog tot onvrede leiden bij studenten, personeel, partners en huurders. Belangrijk blijft de aandacht voor de projectuitvoering op de aspecten tijd (vertraging) en geld (aanhoudende kostenstijgingen in de bouwsector i.c.m. met de stijgende inflatie en stagnatie materiaalstromen).
- *Bijsturingsopgave*: Om financieel gezond te blijven moet in de periode 2025-2028 voor ongeveer €60 miljoen worden bijgestuurd. De brede kerngroep bijsturing heeft hiervoor een aanpak ontwikkeld. De maatregelen kennen een centrale lijn met een decentrale invulling, waarbij de focus ligt op het verhogen van baten en het verlagen van kosten. Deze bijsturing is noodzakelijk om de continuïteit van de VU te waarborgen.

## Externe risico's, met oorzaken van buitenaf

- *Bekostiging van onderwijs, onderzoek en valorisatie*: dit risico stijgt en blijft daarmee ook een belangrijk aandachtspunt. Het huidige kabinet bespaart fors op hoger onderwijs. De regering voert beleidswijzigingen door met negatieve gevolgen voor onderwijs- en onderzoeksfinanciering. Daarnaast zien we een omslag in de externe onderwijsbekostiging via OCW. De VU is net als de overige universiteiten jarenlang op basis van een verwachte groei (van o.a. instroom van studenten) gefinancierd, gebaseerd op de Referentieraming OCW. In de huidige ramingen zien wij een kentering optreden; in plaats van een sterke groei zoals in de voorgaande ramingen, gaat OCW nu uit van een veel beperktere groei. Dit heeft een direct effect op onze inkomsten gehad, want OCW heeft het onderwijsbudget verlaagd. Ook zien we een stijging van de lasten op de VU-begroting, met name vanwege de (beleids)investeringen in onderwijs en onderzoek en de ondersteuning daarvan en ook vanwege de stijging van de huisvestingslasten door de oplevering van de nieuwe VU-gebouwen. Al deze investeringen hadden als doel versterking van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek in combinatie met beheersbaar houden van de oplopende werkdruk, als gevolg van dalende budgetten per student. Dit, in combinatie met onzekerheid over de studenteninstroom en het veranderde economische perspectief, leidt ertoe dat het CvB is gestart met een besparingsopgave voor het meerjarenperspectief, zie ook het risico *bijsturingsopgave*.
- *Internationalisering van het onderwijs*: Het kabinet zet de Wet Internationalisering in Balans (WIIIB) door. Inzet van de minister OCW is om een bestuurlijk akkoord te sluiten met de hogescholen en universiteiten over het verminderen van het aantal internationale studenten. Daarnaast gelden de maatregelen uit de WIIIB om het Nederlands als taal op de instellingen te behouden en de verengelsing te beperken. In de OCW-begroting wordt in verband met deze ontwikkelingen vanaf 2026 rekening gehouden met een (forse) bezuiniging.  
De academische gemeenschap van de VU is divers, met een mix van Nederlandse en internationale stafleden en studenten. De VU erkent en waardeert deze diversiteit, die niet alleen betrekking heeft op nationaliteit, maar ook op taal, religie en achtergrond. Deze diversiteit is een enorme meerwaarde voor het VU-onderwijsklimaat, zodat studenten tijdens hun studie ervaring opdoen met andere perspectieven en deze leren gebruiken om een waardevolle bijdrage te kunnen leveren aan de uitdagingen waar we als samenleving voor staan. De VU ziet echter ook de uitdagingen waar we voor staan in het faciliteren van internationale studenten. Als universiteit nemen we zelf ook onze verantwoordelijkheid om de knelpunten op te lossen en de langverwachte wettelijke sturingsinstrumenten gaan daar hopelijk bij helpen. Het beleid wordt dan ook in samenwerking met de UNL nauwlettend gevolgd; waar nodig wordt actief met de politiek gecommuniceerd om voor de VU nadelige gevolgen van het rijksbeleid te mitigeren.
- *Sociale veiligheid*: dit risico blijft op een hoog niveau, alleen al vanwege de zeer grote impact van incidenten. Toenemende bewustwording en afnemende (maatschappelijke) acceptatie van diverse vormen van ongelijkwaardig gedrag leiden tot een toenemende meldingsbereidheid. De trendduiding is daardoor met enige onzekerheid omgeven. Ook in 2024 blijft de VU alert op het voorkomen van ongewenst gedrag. Incidenten worden zorgvuldig onderzocht. Verder werkt de VU middels het Programma Sociale veiligheid aan het verder optimaliseren van beleid, structuren en voorzieningen ten behoeve van zowel preventie als de respons op en afhandeling van eventuele incidenten.

Op het gebied van sociale veiligheid is er in 2024 onder meer gewerkt aan een verbeterde structuur van hulp- en opschalingsmogelijkheden binnen de VU. In 2025 voeren we de veranderingen door zodat studenten en medewerkers die ongewenst gedrag ervaren makkelijker de juiste ondersteuning kunnen vinden en weten wat ze kunnen verwachten. Daarnaast zetten we onverminderd in op het trainen van leidinggevenden en medewerkers, onder meer via een nieuwe e-learning module over sociale veiligheid.

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

- *Beheersingsprocessen en informatievoorziening*: de afgelopen jaren is dit risico voornamelijk benaderd vanuit het project optimalisatie bedrijfsvoering, terwijl dit risico meer omvat. Het risico omvat het hebben van onvoldoende of niet de juiste informatievoorziening, met name op het gebied van (strategische) managementinformatie. Dit vormt op termijn tevens een strategisch risico.
- *IT-infrastructuur*: dit risico 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 (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*: dit risico is stabiel, maar blijft gezien de potentiële impact op de reputatie van de VU een continu aandachtspunt.
- *Bedrijfscontinuïteit in relatie tot de bezuinigingsdoelstelling*: Vanuit de opgave om € 60m bij te sturen ontstaan in toenemende mate uitdagingen om bedrijfsprocessen op het gewenste niveau van kwaliteit en kwantiteit te continueren.

## Overige (geopolitieke) risico's

Het risico- en dreigingslandschap voor hoger onderwijsinstellingen wordt complexer en uitdagender door veranderende sociale dynamieken, de snelle vooruitgang van technologieën en toenemende geopolitieke spanningen. Dit resulteert in o.a. een toename van cyberdreigingen, zorgen om kennisveiligheid, geopolitieke spanningen, protesten en bezettingen, polarisatie binnen de samenleving en aandacht voor sociale veiligheid. Veel van deze vraagstukken gaan naast veiligheid ook hand in hand met andere risico's zoals reputatie, gezondheid, (zorgwekkend)gedrag, etc.

Kennisveiligheid: De overheid vraagt hogescholen en universiteiten om bij internationale samenwerking niet alleen te kijken naar kansen, maar ook naar risico's. Daar vraagt de internationale geopolitieke situatie ook om. Deze risico's betreffen de nationale veiligheid, want universiteiten kunnen een belangrijk doelwit zijn van spionage door buitenlandse inlichtingendiensten. Dat kan tot ongewenste overdracht van gevoelige kennis en technologie leiden, maar ook tot heimelijke beïnvloeding van onderwijs en onderzoek. Verder kunnen er ethische kwesties spelen, zoals bij de samenwerking met landen die de grondrechten niet respecteren. Daarom besteden wij veel aandacht aan kennisveiligheid.

In de bijlagen is de inventarisatie en analyse van de belangrijkste specifieke risico's 2024 te vinden.



## 8. Finansiën



## 8. Financiën

In dit hoofdstuk lichten we de financiële ontwikkelingen van de VU in 2024 toe. We schetsen eerst de financiële context en beschrijven daarna de ontwikkeling van het resultaat 2024 van de VU.

### Financiële context

Een dalend aantal studenten, een afnemende financiering per student van het ministerie van OCW, een toenemende noodzaak voor vernieuwing door voortdurende veranderingen, zoals digitalisering, globalisering en andere behoeften van studenten, en een stijgende werkdruk vormen de financiële dynamiek waarbinnen de VU zich beweegt. Deze dynamiek zet druk op de financiële middelen die beschikbaar zijn en daarmee ook de ruimte die er is om te blijven investeren. De VU blijft dit wel zoveel mogelijk doen en blijft inzetten op investeren in:

- de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en valorisatie;
- de VU-campus;
- onze medewerkers;
- het verbeteren van de faciliteiten voor onze studenten, onderzoekers en medewerkers.

Deze investeringen moeten passen in een verantwoord financieel beleid, binnen de financiële kaders die we hebben afgesproken met externe belanghebbenden. Transparantie en samenwerking zijn essentieel.

Door druk die er is op de financiële middelen moet de VU ook bijsturen om binnen de financiële kaders te blijven. Alle eenheden hebben hiervoor opdrachten ontvangen. In de periode 2025-2027 krijgen de eenheden de ruimte om de bijsturingsoopdrachten te verwerken. De begroting voor deze jaren laat een negatief financieel resultaat zijn. De VU begroot vanaf 2029 weer een positief exploitatieresultaatresultaat. In de tussentijd moeten de maatregelen worden genomen en geëffectueerd. Daar is tijd voor nodig om het proces zorgvuldig te kunnen doorlopen, kwaliteit te behouden en werkdruk te kunnen beheersen. De bezuiniging van de overheid en de onzekerheden rondom de bekostiging, waaronder het stoppen van de regeling voor de starters- en stimuleringsbeurzen, de impact van de Wet internationalisering in balans (WIB) en de Toets anderstalig onderwijs (TAO) zijn van grote invloed op de organisatie.

Hoewel 2025 uitdagend wordt, beschouwen we dit alles ook als een kans om onze organisatie te versterken. We blijven vasthouden aan onze strategie nemen maatregelen om onze financiën te stabiliseren en duurzame oplossingen te vinden.

In 2024 heeft de VU een resultaat behaald van € 7,0m negatief, terwijl we een negatief resultaat van € 7,1m hadden begroot. Dit resultaat is met name ontstaan door een aantal incidentele posten. We hebben als gevolg van een compensatie van lonen en prijzen meer Rijksbijdrage ontvangen dan begroot. De ontvangen creditrente is hoger door actiever te sturen op de liquide middelen. Daarnaast verbeterde het resultaat door de latere oplevering van het Nieuwe Onderzoeksgebouw VU en verschuiving van de bijbehorende afschrijvingen. Daar staat tegenover dat we een flinke dotatie hebben gedaan aan personele voorzieningen.

Aan studievoorschotgelden besteedden we in 2024 € 27,7m, bij een budget van € 24,6m. De overbesteding van € 3,1m verrekenen we, zoals begroot, met de onderbesteding over de jaren 2019 tot en met 2023. De studievoorschotgelden zijn ingezet voor de uitvoering van het Kwaliteitsplan Onderwijs VU 2019-2024, versie 2.0, inclusief de achterliggende meerjarenkwaliteitsplannen van de faculteiten. Hierna rapporteren we in hoofdstuk 9 uitgebreid over de realisatie op de studievoorschotgelden 2024, waarbij we ook per kwaliteitsthema aangeven welke inhoudelijke resultaten er zijn geboekt over de periode 2019-2024.

2024 was ook het laatste jaar waarin het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) liep om de negatieve effecten van de coronapandemie te 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 staat hoe de VU in de jaren 2021-2024 inhoudelijk en financieel invulling heeft gegeven aan de verschillende maatregelen. Hierna rapporteren we in hoofdstuk 10 uitgebreid over de verschillende NPO-maatregelen in 2024 en is de afrekening over de hele looptijd opgemaakt.

Op basis van het Bestuursakkoord 2022 hoger onderwijs en wetenschap van 14 juli 2022 ontvangt de VU vanaf 2022 via de rijksbijdrage extra middelen voor studentenwelzijn, starters- en stimuleringsbeurzen en voor nieuwe sectorplannen. In het regeerakkoord is echter besloten dat de starters- en stimuleringsbeurzen vanaf 2025 worden geschrapt en dat 2024 het laatste jaar van financiering is. De sectorplannen blijven wel behouden. Lees in hoofdstuk 11 meer over starters- en stimuleringsbeurzen, sectorplannen en studentenwelzijn.

In de navolgende paragrafen staat de ontwikkeling en analyse van het resultaat 2024 van de VU in detail beschreven. In de continuïteitsparagraaf wordt de meerjarenbegroting tot 2029 (inclusief investeringen in materiele vaste activa tot 2034) van de VU toegelicht. De meerjarenbalans is geactualiseerd op basis van het positieve resultaat, ontwikkeling van de voorzieningen en liquiditeitsontwikkeling van 2024.

## Resultaat 2024

STAAT VAN BATEN EN LASTEN (VERKORT)			
(bedragen x €k)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2024	2024	2023
Totaal Baten	798.114	788.865	739.981
Totaal Lasten	801.707	790.766	726.758
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>-3.593</b>	<b>-1.901</b>	<b>13.223</b>
Financiële baten en lasten	-4.372	-8.154	-1.928
Bijzondere posten inzake deelnemingen	986	-134	342
<b>Resultaat VU</b>	<b>-6.980</b>	<b>-10.189</b>	<b>11.637</b>
Extracomptabele correcties	-	3.100	-
<b>Resultaat VU incl. extracomptabele correcties</b>	<b>-6.980</b>	<b>-7.089</b>	<b>11.637</b>

Het resultaat van de Stichting VU 2024 bedraagt € 7,0m negatief. Dit is € 0,1m beter dan het begrote resultaat van € 7,1m negatief. Deze € 7,1m is inclusief extracomptabele correcties van € 3,1m. In de Jaarrekening is deze correctie niet zichtbaar vanwege technische beperkingen van het jaarrekeningformat. In de volgende paragrafen wordt een nadere toelichting gegeven op dit resultaat.

### Nadere duiding resultaat 2024

Het resultaat 2024 ligt in lijn met de verwachtingen die gedurende het jaar zijn ontstaan. Naast de lagere afschrijvingskosten en hogere financiële baten, is het met name de dotatie aan de personele voorzieningen die een materiële invloed op het resultaat heeft.

Het resultaat van de VU bevat een aantal incidentele posten die het resultaat 2024 beïnvloeden. In onderstaand overzicht is een resultaatanalyse gemaakt waarbij onderscheid is gemaakt tussen incidentele posten en reguliere bedrijfsvoering.

NORMALISERING VAN HET RESULTAAT		2024
(bedragen x €k)		
<b>Resultaat volgens geconsolideerde jaarcijfers</b>		<b>-6.980</b>
<i>Incidentele resultaatseffecten:</i>		
- Verrekening pro rata BTW met Amsterdam UMC over 2022 en 2023	1.224	
- Afschrijvingslasten	-5.414	
- Overbesteding Studievoorschotmiddelen	3.139	
- Personele voorzieningen: programmaorganisatie	3.409	
- Personele voorzieningen: Reorganisatie	4.350	
- Dotatie materiële voorzieningen	2.468	
<b>Totaal incidentele resultaatseffecten</b>		<b>9.176</b>
Eliminatie incidentele resultaatseffecten		9.176
<b>Genormaliseerd resultaat 2024</b>		<b>2.196</b>
<i>Overige afwijkingen ten opzichte van begroting 2024:</i>		
- Hogere rijksbijdragen en overige overheidsbijdragen en -subsidies	13.051	
- Niet-gerealiseerde besteding niet-normatieve rijksbijdrage	-5.477	
- Hogere opbrengsten Collegelden (incl. Joint Degrees)	2.282	
- Onttrekking bestemmingsreserve sectorplanmiddelen Beta & Techniek I	-556	
- Daling opbrengst Pro Rata BTW 2024	-1.802	
- Personele voorzieningen	-14.266	
- Resultaat uit overige geconsolideerde gelieerden	758	
- Resultaat uit reguliere bedrijfsvoering	-5.140	
<i>Rentebaten en -kosten</i>		
- Geactiveerde bouwrente	-622	
- Creditrente	2.733	
- Effectiviteit derivatenportefeuille	-246	
<b>Eliminatie van de overige afwijkingen</b>		<b>-9.285</b>
		-9.285
<b>Begroot exploitatieresultaat 2024</b>		<b>-7.089</b>

Toelichting op de belangrijkste incidentele resultaatseffecten:

- In 2024 heeft er een (nagekomen) afrekening plaatsgevonden van pro rata BTW met het Amsterdam UMC. Het Amsterdam UMC heeft een 50% belang in CCE B.V., hierdoor hebben zij recht op een deel van de ontvangen pro rata BTW in het kader van investeringen in CCE B.V.
- De investeringen in 2024 vallen lager uit dan verwacht. Dit wordt veroorzaakt door de latere oplevering van het Onderzoekgebouw en doordat de investeringsbegroting van IT niet gehaald is door personeelstekort. Dit samen zorgt incidenteel voor lagere afschrijvingen (€ 5,4m).
- De regeling voor de Studievoorschotmiddelen liep eind 2024 af. Er is daarom ingezet op het afronden van de lopende projecten met betrekking tot de Studievoorschotmiddelen. In 2024 heeft er een overbesteding plaatsgevonden van € 3,1m. Hiermee zijn alle ontvangen Studievoorschotmiddelen over de periode 2019-2024 besteed.
- Er is een (personele) voorziening gevormd voor de programmaorganisatie Organisatieontwikkeling van € 3,4m. Deze programmaorganisatie is het gevolg van de financiële bijsturing die de VU mee bezig is. Daarnaast is er voor onderdelen van de faculteit Bètawetenschappen en de dienst HRM is ook een reorganisatievoorziening gevormd voor € 4,4m.
- De materiële voorzieningen zijn verhoogd met € 2,5m. Hieronder valt onder andere een nieuw gevormde voorziening voor terugbetaling housing fee in verband met een uitspraak van de rechtbank (€ 3,9m).

Gecorrigeerd voor bovenstaande effecten is het resultaat € 2,2m. Dit is € 9,3m beter dan begroot.

Een nadere analyse van het resultaat met de begroting bestaat onder andere uit de volgende elementen:

- Rijksbijdrage: De extra rijksbijdragen bestaan met name uit loon-/ prijscompensatie (€ 13,1m).
- De niet gerealiseerde besteding niet-normatieve rijksbijdrage van de Rijksbijdrageposten (zwaartekracht, NPO, sectorplannen en Starters- en Stimuleringsbeurzen) stijgt door lagere uitgaven op deze posten dan bij de begroting de verwachting was. Dit heeft een negatieve invloed op het resultaat (-€ 5,5m).
- De collegegelden zijn gestegen met € 2,3m, voornamelijk door de verhoging van de tarieven voor instellingscollegegelden.
- Onttrekking bestemmingsreserve: De BETA-faculteit heeft € 0,6m onttrokken aan de gevormde bestemmingsreserve sectorplanmiddelen voor BETA & Techniek I.
- Het resultaat wordt gedempt door stijging van de (personeels-) voorzieningen (€ 14,3m). Deze stijging heeft vooral te maken met dotaties aan de WIA-voorziening en de voorziening voor ontslaglasten.
- Door de stijging van het rentepercentage in combinatie met een hogere liquiditeitspositie (door lager dan begrote investeringsuitgaven) bij de bank ontvangt de VU in 2024 meer creditrente dan begroot. Het verschil tussen begroting en realisatie bedraagt € 2,7m.

In onderstaande analyse staan alle posten toegelicht ten opzichte van de begroting 2024.

## 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 realisatie 2024 en ten opzichte van de begroting 2024.

STAAT VAN BATEN EN LASTEN				Δ	Δ
(bedragen x €k)	Realisatie	Begroting	Realisatie	t.o.v.	t.o.v.
	2024	2024	2023	Begroting	2023
<b>BATEN</b>					
Rijksbijdragen	532.040	523.254	491.037	8.786	41.003
Overige Overheidsbijdragen	2.231	3.255	991	-1.024	1.240
College-, cursus- en/of examengelden	90.298	88.093	84.363	2.205	5.935
Baten werk voor derden	104.881	100.472	94.357	4.409	10.524
Overige baten	68.664	73.791	69.233	-5.127	-569
<b>Totaal Baten</b>	<b>798.114</b>	<b>788.865</b>	<b>739.981</b>	<b>9.249</b>	<b>58.133</b>
<b>LASTEN</b>					
Personele lasten	554.034	529.704	504.499	24.330	49.535
Afschrijvingslasten	53.286	58.666	51.074	-5.380	2.212
Huisvestingslasten	58.694	59.950	48.615	-1.256	10.079
Overige Lasten	135.693	142.446	122.570	-6.753	13.123
<b>Totaal Lasten</b>	<b>801.707</b>	<b>790.766</b>	<b>726.758</b>	<b>10.941</b>	<b>74.949</b>
Financiële baten en lasten	-4.372	-8.154	-1.928	3.782	-2.444
Bijzondere posten inzake deelnemingen	986	-134	342	1.120	644
<b>Resultaat VU</b>	<b>-6.980</b>	<b>-10.189</b>	<b>11.637</b>	<b>3.209</b>	<b>-18.617</b>
Extracomptabele correcties	-	3.100	-	-3.100	-
<b>Resultaat VU incl. extracomptabele correcties</b>	<b>-6.980</b>	<b>-7.089</b>	<b>11.637</b>	<b>109</b>	<b>-18.617</b>

## Rijksbijdragen en overige overheidsbijdragen

RIJKSBIJDRAGE			Δ		Δ
(bedragen x €k)	Realisatie	Begroting	Realisatie	t.o.v.	t.o.v.
	2024	2024	2023	Begroting	2023
Rijksbijdrage ontvangen van OCW	612.636		585.857		26.779
Kwaliteitsbekostiging	24.591		20.753		3.838
Werkplaatsfunctie GNK	-93.810		-87.828		-5.982
<b>Rijksbijdrage excl. werkplaatsfunctie</b>	<b>543.417</b>	<b>532.718</b>	<b>518.782</b>	<b>10.699</b>	<b>24.635</b>
Rijksbijdrage extern ontvangen	12.040	8.777	5.766	3.263	6.274
Mutatie onderhanden werk	-23.417	-18.241	-33.511	-5.176	10.094
<b>Subtotaal Rijksbijdrage</b>	<b>532.040</b>	<b>523.254</b>	<b>491.037</b>	<b>8.786</b>	<b>41.003</b>
Overige Overheidsbijdragen	2.231	3.255	991	-1.024	1.240
<b>Totaal</b>	<b>534.271</b>	<b>526.509</b>	<b>492.028</b>	<b>7.762</b>	<b>42.243</b>

De in 2024 gerealiseerde € 534,3m totaal aan rijksbijdragen is opgebouwd uit € 543,4m uit de rijksbijdrage ontvangen via OCW en voor € 12,0m 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. Hierop is in mindering gebracht de passivering van de niet-bestede rijksbijdrage van € 23,4m voor de starters- en stimuleringsbeurzen, NPO middelen, sectorplangelden en zwaartekrachtgelden (niet-normatieve rijksbijdrage). Ook is rekening gehouden met de bijdrage die de VU heeft ontvangen voor de opleiding Orthodontie (€ 2,2m in 2024). Deze is verantwoord op de regel 'Overige overheidsbijdragen'.

De totaal ontvangen rijksbijdrage 2024 van OCW (exclusief het effect van passiveringen op de balans en de rijksbijdrage die via de UvA is ontvangen) is gebaseerd op de 3e begrotingsbrief OCW voor 2024 en bedraagt € 543,4m. Dat bedrag is € 10,7m hoger dan begroot voor 2024 en € 24,6m hoger dan de gerealiseerde rijksbijdrage via OCW in 2023. De stijging ten opzichte van de begroting 2024 (Jaarplan 2024) wordt verklaard door de volgende bijstellingen van de rijksbijdrage in de loop van het begrotingsjaar 2024:

- De loon- en prijscompensatie 2024 is door OCW in de toewijzing verwerkt. Hiervoor heeft de VU in 2024 € 26,7m aan extra middelen ontvangen, waarvan € 16,5m al als voorschot was meegenomen in de begroting 2024. De loon- en prijsruimte 2024 is volledig doorgegeven aan de eenheden, inclusief een budgetevenredig aandeel voor Amsterdam UMC, ACTA en AUC.
- In 2024 is € 0,4m aan additionele bijzondere toewijzingen van ontvangen. Dit bestaat uit additionele toewijzingen voor medezeggenschappen het Europese universiteiten initiatief. Deze extra gelden kennen een geormerkte bestemming binnen de VU-begroting.

## College-, cursus- en examengelden

COLLEGE-/CURSUS-/LES- EN EXAMENGELDEN			Δ		Δ
(bedragen in €k)	Realisatie	Begroting	Realisatie	t.o.v.	t.o.v.
	2024	2024	2023	Begroting	2023
Wettelijk collegegeld incl PPE, AUC	63.139	63.262	57.990	-123	5.149
Instellingscollegegeld: Niet-EER	21.794	18.165	18.918	3.628	2.876
Instellingscollegegeld: 2e diploma	1.523	1.918	1.366	-395	157
Overige inkomsten	3.105	4.248	4.517	-1.143	-1.412
Joint degrees baten	738	500	1.572	238	-834
<b>Totaal</b>	<b>90.298</b>	<b>88.093</b>	<b>84.363</b>	<b>2.205</b>	<b>5.935</b>

### Realisatie 2024 versus begroting 2024

De baten van collegegelden zijn € 2,2m hoger dan begroot.

De baten uit wettelijke collegegelden zijn € 0,1m lager dan begroot. Het aantal studenten dat wettelijk collegegeld betaalt, is fractioneel lager dan de begroting o.a. doordat de inschrijving van de AUC studenten, als gevolg van de wijziging in het penvoerderschap, volledig via de UvA verloopt.

De baten van niet-EER studenten en 2e diploma studenten zijn tezamen € 3,2m hoger dan begroot. Dit komt doordat het gerealiseerde tarief gemiddeld hoger was dan begroot: ruim € 14k versus ruim € 12k begroot. Twee opleidingen in de Bèta faculteit hebben, vooruitlopend op het VU-brede beleid in het collegejaar 23/24 al de tarieven voor het instellingscollegegeld verhoogd.

De overige inkomsten bestaan voor € 2,3m uit de fee die Niet-EER studenten betalen voor administratieve kosten die verband houden met hun komst naar Nederland. Hier staat een gelijk bedrag aan kosten tegenover. Daarnaast zijn in deze post de baten uit collegegeld van het Amsterdam University College opgenomen en baten uit contractonderwijs voor zover die niet vallen onder overige baten. Zowel in de realisatie 2023 als in de begroting 2024 was onder overige baten een restpost opgenomen. Dat leidt tot een afwijking ten opzichte van de begroting 2024 van € -/-1,1m en ten opzichte van de realisatie 2023 € -/-1,3m.

De baten uit joint degree opleidingen zijn €0,2m hoger dan begroot. Dit betreft de verrekeningen van wettelijke collegegelden met o.a. de UvA en de UT. Schommelingen in de baten uit joint degrees hangen samen met het overgaan van het penvoerderschap van de ene instelling naar de andere.

## Realisatie 2024 versus Realisatie 2023

De totale baten uit collegegelden 2024 zijn € 6,0m hoger dan in 2023.

De baten uit wettelijke collegegelden zijn in 2024 € 5,1m hoger dan in 2023. Het aantal studenten dat wettelijk collegegeld betaalt, is nagenoeg gelijk gebleven. De hogere baten zijn het gevolg van de hogere tarieven van het wettelijk collegegeld. Daarnaast is de regeling halvering collegegeld beëindigd per 24/25.

De baten van niet-EER studenten en 2e diploma studenten zijn in 2024 tezamen € 3,0m hoger dan in 2023. Dit komt doordat het gerealiseerde tarief gemiddeld hoger was dan in 2023.

Zowel in de realisatie 2023 als in de begroting 2024 was onder overige baten een restpost opgenomen. Dat leidt tot een afwijking ten opzichte van de realisatie 2023 van € -/-1,3m.

De baten uit Joint degrees zijn in 2024 € 0,9m lager dan in 2023. Schommelingen in de baten uit joint degrees hangen samen met het overgaan van het penvoerderschap van de ene instelling naar de andere.

## Baten werk voor derden

BATEN WERK VOOR DERDEN (bedragen x €k)	Realisatie	Begroting	Realisatie	Δ	Δ
	2024	2024	2023	t.o.v. Begroting	t.o.v. 2023
Contractonderwijs	19.150	22.402	19.307	-3.252	-157
<b>Onderzoek tweede geldstroom</b>					
Tweede geldstroom NWO	35.217	30.871	31.127	4.346	4.090
Tweede geldstroom KNAW en overige	215	-	284	215	-69
<b>Subtotaal onderzoek tweede geldstroom</b>	<b>35.432</b>	<b>30.871</b>	<b>31.411</b>	<b>4.561</b>	<b>4.021</b>
<b>Onderzoek derde geldstroom</b>					
Derde geldstroom Europese Unie	22.948	47.199	21.371	-24.251	1.577
Derde geldstroom Nationale overheden	4.349	-	5.043	4.349	-694
Derde geldstroom Not for profit organisaties	16.759	-	12.530	16.759	4.229
Derde geldstroom bedrijven	5.360	-	3.401	5.360	1.959
Derde geldstroom overige	884	-	1.294	884	-410
<b>Subtotaal onderzoek derde geldstroom</b>	<b>50.299</b>	<b>47.199</b>	<b>43.639</b>	<b>3.100</b>	<b>6.660</b>
<b>Totaal</b>	<b>104.881</b>	<b>100.472</b>	<b>94.357</b>	<b>4.409</b>	<b>10.524</b>

De baten werk voor derden bestaan uit contractonderwijs en baten uit de 2e en 3e geldstroom Onderzoek. De baten voor derden zijn € 10,6m hoger dan in 2023 en zijn € 4,4m hoger dan begroot.

De baten uit contractonderwijs zijn € 3,3m lager dan de begroting 2024, dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de lagere opbrengsten voor het Taalschakeltraject voor de Gemeente Amsterdam bij de Faculteit Geesteswetenschappen.

De baten van de Onderzoek 2e en 3e geldstroom zijn op totaalniveau € 7,7m hoger dan begroot. Dit wordt met name veroorzaakt door een stijging bij de BETA-faculteit en de faculteit der Rechtsgeleerdheid. De BETA-faculteit heeft een groot project binnengehaald van het NWO (2<sup>e</sup> geldstroom), de stijging bij Rechten (3<sup>e</sup> geldstroom) wordt veroorzaakt doordat er meer projecten zijn binnengehaald dan begroot en de realisatie over 2023. De nieuwe portefeuillehouder voor Onderzoek heeft er samen met haar team voor gezorgd dat deze verbetering in de financiële cijfers te zien is.

## Overige baten

OVERIGE BATEN (bedragen x €k)	Realisatie		Begroting		Δ	Δ
	2024	2024	2023	t.o.v. Begroting	t.o.v. 2023	
	Overige baten	68.664	73.791	69.233	-5.127	-569
<b>Totaal</b>	<b>68.664</b>	<b>73.791</b>	<b>69.233</b>	<b>-5.127</b>	<b>-569</b>	

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

De overige baten komen uit op € 68,7m. Dit is € 5,1m lager dan begroot en iets hoger dan in 2023. Dit komt vooral doordat in de begroting de baten voor de pro rata BTW van € 5,0m zijn opgenomen. In de realisatie zijn deze opbrengsten op verzoek van de accountant in mindering gebracht op de kosten. Wanneer de begroting zou worden gecorrigeerd zou deze uitkomen op € 68,8m. De realisatie is daarmee nagenoeg gelijk aan de begroting.

## Personele lasten

### Lonen, salarissen en sociale lasten

PERSENELE LASTEN VU (bedragen x €k)	Realisatie 2024	Realisatie 2023	Δ
Brutolonen en salarissen	343.031	316.947	26.084
Sociale lasten en pensioenpremies	89.513	81.148	8.365
Personeel niet in loondienst	26.191	27.011	-820
Dotaties personele voorzieningen	22.141	7.244	14.897
Overige personele lasten	5.237	6.329	-1.092
<b>Totaal</b>	<b>486.113</b>	<b>438.679</b>	<b>47.434</b>

ULTIMO AANTAL FTE VU (in aantallen)	Realisatie 2024	Realisatie 2023	Δ
WP	2.917	2.870	47
OBP	1.868	1.859	9
<b>Totaal</b>	<b>4.785</b>	<b>4.729</b>	<b>56</b>

PERSENELE LASTEN VERBONDEN PARTIJEN (bedragen x € 1.000)	Realisatie 2024	Realisatie 2023	Δ
VUmc	61.297	60.608	689
AUC	5.006	3.352	1.654
VU Holding BV	1.619	1.860	-241
<b>Totaal</b>	<b>67.922</b>	<b>65.820</b>	<b>2.102</b>

PERSENELE LASTEN TOTAAL (bedragen x € 1.000)	Realisatie 2024	Realisatie 2023	Δ
<b>Totaal VU (incl. verbonden partijen)</b>	<b>554.034</b>	<b>504.499</b>	<b>49.535</b>

De brutolonen en salarissen plus de sociale lasten en pensioenpremies van het eigen personeel zijn toegenomen met € 34,4m (excl. Amsterdam UMC, AUC en VU Holding). Dit is vooral het gevolg van groei in het personeelsbestand met 50 fte, een loonstijging van 3,7% en de eenmalige uitkering in 2024 die zijn afgesproken in de CAO.

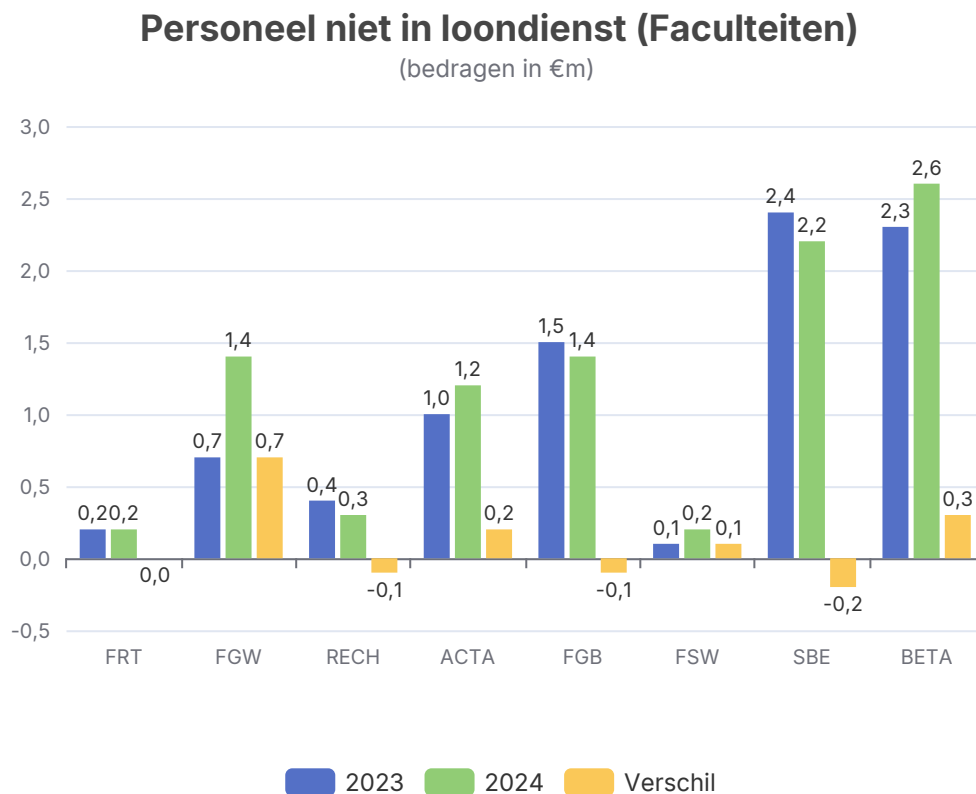
De gemiddelde personele lasten (GPL) per fte (incl. sociale lasten) nam in 2024 toe van € 84,2k in 2023 tot € 90,4k in 2024, per saldo een stijging van 7,5%. Hierin is onder andere opgenomen de salarisindexatie van 3,7% per 1 september 2024 en een eenmalige uitkering in september 2024. Daarnaast werkt ook de CAO-stijging van 1 augustus 2023 (9%) hier ook nog in door.

## Aantal fte's

Het aantal fte's op 31 december 2023 bedroeg 4.729 en op 31 december 2024 bedraagt deze 4.785. Het aantal fte's per ultimo boekjaar zijn licht gestegen (1%). De stijging van de fte-aantallen wordt veroorzaakt door het aanstellen van personeel op de besteding van de starters- en stimuleringsbeurzen, maar wordt ook gedempt door selectief vacaturebeleid (bijsturing).

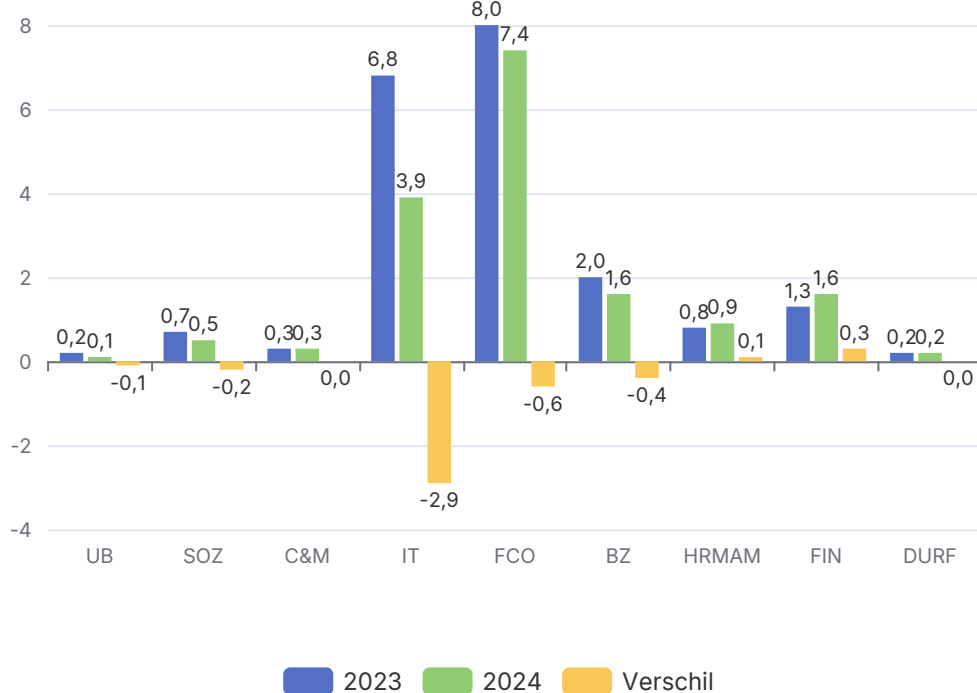
## Personeel niet in loondienst

Hieronder volgt een grafisch overzicht van de inhuurkosten voor personeel niet in loondienst in 2024 en 2023 per faculteit en per dienst (bedragen in €m).



## Personeel niet in loondienst (Diensten)

(bedragen in €m)



De totale kosten van het ingehuurd personeel (detacheringen, uitzendkrachten e.d.) binnen de VU (excl. AUC, VU Holding en Amsterdam UMC) bedroegen in 2024 € 26,2m . Dit is een daling van € 0,8m ten opzichte van 2023 (€ 27,0m). De realisatie in 2024 komt ten opzichte van de begroting € 2,6m hoger uit. De grootste verschillen zijn te zien bij IT (€ 1,7m minder dan begroot door een verlaging van het tempo van projecten en de inzet van meer intern personeel op de projecten), FCO (€ 4,4m hoger door grotere vraag vanuit externe partijen waaronder CCE en het Parkeerbedrijf), FIN (€ 1,5m hoger door het grote aantal financiële projecten waaronder de bijsturing) en BETA (€ 0,9m hoger om belangrijke vacatures tijdelijk in te vullen).

## Dotaties personele voorzieningen

DOTATIES PERSONELE VOORZIENINGEN			
(bedragen x €k)	2024	2023	Δ
Ontslaglasten	4.846	3.734	1.112
Reorganisatielasten	4.350	4	4.346
Programmaorganisatie Organisatieontwikkeling	3.409	-	3.409
Transitievergoedingen	1.634	969	665
Ambts- en dienstjubilea	369	160	209
Sabbaticals	135	576	-441
Eigen risico WIA	6.374	933	5.441
Langdurig zieken	1.022	-86	1.108
Vitaliteitspact	-	954	-954
Overige personele voorzieningen	189	-	189
<b>Totaal</b>	<b>22.330</b>	<b>7.244</b>	<b>15.086</b>

De dotaties aan de personele voorzieningen zijn in 2024 significant hoger dan in 2023. Ten opzichte van 2023 zijn de grootste mutaties de stijging van de voorziening ontslaglasten, de vorming van de voorziening voor programmaorganisatie Organisatieontwikkeling, de reorganisatievoorziening, eigen risico WIA en de voorziening langdurig zieken.

In 2024 is de voorziening langdurig zieken aangevuld in verband 68 nieuwe ziektegevallen, daarnaast zijn er ook 60 personen weer hersteld. De dotatie voor ontslaglasten is in 2024 hoger dan in 2023, dit wordt veroorzaakt doordat er meer mensen uit dienst zijn gegaan die recht hadden op een WW-uitkering.

## Afschrijvingslasten

AFSCHRIJVINGSLASTEN			Δ	Δ
(bedragen x €k)	Realisatie	Begroting	Realisatie	t.o.v.
	2024	2024	2023	Begroting
Afschrijvingslasten	53.286	58.666	51.074	-5.380
<b>Totaal</b>	<b>53.286</b>	<b>58.666</b>	<b>51.074</b>	<b>-5.380</b>

De afschrijvingslasten zijn in 2024 € 5,4m lager dan begroot en € 2,2m hoger dan in 2023. De daling ontstaat met name bij FCO en IT. Bij FCO wordt dit mede veroorzaakt door latere oplevering van het nieuwe Onderzoekgebouw. De dienst IT had in de begroting de afschrijvingen gebaseerd op de investeringsbegroting, deze is niet volledig gerealiseerd door onder meer een tekort aan personeel. Hierdoor zijn de afschrijvingen in 2024 lager dan begroot.

## Huisvestingslasten

HUISVESTINGSLASTEN			Δ	Δ
(bedragen x €k)	Realisatie	Begroting	Realisatie	t.o.v.
	2024	2024	2023	Begroting
Huisvestingslasten	58.694	59.950	48.615	-1.256
<b>Totaal</b>	<b>58.694</b>	<b>59.950</b>	<b>48.615</b>	<b>-1.256</b>

De totale huisvestingslasten bedragen in 2024 € 58,7m en nemen ten opzichte van 2023 toe met € 10,0m. De toename ten opzicht van 2023 is vooral te verklaren door een stijging van de energielasten ten opzichte van 2023. In 2023 is ervoor gekozen om de eenmalige prijscompensatie die vanuit het OCW werd ontvangen volledig toe te kennen aan de Facultaire Campus Organisatie in het kader van de gestegen energielasten, deze compensatie bedroeg € 11,0m. Hierdoor lijkt het alsof de huisvestingslasten in 2024 zijn gestegen, maar is dit in werkelijkheid niet het geval. Na correctie van de ontvangen compensatie komen de huisvestingslasten € 1,0m lager uit. De huisvestingslasten vertonen een licht dalende lijn (€ 1,3m) ten opzichte van de begroting 2024. Dit wordt met name veroorzaakt door een daling van de energielasten ten opzichte van de begroting, deze daling wordt voor 60% behaald door lagere energietarieven en voor 40% door een daling van het volume.

## Overige instellingslasten

OVERIGE LASTEN			Δ	Δ
(bedragen x €k)	Realisatie	Begroting	Realisatie	t.o.v.
	2024	2024	2023	Begroting
Overige lasten	135.693	142.446	122.570	-6.753
<b>Totaal</b>	<b>135.693</b>	<b>142.446</b>	<b>122.570</b>	<b>-6.753</b>

De overige instellingslasten komen in 2024 uit op € 135,6m. Dit is per saldo € 6,8m lager dan was begroot en € 13,1m hoger dan in 2023. In de realisatie is rekening gehouden met de opbrengsten van de pro rata BTW. In de begroting niet, zie ook overige baten. Wanneer de begroting zou worden gecorrigeerd met de baten van de pro rata BTW (€ 5,0m), dan zou deze uitkomen op € 137,4m. Het verschil tussen de begroting en de realisatie bedraagt dan € 1,8m, waarbij de realisatie lager uitkomt dan begroot.

Het resultaat op de pro rata BTW bedraagt € 1,9m negatief. Dit wordt veroorzaakt door het afrekenen van het aandeel van de pro rata BTW over meerdere jaren aan het Amsterdam UMC.

Wanneer de overige instellingslasten excl. de pro rata BTW worden bekeken zijn deze € 4,5m lager dan begroot. Dit wordt met name veroorzaakt door lagere kosten bij de Diensten, over het algemeen komen de faculteiten hoger uit dan begroot. Dit heeft te maken met de groei van de 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> geldstroomprojecten. Bij de diensten is een daling zichtbaar, deze wordt oa. veroorzaakt door de vertraagde oplevering van het SLcM systeem en de uitstel van vervanging van AVC-apparatuur.

## Financiële baten en lasten

FINANCIËLE BATEN EN LASTEN (bedragen x €k)	Realisatie	Begroting	Realisatie	Δ	Δ
	2024	2024	2023	t.o.v. Begroting	t.o.v. 2023
Rentebaten	4.727	494	2.278	4.233	2.449
Rente Belastingdienst	-	-	752	-	-752
Overige financiële baten	56	-	41	56	15
Rentelasten bancaire financieringen	-12.203	-12.841	-11.207	638	-996
Rentelasten SWAP-portefeuille	-2.637	-2.400	-3.915	-237	1.278
Wijziging ineffectiviteit renteswaps	-246	-	-665	-246	419
Rentelasten overig	-40	-	-7	-40	-33
Geactiveerde rentelasten	5.971	6.593	10.795	-622	-4.824
<b>Totaal</b>	<b>-4.372</b>	<b>-8.154</b>	<b>-1.928</b>	<b>3.782</b>	<b>-2.444</b>

Het geconsolideerde negatieve resultaat 2024 op de financiële baten en lasten bedraagt € 4,4m, dit is € 3,8m beter dan begroot. Ten opzichte van 2023 is het resultaat financiële baten en lasten toegenomen met € 2,4m.

De voornaamste verschillen ten opzichte van 2023 zijn de € 4,8 m lagere geactiveerde rentelasten, door de oplevering van het nieuwe Onderzoeksgebouw in 2024, dit heeft een negatief effect op het resultaat van de VU. Daarnaast zorgen de € 2,4 m hogere rentebaten, als gevolg van een toenemende liquiditeit in combinatie met een hogere creditrente op de liquiditeiten voor een positief effect.

Om de renterisico's die voortkomen uit de externe financieringen te mitigeren heeft de VU in het verleden een aantal rentederivaten afgesloten. De financieringslasten op de externe financiering is het resultaat van de rentelasten op de bancaire financiering en de rentelasten van de swap-portefeuille. De betaalde netto rentekosten uit hoofde van de swap-portefeuille (+€ 1,5 m) en bancaire financieringen (-€ 1,2 m) namen per saldo af met € 0,3m. De waarde verandering als gevolg van de ineffectiviteit van de derivatenportefeuille was € 0,4m lager dan in 2023.

## Balans (geconsolideerd)

GECONSOLIDEERDE BALANS			
(bedragen in €m)	2024	2023	Δ
<b>ACTIVA</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	21,4	27,7	-6,3
Materiële vaste activa	759,0	743,1	16,0
Financiële vaste activa	7,6	6,3	1,3
<i>Totaal vaste activa</i>	<i>788,1</i>	<i>777,0</i>	<i>11,0</i>
<b>Vlottende activa</b>			
Voorraden	0,7	0,9	-0,1
Vorderingen	59,7	67,0	-7,3
Liquide Middelen	206,4	156,4	50,1
<i>Totaal vlottende activa</i>	<i>266,9</i>	<i>224,2</i>	<i>42,6</i>
<b>Totaal activa</b>	<b>1.055,0</b>	<b>1.001,3</b>	<b>53,7</b>
<b>PASSIVA</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Algemene reserve	327,8	328,5	-0,7
Bestemmingsreserve sectorgelden	1,6	2,1	-0,5
Private bestemmingsreserve	1,8	1,5	0,3
Private bestemmingsfonds	0,3	0,2	-
Wettelijke reserve ontwikkeling software	19,4	25,6	-6,2
<i>Totaal eigen vermogen</i>	<i>350,9</i>	<i>357,9</i>	<i>-7,0</i>
Voorzieningen	45,3	26,9	18,3
Langlopende schulden	287,5	282,8	4,7
Kortlopende schulden	371,3	333,7	37,7
<b>Totaal passiva</b>	<b>1.055,0</b>	<b>1.001,3</b>	<b>53,7</b>

### Activa – toelichting

De omvang van de Activa is gestegen van € 1.001,3m (2023) naar € 1.055,0m in 2024. Deze stijging wordt veroorzaakt doordat in 2024 aanzienlijke investeringen hebben plaatsgevonden in met name IT en vastgoed. Dat verklaart de stijging van de materiële vaste activa (€ 16,0m). Er is in 2024 Rijksbijdrage ontvangen voor de Starters- en stimuleringsbeurzen, deze beurzen worden door de looptijd van een beurs niet in één boekjaar uitgegeven. Hierdoor zijn een groot deel van deze middelen op de balans gezet. Dit zorgt voor hogere liquide middelen omdat de gelden nog niet zijn besteed. Dit is ook terug te zien in de toename van de kortlopende schulden. De nog in te zetten niet-normatieve rijksbijdrage (zie kortlopende schulden, met name starters- en stimuleringsbeurzen) zorgen voor toename van de vlottende activa met € 42,6m.

### Passiva – toelichting

Aan de passivazijde is een afname van het Eigen vermogen zichtbaar vanwege het negatieve exploitatieresultaat van € 7,0m. De langlopende schulden bestaan uit twee delen, namelijk de EIB financiering voor de eerste fase van de campusontwikkeling (stand € 208,0m per 31.12.2024). Op deze schuld is in 2024 € 14,1m afgelost.

Het volume aan getrokken leningen voor de tweede fase van de campusontwikkeling bij de BNG en de EIB bedraagt per ultimo 2024 € 157,5m en er is € 1,4m afgelost. De langlopende schuldverplichting in verband met de hoogte van de ineffectiviteit van de derivaten bedraagt per ultimo 2024 € 3,1m.

# Treasury

De voornaamste ontwikkelingen in 2024 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 2024 € 62,9m heeft geïnvesteerd. Het grootste deel hiervan betreft gebouwen in uitvoering.

Investeringen (bedragen in €m)	2024	2023
Terreinen	0,0	0,2
Gebouwen	0,0	6,9
Gebouwen in uitvoering	56,3	40,9
Inventaris en apparatuur	4,1	13,7
Totaal materiele vaste activa	60,4	61,7
Software	2,5	4,4
Totaal immateriele vaste activa	2,5	4,4
<b>Totaal investeringen</b>	<b>62,9</b>	<b>66,1</b>

## Externe financiering

Voor de eerste fase van het campusinvesteringsprogramma heeft de VU in september 2013 een kredietfaciliteit met de Europese Investeringsbank Bank (EIB) afgesloten voor een bedrag van € 230,0m. Dit bedrag is vooral gebruikt voor het financieren van vastgoedprojecten. 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, een tweede kredietfaciliteit bij de EIB en bij de BNG Bank (BNG) afgesloten voor in totaal € 205,0m. Dit is inclusief een verhoging eind 2020 van € 35,0m, en van € 30,0m in 2024. Het totaal opgenomen bedrag op deze faciliteiten is ultimo 2024 € 157,5m. Uiterlijk 2025 zal naar verwachting het resterende bedrag van in totaal € 47,5m onder de tweede faciliteit zijn opgenomen. In 2024 heeft de eerste aflossing plaats gevonden. Zie onderstaand overzicht van uitstaande leningen ultimo 2024.

LENINGENPORTEFEUILLE				
Bank	Hoofdsom (€m)	Rente	Start	Eind
BNG	€ 15,0	3M EURIBOR	1-12-2018	1-12-2034
BNG	€ 15,0	3M EURIBOR	1-12-2020	1-12-2034
BNG (kasgeld)	€ 20,0	6M EURIBOR	15-6-2022	1-12-2034
BNG (kasgeld)	€ 20,0	6M EURIBOR	3-9-2024	1-12-2034
EIB	€ 50,0	3M EURIBOR	24-1-2014	19-12-2033
EIB	€ 48,0	3M EURIBOR	16-7-2014	17-7-2034
EIB	€ 23,5	3M EURIBOR	27-5-2015	28-5-2035
EIB	€ 20,1	3M EURIBOR	9-12-2015	9-12-2030
EIB	€ 10,0	3M EURIBOR	1-8-2016	1-8-2031
EIB	€ 30,0	3M EURIBOR	20-12-2016	22-12-2031
EIB	€ 25,0	3M EURIBOR	1-8-2017	2-8-2032
EIB	€ 50,0	3M EURIBOR	1-12-2021	1-11-2040
EIB	€ 37,5	3M EURIBOR	13-12-2022	12-12-2042

## Convenanten en signaleringgrenzen

Met de banken, de EIB, de Deutsche Bank (DB) en de BNG zijn een aantal financiële convenanten afgesproken. In 2024 is de VU binnen de gestelde normen gebleven. Onderstaande tabel geeft de waarden van de ratio's ultimo 2024 en de norm van de banken weer.

Ratio <sup>1</sup>	VU	Banken
Solvabiliteit I	33,30%	> 30%
Debt Service Coverage	1,6	> 1,3
Loan to Value	37,90%	< 50%
Investerings (in €m) <sup>2</sup>	62,9	100,5

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

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

Loan to value = totaal kort- en langlopende bankschulden / totale vaste activa

Investerings = gerealiseerde investeringen / 110% gebudgetteerde investeringen

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

Daarnaast hanteert de onderwijsinspectie (OCW) een aantal signaleringgrenzen voor het identificeren van mogelijke financieel risico's. Onderstaande tabel geeft de waarden van de signaleringgrenzen ultimo 2024 en de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie weer.

Ratio <sup>1</sup>	VU	Onderwijsinspectie
Solvabiliteit II	37,60%	> 30%
Liquiditeit (current ratio)	0,72	> 0,50
Absolute liq. middelen (in €m)	206,4	> 2,0
EV/Normatief EV	0,37	< 1,0
Rentabiliteit <sup>2</sup>	-0,9%	≥ 0,0
Huisvesting <sup>3</sup>	11,60%	< 15%
Weerstandsvermogen	44,00%	> 5%

<sup>1</sup>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)

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

<sup>3</sup> exclusief het Amsterdam UMC deel van de CCE gerelateerde huisvesting- en afschrijvingslasten.

## Toelichting convenanten van de banken

De VU is voornemens om de komende periode (medio 2025) de laatste trekkingen van in totaal € 47,5m te doen onder het financieringsarrangement van de tweede fase van het campusinvesteringsprogramma bij respectievelijk de BNG en de EIB. Deze trekkingen zijn meegenomen in de berekening van de toekomstige ratio's.

## Solvabiliteit I

De solvabiliteitsratio van de VU is met 33,3% over 2024 (2023: 35,7%) ruim boven de gestelde norm van 30%. De afname in 2024 komt met name doordat het balanstotaal is toegenomen en het eigen vermogen is gedaald. Door een verwacht negatief resultaat, en daarmee afnemend eigen vermogen, zal de ratio in de periode 2025-2027 afnemen om vanaf 2028 weer toe te nemen.

## Debt Service Coverage

De Debt Service Coverage ratio bedraagt in 2024 1,6 (2023: 2,5), ruim boven de gestelde norm van 1,3. De ratio blijft de komende jaren boven de norm maar daalt in 2025 naar 1,5 voornamelijk doordat het resultaat (voor afschrijvingen, rente en belasting) afneemt. Vanaf 2026 stijgt de ratio weer om in 2029 uit te komen boven de 2.

## Loan to Value

De Loan to Value in 2024 is 37,9% (2023: 36,4%), ruim binnen de gestelde norm van 50%. De verwachting is dat de Loan to Value, na een lichte stijging door trekkingen onder de financieringsfaciliteiten in 2025, vanaf 2026, door aflossingen op de financieringen van de eerste en tweede fase, daalt.

## Investerings

De investeringen in materiële en immateriële vaste activa mogen op jaarbasis niet meer bedragen dan 110% van de gebudgetteerde investeringen. In 2024 bleef de VU met € 62,9 miljoen (budget 2023: € 91,4 miljoen) ruim onder de grens van € 100,5 miljoen.

# Toelichting signaleringgrenzen van de Onderwijsinspectie

## Verplichte signaalwaarden

### Solvabiliteit II

Omdat de onderwijsinspectie de voorzieningen ook meeneemt in haar berekening van de solvabiliteit is deze ratio in 2024 voor de VU met 37,6% (2023: 38,4%) hoger dan de solvabiliteit I zoals banken die hanteren en ruim boven de gestelde signaleringgrens van 30%. Ook hier geldt dat na een beperkte daling de ratio vanaf 2028 weer zal oplopen.

### Current ratio (liquiditeit)

De liquiditeits- of current ratio in 2024 is met 0,72 (2023: 0,67) hoger uitgekomen dan de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie (0,5) en hoger dan 2023. De verwachting is dat deze ratio als gevolg van een lager dan verwacht resultaat en lagere liquiditeit in 2025 zal afnemen naar 0,63. Na 2025 wordt een verder daling voorzien en de VU is voornemens om de additionele bancaire financiering aan te trekken om de ratio op een niveau richting de signaleringgrens van 0,50 te brengen.

### EV / Normatief EV

De ratio EV / normatief eigen vermogen (EV) is door de onderwijsinspectie ingesteld om het opbouwen van tegoeden te monitoren en waar nodig bij te sturen. De VU blijft met 0,37 (2023: 0,36) ruimschoots binnen de norm van 1,0. De komende periode daalt de ratio door een dalend eigen vermogen naar een stabiel niveau van rond de 0,28.

### Absolute omvang liquide middelen

De VU voldoet met een positie aan liquide middelen van € 206,4 miljoen ultimo 2024 ruimschoots aan de absolute liquiditeit eis van de onderwijsinspectie van minimaal € 2 miljoen. Komend jaar zal er naar verwachting € 47,5 miljoen worden getrokken onder de bestaande langlopende externe financieringsfaciliteit. Daarnaast beschikt de VU over een gecommiteerde rekening courant faciliteit van € 40 miljoen, waardoor er de komende jaren voldoende liquiditeitsruime is.

## Facultatieve signaalwaarden

### Rentabiliteit

Door het negatieve resultaat van dit jaar bevindt de rentabiliteit in 2024 van  $-0,9\%$  (2023:  $1,6\%$ ) zich onder de signaleringsgrens van  $0\%$ . De verwachting voor de komende jaren is dat het resultaat negatief is en daarmee de rentabiliteit tot en met 2027 onder de signaleringsgrens blijft om daarna te stijgen.

### Huisvesting

De huisvestingsratio, huisvestingslasten inclusief afschrijvingen, uitgedrukt als percentage van de totale lasten, bevindt zich in 2024 met  $11,6\%$  (2023:  $10,3\%$ ) onder de signaleringsgrens van  $15\%$ . De verwachting is dat deze ratio door investeringen in huisvesting en de daarmee gepaard gaande oplopende huisvestingslasten vanaf 2027 licht zal toenemen. 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 Amsterdam UMC 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.

### Weerstandvermogen

De weerstandsratio, eigen vermogen uitgedrukt als percentage van de totale baten, bevindt zich in 2024 met  $44,0\%$  (2023:  $48,8\%$ ) ruim boven de signaleringsgrens van  $5\%$ . De verwachting is dat deze ratio door het dalend resultaat de komende jaren licht daalt en vanaf 2028 stijgt.

### Renterisico

Om de renterisico's die voortkomen uit de externe financieringen te mitigeren heeft de VU in het verleden een aantal rentederivaten afgesloten. In 2024 is, net als voorgaande jaren, de waarderingmethodiek kostprijs hedge accounting in relatie tot de financieringsbehoefte van de VU toegepast.

Het ineffektieve gedeelte van de renteswapportefeuille onder de 'langlopende schuldverplichting' is ultimo 2024 gestegen ten opzichte van 2023 met € 0,25 miljoen naar € 3,12 miljoen. Zie ook de toelichting in de jaarrekening VU 2024.

## Continuïteitsparagraaf

### Algemeen

In deze paragraaf wordt conform de Regeling jaarverslaggeving Onderwijs (RJO) inzicht gegeven in het verwachte exploitatieresultaat in de komende jaren (2025-2029) en de ontwikkeling van de vermogenspositie. De gegevens zijn, tenzij anders vermeld, gebaseerd op het Jaarplan VU 2025. De in deze continuïteitsparagraaf (CP) opgenomen cijfers betreffen de geconsolideerde cijfers van de Stichting VU (inclusief de VU Holding BV). Het Jaarplan is mede gebaseerd op de jaarplannen van de faculteiten en diensten, en geeft aan hoe de inhoudelijke ambities op basis van de VU-strategie zullen worden gerealiseerd binnen het beschikbare financiële meerjarenkader. De jaarplannen van de faculteiten en diensten zijn besproken in de ronde bestuurlijke overleggen van najaar 2024.

### Strategie VU 2020-2026

In de CP wordt uitgegaan van het Instellingsplan Strategie VU 2020-2026 '*Kennispartner voor het leven*'. Daarbij worden de vier multidisciplinaire profielthema's voortgezet. De profielthema's geven inhoudelijk vorm aan de 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.

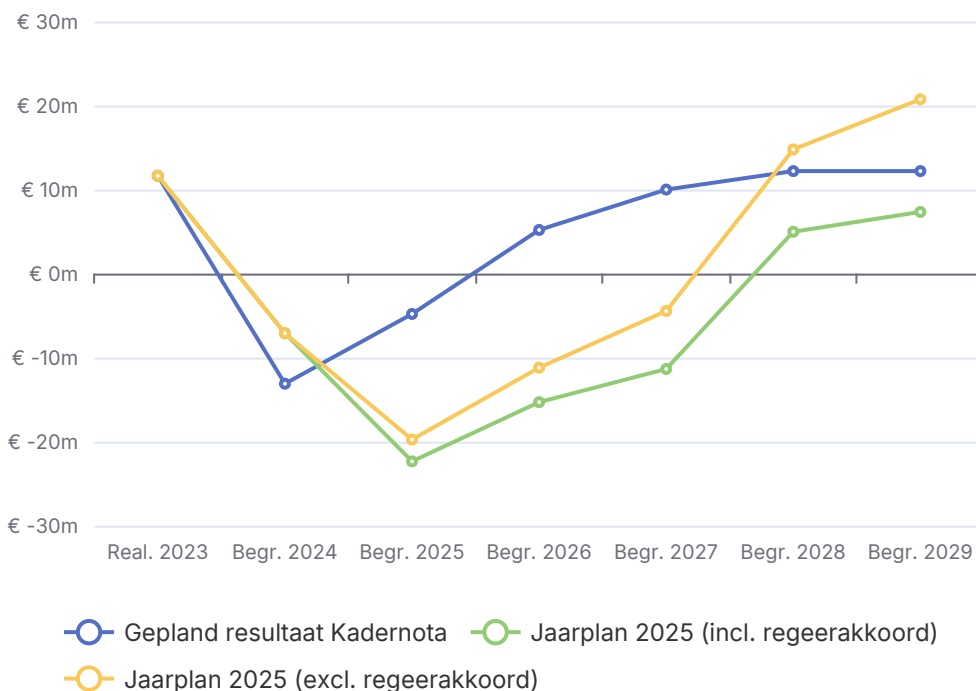
Voor een uitgebreide beschrijving van de strategie, van de profielthema's, de daarbij geformuleerde doelstellingen en de prioriteiten voor onderwijs, onderzoek en valorisatie wordt verwezen naar hoofdstukken 1 tot en met 4 van dit jaarverslag.

## Meerjarenperspectief 2025-2029

In de meerjarenbegroting van de VU is rekening gehouden met een financiële bijsturing die oploopt tot bijna € 60m in 2028. Deze financiële bijsturing is noodzakelijk om de VU ook op langere termijn financieel gezond te houden. Aanleiding voor de financiële bijsturing zijn de lager geraamde inkomsten uit de rijksbijdrage en collegegelden in verband stagnerende studentenaantallen en de overheidsmaatregelen op basis van het Regeerakkoord van het kabinet Schoof 1. De financiële bijsturing van de VU is er op gericht om het huidige tekort op de begroting om te buigen naar een licht positief begrotingsresultaat. In de Kadernota 2025 is daarbij rekening gehouden met een ombuiging richting een sluitende begroting in 2026 en voor de jaren daarna een exploitatieresultaat van ca. € 10m per jaar, ofwel ruim 1% van de VU-begroting.

Op basis van het Jaarplan 2025, waarin verwerkt de plannen en begroting van de decentrale eenheden is dit als volgt bijgesteld:

### Begroting vs. taakstellend resultaat



Uitgangspunt voor de financiële bijsturing is een zorgvuldig proces, waarbij wordt gezocht naar een goede balans tussen enerzijds inkomstenverhogende maatregelen en anderzijds kostenbesparende maatregelen, waarbij de kwaliteit van onderwijs en onderzoek gewaarborgd moet blijven. Het uitwerken van deze bijsturing vraagt meer tijd dan is aangenomen in de Kadernota 2025 en daarom accepteert de VU tijdelijk een groter tekort op de begroting. Voor 2025 was in 2025 een resultaat opgenomen van € 22,3m negatief. In de prognose ten tijden van het opstellen van de jaarrekening komt dit resultaat uit op € 19,8m negatief. In de jaren daarna zal dit tekort geleidelijk worden ingelopen en worden omgebogen naar een verwacht positief resultaat van € 5,1 miljoen in 2028 en € 7,3 miljoen in 2029. Met deze meerjarenbegroting blijft de VU binnen de belangrijkste signaleringsgrenzen van zowel de Onderwijsinspectie als het convenant met de banken. Hierbij is ook rekening gehouden met het meevallende begrotingsresultaat over 2024, dat enige ruimte geeft in de financiële ratio's van de VU.

In deze meerjarencijfers is op basis van de beschikbare informatie rekening gehouden met de effecten van het Regeerakkoord Schoof 1. In de hierna volgende toelichting op de rijksbijdrage en collegegelden wordt aangegeven op welke manier hier rekening mee is gehouden.

Het blijft van onverminderd belang dat de totale financiële bijsturing wordt gerealiseerd. Er is nu tijdelijk ruimte gemaakt voor uitstel waar dat nodig is, maar de ontwikkeling van de meerjarenbegroting laat geen ruimte voor afstel van de maatregelen. Waar mogelijk is in de meerjarenbegroting geanticipeerd op de impact van de maatregelen uit het Regeerakkoord, waarbij er nog steeds onzekerheid bestaat over de exacte omvang van de maatregelen en de condities die aan deze maatregelen zijn verbonden. Op basis van de verdere uitwerking van het Regeerakkoord zal een vertaling worden gemaakt naar de impact op de verschillende organisatieonderdelen, en daarbij zullen waar nodig aanvullende maatregelen worden getroffen. Een inherente onzekerheid betreft bijvoorbeeld de impact van de Wet Internationalisering in Balans; de impact op de beschikbare rijksbijdrage valt op basis van de huidige informatie redelijk te voorspellen, maar de impact op de studentenaantallen van de VU en per faculteit is op dit moment nog niet goed in te schatten. Het blijft van groot belang om deze ontwikkelingen nauwgezet te blijven volgen. Daaronder valt ook de ontwikkeling van het aantal studenten en de impact daarvan op de Referentieraming en het marktaandeel van de VU. Andere ontwikkelingen zoals loon- en prijsstijgingen en de daarvoor beschikbare compensatie worden in het kader van deze ontwikkelingen worden ook de plannen voor investeringen in ons vastgoed steeds meegenomen en opnieuw beoordeeld

## Bijsturing

### Financiële bijsturing

In 2024 een werkgroep (de kerngroep Bijsturing 2025 e.v.) tussen januari en april gewerkt aan het inzichtelijk maken van de omvang van de bijsturingsoopdracht en het concreet maken van een set mogelijke maatregelen die bijdragen aan het besluit van het CvB hoe invulling gegeven gaat worden aan de financiële bijsturing van de VU voor de periode 2025 – 2028.

### Bijsturingsmaatregelen

De bijsturingsopdracht is in 2024 door de diensten uitgewerkt in een 'kerntakenanalyse' waarbij per dienst en per kerntaak is aangegeven hoe via het versoberen, efficiënter maken of stoppen met de dienstverlening een bijdrage aan de bijsturing wordt gegeven. De kerntakenanalyse resulteerde in een CvB besluit en een meerjarige financiële taakstelling per dienst. Deze taakstelling is onderdeel van de begrotingsinstructies (kaderbrief 2025) en is door de diensten meegenomen in hun meerjarenbegroting. Diensten en faculteiten stemmen onderling af over de effecten van maatregelen over en weer.

De mogelijke bijsturingsmaatregelen die in de 'Eindrapportage Kerngroep Bijsturing 2025 e.v.' voor de faculteiten zijn benoemd, volgen voor een groot deel uit de door de faculteiten gemaakte onderwijsportfolio analyse. Het doorvoeren van wijzigingen in het opleidingsaanbod moeten zorgvuldig worden genomen en in een aantal gevallen in samenspraak met de decentrale medezeggenschap verlopen. Daarnaast geldt dat het financiële resultaat van rationalisatie in het onderwijs pas na enige jaren effect hebben. Ook maatregelen op het gebied van onderzoek kennen een lange doorlooptijd. Faculteiten hebben daarom hun kosten aangepast vooruitlopend op de te nemen maatregelen. Inmiddels (voorjaar 2025) krijgen plannen concreet vorm.

### Afstemming, communicatie en organisatie

Om het proces binnen de VU-organisatie goed te laten verlopen is een zogeheten programmaorganisatie Bijsturing ingesteld, aangestuurd door een programmadirecteur, die direct aan het CvB verantwoording aflegt.

De aanpak – met een centrale lijn met een decentrale invulling – is door deze programmaorganisatie Bijsturing ontwikkeld. Via VU-brede gremia worden inzichten en best practices over bijsturingsmaatregelen gedeeld. Ook monitoring van effecten van maatregelen over en weer vindt hier plaats.

Communicatie over de bijsturing vindt plaats op verschillende niveaus. Het College van Bestuur is in overleg met de Ondernemingsraad (OR) over de bijsturingsplannen. We informeren alle medewerkers over de ontwikkelingen die iedereen aangaan. Alle VU-brede en ook faculteit- of dienstspecifieke informatie is beschikbaar gemaakt via VU.nl.

Tussen de VU en de vakorganisaties is overeenstemming bereikt over de inhoud van een Sociaal Plan met een looptijd van drie jaar. Hierin staan de rechten en plichten voor medewerkers die door de bijsturing worden getroffen. We zetten in op het zo veel mogelijk voorkomen van gedwongen ontslagen, door herplaatsing, scholingsmogelijkheden en (vrijwillige) mobiliteit.

## Meerjarenbegroting en -balans 2025-2029

Staat van baten en lasten (geconsolideerd) (bedragen in €m)	Realisatie 2024	Begroting 2024	Begroting 2025	Raming 2026	Raming 2027	Raming 2028	Raming 2029
<b>BATEN</b>							
Rijksbijdrage	532,0	523,3	531,8	526,7	516,8	509,5	501,8
Overige overheidsbijdragen en subsidies	2,2	3,3	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4
College-, cursus- en/of examengelden	90,3	88,1	95,1	97,7	97,6	98,3	97,4
Baten werk voor derden	104,9	100,5	97,8	100,5	103,7	105,8	106,7
Overige baten	68,7	73,8	67,6	69,9	70,7	71,8	72,6
<b>Totaal Baten</b>	<b>798,1</b>	<b>788,9</b>	<b>795,7</b>	<b>798,1</b>	<b>792,3</b>	<b>788,8</b>	<b>782,0</b>
<b>LASTEN</b>							
Personele lasten	554,0	529,7	550,0	539,8	534,6	522,6	515,0
Afschrijvingslasten	53,3	58,7	64,6	67,2	67,4	68,3	68,2
Huisvestingslasten	58,7	60,0	50,0	49,4	47,7	47,9	48,8
Overige Lasten	135,7	142,4	142,6	142,6	140,5	133,0	130,9
<b>Totaal Lasten</b>	<b>801,7</b>	<b>790,8</b>	<b>807,2</b>	<b>799,1</b>	<b>790,1</b>	<b>771,9</b>	<b>762,9</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>-3,6</b>	<b>-1,9</b>	<b>-11,5</b>	<b>-1,0</b>	<b>2,2</b>	<b>16,9</b>	<b>19,1</b>
Financiële baten en lasten	-4,4	-8,2	-10,8	-14,2	-13,5	-11,8	-11,6
Bijzondere posten en posities			-	-	-	-	-
Resultaat deelnemingen	1,0	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
Bij: budgettaakstelling	-		2,5	-	-	-	-
Extracomptabele correcties		3,1					
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>-7,0</b>	<b>-7,1</b>	<b>-19,8</b>	<b>-15,3</b>	<b>-11,3</b>	<b>5,0</b>	<b>7,4</b>
<b>Balans (geconsolideerd)</b> (bedragen in €m)							
<b>ACTIVA</b>							
Vaste activa							
Immateriële vaste activa	21,4		23,0	18,5	14,5	10,2	9,4
Materiële vaste activa	759,0		786,0	798,7	808,8	780,0	801,0
Financiële vaste activa	7,6		7,6	7,6	7,6	7,6	7,6
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>788,1</b>		<b>816,6</b>	<b>824,8</b>	<b>830,9</b>	<b>797,8</b>	<b>818,0</b>
Vlottende activa							
Voorraden	0,7		0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Vorderingen	59,7		59,7	59,8	59,8	59,8	59,8
Liquide middelen	206,4		173,8	118,6	65,8	72,6	68,2
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>266,9</b>		<b>234,3</b>	<b>179,1</b>	<b>126,3</b>	<b>133,1</b>	<b>128,6</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>1.055,0</b>		<b>1.050,9</b>	<b>1.003,9</b>	<b>957,2</b>	<b>930,9</b>	<b>946,6</b>
<b>PASSIVA</b>							
<b>Eigen vermogen</b>							
Algemene reserve	327,8		306,4	297,4	289,9	299,1	307,3
Bestemmingsreserve sectorgelden	1,6		1,6	-	-	-	-
Private bestemmingsreserve	1,8		1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
Private bestemmingsfonds	0,3		0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Wettelijke reserve ontwikkeling software	19,4		21,0	16,5	12,5	8,2	7,4
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>350,9</b>		<b>331,1</b>	<b>315,9</b>	<b>304,5</b>	<b>309,5</b>	<b>316,9</b>
Voorzieningen	45,3		41,0	36,7	35,1	34,6	33,7
Langlopende schulden	287,5		307,5	280,0	246,3	215,5	184,7

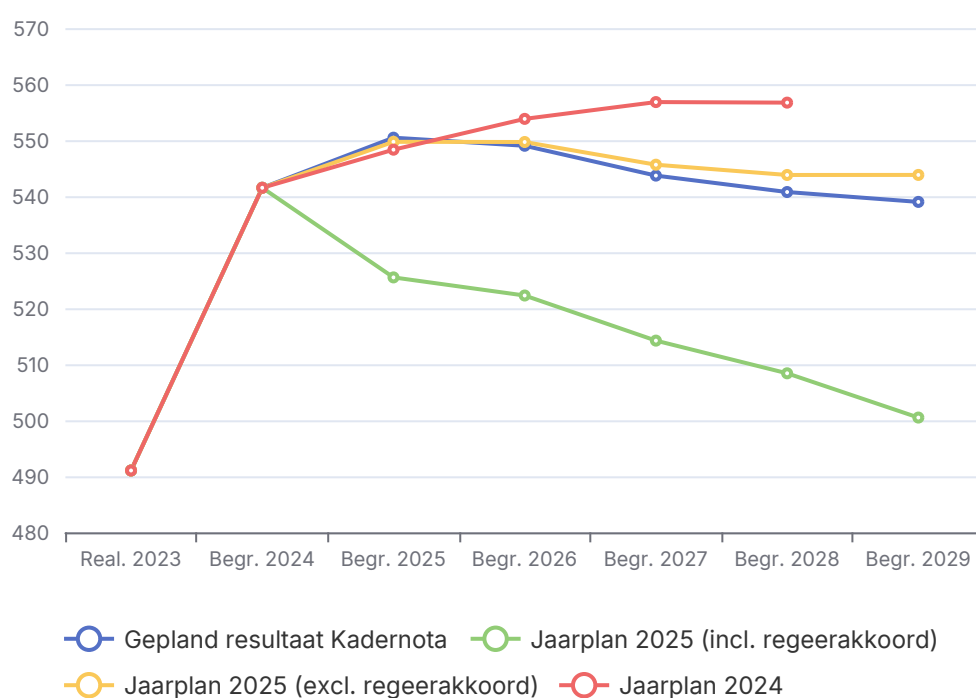
Kortlopende schulden	371,3	371,3	371,3	371,3	371,3	411,3
<b>Totaal passiva</b>	<b>1.055,0</b>	<b>1.050,9</b>	<b>1.003,9</b>	<b>957,2</b>	<b>930,9</b>	<b>946,6</b>

In bovenstaande tabel zijn de inhoudelijke ambities en ontwikkelingen vertaald in de door de VU verwachte financiële ontwikkeling van de baten, lasten en de balans voor de periode 2025-2029. In de navolgende paragrafen worden het financiële beleid en de ontwikkelingen van de baten, lasten, investeringen en ratio's voor de komende jaren besproken.

## Ontwikkeling Rijksbijdrage

De ontwikkeling van de rijksbijdrage VU conform het Jaarplan VU 2025 wordt als basis gehanteerd voor in de continuïteitsparagraaf.

### Ontwikkeling Rijksbijdrage



In het Jaarplan 2025 zijn we voor 2025 uitgegaan van een verwachte rijksbijdrage van € 525,6m,<sup>[1]</sup> waarvan € 519,3m direct te ontvangen via OCW en € 6,3m via de UvA (verrekening VU-aandeel in ACTA en AUC). In het direct van OCW te ontvangen bedrag is naast de rijksbijdrage VU volgens de 1e begrotingsbrief 2025 ad € 510,3m rekening gehouden met een voorschot op de loonruimte 2025 van € 9m ter dekking van de lasten op de lopende cao tot 1 juli 2025.

In het Jaarplan 2025 is rekening gehouden met de volgende ontwikkelingen uit het Regeerakkoord:

- *Het schrappen van de starters- en stimuleringsbeurzen* met ingang van 2025 heeft qua directe financiële gevolgen een beperkte impact, omdat de faculteiten in beperkte mate financiële verplichtingen zijn aangegaan ten laste van de middelen voor 2025 en verder. Wel valt de dekking voor overhead uit de beurzen weg waar wij eerder in de meerjarenbegroting rekening mee hebben gehouden. Dit veroorzaakt een tekort op de lopende begroting.

1 Dit is exclusief het effect van passiveringen op de rijksbijdrage voor zwaartekracht projecten, starters- en stimuleringsbeurzen en sectorplangelden. Ook de overige overheidsbijdragen voor Orthodontie en de subsidieregeling Matching Horizon Europe zitten niet in dit bedrag.

- *De middelen voor werkdruk en talentbeleid* worden apart gehouden in afwachting van nadere besluitvorming over de OCW-begroting 2025. Over de inzet van deze middelen, inclusief de eventuele aanvullingen op basis van de amendementen op de OCW-begroting 2025, zal in de eerste helft van 2025 een beslissing worden genomen, in het licht van de totale ontwikkeling van de meerjarenbegroting VU, inclusief de lopende financiële bijsturing.
- *Voor de maatregelen om de instroom van internationale studenten* is op de OCW-begroting vanaf 2026 een forse bezuiniging ingeboekt. In het Jaarplan VU 2025 is rekening gehouden met deze bezuiniging (die voor de VU oploopt tot bijna € 16m in 2029) en is tevens een update gemaakt van de scenario's Wet Internationalisering in Balans (WIB). In die scenario's houden wij naast de impact op de rijksbijdrage ook rekening met de impact op de collegegelden. In de WIB-scenario's zijn ook aannames verwerkt over de gevolgen van de Toets Anderstalig Onderwijs (TAO). In die aannames zit nog een grote mate van onzekerheid, omdat nog geen goede inschatting valt te maken hoe deze toets zal uitpakken voor de VU-opleidingen én de opleidingen bij andere universiteiten.
- *De maatregelen inzake langstudeerders* hebben wij in het Jaarplan 2025 op p.m. gezet, omdat er bij het opstellen van het Jaarplan 2025 teveel onzekerheid was om hier budgettair rekening mee te houden. Inmiddels is duidelijk geworden dat deze maatregelen niet zullen worden doorgezet door het kabinet.
- *De overige maatregelen* hebben onder andere betrekking op een aangekondigde korting op subsidies voor ontwikkelingssamenwerking, op het effect van de hogere BTW op boeken vanaf 2026 en op een aantal herverdelingen tussen instellingen. Inmiddels is duidelijk geworden dat de BTW-maatregel op de boeken waarschijnlijk niet zal worden doorgezet.

## Ontwikkeling Collegegelden

Meerjarenbegroting Collegegelden (bedragen in €m)	Begroting 2025	Raming 2026	Raming 2027	Raming 2028	Raming 2029
Collegegelden	95,1	97,7	97,7	98,3	97,4
<b>Totaal Jaarplan 2025</b>	<b>95,1</b>	<b>97,7</b>	<b>97,7</b>	<b>98,3</b>	<b>97,4</b>

Bovenstaande cijfermatige weergave van de baten uit collegegelden is ontleend aan het Jaarplan 2025. In de paragrafen hieronder wordt tekstueel aangegeven welke ontwikkelingen de VU verwacht ten opzichte van deze meerjarenopstelling.

### Inschrijvingen

Ten tijde van het VU jaarplan 2025 was de verwachting dat het aantal Nederlandse studenten dat wettelijk collegegeld betaalt licht zal dalen in de periode 2025 -2028. De aanmeldingen tot maart 2025 geven geen aanleiding om dat beeld bij te stellen.

Ook in het aantal aanmeldingen van internationale studenten is een daling zichtbaar. Van de internationale studenten is 72% afkomstig uit de EER en betaalt wettelijk collegegeld. 28% is afkomstig uit de NIET-EER en betaalt het instellingscollegegeld. Vanwege de lage voorspellende waarde van de aanmeldingen is een mogelijk effect op de baten niet meegenomen in de cijferopstelling.

### Wettelijke collegegelden

Ten tijde van het VU jaarplan 2025 was de verwachting dat de baten uit wettelijk collegegeld de komende jaren dalen. Dat is met name ingegeven door de verwachte daling van het aantal EER studenten dat wettelijk collegegeld betaalt. Er is geen reden om dit beeld bij te stellen.

### Instellingscollegegelden

Niet-EER studenten en studenten die al eerder een graad behaalden, betalen het instellingscollegegeld. In februari 2024 heeft het College van Bestuur het beleid voor het vaststellen van de tarieven voor het instellingscollegegeld vastgesteld. Vanaf het collegejaar 2025/2026 worden in de berekening vier elementen meegenomen: wettelijk collegegeld, bekostiging inschrijving, bekostiging graad en het onderzoeksdeel van de graadbekostiging. Deze berekeningswijze leidt tot een hoger, kostendekkend tarief. De hogere tarieven zullen de hierboven beschreven daling van niet-EER studenten (enigszins) compenseren.

## Overige inkomsten

Overige inkomsten betreffen voor een groot deel de baten bij SOZ International office voor dienstverlening aan niet-EER studenten. Door de voorziene daling in de instroom van deze groep studenten zullen deze inkomsten dalen. De effecten op de baten uit overige inkomsten zijn nog niet opgenomen in bovenstaande cijferopstelling.

## Joint degrees

De VU biedt in samenwerking met collega universiteiten (UvA, EUR, LEI) een aantal opleidingen aan (joint degrees). Op basis van de bij de verschillende instellingen ingeschreven studenten en de geleverde onderwijsinspanningen wordt jaarlijks onderling afgerekend (zowel de rijksbijdrage als de collegegelden).

De baten uit de vereffening zijn niet alleen afhankelijk van het aantal studenten dat deelneemt aan de opleidingen maar ook heeft een wisseling in penvoerderschap effect op de baten uit joint degrees.

## Ontwikkeling baten werk voor derden

BATEN WERK DERDEN (bedragen in €m)	Realisatie 2024	Begroting 2024	Begroting 2025	Raming 2026	Raming 2027	Raming 2028	Raming 2029
Baten werk voor derden	104,9	100,5	97,8	100,5	103,7	105,8	106,7
<b>Totaal</b>	<b>104,9</b>	<b>100,5</b>	<b>97,8</b>	<b>100,5</b>	<b>103,7</b>	<b>105,8</b>	<b>106,7</b>

De realisatie van de baten werk voor derden bedraagt in 2024 € 104,9m, dit is € 4,5m hoger dan begroot. Een deel van deze baten was incidenteel. Bij het opstellen van de begroting voor 2025 zien de vooruitzichten voor de baten werk voor derden er minder goed uit. Het is merkbaar dat de baten uit 2e en 3e geldstroom onderzoek onder druk staan. Het is voor de onderzoekers moeilijker geworden om projecten binnen te halen. Alle universiteiten worden geraakt door de bezuinigingen van het kabinet, dit veroorzaakt een sterkere focus op baten werk voor derden bij alle universiteiten. Na de daling in de begroting 2025 wordt desondanks voor de jaren 2026-2029 een lichte stijging verwacht, met name op de 3e geldstroom onderwijs. Er is een licht stijgende lijn te zien met een begroot bedrag van € 97,8m in 2025 tot € 106,7m in 2029.

De baten werk derden 2023 bestaan voor ca. 18% uit derde geldstroom onderwijs (postgraduate onderwijs, contractonderwijs e.d.), 36% tweede geldstroom onderzoek en voor 44% derde geldstroom onderzoek.

## Ontwikkeling overige baten

OVERIGE BATEN (bedragen in €m)	Realisatie 2024	Begroting 2024	Begroting 2025	Raming 2026	Raming 2027	Raming 2028	Raming 2029
Overige baten	68,7	73,8	67,6	69,9	70,7	71,8	72,6
<b>Totaal</b>	<b>68,7</b>	<b>73,8</b>	<b>67,6</b>	<b>69,9</b>	<b>70,7</b>	<b>71,8</b>	<b>72,6</b>

De overige baten bestaan uit een breed scala van doorberekeningen en opbrengsten die over het algemeen geen primaire onderwijs- of onderzoeksprestaties betreffen. De geraamde baten laten een licht stijgende trend zien vanaf 2025.

De voor 2025 begrote overige baten komen uit op € 67,6m. De overige baten bevatten onder andere de post pro rata BTW van € 4,0m. Vanwege de afronding van de investeringen in het nieuwe Onderzoeksgebouw VU in 2024 zijn deze met € 1,0m naar beneden bijgesteld ten opzichte van de positie in de begroting 2024 (€ 5,0m). Als gekeken wordt naar de ontwikkeling in de begroting van 2025 tot 2029 dan nemen de overige baten toe met een bedrag van € 5,0.

## Ontwikkeling personele lasten en fte's

PERSONELE LASTEN (bedragen in €m)	Realisatie 2024	Begroting 2024	Begroting 2025	Raming 2026	Raming 2027	Raming 2028	Raming 2029
<b>Totale personele lasten Stichting VU geconsolideerd</b>	<b>554,0</b>	<b>529,7</b>	550,0	<b>539,8</b>	534,6	<b>522,6</b>	515,0
Af: lasten Vumc	-61,3	-59,0	-61,2	-61,5	-61,4	-60,8	-60,8
Af: lasten AUC	-5,0	-5,7	-4,4	-4,6	-4,9	-4,9	-4,9
Af: lasten Overige verbonden partijen (VU Holding)	-1,6	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0
<b>Personeelslasten VU excl. Vumc, AUC, VU Holding</b>	<b>486,1</b>	<b>463,0</b>	<b>482,4</b>	<b>471,7</b>	<b>466,3</b>	<b>454,9</b>	<b>447,3</b>
Waarvan:							
Personeel niet in loondienst	26,2	23,5	17,0	16,0	15,9	15,7	15,8
Overige personele lasten	27,4	16,8	20,0	19,1	19,2	18,8	18,9
Formatiebudgetten	432,5	422,7	445,4	436,6	431,2	420,4	412,6
<b>Totaal personeelslasten VU excl. Vumc, AUC, VU Holding</b>	<b>486,1</b>	<b>463,0</b>	<b>482,4</b>	<b>471,7</b>	<b>466,3</b>	<b>454,9</b>	<b>447,3</b>
FORMATIE PERSONEEL (FTE aantallen)	Realisatie 2024	Begroting 2024	Begroting 2025	Raming 2026	Raming 2027	Raming 2028	Raming 2029
Totaal formatie*	4.785	4.830	4.743	4.699	4.605	4.554	4.500
WP	2.917	2.921	2.662	2.718	2.660	2.611	2.570
OBP	1.868	1.909	1.925	1.981	1.945	1.933	1.930
*Waarvan Bestuur/Management	20	20	19	18	18	18	18
Percentage WP	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Percentage OBP	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
GEMIDDELDE LASTEN PER FORMATIEPLAATS (bedragen x €k)	Realisatie 2024	Begroting 2024	Begroting 2025	Raming 2026	Raming 2027	Raming 2028	Raming 2029
<b>Gemiddelde kosten per formatieplaats (in k€)</b>	<b>90,4</b>	<b>87,5</b>	<b>93,9</b>	<b>92,9</b>	<b>93,6</b>	<b>92,3</b>	<b>91,7</b>

De personele lasten van de VU (excl. Amsterdam UMC, AUC en VU Holding) dalen in de begroting 2025 met € 3,7m ten opzichte van de realisatie 2024. De personeelslasten stijgen door een toename van de formatiebudgetten met € 12,9m en dalen met € 9,2m op het personeel niet in loondienst en met € 7,4m op de overige personele lasten met . In de realisatie 2024 is te zien dat de eenheden van de VU, als gevolg van de bijsturing terughoudend zijn met het invullen van vacatures (zie ook analyse personele lasten in de baten en lasten over 2024). De eenheden zullen deze lijn doorzetten in 2025 en dat de stijging die nog voorzien is in de begroting in mindere mate zal gaan plaatsvinden. Bij de fte-aantallen is te zien dat het aantal fte OBP verwacht werden toe te nemen van 1.868 fte in 2024 (realisatie) naar 1.925 fte in de begroting 2025. Met de huidige inzichten is de verwachting dat het aantal OBP gelijk blijven of zullen dalen.

In de meerjarenraming nemen de kosten van ingehuurd personeel verder af tot een stabiel niveau van circa € 22,5m (excl. Amsterdam UMC, AUC en VU Holding). Met eventuele toekomstige verhogingen van cao en sociale lasten vanaf 2025 is in de meerjarenbegroting nog geen rekening gehouden. Hiervoor zal in de Rijksbijdrage naar verwachting een compensatie worden ontvangen, deze compensatie is ook niet opgenomen in de meerjarenbegroting. De gemiddelde kosten per formatieplaats bedragen in 2024 € 90,1k. In de ontwikkeling van de GPL na 2027 (dalende lijn 2028-2029) is zichtbaar het natuurlijk verloop in verband met pensionering.

## Ontwikkeling huisvestings- en afschrijvingslasten

LASTEN (bedragen in €m)	Realisatie 2024	Begroting 2024	Begroting 2025	Raming 2026	Raming 2027	Raming 2028	Raming 2029
Afschrijvingslasten	53,3	58,7	64,6	67,2	67,4	68,3	68,2
Huisvestingslasten	58,7	60,0	50,0	49,4	47,7	47,9	48,8
<b>Totaal</b>	<b>112,0</b>	<b>118,6</b>	<b>114,6</b>	<b>116,6</b>	<b>115,0</b>	<b>116,2</b>	<b>117,0</b>

De afschrijvingslasten nemen toe van € 53,3m (realisatie) in 2024 naar € 64,6m in 2025 (begroting). Deze stijging is met name het gevolg van de latere ingebruikname van het nieuwe Onderzoeksgebouw in november 2024. In 2025 zullen de afschrijvingslasten van dit pand voor het eerst volledig worden geboekt. De realisatie 2024 is € 5,4m lager dan begroot 2024 (€ 58,7m). Meerjarig stijgen de afschrijvingen naar € 67,2m in 2026, daarna stabiliseren deze kosten zich. De stabilisatie heeft met name te maken met het bijstellen van de investeringsbegrotingen van de diensten FCO en IT in het kader van de bijsturing. Er wordt kritisch gekeken naar de noodzaak van de geplande investeringen en waar mogelijk worden investeringen uitgesteld of wordt ervan afgezien.

## Ontwikkeling overige lasten

OVERIGE LASTEN (bedragen in €m)	Realisatie 2024	Begroting 2024	Begroting 2025	Raming 2026	Raming 2027	Raming 2028	Raming 2029
Overige lasten	135,7	142,4	142,6	142,6	140,5	133,0	130,9
<b>Totaal</b>	<b>135,7</b>	<b>142,4</b>	<b>142,6</b>	<b>142,6</b>	<b>140,5</b>	<b>133,0</b>	<b>130,9</b>

De overige lasten bestaan uit een diversiteit aan kosten. De post is € 6,9m hoger begroot in 2025 dan de realisatie over 2024. Dit verschil wordt deels veroorzaakt doordat in de realisatie de baten van de pro rata btw zijn opgenomen (€ 2,0m). Wanneer deze in de begroting 2025 wordt gecorrigeerd komt deze uit op € 138,6m. Dan is deze € 2,9m hoger dan de realisatie 2024. De overige lasten worden meerjarig enerzijds beïnvloed door de stijging van de projecten 2<sup>e</sup>/3<sup>e</sup> geldstroom, dit zorgt voor hogere overige lasten. Anderzijds zijn alle eenheden aan het bijsturen en zullen hierdoor de kosten de komende jaren gaan dalen.

## Ontwikkeling financiële baten en lasten

FINANCIËLE BATEN EN LASTEN (bedragen in €m)	Realisatie 2024	Begroting 2024	Begroting 2025	Raming 2026	Raming 2027	Raming 2028	Raming 2029
Saldo financiële baten en lasten	-4,4	-8,2	-10,8	-14,2	-13,5	-11,8	-11,6
<b>Totaal</b>	<b>-4,4</b>	<b>-8,2</b>	<b>-10,8</b>	<b>-14,2</b>	<b>-13,5</b>	<b>-11,8</b>	<b>-11,6</b>

De financiële baten in 2024 zijn € 3,8 lager dan begroot, voornamelijk veroorzaakt hoger dan begrote creditrente. 2024 was het laatste jaar waarin nog bouwrente werd geactiveerd over de investering in het Onderzoeksgebouw. Vanaf 2025 wordt er geen bouwrente meer geactiveerd waardoor de financieringslasten toenemen. Daarnaast wordt, in verband met de investeringen in huisvesting en afnemende liquiditeit, er vanaf 2026 minder credit rente ontvangen. De financiële baten en lasten nemen toe van € 4,4m in 2024 tot € 14,2m in 2026 en nemen, met name door start van aflossingen op de tweede fase financieringsfaciliteiten, daarna weer licht af. Het renterisico is grotendeels afgedekt door middel van rentederivaten.

## Ontwikkeling convenanten<sup>[1]</sup>

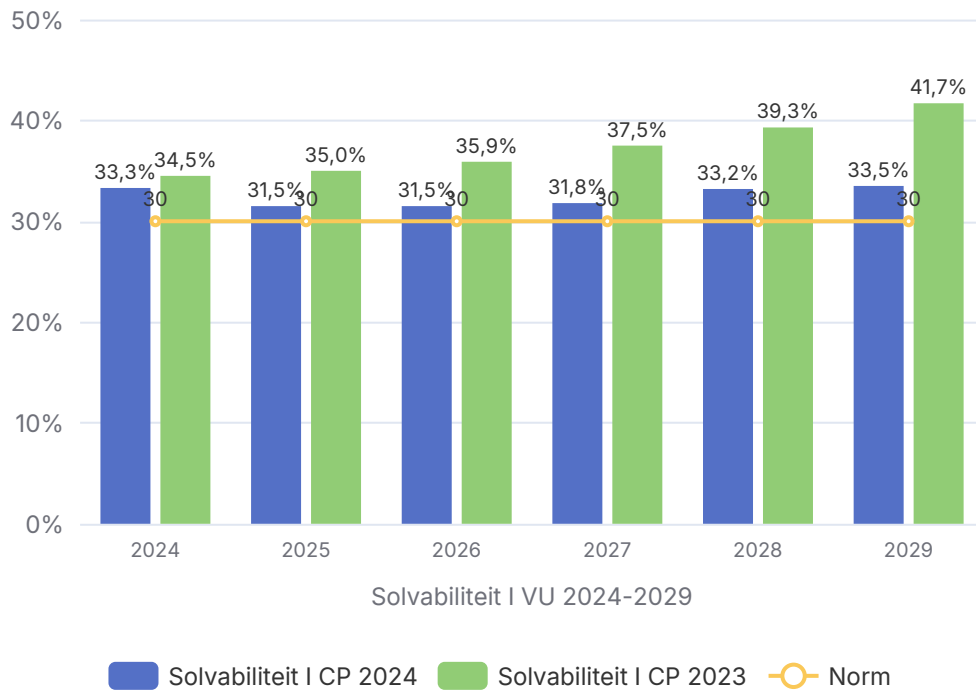
### Convenanten banken

In onderstaand overzicht zijn de financiële convenanten (ratio's) weergegeven zoals die in de financieringsovereenkomsten met de banken zijn opgenomen. Uitgangspunt voor de berekening van de toekomstige ratio's is de meerjarenbegroting. De geplande trekking onder het bestaande financieringsfaciliteit € 47,5m medio 2025 is meegenomen in onderstaande cijfers.

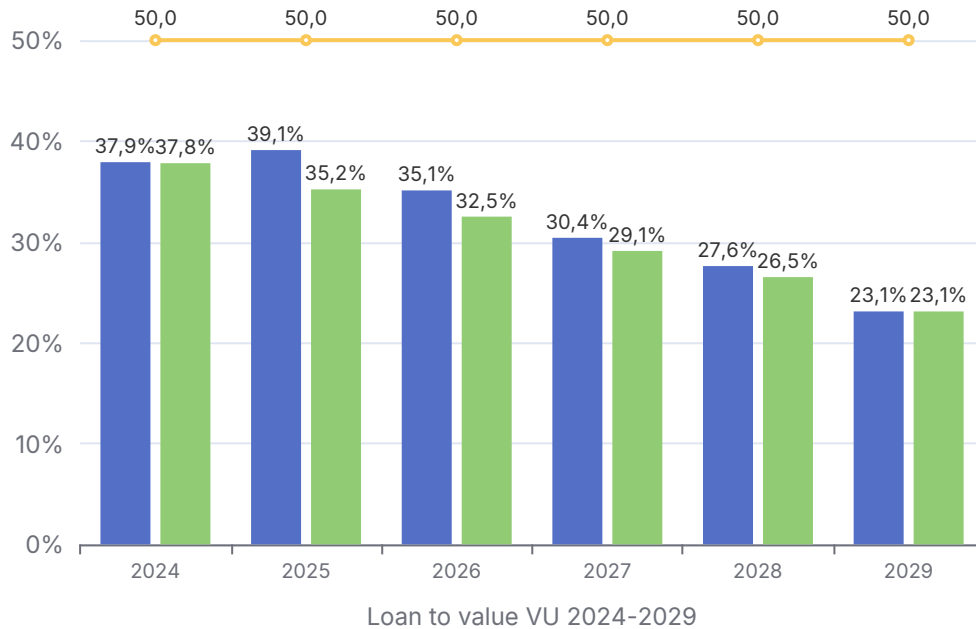
- Solvabiliteit I
- Loan to value

- Debt service coverage ratio (DSCR)

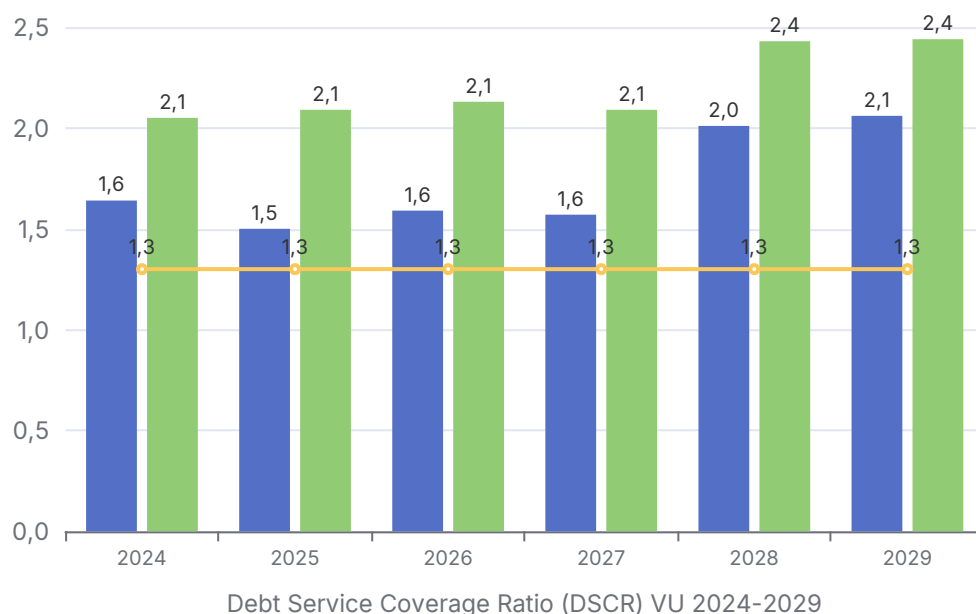
## Solvabiliteit I



## Loan to value



## Debt Service Coverage Ratio (DSCR)



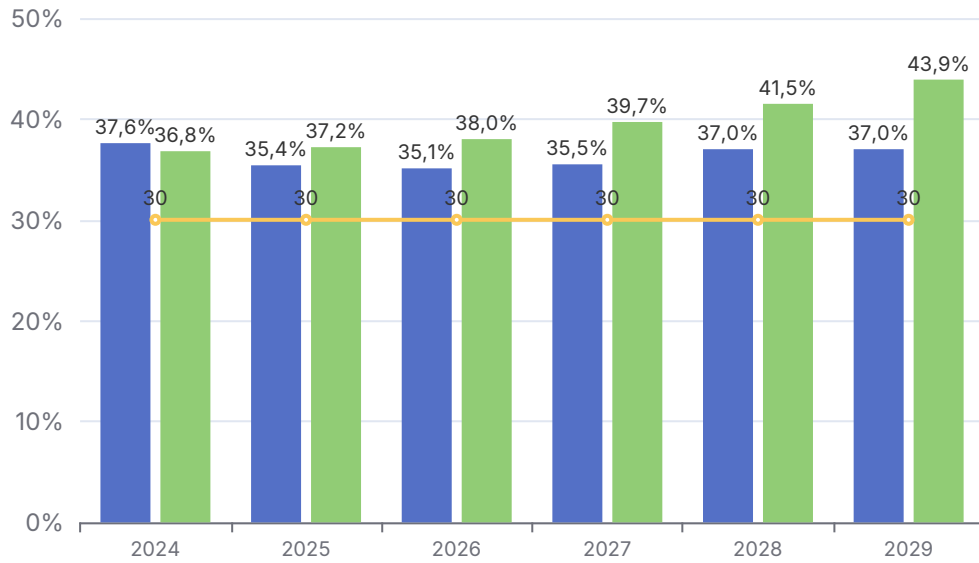
De ratio's blijven in de periode 2024-2029 binnen de met de banken afgesproken convenanten.

### Signaleringsgrenzen onderwijsinspectie

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

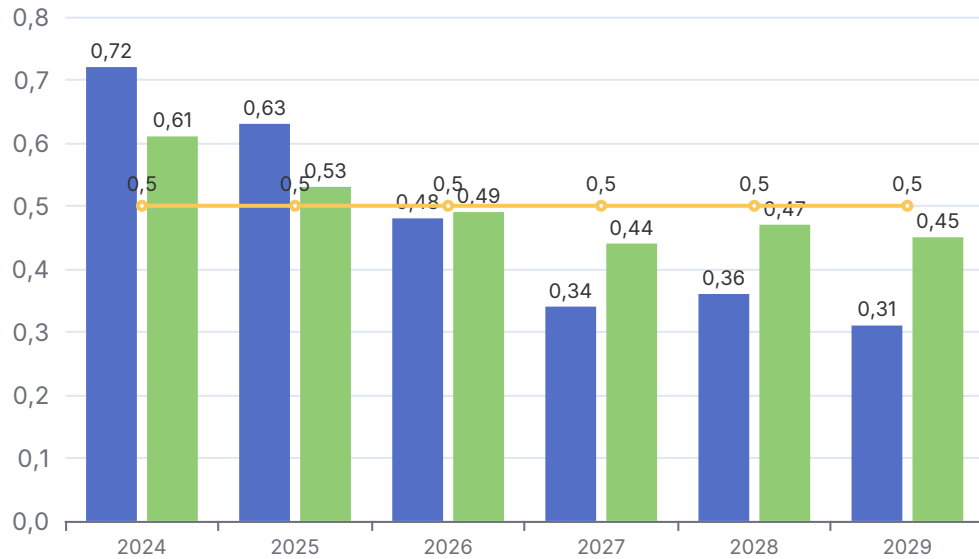
- Verplicht:
  - Solvabiliteit II
  - Current ratio
  - Eigen vermogen / normatief eigen vermogen
- Facultatief:
  - Rentabiliteit
  - Huisvesting
  - Weerstandsvermogen

## Solvabiliteit II



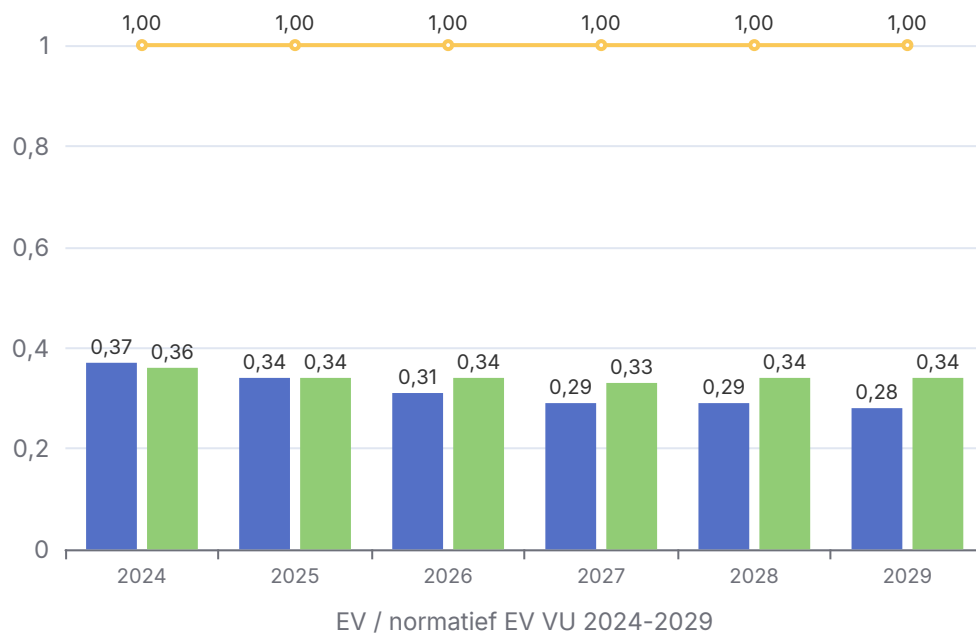
Solvabiliteit II VU 2024-2029

## Current ratio

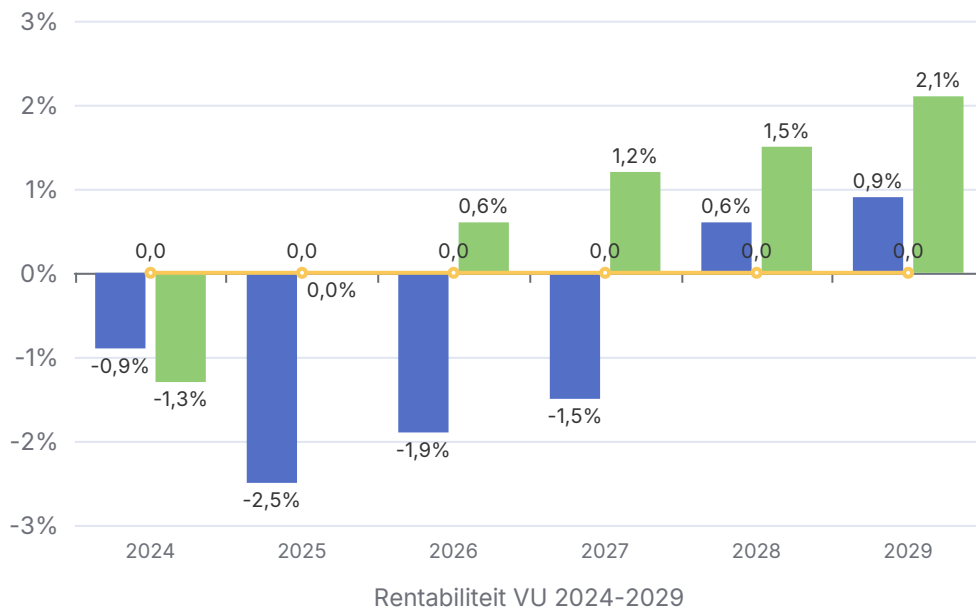


Current ratio VU 2024-2029

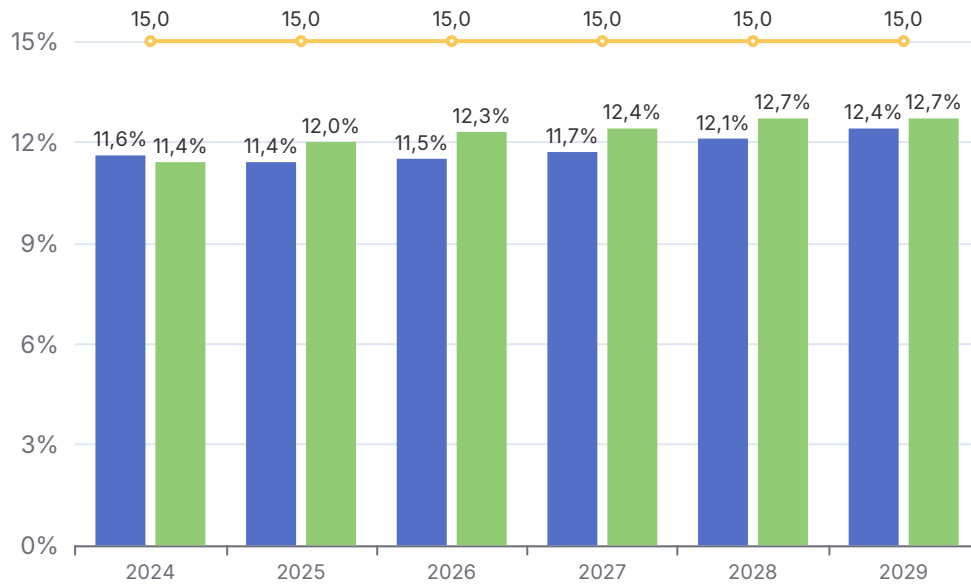
## Eigen vermogen / normatief eigen vermogen



## Rentabiliteit

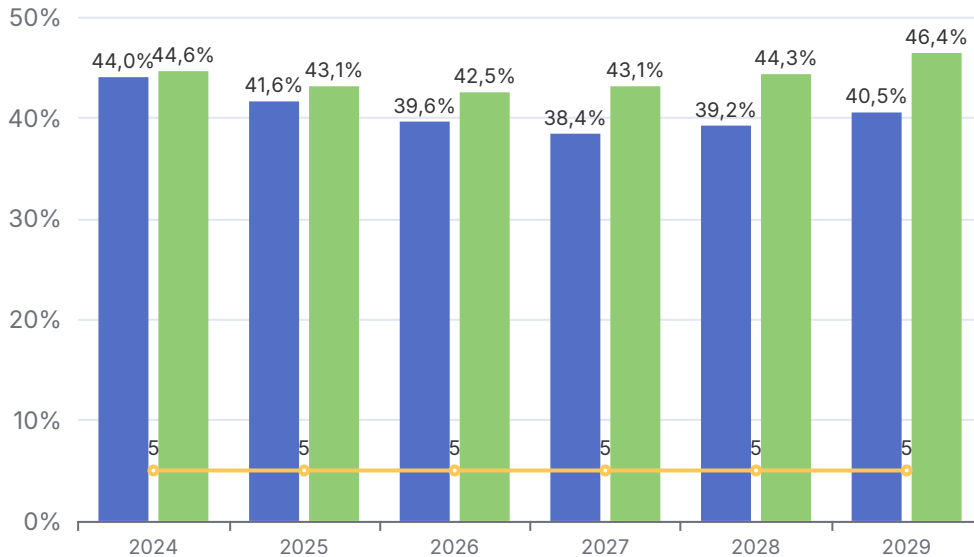


## Huisvestingsratio



Huisvestingsratio VU 2024-2029

## Weerstandsvermogen



Weerstandsvermogen VU 2024-2029

### Verplichte signaalwaarden

De solvabiliteitsratio II blijft in de periode 2024-2029 ruim boven de gestelde signaleringsgrens van 30%. De current ratio bevindt zich in 2024 met 0,72 ruim boven de signaleringsgrens van 0,50. De verwachting is dat deze ratio als gevolg van een lager dan verwacht resultaat en lagere liquiditeit in 2025 zal afnemen naar 0,63. Na 2025 wordt een verder daling voorzien en de VU is voornemens om de additionele bancaire financiering aan te trekken om de ratio op een niveau richting de signaleringsgrens van 0,50 te brengen.

De VU voldoet met een positie aan liquide middelen van € 206,4m ultimo 2024 ruimschoots aan de absolute liquiditeit eis van de onderwijsinspectie van minimaal € 2m. Komend jaar zal er naar verwachting € 47,5m worden getrokken onder de bestaande langlopende externe financieringsfaciliteit. Daarnaast beschikt de VU over een gecommiteerde rekening courant faciliteit van € 40m, waardoor er de komende jaren voldoende liquiditeitsruime is.

Het normatief eigen vermogen (EV) geeft de verhouding weer van het zogenaamde normatieve EV ten opzichte van het publieke 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 daling na 2024 wordt veroorzaakt door afname van het EV door het verwachte lagere resultaat.

## Facultatieve signaalwaarden

Het weerstandsvermogen blijft in de periode 2024-2029 ruim boven de gestelde signaleringsgrens. Door een negatief geprognostiseerd resultaat is de rentabiliteit op het eigen vermogen in de periode 2025-2027 negatief om vanaf 2028 te stijgen naar een niveau rond de 1% in 2029. In 2028 worden opbrengsten uit een grondruil met de gemeente Amsterdam verwacht, dit is verwerkt in de meerjarenbegroting. Zoals aangegeven in de tabel in paragraaf 4.4 vindt signalering pas plaats wanneer de ratio meer dan 3 jaar onder nul of laatste 2 jaar < -5% of laatste jaar < -10%.

De huisvestingsratio van de onderwijsinspectie is in 2024 gestegen, dit komt met name door hogere Huisvestingslasten als gevolg van hogere energielasten. In de jaren daarna stijgt de ratio tot ca. 12,4% door hogere investeringen en daarmee gepaard gaande afschrijvingen.

## Investerings- en huisvestingsbeleid

In 2023 heeft de VU in samenwerking met het Amsterdam UMC, locatie VU een masterplan opgesteld als vervolg op het masterplan uit 2011. De campus wordt stapsgewijs vernieuwd zodat bij iedere investeringsbeslissing kan worden bijgestuurd als afwijkende groei-, omzetcijfers of andere omgevingsvariabelen dat vereisen. Om die flexibiliteit te waarborgen wordt de afhankelijkheid tussen verschillende fasen en projecten continue geminimaliseerd. Het masterplan blijkt meer dan 15 jaar vooruit en schets op hoofdlijnen de plannen voor de periode die daarop volgen.

De VU heeft voor de eerste fase van het programma een financieringsarrangement met de Europese Investerings Bank (EIB) afgesloten van € 230 miljoen waarvan € 207 miljoen 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 € 175 miljoen afgesloten bij respectievelijk de BNG en de EIB. In 2024 is het bestaande financieringsarrangement verhoogd met € 30 miljoen. 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 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 beslissruimte 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. Wel wordt vastgoed verder vooruit gepland dan andere investeringen. 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	45,9	40,8	66,9	62,5	55,0	23,7	72,9	91,0	67,9	89,5	60,6
IT	13,2	15,1	15,1	11,5	9,9	10,9	14,9	-	-	-	-
Faculteiten	3,8	6,0	7,0	0,2	8,5	0,5	0,5	-	-	-	-
Diensten ov	0,3	1,0	4,2	1,2	0,1	0,1	0,1	-	-	-	-
<b>Totaal investeringen VU</b>	<b>63,2</b>	<b>62,9</b>	<b>93,2</b>	<b>75,4</b>	<b>73,5</b>	<b>35,2</b>	<b>88,4</b>	<b>91,0</b>	<b>67,9</b>	<b>89,5</b>	<b>60,6</b>

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 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 kostprijs-hedge-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 ultimo 2024 is de ineffectiviteit ten opzichte van ultimo 2023 toegenomen met € 0,25 miljoen naar € 3,1 miljoen (2023: € 2,9 miljoen).
- Voor het bepalen van de omvang van de ineffectiviteit wordt een vergelijking gemaakt tussen de waardeverandering van de zeer waarschijnlijke toekomstige externe financiering (welke wordt gemodelleerd als een zogenaamd 'hypothetisch derivaat') en de marktwaarde per eind 2024 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 € 37,3 miljoen per eind 2024 (2023: € 39,0 miljoen). De marktwaarde is de actuele waarde van de in de toekomst verschuldigde verplichtingen. Per ultimo 2024 is, zoals gedefinieerd in het derivatencontract (ISDA) met de Deutsche Bank, geen sprake van een overhedge. Ook in de jaren 2025 en 2026 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 <sup>1</sup>	13-jun-08	17-jul-13	17-jun-35	€ 41,0	5,37%	1M EURIBOR
DB <sup>1 2</sup>	13-jun-08	17-feb-14	1-dec-30	€ 97,0	4,38%	1M EURIBOR
DB	7-nov-02	21-mrt-11	21-okt-25	€ 15,0	5,53%	1M EURIBOR

## Belangrijkste specifieke risico's

In hoofdstuk 7 zijn deze risico's nader omschreven en worden per risico ook de risico-mitigerende 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 2024 geen (delen van) CROHO-geregistreerde opleidingen uitbesteed aan private organisaties en andere instellingen. Het contractonderwijs van de VU valt hierbuiten omdat 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 om de effecten en benodigde aanpassingen te kunnen doorvoeren op het geldende interne beleid, de tariefstellingen, de voor- en nacalculaties per categorie en de wijze en diepgang van de verantwoording. De toelichting over dit onderwerp is hieronder opgenomen.

Een deel van de activiteiten van de VU valt onder de definitie van private activiteiten volgens de Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten uit 2021. De VU rapporteert in dit jaarverslag over de inzet van publieke middelen in private activiteiten in lijn met de verantwoordingseisen volgens deze beleidsregel.

## Valorisatie

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 onder meer de kennis van de VU toepassen in innovatieve producten en diensten uit hoofde van kennisvalorisatie.

## Private activiteiten

Bij de VU is onderscheid gemaakt in zeven categorieën private activiteiten:

- Contractonderwijs;
- Contractonderzoek in opdracht van derden;
- Verhuur onroerende zaken;
- Detacherings- en overige personele baten;
- Bedrijfsmatige activiteiten;
- Energiebaten;
- Parkeerbaten.

Financiering met publieke gelden per toepassingsgebied (bedragen in €k)						
Activiteiten	Baten 2024	Lasten 2024	Resultaat	Cumulatieve baten (2023 en 2024)	Cumulatieve lasten (2023 en 2024)	Cumulatief resultaat (2023 en 2024)
Contractonderwijs	20.167	21.017	-850	39.744	39.979	-235
3e geldstroom privaat onderzoek	2.014	1.858	156	6.626	6.350	276
Detachering en overige personele baten	5.262	5.321	-59	12.712	13.089	-377
Bedrijfsmatige activiteiten	17.511	18.131	-620	26.468	26.946	-478
Verhuur onroerende zaken	16.184	16.216	-32	36.038	36.086	-48
Energiebaten	19.977	19.967	10	32.368	32.361	6
Parkeerbaten	4.759	4.759	-	9.357	9.357	-
<b>Totaal</b>	<b>85.874</b>	<b>87.269</b>	<b>-1.394</b>	<b>153.956</b>	<b>164.169</b>	<b>-856</b>

## Contractonderwijs

Binnen de VU wordt met name door de Faculteit der Rechtsgeleerdheid (RCH), de School of Business and Economics (SBE) en door de dienst Student- en Onderwijszaken (SOZ) contractonderwijs aangeboden. De baten voor het contractonderwijs bedroegen in 2024 € 20,2m, de lasten bedroegen € 21,0m en het financieel resultaat van deze private activiteiten bedroeg in 2024 € 0,8m negatief voor de VU als geheel. Uit marktonderzoek is gebleken dat de tarieven die zijn gehanteerd marktconform waren. Cumulatief bedraagt het resultaat voor contractonderwijs over 2023 en 2024 € 0,2m negatief.

Er is bij de contractonderwijs activiteiten sprake van een negatief resultaat in 2024. Het is de verwachting dat de opleidingen die in 2024 een negatief resultaat behaald hebben, op korte termijn weer positief zullen worden. In 2023 bedroeg het cumulatief resultaat op het private contractonderwijs € 0,6m positief. Het beleid van de VU schrijft voor dat private opleidingen de integrale kostprijs in rekening dienen te brengen. Wanneer dit leidt tot tarieven die hoger zijn dan de marktconforme tarieven, dan is het voeren van een marktconform tarief ook toegestaan. Het beleid gaat er hierbij vanuit dat er geen structurele financiële afhankelijkheid van de publieke gelden wordt nagestreefd en verwacht. De contractonderwijs activiteiten hebben voor de VU een duidelijke meerwaarde aan de bekostigde wettelijke taken zoals kennisvalorisatie en kennisdeling met de maatschappij. Daarnaast zorgt het contractonderwijs ervoor dat studenten langer aan de VU kunnen studeren, dit zorgt voor een grotere betrokkenheid en stimulering van een leven lang ontwikkelen.

Private activiteiten en publiek/private samenwerkingen kunnen betrekking hebben op onderwijs, onderzoek, valorisatie en ondersteunende dienstverlening. Private activiteiten en publiek/private samenwerking en -activiteiten zijn niet voorbehouden aan specifieke organisatieonderdelen maar kunnen door de gehele organisatie ontwikkeld en uitgevoerd worden. Binnen de faculteiten en diensten kunnen publieke en private activiteiten naast elkaar bestaan. Hierdoor kunnen private activiteiten eenvoudig in het verlengde van en met meerwaarde voor de publieke taak ontwikkeld en uitgevoerd worden.

Op het investeren van publieke of private middelen in private activiteiten bij de VU is risicomanagement van toepassing. 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 om die reden bij de VU een belangrijk bestuurlijk aandachtspunt en een vast onderdeel in de planning-en-controlcyclus. Dit betekent dat het faculteitsbestuur c.q. de directeur van de dienst c.q. het bestuur/de directie van de entiteit die private activiteiten of publiek/private samenwerking ontwikkelt en uitvoert, risico's voor de betreffende activiteit identificeert en de vereiste beheersmaatregelen treft.

## Contractonderzoek

Binnen de VU wordt door de meeste faculteiten onderzoek gedaan voor private partijen, ook wel 3e geldstroom onderzoek genaamd. De baten van de private onderzoeksprojecten bedroegen in 2024 € 2,0m. De positieve resultaten van deze activiteiten bedroegen in 2024 € 0,2m. Het beleid van de VU schrijft voor dat minimaal integrale kostprijs worden gehanteerd bij privaat contractonderzoek waardoor er geen structurele financiële afhankelijkheid van de publieke gelden wordt nagestreefd en verwacht. Het belang van deze private contractonderzoeken is met name gebaseerd op de valorisatie doelstelling van de VU. Het delen van de kennis van contractonderzoek met de maatschappij is een belangrijke doelstelling van de VU in haar rol als kennispartner in de maatschappij.

Het uitvoeren van privaat contractonderzoek stimuleert de samenwerking met bedrijven waardoor toegepast onderzoek mogelijk wordt. Tegelijkertijd biedt het samenwerken met bedrijven bredere mogelijkheden voor personeelsleden en promovendi dan enkel onderzoek vanuit publieke geldstromen. Ook draagt de VU met contractonderzoek bij aan de maatschappelijke impact door samenwerking met bedrijven.

Private activiteiten en publiek/private samenwerkingen kunnen betrekking hebben op onderwijs, onderzoek, valorisatie en ondersteunende dienstverlening. Private activiteiten en publiek/private samenwerking en -activiteiten zijn niet voorbehouden aan specifieke organisatieonderdelen maar kunnen door de gehele organisatie ontwikkeld en uitgevoerd worden. Binnen de faculteiten en diensten kunnen publieke en private activiteiten naast elkaar bestaan. Hierdoor kunnen private activiteiten eenvoudig in het verlengde van en met meerwaarde voor de publieke taak ontwikkeld en uitgevoerd worden.

Op het investeren van publieke of private middelen in private activiteiten bij de VU is risicomanagement van toepassing. 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 om die reden bij de VU een belangrijk bestuurlijk aandachtspunt en een vast onderdeel in de planning-en-controlcyclus. Dit betekent dat het faculteitsbestuur c.q. de directeur van de dienst c.q. het bestuur/de directie van de entiteit die private activiteiten of publiek/private samenwerking ontwikkelt en uitvoert, risico's voor de betreffende activiteit identificeert en de vereiste beheersmaatregelen treft.

## Verhuur onroerende zaken

Vrijstaande ruimtes worden waar mogelijk verhuurd aan derden. De huurprijs wordt op grond van het beleid van de VU gebaseerd op een tarief van integrale kostprijs. Ook worden servicekosten integraal doorbelast aan de huurders. De dienst Facilitaire Campus Organisatie (FCO) is grotendeels verantwoordelijk voor deze categorie van activiteiten. In 2024 was er sprake van € 16,2m aan private verhuurbaten. Het resultaat op de verhuur aan externe partijen bedroeg € 32k negatief.

Het verhuren van vrijstaande ruimtes heeft naast de financiële voordelen ook als doel om huisvesting te bieden voor valorisatie-activiteiten binnen de VU zoals start-ups. Hierdoor wordt de drempel voor het vinden van huisvesting voor de start-up's lager en hebben zij meer kansen op een succesvolle onderneming. In de samenwerking van de VU met de startup's en andersom is het ook een meerwaarde als zij zich op de campus bevinden.

Dit negatieve resultaat is veroorzaakt door het gebruik van een ingroeimodel voor de huur aan valorisatieactiviteiten zoals bij Amsterdam Venture Studio's. Vanwege het belang van een passende huisvesting voor de valorisatie activiteiten is deze keuze bewust gemaakt. Zoals de naam aangeeft, streeft de VU met het ingroeimodel na om de huur uiteindelijk dekkend voor de gemaakte kosten te maken.

De totale baten van de verhuur aan Amsterdam Venture Studio's bedragen € 225k, de lasten bedragen € 257k, waarmee het resultaat uitkomt op € 32k negatief.

Op het investeren van publieke of private middelen in private activiteiten bij de VU is risicomanagement van toepassing. 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 om die reden bij de VU een belangrijk bestuurlijk aandachtspunt en een vast onderdeel in de planning-en-controlcyclus. Dit betekent dat het faculteitsbestuur c.q. de directeur van de dienst c.q. het bestuur/de directie van de entiteit die private activiteiten of publiek/private samenwerking ontwikkelt en uitvoert, risico's voor de betreffende activiteit identificeert en de vereiste beheersmaatregelen treft.

## Detacherings- en overige personele baten

De VU detacheert incidenteel personeel aan andere universiteiten en overige instellingen. Deze activiteit vindt plaats bij bijna alle faculteiten en diensten. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen publieke en private detacheringen. De private baten voor detachering en overige personele baten bedroegen in 2024 € 5,3m. Het resultaat op de detachering en overige personele baten bedroeg € 59k negatief. Dit wordt veroorzaakt doordat de oude contracten (afgesloten voor 2023) waarmee de VU het personeel over het algemeen detacheerde op basis van de totale loonkosten en dat hierbij niet in alle gevallen rekening werd gehouden met overheadkosten. Bij nieuwe contracten is er sprake van doorbelasting op basis van de integrale kostprijs. De inhoud en doelstellingen van de detacheringen door de VU zijn weliswaar verschillend per individuele casus, maar in brede zin geldt de conclusie dat de detacheringen uitsluitend plaatsvinden in het verlengde van de bekostigde wettelijke taken van de VU gericht op onderwijs en onderzoek. De meerwaarde van de detacheringen heeft om deze reden een publieke aard en doelstelling. Daarnaast is het ook een meerwaarde om door middel van detacheringen aan andere universiteiten de onderlinge samenwerking te versterken. De detacheringsopbrengsten van 2023 zijn op adequate wijze in de verantwoording meegenomen.

Private activiteiten en publiek/private samenwerkingen kunnen betrekking hebben op onderwijs, onderzoek, valorisatie en ondersteunende dienstverlening. Private activiteiten en publiek/private samenwerking en -activiteiten zijn niet voorbehouden aan specifieke organisatieonderdelen maar kunnen door de gehele organisatie ontwikkeld en uitgevoerd worden. Binnen de faculteiten en diensten kunnen publieke en private activiteiten naast elkaar bestaan. Hierdoor kunnen private activiteiten eenvoudig in het verlengde van en met meerwaarde voor de publieke taak ontwikkeld en uitgevoerd worden.

Op het investeren van publieke of private middelen in private activiteiten bij de VU is risicomanagement van toepassing. 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 om die reden bij de VU een belangrijk bestuurlijk aandachtspunt en een vast onderdeel in de planning-en-controlcyclus. Dit betekent dat het faculteitsbestuur c.q. de directeur van de dienst c.q. het bestuur/de directie van de entiteit die private activiteiten of publiek/private samenwerking ontwikkelt en uitvoert, risico's voor de betreffende activiteit identificeert en de vereiste beheersmaatregelen treft.

## Bedrijfsmatige activiteiten

De VU onderneemt verschillende bedrijfsmatige activiteiten die vanuit de regelgeving als privaat worden aangemerkt. De totale private baten voor bedrijfsmatige activiteiten (incl. studentenactiviteiten) bedragen € 17,5m, het resultaat op de bedrijfsmatige activiteiten bedraagt € 0,6m negatief. De belangrijkste onderdelen daarvan zijn de activiteiten op het gebied van Cultuur (via het cultuurcentrum Griffioen), Sport (Sportcentrum VU) en studentenhuisvesting. De uitvoering van deze activiteiten vindt plaats door de dienst Student- en Onderwijszaken (SOZ). Binnen SOZ kunnen publieke en private activiteiten naast elkaar bestaan. Hierdoor kunnen private activiteiten eenvoudig in het verlengde van en met meerwaarde voor de publieke taak ontwikkeld en uitgevoerd worden.

Deze activiteiten liggen in het verlengde van de wettelijke bekostigde taken op het gebied van onderwijs en onderzoek door het ondersteunen van het welzijn van studenten en medewerkers. Daarnaast zorgen deze activiteiten voor een levendige campus.

Om de (internationale) studenten te kunnen huisvesten, heeft de VU-overeenkomsten met verschillende woningaanbieders om een beperkt aantal accommodaties te reserveren voor nieuwe studenten. De student die via de VU-woonruimte zoekt, betaalt een integraal tarief, onder andere ter dekking van de kosten van (zomer)leegstand die voor rekening van de VU zijn. Er is bij de studentenhuisvesting geen sprake geweest van een negatief resultaat op de activiteit. De huisvesting van studenten heeft als meerwaarde dat het voor internationale studenten gemakkelijker wordt om in Amsterdam te komen studeren. Dit vergroot de aantrekkelijkheid van de VU voor internationale studenten.

Uit hoofde van het bedrijfseconomisch optimaliseren van het gebruik van faciliteiten zijn de onderdelen Cultuur en Sport naast de medewerkers en de studenten van de VU ook beschikbaar gesteld aan externe partijen of personen niet zijnde VU-studenten of medewerkers, waarbij de prijsstelling is gebaseerd op integrale kostprijs of marktconformiteit. Voorbeelden hiervan zijn de activiteiten op het gebied van Cultuur (via het cultuurcentrum Griffioen) en Sport (Sportcentrum VU). Deze activiteiten vinden plaats op de campus van de VU omdat de VU dit beschouwt als een belangrijk onderdeel van het zijn van een universiteit die haar studenten breed ontwikkelt. De baten uit hoofde van sport en cultuur gericht op de studenten en medewerkers worden aangemerkt als publieke baten, de baten uit hoofde van de verleende bedrijfsmatige diensten aan derden worden aangemerkt als privaat.

Op het investeren van publieke of private middelen in private activiteiten bij de VU is risicomanagement van toepassing. 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 om die reden bij de VU een belangrijk bestuurlijk aandachtspunt en een vast onderdeel in de planning-en-controlcyclus. Dit betekent dat het faculteitsbestuur c.q. de directeur van de dienst c.q. het bestuur/de directie van de entiteit die private activiteiten of publiek/private samenwerking ontwikkelt en uitvoert, risico's voor de betreffende activiteit identificeert en de vereiste beheersmaatregelen treft.

## Energiebaten

Het energiecentrum (CCE) betreft een joint venture met VUmc die voor het VU-aandeel van 50% is ondergebracht bij de VU Holding B.V.. De meeste activiteiten van CCE lopen via de VU, zoals personeel, inkoop, energie, etcetera. Deze lasten worden integraal doorbelast aan het CCE. De baten bedroegen in 2024 € 20,0m en het resultaat kwam uit op € 10k positief. De aard van deze activiteit is bij de VU aangemerkt als een noodzakelijke activiteit om op de VU-campus voor de studenten en medewerkers een fijne en gezonde studie- en werkplek te faciliteren en ligt daarmee in het verlengde van de bekostigde wettelijke taken gericht op onderwijs en onderzoek. Daarnaast voegt het exploiteren van het energiecentrum betrouwbaarheid van de energievoorziening toe, draagt het bij aan de duurzaamheid en kostenbeheersing.

Op het investeren van publieke of private middelen in private activiteiten bij de VU is risicomanagement van toepassing. 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 om die reden bij de VU een belangrijk bestuurlijk aandachtspunt en een vast onderdeel in de planning-en-controlcyclus. Dit betekent dat het faculteitsbestuur c.q. de directeur van de dienst c.q. het bestuur/de directie van de entiteit die private activiteiten of publiek/private samenwerking ontwikkelt en uitvoert, risico's voor de betreffende activiteit identificeert en de vereiste beheersmaatregelen treft.

## Parkeerbaten

Het parkeerbedrijf (Parkeerbedrijf VU-VUmc B.V.) betreft een joint venture met het AUMC (locatie VUmc) die voor het VU-aandeel van 50% is ondergebracht bij de VU Holding B.V.. Er lopen verschillende activiteiten via de VU, zoals personeel, huur parkeergarage etcetera. Deze lasten worden integraal doorbelast aan het parkeerbedrijf. De baten bedroegen in 2024 € 4,8m en het resultaat kwam uit op nihil. De aard van deze activiteit is bij de VU aangemerkt als een noodzakelijke activiteit om op de VU-campus voor de studenten en medewerkers een fijne en gezonde studie- en werkplek te faciliteren en ligt daarmee in het verlengde van de bekostigde wettelijke taken gericht op onderwijs en onderzoek. Daarnaast draagt het exploiteren van het parkeerbedrijf bij aan de kostenbeheersing en ondersteunt het bij de professionalisering van de VU.

Op het investeren van publieke of private middelen in private activiteiten bij de VU is risicomanagement van toepassing. 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 om die reden bij de VU een belangrijk bestuurlijk aandachtspunt en een vast onderdeel in de planning-en-controlcyclus. Dit betekent dat het faculteitsbestuur c.q. de directeur van de dienst c.q. het bestuur/de directie van de entiteit die private activiteiten of publiek/private samenwerking ontwikkelt en uitvoert, risico's voor de betreffende activiteit identificeert en de vereiste beheersmaatregelen treft.

## 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 2024 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

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

## Toekenningen uit het profileringsfonds

Als studenten door bijzondere omstandigheden studievertraging oplopen, konden zij tot en met augustus 2024 een aanvraag indienen voor een financiële tegemoetkoming op grond van de regeling Profileringsfonds. Vanaf september 2024 is de regeling Studentenondersteuningsfonds (StOF) ingegaan. De opzet van het Studentenondersteuningsfonds 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 Studentenondersteuningsfonds en de daarbij behorende hoogte van financiële ondersteuning.

Voor het VU-Studentenondersteuningsfonds (voorheen Profileringsfonds) is vanaf 2024 1,66 miljoen euro per jaar begroot. In 2024 is een bedrag van in totaal €1.639.146 besteed (zie de specificatietabel), in 2023 € 1.546.974 en in 2022 was dat € 1.244.648. Er zijn in 2024 toekenningen gedaan aan zeventig niet-EER (Europese Economische Ruimte) studenten voor een totaal van €81.998.

VU-Profileringsfonds 2024 (bedragen in €)		Aantal student	Aantal student	Totaal bedrag	Gemiddelde hoogte	Gemiddelde duur
Categorie	Omschrijving	aanvragen	toekenningen	toekenningen	toekenningen	toekenningen
A	Studenten in overmachtssituaties, zoals ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden of niet studeerbare opleidingen;	655	480	657.029	1.350	4 mnd
B	Studenten die optreden als bestuurslid van door de instelling erkende studie- of studentenverenigingen of in de studentenmedezeggenschap,	733	733	967.117	1.300	4 mnd
C	Overige, zoals het leveren van uitzonderlijke prestaties op het gebied van sport of cultuur.	13	11	15.000	1.350	4 mnd
<b>Totaal</b>		<b>1.401</b>	<b>1.224</b>	<b>1.639.146</b>	<b>1.300</b>	<b>4</b>

## Onkostenvergoedingen

### Onkostenvergoedingen College van Bestuur (in euro's) 2024

Met ingang van 1 januari 2018 is de 'Declaratieregeling CvB-leden Nederlandse universiteiten' van de UNL van toepassing (hierna: UNL regeling).

Onkostenvergoedingen College van Bestuur 2024 (bedragen in €)				
	Bestuurskosten prof. dr. J.J.G. Geurts	Bestuurskosten dr. M.J.W.T. Nollen	Bestuurskosten dr. ir. M.J. Jonkman	Totaal
Representatiekosten inclusief vaste onkostenvergoeding	2.908	2.453	2.761	8.122
Reiskosten binnenland	7.940	24.410	42.930	75.280
Reiskosten buitenland	9.542	0	3.423	12.965
Overige kosten	120	2.859	3.866	6.845
<b>Totaal</b>	<b>20.510</b>	<b>29.722</b>	<b>52.980</b>	<b>103.212</b>

De gerapporteerde onkosten in het bovenstaande overzicht hebben betrekking op het jaar 2024. De onkosten zijn verantwoord in overeenstemming met de UNL regeling.

### 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

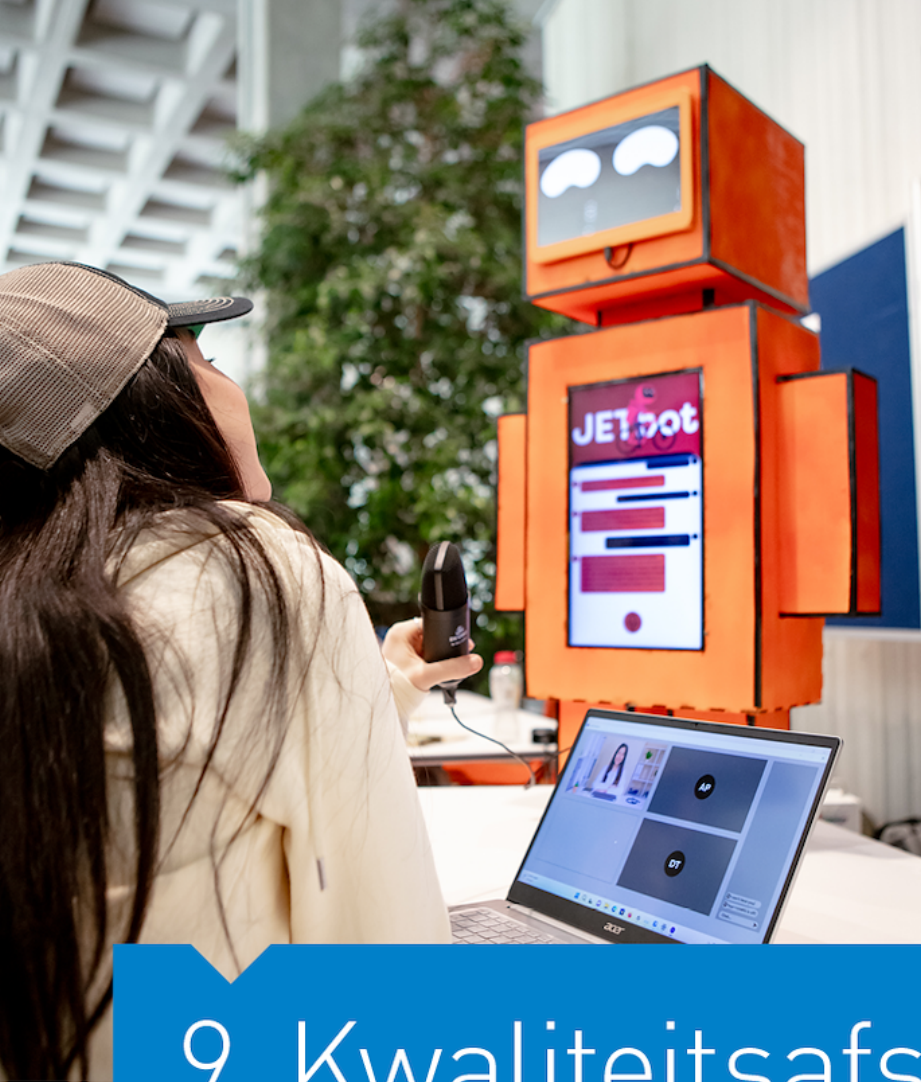
Bij de heer Nollen en mevrouw Jonkman zijn hier de kosten van hun leaseauto verantwoord. Verder bevatten de reiskosten binnenland OV-kosten, parkeerkosten, taxikosten en kosten voor (student)chauffeurs die zijn ingezet uit efficiencyoverwegingen.

## Reiskosten buitenland

De reiskosten buitenland betreffen de reis- en verblijfskosten die zijn gemaakt voor een zakelijke reis naar Japan door de heer Geurts en een zakelijke reis naar New York door mevrouw Jonkman, inclusief vluchten, accommodatie en andere gerelateerde kosten.

## Overige kosten

Onder deze categorie zijn opleidingskosten van de heer Geurts verantwoord. Daarnaast zijn de kosten voor een driedaagse MAC-netwerkreis van mevrouw Jonkman in Parijs en de kosten voor een driedaagse UNL-werkmissie van de heer Nollen in Londen verantwoord.



## 9. Kwaliteitsafspraken



# 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 komen te liggen op de transformatie om activerend en blended onderwijs te 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 laten weten dat het jaarverslag goed inzicht geeft in de voortgang van de voornemens in het kader van de Kwaliteitsafspraken. De minister van OCW heeft op basis van het advies van de NVAO in mei 2023 een positief besluit genomen over de toekenning van de kwaliteitsmiddelen tot en met 31 december 2024 vanwege de gerealiseerde kwaliteit. Na de tussentijdse beoordeling op basis van het VU Jaarverslag 2021 is jaarlijks in het VU Jaarverslag verantwoording afgelegd over de besteding van de kwaliteitsmiddelen tot en met het betreffende jaar. Dit hoofdstuk bevat de integrale eindevaluatie van de planrealisatie van de kwaliteitsafspraken over de gehele periode 2019 - 2024.

## 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 P&C-cyclus en de documenten die in dat kader worden opgesteld (Kadernota, Jaarplan, periodieke voortgangsrapportages en Jaarverslag), zowel op facultair als VU-breed niveau. Het (facultaire) Kwaliteitsplan is twee keer per jaar onderdeel van gesprek tussen (facultair) bestuur en (facultaire) medezeggenschap. Ten aanzien van de besteding van het jaarlijkse bedrag aan studievoorschotgelden, geldt dat de invulling 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 ten opzichte van het Kwaliteitsplan Onderwijs VU 2.0 in de periode tot en met 2024 geen grote afwijkingen geweest ten opzicht van deze kaders die opnieuw ter instemming zijn voorgelegd aan de medezeggenschap. We zijn daarmee niet afgeweken van de doelen per thema zoals opgenomen in het Kwaliteitsplan 2.0. Wel hebben we jaarlijks goed gemonitord of de begrote middelen voor de doelen per thema nog realistisch waren. Waar nodig hebben we onderbesteding op bepaalde onderdelen ingezet voor projecten die intensivering nodig hadden. De medezeggenschap is hiervan op de hoogte gesteld. De afwijkingen binnen de facultaire meerjarenplannen zijn afgestemd met de facultaire medezeggenschap binnen de reguliere P&C-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 Raad van Toezicht (RvT) is elke vergadering op de hoogte gesteld van de stand van zaken door middel van een mededeling waarin de actuele zaken verwerkt zijn. 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 VU-brede programma's en projecten vallen onder de verantwoordelijkheid van vijf stuurgroepen. De sturing van het gehele portfolio aan projecten valt onder de verantwoordelijkheid van een werkgroep die namens het Overleg van Portefeuillehouders Onderwijs de algehele voortgang van het centrale deel van het plan bewaakt (werkgroep onderwijsprojecten VU). De leden van deze werkgroep hebben ook zitting in de stuurgroepen (1 lid per stuurgroep). De studentmedezeggenschap is ook standaard vertegenwoordigd in elke stuurgroep.

De sturing middels de stuurgroepen en werkgroep onderwijsprojecten loopt goed, de projecten konden hiermee goed gevolgd worden.

In de bestuurlijke overleggen is op basis van de periodieke financiële rapportage de uitputting van de studievoorschotmiddelen scherp in de gaten gehouden en eventuele onderbesteding en herallocatie besproken indien daar aanleiding toe was. Vooral in 2023 is hier intensief met faculteiten over gesproken op basis waarvan faculteiten in 2024 een inhaalslag hebben laten zien. Er is vanaf 2022 ingezet op beter financieel inzicht in de VU-brede onderwijsprojecten. De VU-brede projecten hebben daarop in 2023 een eerste inhaalslag laten zien en hebben dit in 2024 gecontinueerd. We zijn er trots op dat met de scherpe prognoses en inzicht in realisaties en de inhoudelijke monitoring en sturing via de stuurgroepen het gelukt is om nagenoeg alle doelen binnen de thema's te hebben verwezenlijkt, inclusief 100% besteding van de externe studievoorschotmiddelen aan deze doelen.

## Voortgang en realisatie

### Financiële realisatie

In het Kwaliteitsplan 2.0 is in 2024 € 6,9m aan VU-brede initiatieven toegewezen en € 16,5m aan faculteiten, plus indexatie. De volgende tabel toont de realisatie 2024 in vergelijking met de begroting 2024 op basis van het Kwaliteitsplan VU 2.0, plus indexatie en aanvullende eigen middelen.

### Realisatie 2024

STUDIEVOORSCHOTGELDEN VU 2024	Begroting	Realisatie	Saldo	Besteding in
<i>Kwaliteitsthema (bedragen in € x1.000)</i>	2024	2024	2024	% B2024/ R2024
<b>1. Onderwijsintensiteit</b>				
VU-breed	927	841	87	90,7%
Facultair	8.018	12.261	-4.243	152,9%
<b>Totaal thema 1 Onderwijsintensiteit</b>	<b>8.945</b>	<b>13.102</b>	<b>-4.157</b>	<b>146,5%</b>
<b>2. Begeleiding studenten</b>				
VU-breed	189	342	-154	181,3%
Facultair	1.495	1.526	-31	102,1%
<b>Totaal thema 2 Begeleiding studenten</b>	<b>1.684</b>	<b>1.868</b>	<b>-185</b>	<b>111,0%</b>
<b>3. Studiesucces</b>				
VU-breed	686	1.039	-352	151,3%
Facultair	2.129	2.093	36	98,3%
<b>Totaal thema 3 Studiesucces</b>	<b>2.815</b>	<b>3.132</b>	<b>-317</b>	<b>75,0%</b>
<b>4. Onderwijsdifferentiatie</b>				
VU-breed	206	275	-69	133,5%
Facultair	1.309	1.022	287	78,1%
<b>Totaal thema 4 Onderwijsdifferentiatie</b>	<b>1.515</b>	<b>1.297</b>	<b>218</b>	<b>80,3%</b>
<b>5. Onderwijsfaciliteiten</b>				
VU-breed	2.971	3.226	-254	108,6%
Facultair	1.525	1.519	6	99,6%
<b>Totaal thema 5 Onderwijsfaciliteiten</b>	<b>4.496</b>	<b>4.744</b>	<b>-248</b>	<b>105,5%</b>
<b>6. Docentkwaliteit</b>				
VU-breed	1.945	2.096	-152	107,8%
Facultair	2.045	1.491	554	72,9%
<b>Totaal thema 6 Docentkwaliteit</b>	<b>3.990</b>	<b>3.588</b>	<b>402</b>	<b>89,9%</b>
Totaal VU-breed	6.924	7.819	-895	112,9%
Totaal Facultair	16.521	19.912	-3.391	120,5%
<b>TOTAAL STUDIEVOORSCHOTGELDEN 2024</b>	<b>23.446</b>	<b>27.731</b>	<b>-4.285</b>	<b>118,3%</b>
TOTAAL BESCHIKBAAR	24.591	24.591	-	112,8%
<b>VERSCHIL T.O.V. BESCHIKBAAR</b>	<b>-1.146</b>	<b>3.140</b>		

De begroting voor 2024 bedroeg € 23,5m. Het externe budget is voor 2024 (door indexatie) hoger uitgevallen dan de begroting, namelijk € 24,6m, Uiteindelijk is een bedrag van € 27,7m besteed in 2024. Ten opzichte van het extern beschikbare budget van € 24,6m is 112,8% gerealiseerd, ten opzichte van de in begroting 2024 opgenomen 118,3%. Deze overbesteding was bekend en geprognostiseerd, mede om op een aantal onderwerpen de nog niet bestede middelen over voorgaande jaren alsnog in te lopen.

We zien dat er op alle 6 kwaliteitsthema's veel voortgang is geboekt. Wanneer we kijken naar de besteding, zien we zowel onder- als overbestedingen op de zowel VU-brede als facultaire projecten. Ook loopt de realisatie niet altijd gelijk met inhoudelijke voortgang.

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 VU-brede projecten, een hoge besteding. Als VU laten we op de grote onderwerpen, zoals meer docenten voor het onderwijs, meer en betere studiefaciliteiten en VU-brede investeringen in de docentkwaliteit een hoog realisatiepercentage zien, wat stemt tot grote tevredenheid.

## Realisatie periode 2019-2024

STUDIEVOORSCHOTGELDEN VU 2024	Begroting	Realisatie	Besteding in %
Kwaliteitsthema (bedragen in € x1.000)	2019-2024	2019-2024	B19-24/R19-24
<b>1. Onderwijsintensiteit</b>			
VU-breed	4.342	4.215	97,1%
Facultair	29.149	33.341	114,4%
<b>Totaal thema 1 Onderwijsintensiteit</b>	<b>33.491</b>	<b>37.556</b>	<b>112,1%</b>
<b>2. Begeleiding studenten</b>			
VU-breed	913	817	89,4%
Facultair	5.825	4.933	84,7%
<b>Totaal thema 2 Begeleiding studenten</b>	<b>6.738</b>	<b>5.750</b>	<b>85,3%</b>
<b>3. Studiesucces</b>			
VU-breed	3.679	3.606	98,0%
Facultair	7.990	6.930	86,7%
<b>Totaal thema 3 Studiesucces</b>	<b>11.669</b>	<b>10.536</b>	<b>90,3%</b>
<b>4. Onderwijsdifferentiatie</b>			
VU-breed	1.271	1.281	100,8%
Facultair	5.140	405	7,9%
<b>Totaal thema 4 Onderwijsdifferentiatie</b>	<b>6.411</b>	<b>1.686</b>	<b>26,3%</b>
<b>5. Onderwijsfaciliteiten</b>			
VU-breed	17.052	15.528	91,1%
Facultair	5.130	5.168	100,7%
<b>Totaal thema 5 Onderwijsfaciliteiten</b>	<b>22.181</b>	<b>20.696</b>	<b>93,3%</b>
<b>6. Docentkwaliteit</b>			
VU-breed	8.635	7.589	87,9%
Facultair	6.808	4.434	65,1%
<b>Totaal thema 6 Docentkwaliteit</b>	<b>15.442</b>	<b>12.023</b>	<b>77,9%</b>
Totaal VU-breed	35.891	33.036	92,0%
Totaal Facultair	60.041	58.859	98,0%
<b>TOTAAL STUDIEVOORSCHOTGELDEN 2024</b>	<b>95.933</b>	<b>91.894</b>	<b>95,8%</b>
TOTAAL BESCHIKBAAR	91.518	91.518	100,4%
<b>VERSCHIL T.O.V. BESCHIKBAAR</b>	<b>4.415</b>	<b>377</b>	

Wanneer we kijken naar de periode 2019-2024 ligt het bestedingspercentage op 100,4% ten opzichte van het extern beschikbare budget en op 95,8% ten opzichte van de totale begroting. Over deze periode bedroeg het extern beschikbare budget vanuit OCW € 91,5m, dat is in de begroting aangevuld met € 4,4m aan eigen VU-middelen (ingezet op de thema's Onderwijsintensiteit en Onderwijsfaciliteiten), waardoor de totale begroting € 95,9m bedroeg. Hier tegenover stond een totaal bedrag aan bestedingen over de periode 2019-2024 van € 91,9m. De totale besteding over deze periode bedraagt € 377K hoger t.o.v. het beschikbare externe budget en € 4,0m lager ten opzichte van de totale begroting aan studievoorschotgelden.

Thema 1 kent met de activiteit activerende onderwijsvormen/blended learning VU-breed een iets lagere besteding dan begroot. De VU-brede middelen op dit thema zijn grotendeels op facultair niveau in projectvorm ingezet, waarbij we zien dat de besteding voornamelijk op de facultaire projecten wordt verwerkt. Daardoor lijkt het alsof de VU-brede besteding achterblijft bij de facultaire besteding. Bij thema 2, begeleiding studenten, zien we dat de activiteiten goed op gang zijn gekomen en grotendeels zijn gerealiseerd en dat de besteding hierbij iets achter is gebleven. Door Corona is op een aantal projecten vertraging opgelopen, bijvoorbeeld rondom Studeerbaarheid als onderdeel van het project Studeren met een Functiebeperking. Thema 3 kent een onderbesteding op de activiteit studiesucces taalvaardigheid. Hier zien we minder animo van studenten dan verwacht. We zien hier een effect van Corona en minder internationale studenten voor Basic Dutch on Campus.

Op thema 4 zien we bij talentontwikkeling in de faculteiten een onderbesteding, terwijl de realisatie ten aanzien van talentontwikkeling via VU-brede activiteiten op schema loopt. Op thema 5 Onderwijsfaciliteiten is de vertraging die in 2021 is ontstaan ingelopen. Het Network for Teaching and Learning is in 2023 ondergebracht in het nieuw opgericht Centre for Teaching and Learning. Zowel op facultair niveau als voor het Centre for Teaching en Learning zijn de doelen inhoudelijk behaald en ook de middelen nagenoeg besteed. Op thema 6 docentkwaliteit heeft een deel van de facultaire activiteiten niet plaats kunnen vinden door Corona of is hierdoor vertraagd. Voor een deel is een herbesteding gezocht in afstemming met de decentrale medezeggenschap. Een ander deel is alsnog in 2024 uitgevoerd.

Op de inhoudelijke besteding van deze thema's zal hierna een toelichting worden gegeven. De middelen over de periode 2019 t/m 2024 zijn, met een iets andere onderverdeling dan begroot, volledig ingezet.

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 2024 zijn we in goed overleg met de medezeggenschap begonnen 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

In dit hoofdstuk geven we deze resultaten op geaggregeerd niveau weer per subvoornemen binnen de 6 kwaliteitsthema's voor een helder overzicht van de totale voortgang. In de tabellen is opgenomen wat de voornemens waren, welke voortgang is geboekt en waar we staan ten opzichte van de te realiseren maatregelen. Hierbij maken we gebruik van de volgende aanduidingen die gelden als je over de breedte van de VU-brede plannen en facultaire plannen kijkt:

- Volledig gerealiseerd: beoogd resultaat is behaald en project afgerond
- Afgeblazen: dit project is geannuleerd. Beoogd resultaat niet behaald. Bij gerealiseerd resultaat wordt toegelicht waarom.
- Grotendeels gerealiseerd: beoogd resultaat is niet op alle onderdelen behaald.

Daarnaast is helder gemaakt of er aanpassingen zijn gedaan ten opzichte van het Kwaliteitsplan 2.0. Daartoe is in de laatste kolom het beoogd resultaat over de gehele periode opgenomen over de breedte van de VU brede plannen en facultaire projecten. Hierbij is aangegeven of deze gelijk aan het plan zijn zoals opgenomen in het Kwaliteitsplan 2.0 (gelijk aan plan) of dat deze door vertraging of intensivering is bijgesteld ten opzichte van het Kwaliteitsplan 2.0 (bijstelling resultaat). Indien het resultaat is bijgesteld, staat in de laatste kolom het bijgestelde resultaat weergegeven.

Bij de verantwoording is tot slot in de tabellen een onderscheid gemaakt tussen centraal en decentraal niveau.

## Thema 1 Onderwijsintensiteit

### 1a. Meer docenten

Doelen 2024 behaald, financiële uitnutting boven begroting	Mate van realisatie 	Uitnutting financieel 
--	--	--

Onderwerp (x €1.000)	Begroting t/m 2024	Realisatie t/m 2024	Nog te besteden middelen 2019-2024
1a. Meer docenten	€ 18.804	€ 20.454	-/ € 1.650
Decentraal	€ 18.804	€ 20.454	-/ € 1.650

Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2024	Beoogd resultaat t/m 2024
<b>Decentraal</b>			
Intensiteit onderwijs	De intensiteit van het onderwijs verhogen en tegelijkertijd de werkdruk voor docenten verlagen.	<b>Volledig gerealiseerd:</b> er is beleid gemaakt voor de inzet van studentassistenten in het bacheloronderwijs; studentassistenten zijn ingezet voor extra werkcolleges, inzet van masterstudenten is geëvalueerd en ongewijzigd voorgezet.	<b>Gelijk aan plan:</b> inzet van studentassistenten is geëvalueerd en eventueel bijgesteld.
Juniordocenten	Het doel is om activerend onderwijs van hoog niveau aan te bieden.	<b>Volledig gerealiseerd:</b> Extra (junior)docenten 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. Zo zijn bij de bètafaculteit bijv. 59 juniordocenten voor 0,8 fte aangesteld bovenop de juniordocenten vanuit de reguliere begroting (beoogd was 34 extra juniordocenten) en bij de FGB is 20 fte juniordocenten aangesteld in aanvulling op de reguliere begroting (beoogd was 17 fte).	<b>Bijstelling resultaat:</b> Nog meer juniordocenten zijn aangesteld om practica en werkgroepen te verzorgen.

### 1b. Meer activerende onderwijsvormen

Doelen 2024 behaald, financiële uitnutting boven begroting	Mate van realisatie 	Uitnutting financieel 
--	--	--

Onderwerp (x €1.000)	Begroting t/m 2024	Realisatie t/m 2024	Nog te besteden middelen 2019-2024
1b. Activerend blended onderwijs	€ 14.506	€ 17.224	-/ € 2.717
Centraal	€ 4.342	€ 4.215	€ 127
Decentraal	€ 10.165	€ 13.009	-/ € 2.844

Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat 2019 - 2024	Beoogd resultaat t/m 2024
<b>Centraal</b>			
Activerend blended onderwijs	De intensiteit van het onderwijs verhogen en tegelijkertijd de werkdruk voor docenten verlagen.	<b>Grotendeels gerealiseerd:</b> In elk curriculum wordt gewerkt aan de implementatie van Activerend Blended Onderwijs, dit wordt bij iedere faculteit ondersteund vanuit het VU Centre for Teaching and Learning (CTL). We beoordelen de realisatie als 'grotendeels' gerealiseerd omdat de nadruk de afgelopen jaren verschoven van 'blended' naar 'activerend'. Dit omdat na COVID 'terug naar de campus' belangrijk onderdeel van het beleid werd. De benodigde ondersteuning voor blended learning is geborgd bij de onderwijswerkplaats van het CTL en veel faculteiten hebben een eigen ICT&O team dat ondersteunt. De middelen zijn t.o.v. de begroting meer op decentraal dan op centraal niveau ingezet.	<b>Gelijk aan plan:</b> Per 2024 is een groot deel van de curricula geheel of deels blended ingericht. Per 2024 is de benodigde ondersteuning bij blended learning geborgd binnen de universiteit.
<b>Decentraal</b>			
Activerend Onderwijs	De ambitie is om een volledig pakket aan educatieve vormen te ontwikkelen, inclusief een blended learning approach die aansluit bij de onderwijsvisie van de VU.	<b>Volledig gerealiseerd:</b> Bij alle faculteiten zijn steeds meer vakken volgens een activerende en blended benadering vormgegeven. Hiervoor is extra personeel aangesteld, zowel docenten als activerend blended onderwijs-ondersteuners.	<b>Gelijk aan plan:</b> Activerend onderwijs is een integraal onderdeel van het facultaire aanbod.

## Thema 2 Studentbegeleiding

### 2a. Versterken studieadvies

Doelen 2024 behaald, financiële uitnutting blijft achter	Mate van realisatie	Uitnutting financieel
		

Onderwerp (x €1.000)	Begroting t/m 2024	Realisatie t/m 2024	Nog te besteden middelen 2019-2024
2a. Versterken studieadvies	€ 1.225	€ 866	€ 358
Centraal	€ 61	€ 17	€ 44
Decentraal	€ 1.164	€ 849	€ 315

Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2024	Beoogd resultaat 2024
<b>Centraal</b>			
Kwaliteit studieadvies	Professionaliseren van studieadviseurs	<b>Volledig gerealiseerd:</b> In totaal hebben vanaf 2020 37 deelnemers aan de BKS deelgenomen en deze succesvol afgerond.	<b>Gelijk aan plan:</b> Per 2024 hebben we 30 nieuwe BKS (basiskwalificatie studieadviseur) gerealiseerd
<b>Decentraal</b>			
Versterken studieadvies	Meer en betere begeleiding studenten	<b>Volledig gerealiseerd:</b> De capaciteit voor studieadvies, studentbegeleiding en loopbaanoriëntatie is verder uitgebreid en de kwaliteit van de begeleiding is verder vormgegeven en geborgd.	<b>Gelijk aan plan:</b> De capaciteit en kwaliteit van het studieadvies is gerealiseerd en geconsolideerd.

## 2b. Meer mentoren/tutores

Doelen 2024 behaald, financiële uitnutting blijft achter	Mate van realisatie 	Uitnutting financieel 
--	---	---

Onderwerp (x €1.000)	Begroting t/m 2024	Realisatie t/m 2024	Nog te besteden middelen 2019-2024
2b. Meer mentoren/tutores	€ 4.102	€ 3.433	€ 669
Decentraal	€ 4.102	€ 3.433	€ 669

Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2024	Beoogd resultaat 2024
<b>Decentraal</b>			
Mentoraat of tutoraat versterken/vergroten	Mentoraat/tutoraat professioneler en duurzamer maken, capaciteit uitbreiden	<b>Volledig gerealiseerd:</b> Er is extra menskracht ingehuurd voor tutoraat en mentoraat. Bij verschillende faculteiten (oa SBE en FGW) is het mentoraat of tutoraat op basis van een evaluatie opnieuw ingericht. Bij RCH is de leerlijn Persoonlijke en Professionele en Identiteit (PPI) (waaronder studievoordigheden) doorontwikkeld en in de bacheloropleidingen ingezet.	<b>Gelijk aan plan:</b> Mentor en tutorprogramma's zijn geëvalueerd en verbeterd. De studievoordighedenlijn bij RCH wordt succesvol in al hun bacheloropleidingen ingezet.

## 2c. Begeleiding specifieke studentgroepen

Doelen 2024 behaald, financiële uitnutting op begroting	Mate van realisatie 	Uitnutting financieel 
---	--	--

Onderwerp (x €1.000)	Begroting t/m 2024	Realisatie t/m 2024	Nog te besteden middelen 2019-2024
2c. Begeleiding specifieke studentgroepen	€ 1.242	€ 1.185	€ 56
Centraal	€ 845	€ 800	€ 45
Decentraal	€ 397	€ 385	€ 11

Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2024	Beoogd resultaat 2024
<b>Centraal</b>			
Studeren met een functiebeperking	De algemene toegankelijkheid voor studenten met een beperking verbeteren, incl. verbetering informatievoorziening en inclusiviteit van het onderwijs	<b>Volledig gerealiseerd:</b> De fysieke en digitale toegankelijkheid van de VU, en de informatievoorzieningen daaromtrent, is geoptimaliseerd. Daarnaast wordt studenten met een ondersteuningsbehoefte meer flexibiliteit in onderwijs- en toetsingsvormen aangeboden vanuit doelgroepgerichte studentbegeleiding en maatwerkvoorzieningen.	<b>Gelijk aan plan:</b> 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.
<b>Decentraal</b>			
Begeleiden specifieke studentgroepen	Ondersteuning specifieke studentgroepen is geborgd	<b>Volledig gerealiseerd:</b> begeleiding en coördinatie van studentondersteuning is opgezet en geborgd, waarin welzijn en specifieke studentgroepen een belangrijke plaats vervult. Er is diversiteitsbeleid uitgevoerd op facultair niveau. Ook is ondersteuning en uitbreiding van de coördinatie voor internationale programma's gerealiseerd en een breed palet aan activiteiten voor studenten t.b.v. voorbereiding op de arbeidsmarkt (Career Services) gerealiseerd en geborgd.	<b>Gelijk aan plan:</b> In 2024 hebben wij de begeleiding van specifieke studentgroepen geborgd.

## Thema 3 Studiesucces

### 3a. Overgang vo-wo

Doelen 2024 behaald, financiële uitnutting boven begroting	Mate van realisatie 	Uitnutting financieel 
--	--	--

Onderwerp (x €1.000)	Begroting t/m 2024	Realisatie t/m 2024	Nog te besteden middelen 2019-2024
3a. Overgang vo-wo	€ 1.295	€ 1.327	-/- € 32
Decentraal	€ 1.295	€ 1.327	-/- € 32

Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2024	Beoogd resultaat 2024
<b>Decentraal</b>			
Overgang vo-wo	De overgang van VO naar WO versoepelen en studiekeuzebegeleiding zo organiseren dat een student zich zo vroeg en goed mogelijk aan zijn opleiding kan binden.	<b>Volledig gerealiseerd:</b> Bij SBE is de inzet van de Studiekeuzecheck geëvalueerd en wordt actief ingezet op voorlichting op scholen. Ook is bij SBE een kwalitatieve toegangseis ingesteld, geëvalueerd en besloten deze te houden. Bij geneeskunde is programmatisch toetsen ingevoerd en de cursus BinnesteBuiten (voor een zachte landing) geïmplementeerd en geborgd met een draaiboek. Bij RCH zijn 25 kennisclips ingezet als standaard onderdeel van het curriculum om overgang vo-wo te verbeteren, ontvingen alle eerstejaars de publicatie 'Slimmer studeren' en welkomsinformatie. Bij FGW is het aanbod aansluitingsonderwijs uitgebreid en via het Pre-University College aangeboden en geborgd.	<b>Gelijk aan plan:</b> Matching en studiekeuzeactiviteiten zijn geëvalueerd en evt.verbeterd. Succesvolle activiteiten in het eerste jaar zijn opgenomen als standaard onderdelen.

### 3b. Mixed Classroom

Doelen 2024 behaald, financiële uitnutting op begroting	Mate van realisatie 	Uitnutting financieel 
---	--	--

Onderwerp (x €1.000)	Begroting t/m 2024	Realisatie t/m 2024	Nog te besteden middelen 2019-2024
3b. Mixed Classroom	€ 294	€ 274	€ 22
Centraal	€ 82	€ 86	-/- € 4
Decentraal	€ 213	€ 188	€ 27

Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2024	Beoogd resultaat 2024
<b>Centraal</b>			
Mixed Classroom voor studenten	VU breed aanbod voor studenten ontwikkelen ter ondersteuning van het onderwijsconcept van Mixed Classroom	<b>Volledig gerealiseerd:</b> Het Unpack Your Study, ontwikkeld op basis van het Mixed Classroom (MC)-model, met MC gerelateerde doelen, wordt aan alle uitgaande studenten aangeboden. Het Master Integration Programme is expliciet belegd bij een projectmedewerker. Er zijn verschillende evenementen georganiseerd om een inclusief leerklimaat in verschillende masterprogramma's te bevorderen. Verschillende opleidingen organiseren workshops of andere kennisdeling voor studenten om kennis te nemen van het MC model. In de laatste jaren is de focus meer gelegd op inclusief onderwijs als doel; het MC model is hierbij een middel. Zie ook de resultaten van Mixed classroom docenten.	Gelijk aan plan: Per 2024 weten alle studenten wat het Mixed Classroom model hun brengt en van hen vraagt. Ook buiten het onderwijs is er Mixed Classroom aanbod voor studenten (informatie, workshops).
<b>Decentraal</b>			
Mixed Classroom	Implementatie onderwijsconcept Mixed Classroom in vakken/ opleidingen	<b>Volledig gerealiseerd:</b> Training Mixed Classroom is ingezet. Docenten hebben de training Mixed Classroom gevolgd en het mixed classroom model is bij een aantal opleidingen en vakken geïmplementeerd. Op basis van leerdoelen analyses met verbeteringsuggesties is het Mixed Classroom onderwijsconcept verder geïmplementeerd. De verbeteringen zijn doorgevoerd, ondersteund door het Centre for Teaching and Learning.	<b>Gelijk aan plan:</b> Mixed classroom concept is verder ontwikkeld en geïmplementeerd en onderdeel van de onderwijscultuur.

### 3c. Taalvaardigheid studenten

Doelen 2024 grotendeels behaald, financiële uitnutting blijft achter	Mate van realisatie 	Uitnutting financieel 
--	--	--

Onderwerp (x €1.000)	Begroting t/m 2024	Realisatie t/m 2024	Nog te besteden middelen 2019-2024
3c. Taalvaardigheid studenten	€ 1.029	€ 803	€ 225
Centraal	€ 744	€ 607	€ 136
Decentraal	€ 285	€ 195	90

Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2024	Beoogd resultaat 2024
<b>Centraal</b>			
Taalvaardigheid studenten	Versterken van de communicatieve en taalvaardigheden van studenten door het aanbieden van (extra-curriculaire) taalcursussen, taalondersteuning en leerlijnen communicatieve vaardigheden Engels en Nederlands	<b>Volledig gerealiseerd:</b> Het aanbod aan taalcursussen voor studenten is overzichtelijk beschikbaar en is mede met de kwaliteitsmiddelen vernieuwd en uitgebreid. Alle opleidingen besteden in hun curriculum aandacht aan communicatieve- en taalvaardigheden. Voorbeelden zijn de vernieuwde cursussen Basic Dutch on Campus, Academisch Nederlands Plus, scriptiecoaching en workshops. In lijn met de VU Taalstrategie is er aanvullend aandacht besteed aan de meerwaarde van taaldiversiteit, onder meer met de ontwikkeling van MOOCs, aandacht voor taaldiversiteit in het 'Mixed Classroom' onderwijsconcept en de introductie van de 'dag van de moedertaal' (doelgroep zowel docenten als studenten).	<b>Gelijk aan plan:</b> 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.
<b>Decentraal</b>			
Taalvaardigheid studenten	Engelse en Nederlandse taalvaardigheden van (internationale) studenten verbeteren	<b>Grotendeels gerealiseerd:</b> Er zijn cursussen en trainingen verzorgd, maar het blijkt lastig voldoende studenten een taalcursus te laten volgen. Bij één faculteit is het beoogd resultaat bijgesteld en de middelen in afstemming met de facultaire GV anders ingezet. Verder zijn een taaltoets en bijspijkerkursus afgenomen, is facultair taalbeleid voortgezet, extra ondersteuning vanuit het Taalcentrum ingezet bij nakijken van papers en voor de module Academic writing in English.	<b>Gelijk aan plan/deels bijgesteld:</b> De aandacht voor taalvaardigheid en onder studenten is integraal onderdeel van het onderwijs aan studenten door adequaat aanbod van taalonderwijs.

### 3d. Informatievoorziening studiekeuzes

Doelen 2024 behaald, financiële uitnutting op begroting	Mate van realisatie	Uitnutting financieel
		

Onderwerp (x €1.000)	Begroting t/m 2024	Realisatie t/m 2024	Nog te besteden middelen 2019-2024
3d. Informatievoorziening studiekeuzes	€ 436	€ 397	€ 39
Decentraal	€ 436	€ 397	€ 39

Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2024	Beoogd resultaat 2024
<b>Decentraal</b>			
Keuze masteropleiding	Studenten beter informeren over de keuze voor de masteropleiding.	<b>Volledig gerealiseerd:</b> de masterdag is geëvalueerd en veranderingen zijn geïmplementeerd, de voorlichting aan 2 <sup>e</sup> en 3 <sup>e</sup> jaars is geïntensiveerd, er zijn career events georganiseerd en relaties met alumni zijn versterkt.	<b>Gelijk aan plan:</b> Verbeteringen in de masterdagen en events zijn doorgevoerd en studenten beschikken over adequate informatie over (doorstroom)masters.

### 3e. Overstap arbeidsmarkt

Doelen 2024 behaald, financiële uitnutting in lijn met begroting	Mate van realisatie 	Uitnutting financieel 
--	---	---

Onderwerp (x €1.000)	Begroting t/m 2024	Realisatie t/m 2024	Nog te besteden middelen 2019-2024
3e. Overstap arbeidsmarkt	€ 5.555	€ 4.568	€ 986
Centraal	€ 363	€ 247	€ 116
Decentraal	€ 5.192	€ 4.321	€ 871

Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2024	Beoogd resultaat 2024
<b>Centraal</b>			
Career Services	Studenten beter ondersteunen bij overstap arbeidsmarkt middels career offices/services	<p><b>Volledig gerealiseerd:</b> Door de kwaliteitsgelden is het gelukt om VU brede middelen aan te schaffen zoals 123test. Deze tool is toegankelijk voor elke VU student en biedt verschillende capaciteitentesten en loopbaantesten aan welke vervolgens met career officers binnen de faculteit besproken kunnen worden. Wegens succes hebben we de licentie verlengd t/m 2026. Daarnaast is de VU ook nog steeds partner van het event ITEA. Een belangrijk event voor internationaal en internationaal georiënteerde studenten. Ze kunnen kennismaken met bedrijven die ook niet native speakers aannemen. Daarnaast is er ook binnen elke faculteit een aanspreekpunt voor Career Services gerealiseerd. Elke zes weken vindt er een interfacultair careersoeverleg plaats, waarin we kennis en ervaringen met elkaar delen en VU brede projecten (123test, VU Career Skills Day en ITEA) afstemmen. Een aantal jaar geleden is ervoor gekozen om op VU-breed niveau niet betrokken te zijn bij het TECH020 evenement, omdat dit evenement een bepaalde groep studenten aantrekt en het dus niet gaat om een VU-breed evenement of project.</p>	<p><b>Gelijk aan plan:</b> Elke faculteit voorziet in een aanbod van career services voor elke student, bestaande uit drie componenten (bewustwording, competenties, netwerken). Op elke faculteit is een medewerker of contactpersoon voor career services, die tevens participeert in het interfacultaire careersoeverleg.</p> <p>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.</p>
<b>Decentraal</b>			
Aansluiting arbeidsmarkt	Studenten beter voorbereiden op de overstap naar de arbeidsmarkt	<p><b>Volledig gerealiseerd:</b> Er zijn vele activiteiten ontplooid binnen faculteiten om studenten beter voor te bereiden op de overstap naar de arbeidsmarkt: uitbreiding carriëredagen, update alumni-pagina's op de website uitbreiding stagemogelijkheden, inrichting careerportal/stagedatabank, diverse workshops en events, bijv de workshop 'How to make a success of your first job', uitbreiding online aanbod Career Services, initiëren van werkveldadviescommissies, organisatie van alumni-events, werken met portfolio's in de masters met onder meer loopbaangerichte competenties, loopbaanbegeleiding via gesprekken en events, meer aandacht voor vaardigheden in het curriculum, breed aanbod van services voor studenten in samenwerking met het werkveld.</p>	<p><b>Gelijk aan plan:</b> Faculteiten voorzien in een aanbod van career services voor elke student.</p>

### 3f. Evidence based onderwijs

Doelen 2024 grotendeels behaald, financiële uitnutting boven begroting	Mate van realisatie 	Uitnutting financieel 
--	---	---

Onderwerp (x €1.000)	Begroting t/m 2024	Realisatie t/m 2024	Nog te besteden middelen 2019-2024
3f. Evidence based onderwijs	€ 1.529	€ 1.676	-/- € 147
Centraal	€ 1.453	€ 1.656	-/- € 202
Decentraal	€ 76	€ 20	€ 56

Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2024	Beoogd resultaat 2024
<b>Centraal</b>			
VU Analytics	Versterken van evidence based onderwijs, begeleiding van studenten en onderwijsbeleid dankzij inzichten uit VU Analytics.	<p><b>Grotendeels gerealiseerd:</b> Het beoogd resultaat van Evidence-based persoonlijke adviezen bleek niet haalbaar i.v.m. tekortkoming van data. In plaats daarvan is kwalitatief onderzoek toegevoegd aan het adviespakket.</p> <p>Instream- en doorstroomprognoses worden actief gebruikt om onderwijsbehoeften beter te voorspellen en hierop in te spelen. Deze prognoses zijn gedeeltelijk ook doorgetrokken naar Finance. Daarmee zijn de prognoses ingebed in de ontwikkeling van onderwijsbeleid.</p> <p>VU Analytics heeft zich doorontwikkeld naar Education Analytics en zijn rol als boegbeeld in data-analyse binnen het hoger onderwijs behouden en verder uitgebouwd in Nederland.</p> <p>Samenwerking met wetenschappers binnen en buiten de instelling is geïntensiveerd. Dat geldt ook voor samenwerking binnen de VU met andere afdelingen, diensten en faculteiten.</p>	<p><b>Extra doelen:</b> Het gebruik van de analyses en inzichten neemt toe. Er zijn per 2024 Evidence based persoonlijke adviezen en studentbegeleiding voor studenten en docenten (op basis van toestemming) beschikbaar.</p> <p>De inbedding van prognoses in de ontwikkeling van onderwijsbeleid 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 meer intensiever samengewerkt gaan worden met de wetenschappers binnen en buiten de VU.</p>
<b>Decentraal</b>			
Evidence based onderwijs	Evalueren effectiviteit onderwijswijzigingen mbv Student Analytics	<p><b>Afgeblazen:</b> Bij één faculteit is het project om onderwijswijzigingen te evalueren gestopt ivm stopgezet promotietraject: de middelen zijn bij een ander SVM-project ingezet.</p> <p><b>Grotendeels gerealiseerd:</b> bij een andere faculteit zijn in 2024 projecten gestart die aanpassingen in het onderwijs evalueren en op basis waarvan in 2025 een toolbox met innovatieve studiesucces bevorderende maatregelen wordt opgeleverd.</p>	<p><b>Bijstelling beoogd resultaat:</b> promotieonderzoek naar evaluatie onderwijswijzigingen gestopt.</p> <p><b>Overige gelijk aan plan:</b> Aanpassingen in het onderwijs zijn geëvalueerd en verbeterpunten geformuleerd.</p>

### 3g. Studentenwelzijn

Doelen 2024 behaald, financiële uitnutting op begroting	Mate van realisatie 	Uitnutting financieel 
---	--	--

Onderwerp (x €1.000)	Begroting t/m 2024	Realisatie t/m 2024	Nog te besteden middelen 2019-2024
3g. Studentenwelzijn	€ 1.462	€ 1.442	€ 20
Centraal	€ 987	€ 1.009	-/- € 22
Decentraal	€ 475	€ 433	€ 42

Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2024	Beoogd resultaat 2024
<b>Centraal</b>			
Studentenwelzijn	Bevorderen studentenwelzijn	<p><b>Volledig gerealiseerd:</b> Binnen het project studentenwelzijn zijn de afgelopen vier jaar (2021-2024) meerdere resultaten bereikt. In 2022 is de visie op studentenwelzijn vastgesteld door het CvB. Die visie wordt VU-breed gedragen.</p> <p>De VU beschikt over duidelijke (digitale) informatie over studentenwelzijn, gericht op zowel studenten als docenten en studentbegeleiders. Voor studenten omvat dit onder andere een verbeterde webpagina, een welzijnsjaarkalender met activiteiten en initiatieven en de integratie van studentenwelzijn in het introductieweekprogramma. Voor docenten en studentbegeleiders zijn er signaleringstools en een toolkit beschikbaar, waarmee alle informatie over studentenwelzijn eenvoudig toegankelijk is.</p> <p>De VU biedt haar studenten jaarlijks een VU Health &amp; Wellbeing Week op de VU-campus aan.</p> <p>De VU legt meer focus op bewustzijn en preventie van mentale problemen en het stimuleren van mental fitness.</p> <p>Behaalde mijlpalen: trainingen gericht op mentale weerbaarheid/ levensstijl; preventieve videocampagne, life skills in mentoraat (bachelor psychologie); opnemen vroegsignalering in BKO-lesmateriaal; peer to peer coachingsprogramma; mindfulnest en awareness campagnes rondom sociale veiligheid. Daarnaast werkt de VU actief aan het creëren van een veilige studieomgeving die het welzijn van studenten positief beïnvloedt.</p>	<p><b>Gelijk aan plan:</b> 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 &amp; 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>

Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2024	Beoogd resultaat 2024
Caring Universities	eHealth interventies ontwikkelen voor studenten	<b>Volledig gerealiseerd:</b> Inmiddels behelst het platform moodlift.nl 10 verschillende interventies, waarmee meer is gerealiseerd dan was beoogd (minimaal 6 was het beoogde resultaat). Studenten worden bij de interventies begeleid door een e-coach. Dit zijn 3e jaars psychologie studenten die het vak Low Intensity Treatment (LIT) volgen. Via dit vak lopen ze stage bij Caring Universities en doen ze praktische ervaring op. Jaarlijks wordt er tussen november en februari een survey uitgestuurd naar alle studenten van de deelnemende universiteiten en hogescholen. De uitkomsten worden vertaald naar een verslag, die terug te vinden zijn op de website.	<b>Gelijk aan plan:</b> Er is een infrastructuur gebouwd met daarin minimaal zes verschillende interventies, een doorlopende poule aan studentcoaches en jaarlijkse metingen, die desgewenst internationaal vergeleken kunnen worden.
Goal Setting	Uitrollen van goal setting interventie met als doel om het welzijn en studiesucces van studenten te verhogen en uitval te verlagen.	<b>Volledig gerealiseerd:</b> De Studiekeuzecheck is als project afgerond en is per 1/10/22 onderdeel van het aanmeldproces van de VU. Studenten beschikken zelf ook over de resultaten van de Studiekeuzecheck en kunnen deze desgewenst inbrengen bij een gesprek met de studieadviseur. Het belangrijkste doel van dit project is om met de Kwaliteitsmiddelen het studiesucces en studiekeuzeproces van studenten te verbeteren. De Goal-setting-interventie werd ingezet voor enkele cohorten van de Faculteit Gedrags- en Bewegingswetenschappen. De resultaten daarvan waren echter te beperkt en er is besloten daar niet verder mee te gaan. Daarop is de inspanning gericht op de andere onderdelen. De Your VUture spellen, ontwikkeld door de VU Onderwijswerkplaats, worden steeds vaker ingezet, nu door zeven opleidingen. In deze spellen is de SKC ingebed. De spellen geven studenten een beter inzicht in hun studieloopbaan en worden zeer gewaardeerd. Daarnaast vond in 2023-2024 een succesvolle pilot van het Keuze Coaching-programma plaats, waarbij het stressniveau rondom studiekeuze bij studenten significant afnam van 3,9 naar 2,2 (schaal 1-5). Dit project heeft bijgedragen aan de persoonlijke ontwikkeling van studenten.	<b>Bijstelling:</b> De algemene doelstellingeninterventie van EUR-RSM wordt omgezet naar studiekeuzedoelstellingen. Concreet wordt nu beoogd de impact van de VU StudiekeuzeCheckvragenlijst (SKC) te gaan verhogen door gedurende het 1e bachelorjaar de SKC herhaald in te zetten en te koppelen aan studiekeuzecoaching. Per 2024 moeten alle studenten die voor de keuze van studieswitch of studieuitval staan gebruik kunnen gaan maken van de SKC bij gesprekken met de studieadviseur.

Decentraal

Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2024	Beoogd resultaat 2024
Sociale veiligheid	Sociale veiligheid vergroten door ontwikkelen van beleid en richtlijnen, tools en trainingen voor studenten en docenten.	<b>Volledig gerealiseerd:</b> De campagne #zouikwatzeggen is ontwikkeld in 2019. De #zouikwatzeggen-app is binnen opleiding GNK geïmplementeerd. Amsterdam UMC heeft de app breed geïmplementeerd. Meerdere ziekenhuizen werken inmiddels met de app. In 2021 is een training voor tutoren geïmplementeerd.	<b>Gelijk aan plan:</b> Bij GNK is beleid sociale veiligheid en passend trainingsaanbod in samenwerking met alliantiepartner en affiliatieziekenhuizen ontwikkeld en geïmplementeerd.
Studentbetrokkenheid	Het doel is om hier de algehele studentbetrokkenheid te vergroten	<b>Volledig gerealiseerd:</b> Er is een koppeling gemaakt tussen FSR en sociale activiteiten binnen het mentoraat. De FSR e studieverenigingen zijn betrokken bij (sociale) activiteiten t.b.v. welzijn en betrokkenheid van studenten. Er worden diverse sociale activiteiten georganiseerd (mentor café etc). Een ontwikkelde module student engagement binnen mentoraat draagt ook bij aan welzijn van onze studenten.	<b>Gelijk aan plan:</b> Bij FGW hebben we een geolied systeem van studentbetrokkenheid, een community of learners

## Thema 4 Onderwijsdifferentiatie

### 4a. Versterken profiel

Doelen 2024 grotendeels behaald, financiële uitnutting boven begroting	Mate van realisatie 	Uitnutting financieel 
--	--	--

Onderwerp (x €1.000)	Begroting t/m 2024	Realisatie t/m 2024	Nog te besteden middelen 2019-2024
4a. Versterken profiel	€ 3.491	€ 3.507	-/- € 16
Centraal	€ 1.227	€ 1.262	-/- € 35
Decentraal	€ 2.265	€ 2.246	€ 19

Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2024	Beogd resultaat 2024
<b>Centraal</b>			
Community Service Learning	De mogelijkheden voor studenten uitbreiden om via Community Service Learning (CSL) hun kennis in te zetten voor het oplossen van prangende maatschappelijke vraagstukken.	<b>Volledig gerealiseerd:</b> Alle studenten hebben de mogelijkheid om aan een CSL-studieonderdeel deel te nemen (VU brede minor binnen de bachelor, en interdisciplinair CSL-module binnen de master). Ook bieden diverse opleidingen van alle faculteiten cursussen met een CSL-component aan. De structuur voor verduurzaming bestaat naast de minor en de iCSL module uit een thematische aanpak. Binnen deze aanpak werken docenten, partners en studenten van verschillende opleidingen faculteiten samen in een kenniscoalitie om een complex vraagstuk door middel van CSL-projecten te adresseren. De kenniscoalities zijn betrokken bij alle fases van het onderzoek, co-design, co-creatie en co-disseminatie. Om docenten te blijven ondersteunen en inspireren worden vier jaarlijkse learning labs aangeboden, maakt CSLonderdeel uit van de BKO en SKO en is een toolbox beschikbaar.	<b>Gelijk aan plan:</b> 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.	<b>Niet volledig gerealiseerd:</b> Alle bachelorstudenten hebben in 2024 de mogelijkheid om deel te nemen aan de Broader Mind Course door voor het vak te kiezen als keuzevak, of als onderdeel van hun te volgen curriculum. Jaarlijks nemen ongeveer 500 studenten deel aan deze Broader Mind Course (in 2024 hebben 528 studenten deelgenomen aan de Broader Mind Course). Op de website Onderwijs geven aan de VU (toolbox) worden voorbeelden getoond om docenten te inspireren. A Broader Mind for Students (ABM4S) wordt aangeboden als een leerlijn met elementen van ABM4S in elk studiejaar: A Broader Mind Course, minor, en iCSL vakken in de master. The Happiness Course is een Honours vak dat ook gekozen kon worden door Honours studenten. Het promotieonderzoek naar het effect van de Broader Mind Course is afgerond. De promotie zal in 2025 plaatsvinden. Een R&D-groep heeft onderzoek gedaan naar verankering van de eindtermen in de bacheloropleidingen en een instrument ontwikkeld voor opleidingen om dit verder te onderzoeken en implementeren op opleidingsniveau.	<b>Bijstelling:</b> Per 2024 nemen jaarlijks 1000 studenten deel aan de ABMcourse, zijn de ABM-eindtermen opgenomen in alle bacheloropleidingen, is de toolbox goed gevuld met een variatie aan goede voorbeelden. Voor masterstudenten zal het onderwijsaanbod later worden gerealiseerd.
<b>Decentraal</b>			
Ontwikkeling van leerlijnen	Ontwikkeling en integratie van leerlijnen binnen verschillende faculteiten	<b>Volledig gerealiseerd:</b> Bij FGB is het methodenonderwijs onderzocht en stapsgewijs 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 op een voor studenten herkenbare wijze geïntegreerd in vakken van alle opleidingen. Bij FSW is in het methodenonderwijs R geïmplementeerd en een AI-track in MSc Public Administration gestart.	<b>Gelijk aan plan:</b> leerlijnen zijn geïmplementeerd, geëvalueerd en waar nodig aangepast.

Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2024	Beoogd resultaat 2024
Opleidingsportfolio	Faculteiten bieden een afgewogen, herkenbaar en onderscheidend opleidingsportfolio dat aansluit bij maatschappelijke vraagstukken.	<b>Grotendeels gerealiseerd:</b> Faculteiten hebben hun opleidingenportfolio geëvalueerd en diverse maatregelen genomen om te komen tot een helder omlind onderwijsaanbod. Zo heeft SBE onder meer een zelfstandige bachelor Econometrics and Data Science (EDS) geïmplementeerd (gestart in 2024) . Het minorenportfolio wordt jaarlijks geëvalueerd. In september 2023 heeft de master Marketing 3 specialisaties geïntroduceerd. Het curriculum van Economie en Bedrijfseconomie wordt herzien en het aanbod van masters is geëvalueerd en wordt herzien. RCH heeft het aanbod van bachelor en masteropleidingen in 2024 geanalyseerd. Aanpassingen volgen in 2025. Bij RCH wordt de deeltijdoptie uitgefaseerd omdat deze varianten nauwelijks gebruikt worden. FSW heeft de AI-track in bestuurskunde gerealiseerd en transdisciplinair onderwijs doorontwikkeld. Computatieve methoden en multimethodisch werken zijn in diverse onderdelen bij FSW versterkt. FRT heeft vanwege het vertrek van de PTHU extra ingezet op versterking van de Theologie en Religie Studies. Bij FGW zijn Environmental Humanities, Digital Humanities en een module A Broader Mind (door)ontwikkeld. Digital Humanities is gestart in pilot opleidingen (nog niet in het gehele onderwijsaanbod). Environmental Humanities is in de Research Master opgezet en in 2023 gestart	<b>Gelijk aan plan:</b> Het beoogde eindresultaat is een helder, omlind onderwijsaanbod in BA, MA, RMA binnen de betreffende faculteiten.

#### 4b. Interdisciplinair samenwerken

Doelen 2024 behaald, financiële uitnutting op begroting	Mate van realisatie	Uitnutting financieel
		

Onderwerp (x €1.000)	Begroting t/m 2024	Realisatie t/m 2024	Nog te besteden middelen 2019-2024
4b. Interdisciplinair samenwerken	€ 1.384	€ 1.363	€ 21
Decentraal	€ 1.384	€ 1.363	€ 21

Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2024	Beoogd resultaat 2024
<b>Decentraal</b>			
Studentparticipatie in het onderwijs	Bevorderen participatie van studenten in multidisciplinaire onderwijsprojecten bij GNK	<b>Volledig gerealiseerd:</b> Het SVM-project om coschappen extramuraal te organiseren is eind 2022 gerealiseerd en afgerond. De bestaande studentenpoli bij GNK zijn in 2023 verder doorontwikkeld en geïntegreerd in de coschappen (masters). In totaal zijn 536 plekken gecreëerd in 4 coschappen voor deelname aan een Studentenpoli activiteit. Daarnaast zijn er 368 plekken in 3 Studentenpoli projecten gecreëerd die op korte termijn geïntegreerd kunnen worden in bestaande coschappen. Het platform STUDIOO (studentenplatform) en Springlab wordt bij GNK onderhouden en gerund door studenten. Meerdere onderwijs- en studentinitiatieven worden via het platform STUDIOO gecommuniceerd.	<b>Gelijk aan plan:</b> 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.	<b>Volledig gerealiseerd:</b> Bij FSW zijn 6 geheel nieuwe interdisciplinaire Social Sciences for Society (SS4S) cursussen ontwikkeld en ingebed in de opleidingen. Er zijn interdisciplinaire vakken in de masters en bachelorprogramma's.	<b>Gelijk aan plan:</b> 6 nieuwe SS4S cursussen. Voortdurende professionalisering m.b.t. interdisciplinair onderwijs.

## 4c. Talentontwikkeling



Doelen 2024 grotendeels behaald, inzet en besteding loopt achter bij plan	Mate van realisatie	Uitnutting financieel
		

Onderwerp (x €1.000)	Begroting t/m 2024	Realisatie t/m 2024	Nog te besteden middelen 2019-2024
4c. Talentontwikkeling	€ 1.1.551	€ 369	€ 1.182
Centraal	€ 15	€ 19	-/- € 4
Decentraal	€ 1.536	€ 350	€ 1.186

Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2024	Beoogd resultaat 2024
<b>Centraal</b>			
Honours in de master	Ook in de master krijgt het honoursprogramma een plek	<b>Afgeblazen</b> in 2021. Er is vanaf 2019 een begin gemaakt met de ontwikkeling van de vakken Honours in de Master. Er zijn toen twee vakken geïdentificeerd als geschikt voor een Masters Honours programma te weten: ondernemerschap en methodology. Dit bleek echter niet levensvatbaar, waarna eind 2021 besloten om dit project af te blazen.	<b>Bijstelling:</b> afgesloten.
<b>Decentraal</b>			
Talentontwikkeling	Studenten stimuleren hun talenten maximaal te ontwikkelen.	<b>Grotendeels gerealiseerd:</b> Het honoursprogramma bij Psychologie en bij SBE is in 2020 aangepast. Bij FSW zijn drie internationale bachelortracks ontwikkeld en geïmplementeerd. Bij RCH is in 2023 een extra UD aangesteld om een leerlijn Ethiek & Diversiteit te ontwikkelen, de leerlijn is geïntegreerd in verschillende delen van het curriculum. Bij FRT is het ingezette talentbeleid voortgezet, is er een talent policy officer ingezet die talentbeleid heeft opgesteld en geïmplementeerd. Concreet heeft dit geleid tot een facultaire scriptieprijs en Jan Brouwer scriptieprijs. Bij GNK is met de realisatie van drie workshops binnen de leerlijn Wetenschap in SpringLab het project afgesloten. De aanvankelijk geformuleerde doelstellingen zijn niet allen bereikt, maar bleken niet meer relevant. Bij FSW zijn drie internationale bachelortracks ontwikkeld en geïmplementeerd.	<b>Bijstelling:</b> 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. <b>Gelijk aan plan:</b> Gedifferentieerd onderwijsaanbod en talentbeleid geïmplementeerd.

## Thema 5 Onderwijsfaciliteiten

### 5a. studenten on campus werken

Doelen 2024 behaald, financiële uitnutting in lijn met begroting	Mate van realisatie	Uitnutting financieel	
			
Onderwerp (x €1.000)	Begroting t/m 2024	Realisatie t/m 2024	Nog te besteden middelen 2019-2024
5a. studenten on campus werken	€ 7.454	€ 7.177	€ 276
Centraal	€ 7.339	€ 7.104	€ 235
Decentraal	€ 115	€ 73	€ 41

Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2024	Beoogd resultaat 2024
<b>Centraal</b>			
Roosters en intekenen faciliteren voor studenten	Het duurzaam opleveren van uitstekende studieroosters en optimaal benutten van schaarse onderwijsruimtes	<b>Volledig gerealiseerd:</b> 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 implementatie van nieuw intekenenbeleid is in 2021 gerealiseerd. Met de nieuwe regeling Intekenen is de tevredenheid van studenten verhoogd en het aantal vragen en klachten verminderd. Daarnaast is de informatievoorziening voor docenten verbeterd.	<b>Gelijk aan plan:</b> het project Onderwijsplanning is 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	<b>Volledig gerealiseerd:</b> De uitbreiding en kwalitatieve upgrade van de studieplekken in het Hoofdgebouw is gerealiseerd. Daarbij hebben in de B-torenop de studieplekverdiepingen ook projectteam/samenwerkingsruimten een upgrade gekregen. Met de introductie van de PLEQ-app zijn de plekken op campusniveau ook goed vindbaar en is er een beeld van de drukte/bezetting van iedere studieplekzone. Via PLEQ kunnen de samenwerkingsruimten sinds 2024 ook gereserveerd worden. Het project is afgerond. In totaal zijn er eind 2024 1100 studieplekken, dat zijn er 200 meer dan het beoogd resultaat. <b>Grotendeels gerealiseerd:</b> De realisatie van de flexibele onderwijsruimtes is vertraagd, twee pilotruimten zijn aangepast en geëvalueerd. Op basis hiervan is in 2024 een plan voor de hele campus gemaakt. Realisatie zal nog 2 jaar duren (vanuit de reguliere investeringsbegroting).	<b>Gelijk aan plan:</b> Per 2024 heeft de VU de kwaliteit en de vindbaarheid van 900 studieplekken in het Hoofdgebouw verbeterd en is het totaal aantal beschikbare plekken in het Hoofdgebouw uitgebreid met 400 stuks. In 2024 zijn de kwaliteit en flexibiliteit van de faciliteiten van circa 160 onderwijsruimten op de campus verbeterd.
<b>Decentraal</b>			
Sociale ruimte en studieplekken	Inrichting van sociale ruimte en studieplekken met goede up-to-date faciliteiten	<b>Volledig gerealiseerd:</b> In 2023 is de verbouwing voor sociale ruimtes voor studentactiviteiten van FRT gestart. De FSR van FRT heeft een aantal sociale activiteiten georganiseerd.	<b>Gelijk aan plan:</b> In 2024 is er een bloeiend FRT Community Forum en zijn faciliteiten van studieplekken passend bij de activerende werkvormen.

## 5b. Ondersteuning innovatief onderwijs



Onderwerp (x €1.000)	Begroting t/m 2024	Realisatie t/m 2024	Nog te besteden middelen 2019-2024
5b. Ondersteuning innovatief onderwijs	€ 14.599	€ 13.427	€ 1.171
Centraal	€ 9.571	€ 8.425	€ 1.147
Decentraal	€ 5.028	€ 5.003	€ 24

Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2024	Beoogd resultaat 2024
<b>Centraal</b>			
Digitaal toetsen	Inzet op digitale toetsing met mobiele apparaten, online proctoring voor specifieke doelgroepen	<b>Volledig gerealiseerd:</b> 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. 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. Begin 2023 is gestart met fase 2 van het project opschaling digitale toetscapaciteit en is het totale aanbod digitale toetsplekken verhoogd naar ruim 3000. Hierbij zijn de bijbehorende dienstverlening en opslag van devices opgeschaald en gerealiseerd. Vanuit de studievoorschotmiddelen is in 2019-2020 een pilot ontwikkeld en afgerond voor online proctoring voor studenten met een beperking. Deze pilot is op veel grotere schaal uitgevoerd vanwege COVID-19.	<b>Gelijk aan plan:</b> 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	<b>Grotendeels gerealiseerd:</b> Het project E-books, om het gebruik hiervan te stimuleren, is in 2021 gestopt. De opgeleverde usability study wees uit dat beoogd resultaat niet haalbaar is. Aanbevelingen uit deze usability study zijn opgepakt, maar niet met behulp van financiering uit de SVM. De focus is verlegd naar open leermaterialen en juist auteursrechtelijk gebruik in de elektronische leeromgeving Canvas. . Vanuit de UB wordt het open en beschikbaar maken van onderwijsmateriaal ondersteund. Versnellen met Edusources (nationale voorziening ter ontsluiting van digitaal leer materiaal) is afgerond en in samenwerking met SURF geëvalueerd.	<b>Gelijk aan plan:</b> In 2024 wordt er significant meer interactief onderwijsleermateriaal gebruikt in het onderwijs wordt deelgenomen aan nationale voorziening ter ontsluiting van digitaal leer materiaal.

Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2024	Beoogd resultaat 2024
Digitale tools en opnamestudio	Inrichten van een systeem rondom de begeleiding, beoordeling en archivering van eindwerken en vernieuwing van de opnamestudio	<b>Volledig gerealiseerd:</b> De digitale ondersteuning van eindwerken via OnStage is opgeleverd en digitale ondersteuning is beschikbaar. Het project is in 2024 afgerond. Na een Europees aanbestedingstraject is voor de applicatie OnStage een contract gesloten in 2022. Deze applicatie verbetert de begeleiding van studenten bij eindwerken o.a. door beter overzicht voor begeleiders en coördinatoren, doordat de juiste (beoordelings)formulieren gebruikt worden en volgens regelgeving rondom veiligheid en AVG gewerkt wordt. De relevante documentatie rondom het eindwerk wordt gearchiveerd in de applicatie en is opvraagbaar voor bijvoorbeeld accreditaties. In 2023 een beheerorganisatie ingericht (business en lijnondersteuning door IT en decentrale ondersteuning bij faculteiten). De ondersteuning is voor alle regulier bekostigde opleidingen beschikbaar. Het project is opgeleverd en digitale ondersteuning is beschikbaar (applicatie, lijnondersteuning door IT en SOZ, decentrale ondersteuning bij faculteiten). De vernieuwing van de opname studio is gerealiseerd.	<b>Gelijk aan plan:</b> Voor alle regulier bekostigde opleidingen is digitale ondersteuning van eindwerken beschikbaar. De opnamestudio is vernieuwd.
VU NT&L	Het netwerk financiert en faciliteert experimenten en onderzoek t.a.v. VU breed in te zetten software en beheer, ze financieren en beheren de VU Onderwijswerkplaats. Daarnaast organiseren ze communicatie en events etc	<b>Volledig gerealiseerd:</b> Het experimenteren en opschalen van breed in te zetten softwarepakketten voor onderwijs is structureel gevat in een Innovatiefunnel. Gedurende de looptijd van de financiering zijn meerdere applicaties gelicenseerd en in gebruik genomen (Perusall, FeedbackFruits en meer, onder andere AI-applicaties in de laatste twee jaar), in afstemming met contractbeheer, privacy, security, beheer e.d. Communicatie is structureel geborgd evenals een groot scala aan evenement (workshops, VU brede events, vieringen van BKO, SKO-uitreikingen, VU Onderwijsdag, VU EdTech dag en meer).	<b>Gelijk aan plan:</b> Aanvullende softwarepakketten en hardware die in de loop van 2021, 2022 en 2023 worden geselecteerd. Hierbij wordt in 2022 een traject ingezet voor een rationalisatieslag: welke functies zijn overlappend en welke kernfunctionaliteiten moeten na 2024 worden behouden (t.a.v. financieringsmogelijkheden na 2024).
<b>Decentraal</b>			
Ondersteuning innovatief onderwijs	Verbetering van digitale ondersteuning van het onderwijs en verwante faciliteiten ten behoeve van studenten, docenten en opleidingen	<b>Volledig gerealiseerd:</b> Faculteiten ondersteunen docenten en studenten met ondersteunende medewerkers en student-assistenten. Bij FSW is bijvoorbeeld een permanent Canvas team ingericht en een actief blended learning team. En FGW heeft een medewerker voor ondersteuning van docenten bij innovatief lesgeven aangesteld. Daarnaast is ingezet op extra financiering voor het uitwerken van vernieuwingen (via calls). Zo heeft In 2023 heeft SBE de Education Grants geïnitieerd om onderwijsinnovatie te stimuleren. In 2023 zijn vier grants vergeven. In 2024 zijn opnieuw vier grants toegekend.	<b>Gelijk aan plan:</b> 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)

Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2024	Beoogd resultaat 2024
Spring Lab bij GNK	Een fysieke en digitale ruimte opzetten die studenten de mogelijkheid biedt om zich in uiteenlopende medische en academische vaardigheden te bekwalamen.	<b>Volledig gerealiseerd:</b> SpringLab VU is opgericht met de SVM, gestart als pilot in 2019-2020 en uitgegroeid tot een van de meest vooraanstaande en innovatieve onderwijsinitiatieven binnen de VU. Dit platform, waar studenten centraal staan en actief deelnemen aan de co-creatie van onderwijs, heeft geleid tot indrukwekkende resultaten en brede erkenning. Dit heeft geresulteerd in het winnen van de tweede prijs van de NRO Nederlandse Onderwijspremie 2024. Jaarlijks nemen meer dan 1800 studenten deel aan de lessen. Afgelopen jaar is geïnvesteerd in aanschaf van Hololenzen in combinatie met met de software Gig-XR-HoloPatient en HoloScenario. Acute geneeskunde scenario's kunnen hiermee worden getraind.	<b>Gelijk aan plan:</b> 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 2024 behaald, financiële uitnutting blijft achter	Mate van realisatie	Uitnutting financieel
		

Onderwerp (x €1.000)	Begroting t/m 2024	Realisatie t/m 2024	Nog te besteden middelen 2019-2024
6a. Professionalisering docenten	€ 5.856	€ 3.839	€ 2.016
Centraal	€ 3.163	€ 2.310	€ 852
Decentraal	€ 2.693	€ 1.529	€ 1.164

Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2024	Beoogd resultaat 2024
Centraal			

Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2024	Beoogd resultaat 2024
Leergangen	Professionaliseringstrajecten voor (junior)docenten aanbieden	<p><b>Volledig gerealiseerd:</b> Over de hele periode zijn er in totaal 225 juniordocenten die een vorm van opleiding hebben (gehad). Dit is aanzienlijk meer dan de beoogde 70 juniordocenten. Er zijn verschillende trajecten: Tot 2023 hebben 131 juniordocenten een opleiding in een juniordocentraject gehad. Daarnaast is er een broedplaats voor juniordocenten opgezet, waar juniordocenten die niet aan trajecten mee kunnen doen, toch losse workshops kunnen volgen. Ruim 120 docenten hebben zich hiervoor aangemeld. Een deel daarvan zit in de trajecten. Ongeveer 60 extra juniordocenten zitten wel in de Broedplaats, maar niet in de officiële trajecten. In 2023 is daar de BKO speciaal voor judo's bijgekomen. In 2023 zijn daarin 18 judo's gestart (certificering is in mei 2025) en in 2024 zijn er 16 gestart (certificering is in mei 2026). Voor de Pioneers of Education waren er in 2024, 7 deelnemers. Ook het beoogd resultaat van de SKO is ruimschoots behaald. Vanaf 2020 t/m 2024 hebben ongeveer 250 deelnemers de SKO behaald. Jaarlijks hebben ongeveer 50 deelnemers de SKO behaald (beoogd was jaarlijks ten minste 30). In 2024 hebben 56 deelnemers de SKO behaald. 67 deelnemers hebben de LOL in totaal afgerond. In najaar 2024 zijn 12 deelnemers gestart.</p>	<p><b>Gelijk aan plan:</b> Per 2024 hebben we in totaal 70 juniordocenten opgeleid/in opleiding; SKO neemt jaarlijks met tenminste 30 toe; hebben 60 medewerkers de LOL afgerond; hebben 60 deelnemers het PhD teaching practice &amp; supervision traject gevolgd en een deelcertificaat behaald.</p>

Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2024	Beoogd resultaat 2024
Projecten Learn academy	Herontwerp BKO en continu professionaliseringsaanbod is ontworpen en wordt gevolgd	<p>In 2023 hebben promovendi wel deelgenomen aan de community voor professionalisering van promovendi, maar niet afgemaakt. Er is een herontwerp van het traject gemaakt, waar in het najaar van 2023 24 deelnemers mee zijn gestart. In 2024 hebben 39 deelnemers het traject gevolgd en een deelcertificaat behaald. Een aantal van hen heeft twee deelcertificaten behaald. In 2024 zijn 54 deelcertificaten uitgereikt. Ongeveer 100 PhD-ers hebben sinds 2020 deelgenomen aan dit traject. Daarmee is het beoogd resultaat behaald.</p> <p><b>Volledig gerealiseerd:</b> Er is voor docenten een CTL-ontwikkelpad ontworpen in de vorm van een honingraat, dat ondersteunend is bij hun verdere professionalisering. Dit betreft een continue ontwikkelpad van van start-to-teach t/m na de LOL. . Daarbij is ter toelichting een whitepaper geschreven (<a href="https://vu.nl/nl/nieuws/2024/een-ontwikkelpad-voor-docenten-in-het-hoger-onderwijs">https://vu.nl/nl/nieuws/2024/een-ontwikkelpad-voor-docenten-in-het-hoger-onderwijs</a>). Het ontwikkelpad is opgenomen als best practice in een onlangs verschenen rapport van Graham (2025, p.31.) <a href="https://www.rhgraham.org/resources/2025-Global-mapping-report.pdf">https://www.rhgraham.org/resources/2025-Global-mapping-report.pdf</a></p>	<p><b>Gelijk aan plan:</b> In 2024 is een professionaliseringslijn ontstaan waar docenten jaarlijks met plezier minimaal 1 module/traject van kunnen volgen.</p>
<b>Decentraal</b>			
Professionaliseringstrajecten	Het doel is om de (junior) docenten van de faculteiten een professionaliseringstraject aan te bieden dat bij hen en de facultaire context past.	<p><b>Grotendeels gerealiseerd:</b> Er zijn door faculteiten bijeenkomsten, cursussen en leergangen aangeboden, welke goed bezocht worden door docenten. FGB heeft bijvoorbeeld onderwijsdagen verzorgd, de opkomst was wisselend. Ook zijn materiele lasten van juniordocenten en deelname aan onderwijscongressen gefinancierd.</p>	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)	Begroting t/m 2024	Realisatie t/m 2024	Nog te besteden middelen 2019-2024
6b. Ondersteuning innovatief lesgeven	<b>€ 3.844</b>	<b>€ 3.159</b>	<b>€ 685</b>
Centraal	€ 1.274	€ 941	€ 333
Decentraal	€ 2.590	€ 2.218	€ 352

Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2024	Beoogd resultaat 2024
<b>Centraal</b>			
Mixed classroom docenten	Mixed classroom trainingen verzorgen voor docenten waardoor de Mixed Classroomvisie en -uitgangspunten VU-breed worden uitgedragen en versterkt dragen bij tot een inclusieve, prikkelende omgeving voor alle medewerkers en studenten.	<p><b>Volledig gerealiseerd:</b> Er is een toegankelijke infrastructuur ingericht waarmee docenten ondersteund worden. Zo is het Mixed Classroom concept geïntegreerd in de in de leergangen BKO/SKO/LOL en opgenomen in het continue ontwikkelaanbod voor docenten (de "honingraat") van CTL.</p> <p>Er staat een team van ±10 Mixed Classroom specialisten die docenten/ faculteiten ondersteunen bij adoptie van het Mixed Classroom model in curriculum, ontwerp of implementatie.</p> <p>Het Mixed Classroom in Practice programma wordt 2 keer per jaar aangeboden vanuit CTL (Blended programma van 6 weken, kosteloos toegankelijk voor VU docenten). Er zijn trainingen voor docententeams op maat, reguliere (lunch) workshops voor individuele docenten of workshops voor docententeams op maat.</p> <p>Er zijn diverse publicaties gerealiseerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tweede handboek: Mixed Classroom in Blended Education</li> <li>- Publicatie peer reviewed artikel "Hot Moments in classrooms"</li> <li>- Publicatie peer reviewed artikel: "Design and implementation of MIXED model"</li> </ul>	<p><b>Gelijk aan plan:</b> 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.</p> <p>Er is een toegankelijke infrastructuur ingericht, waarmee voldoende docenten ondersteund kunnen worden.</p>
Taalbeleid docenten	Docenten die Engelstalig lesgeven trainen in hun taalvaardigheid en lesgeven in het Engels	<p><b>Volledig gerealiseerd:</b> Ten tijde van het opstellen van de doelstellingen was er in het kader van internationalisering veel aandacht voor de ontwikkeling van Engelse taalvaardigheid van docenten. De observatievariant en de oral assessment worden gebruikt voor het toetsen van de Engelse taalvaardigheid van docenten. Ook zijn er diverse verdiepende cursussen spreek- en schrijfvaardigheid voor docenten ontwikkeld om hun taalvaardigheid te verbeteren ter bevordering van de onderwijskwaliteit. Het Taalcentrum heeft de taalvaardigheidstoets voor docenten verder ontwikkeld en geüpdatet. Deze worden aangeboden door het Academic Language Programme.</p>	<p><b>Gelijk aan plan:</b> Per 2024 worden twee type toetsen voor docenten aangeboden; de observatievariant en de oral assessment.</p>
Didactische ondersteuning	Aanbieden van laagdrempelige didactische ondersteuning; helpdesk en/of assistentie op de werkplek en handleidingen	<p><b>Volledig gerealiseerd:</b> Laagdrempelige ondersteuning is ingericht en wordt gevonden door docenten. Docenten kunnen coaching on the job aanvragen, waarbij zij ondersteund worden op te werkplek. Per jaar komen ca. 40-60 vragen binnen. Docenten worden gekoppeld aan een CTL-trainer. Ze voeren een intakegesprek en bepalen welke ondersteuning passend is. Vervolgens begeleidt de CTL-trainer de docent op de werkplek.</p>	<p><b>Gelijk aan plan:</b> Elke docent kan gebruik maken van laagdrempelige onderwijssteuning, digitaal en op de werkplek.</p>
<b>Decentraal</b>			

Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2024	Beoogd resultaat 2024
Innovatiemiddelen	Stimuleren ontwikkelen innovatief onderwijs door innovatiebudget voor docenten	<b>Grotendeels gerealiseerd:</b> Bij FGB zijn jaarlijks innovatieve onderwijsprojecten ondersteund en best-practices gedeeld. Het innovatiefonds bij GNK is vanaf 2023 gestart: jaarlijks wordt er een innovatieprijs uitgereikt. Het AUC heeft het innovatiebudget ingezet via het aanvragen van "Educational Development Initiatives", hiermee zijn diverse cursussen innovatief vormgegeven. Bij RCH zijn cursussen en workshops i.s.m. het CTL opgezet en aangeboden. En worden best practices gedeeld binnen de faculteit.	<b>Gelijk aan plan:</b> In 2024 zijn de wensen die in de opleidingen leven t.a.v. het ontwikkelen van innovatief onderwijs in de verschillende curricula geïmplementeerd.
Ondersteuning docenten	Cursussen en coaching ten behoeve van het blended onderwijsconcept.	<b>Volledig gerealiseerd:</b> Faculteiten hebben capaciteit voor ondersteuning en/of ontwikkeling van docenten op het gebied van blended learning uitgebreid. Faculteiten ondernemen diverse activiteiten voor een levendige professionaliseringscultuur, bijvoorbeeld onderwijslunches, een onderwijsfestival, en diverse intervisiebijeenkomsten en workshops rondom innovatief onderwijs.	<b>Gelijk aan plan:</b> Docenten hebben zich ontwikkeld en passen blended learning toe in hun onderwijs en er is een levendige professionaliseringscultuur.
Toetskwaliteit	De kwaliteit van toetsen verbeteren doordat docenten zijn onderlegd in het maken van toetsen, toetsdossiers en toetsplannen.	<b>Grotendeels gerealiseerd:</b> Bij FGB is in de afgelopen jaren het facultair toetsbeleid stapsgewijs geïmplementeerd. Het facultair toetsbeleid is in lijn met het VU-toetsbeleid en is eind 2024, inclusief recente aanpassingen (digitaal toetsen, nieuwe werkwijze examencommissie), geïmplementeerd in alle opleidingen. Bij SBE zijn over de gehele periode extra uren per vak toegekend voor het verbeteren van de toetskwaliteit en inhuur van externe deskundigheid. Jaarlijks zijn workshops toetsmatrijzen gerealiseerd.	<b>Gelijk aan plan:</b> 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 2024 behaald, financiële uitnutting boven begroting	Mate van realisatie	Uitnutting financieel
		

Onderwerp (x €1.000)	Begroting t/m 2024	Realisatie t/m 2024	Nog te besteden middelen 2019-2024
6c. VU NT&L	€ 4.131	€ 4.338	-/-€ 207
Centraal	€ 4.131	€ 4.338	-/- € 207

Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2024	Beoogd resultaat 2024
<b>Centraal</b>			
Network Teaching & Learning	Het opzetten en draaiende houden van het VU NT&L	<p><b>Volledig gerealiseerd:</b> Door fusie in 2023 van VU NT&amp;L en Learn! Academy is VU NT&amp;L opgegaan in het nieuwe VU Centre for Teaching &amp; Learning. Hiermee is een sterk fundament voor stabiliteit van activiteiten voor onderwijsinnovatie gerealiseerd.</p> <p>Via de VU Onderwijswerkplaats, toegankelijk gesitueerd in het NU-gebouw, wordt alle informatie rondom onderwijstools bijgehouden en wordt de VU-site Onderwijsgeven aan de VU (waarin ook alle informatie van andere diensten rondom onderwijs wordt gebundeld) beheerd.</p> <p>De VU Onderwijswerkplaats is de plek voor onderwijsinnovatie waar wordt samengewerkt met diensten en faculteiten en advisering plaatsvindt. Door de fusie met LEARN! Academy resulterend in het VU CTL is deze functie extra versterkt.</p> <p>Noemenswaardige resultaten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tweewekelijks VU EduNews &amp; stories naar &gt; 4000 medewerkers</li> <li>- Meer dan 50 didactische tips verspreid</li> <li>- Organisatie VU Onderwijsdag, VU EdTech dag, VU AI in Onderwijsdag, &gt; 40 workshops/jaar, samenwerking met andere Universiteiten t.a.v. de workshops</li> <li>- Volledig draaiend proces voor maken van Kennisclips en Podcasts in de zogeheten Pop-up studio</li> <li>- Goed draaiend team van student-assistenten in kader van Students-as-Partners</li> </ul>	<p><b>Gelijk aan plan:</b> Per 2024 is VU NT&amp;L hét onderwijsinnovatiecentrum van de VU waarin wordt samengewerkt door diensten en faculteiten, waar onderwijsinnovatie, -advisering en -professionalisering hand in hand gaan en de mogelijkheden van het NU-gebouw ten volle benut worden.</p>

## 6d. Duurzame loopbaan

Doelen 2024 grotendeels behaald, financiële uitnutting blijft achter	Mate van realisatie 	Uitnutting financieel 
--	---	---

Onderwerp (x €1.000)	Begroting t/m 2024	Realisatie t/m 2024	Nog te besteden middelen 2019-2024
6d. Duurzame loopbaan	€ 1.572	€ 636	€ 936
Decentraal	€ 1.572	€ 636	€ 936

Onderwerp	Doel	Gerealiseerd resultaat t/m 2024	Beoogd resultaat 2024
<b>Decentraal</b>			
Carrièrelijn	Het belang van onderwijsprestaties benadrukken. Professionalisering past bij de rol van docenten zoals in het Raamwerk Onderwijsprestaties is vastgelegd.	<p><b>Grotendeels gerealiseerd:</b> BKO- en SKO-trainingen zijn ingezet. Docenten krijgen cursus Engels C1 aangeboden. PhD-studenten krijgen training aangeboden voor behalen startkwalificatie onderwijs. Een steeds groter aantal PhD-ers heeft een startkwalificatie onderwijs. SBE blijft wat achter op de norm van de VU met name doordat Tenure Trackers vijf jaar krijgen om BKO te behalen, terwijl ze al na 2 jaar BKO plichtig zijn. De nieuwe bevorderingscriteria zijn geëvalueerd en er is een voorstel voor aanpassing van de bevorderingscriteria.</p>	<p><b>Gelijk aan plan:</b> Bij SBE volgen van Raamwerk Onderwijsprestaties, de startkwalificatie onderwijs voor PhD-studenten is afgerond en evaluatie van nieuwe bevorderingscriteria is afgerond.</p>

# Reflectie op de voortgang van de Kwaliteitsafspraken

## Reflectie College van Bestuur

We zijn als College van Bestuur ontzettend trots op de verwezenlijking van onze kwaliteitsafspraken over de periode 2019-2024. Zowel op centraal niveau als bij de faculteiten hebben de projecten die met de kwaliteitsmiddelen gerealiseerd zijn een grote bijdrage geleverd aan de verbetering van de kwaliteit van ons onderwijs. Na een wat hobbelige start, waarbij ons eerste Kwaliteitsplan niet was goedgekeurd vanwege een onvolledige bestemming, hebben we ons Kwaliteitsplan 2.0 opgesteld. We grepen toen de kans om het accent in activiteiten meer te leggen op het stimuleren van activerend en blended onderwijs via innovatieve onderwijsvormen, dat naar aanleiding van de COVID-maatregelen veel urgentie had. Er was veel enthousiasme en energie binnen de VU om hiermee aan de slag te gaan. Dit heeft mooie resultaten opgeleverd zoals de uitbreiding van de capaciteit en kwaliteit voor digitaal toetsen, maar ook de uitbreiding van de kwaliteit en kwantiteit van de studieplekken en onderwijsruimtes. Ook zijn we trots op de vorming van het *Centre for Teaching and Learning* waarin alle activiteiten rondom onderwijsinnovatie en docentontwikkeling gebundeld zijn. Er is vanuit de kwaliteitsmiddelen sterk ingezet op leergangen voor docentprofessionalisering, het vormen van netwerken van onderwijsprofessionals en het ondersteunen van docenten op de werkplek met allerlei onderwijsinnovaties. Het is mooi om te zien dat kleinschaliger onderwijs is gerealiseerd door meer docentinzet en uitbreiding van het aantal (junior)docenten. Daarbij hebben we een enorme innovatiekracht gezien vanuit de juniordocenten, mede door goede begeleiding en training en hun nieuwsgierigheid naar innovatieve onderwijsvormen. We zien dat de implementatie van onze onderwijsvisie met deze kwaliteitsmiddelen is versterkt, onder meer door verdere ontwikkeling van het model van de Mixed Classroom en Community Service Learning en de opschaling hiervan in het onderwijs. In de periode tijdens en na COVID waren we ook erg blij dat we deze middelen gedeeltelijk bestemd hadden voor studentenwielzijn en studeren met een functiebeperking, wat tegemoet kwam aan een grote behoefte van studenten.

Als we kijken naar de gehele periode 2019-2024, dan zien we dat we in de eerste drie jaar op onderdelen een begrijpelijke vertraging op de inhoudelijke en financiële realisatie opliepen. Dit kwam onder meer door het directe effect van de COVID-maatregelen op fysieke activiteiten die niet uitgevoerd konden worden en het effect op werkdruk van docenten en ondersteunend personeel. In de drie jaren die daarop volgden is sterk ingezet op het inlopen van de onderbesteding en de inhoudelijke realisatie. We zijn er altijd van overtuigd geweest dat we onze doelen uit het Kwaliteitsplan zouden halen. Het stemt ons dan ook heel tevreden om in deze eindrapportage te zien dat het ons gelukt is om nagenoeg alle doelen verwezenlijkt te hebben en 100% van de externe studievoorschotmiddelen aan deze doelen besteed te hebben. Bij deze realisatie hebben we altijd nauw contact gehouden met de medezeggenschap. We zijn heel blij met hun betrokkenheid tijdens het gehele proces, van totstandkoming tot afronding. Ook bij het opstellen van het bestedingsplan voor de kwaliteitsmiddelen vanaf 2025 ervaren we grote betrokkenheid van de medezeggenschap. We zijn verheugd dat we de gerealiseerde uitbreidingen en verbeteringen kunnen continueren met de toevoeging van de kwaliteitsmiddelen aan de rijksbijdrage, zodat studenten hiervan blijvend de vruchten kunnen plukken. Daarbij zijn we ontzettend blij dat de administratieve lasten verminderd zijn, waardoor nog meer van deze middelen ten gunste van de studenten komen.

## Reflectie Raad van Toezicht

In 2021 is het Kwaliteitsplan 2.0 ingediend bij de NVAO en OCW en van een positief oordeel voorzien. De Kwaliteitscommissie is namens de Raad van Toezicht betrokken geweest bij het opstellen van de herziene versie van het plan en heeft hierover ook informeel contact gehad met de medezeggenschap. De Kwaliteitscommissie heeft gezien dat het besluit om destijds de tijd en gelegenheid te nemen om in het Kwaliteitsplan een toekomstvisie te schetsen op basis van de actuele situatie die toen gold, het Kwaliteitsplan heeft verbeterd. Het plan is in positieve zin toekomstgerichter geworden, met aandacht voor hoe de coronacrisis de prioriteiten in het onderwijs heeft herijkt.

De Kwaliteitscommissie is de gehele periode betrokken geweest bij de monitoring van de resultaten doordat het een terugkerend onderwerp is in elke reguliere vergadering van de Kwaliteitscommissie. Jaarlijks heeft de Raad van Toezicht een reflectie gegeven op de realisatie van de Kwaliteitsmiddelen, welke is opgenomen in het betreffende Jaarverslag van de VU. Tijdens de vergaderingen van de Kwaliteitscommissie zijn onder meer de onderbesteding, de oorzaken daarvan en mogelijke oplossingen daarvoor besproken. Samen met het College van Bestuur heeft de Kwaliteitscommissie nadrukkelijk het gesprek gevoerd over de complexiteit van het meten (en borgen) van kwaliteit en de uitdagingen die dat met zich meebrengt. De Kwaliteitscommissie heeft het belang van het scherp in de gaten houden van de uitputting van de middelen en gewenste volledige besteding eind 2024 onderstreept. De Raad van Toezicht heeft gezien dat het College van Bestuur hier sterk op heeft gestuurd en daar de medezeggenschap op een goede wijze in heeft meegenomen. De Raad van Toezicht complimenteert het College van Bestuur en alle betrokkenen met de inhoudelijke en financiële realisatie van de doelstellingen uit het Kwaliteitsplan 2.0. De Raad van Toezicht is onder de indruk van het enthousiasme waarmee over de gehele periode gewerkt is aan het verbeteren van het onderwijs. Dit heeft belangrijke resultaten voor de VU en haar studenten opgebracht.

## Reflectie medezeggenschap

De Gezamenlijke Vergadering (GV) van de medezeggenschap kijkt met tevredenheid terug op de besteding van de kwaliteitsmiddelen over de periode 2019–2024. Ondanks de uitdagingen in de eerste jaren, met name door de impact van de coronamaatregelen, heeft de VU met intensieve inzet van bestuur, faculteiten en medewerkers laten zien in staat te zijn tot een stevige inhaalslag. Deze inhaalslag is met name in 2023 en 2024 succesvol gerealiseerd, mede dankzij heldere inhoudelijke sturing en actieve betrokkenheid van de medezeggenschap. De GV is trots op de behaalde resultaten. Vrijwel alle doelen binnen de zes kwaliteitsthema's zijn (grotendeels) gerealiseerd.

Gedurende de hele periode is de medezeggenschap nauw betrokken geweest bij het proces, zowel op centraal als op facultair niveau. De samenwerking kenmerkte zich door regelmatige dialoog binnen de planning- en controlcyclus, transparante besluitvorming en tijdige informatievoorziening. Afwijkingen van de oorspronkelijke plannen zijn besproken en waar nodig ter instemming voorgelegd. Deze aanpak heeft bijgedragen aan een gedeeld verantwoordelijkheidsgevoel en versterkt vertrouwen in het proces.

Vanaf 2022 is sterk ingezet op beter financieel inzicht in de VU-brede onderwijsprojecten, wat leidde tot een eerste inhaalslag in 2023 en een vervolg daarop in 2024. In 2023 zijn bestuurlijke gesprekken met faculteiten geïntensiveerd op basis van de financiële rapportages. Dit heeft geleid tot herallocatie waar nodig en een sterke inhaalbeweging in 2024. De medezeggenschap waardeert deze voortvarende aanpak en ziet dit als een belangrijke les voor toekomstig kwaliteitsbeleid: tijdige signalering en gezamenlijke sturing werken.

De GV waardeert in het bijzonder de inzet op thema's zoals extra docenten en activerend onderwijs, waarin substantiële vooruitgang is geboekt. Tegelijkertijd zijn er aandachtspunten die in de komende jaren nadere invulling verdienen. Door de sombere financiële vooruitzichten in het hogere onderwijs, maakt de GV zich zorgen over de continuïteit van de ingezette kwaliteitsverbeteringen. Belangrijke zorgpunten voor de GV zijn de loopbaanperspectieven voor junior docenten, het intensiveren van het onderwijs en het borgen van studentenwelzijn.

Op basis van de gemaakte afspraken over de toekomstige bestedingen van de kwaliteitsgelden, verwacht de GV in de komende jaren actief betrokken te blijven bij de monitoring van deze bestedingen. De GV is reeds actief betrokken bij de inzet van de kwaliteitsmiddelen vanaf 2025 en heeft haar instemming al gegeven op het totale plan. Verder blijft de GV jaarlijks betrokken als medezeggenschap op de bestedingen van het flexibele deel, als jaarlijks onderdeel van de hoofdlijnen van de begroting.

Het is voor de GV van groot belang dat het positieve momentum gecreëerd door de inzet van kwaliteitsgelden behouden blijft in de periode na 2024, zodat we samen blijven bouwen aan kwalitatief hoogstaand en toekomstbestendig onderwijs.



# 10. Nationaal Programma Onderwijs

## 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- 2024 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 werd rekening gehouden met deze bestedingstermijnen. Dit leidde in de tijd tot verschillen met het vastgestelde bestedingsplan, omdat in dat plan nog uit werd gegaan van dat de middelen voor Onderwijs eind 2022 grotendeels zouden zijn besteed. In werkelijkheid zijn de activiteiten in een aantal gevallen later gestart dan gepland en liepen deze ook langer door. In deze paragraaf staat informatie over de bereikte voortgang per eind 2024 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. Voor maatregel 4 (studentbegeleiding) is 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) kende een volledig facultaire invulling, omdat deze middelen waren bestemd voor de verlenging van contracten van onderzoekers in tijdelijke dienst of andere vormen van ondersteuning voor deze groep.

## Vaststelling en monitoring NPO-plannen

Het gehele bestedingsplan en de 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 is de besteding van de NPO-middelen periodiek gemonitord binnen de reguliere planning- en controlcyclus van de VU en de documenten die in dat kader zijn 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 ook aangehaakt op de monitoring van de NPO-middelen. Waar nodig hebben we, in overleg met de medezeggenschap, deze overleggen aangevuld met informele momenten om nadere toelichting te geven over de voortgang. Als de monitoring aanleiding gaf tot wijzigingen van het bestedingsplan NPO, werden die wijzigingen ter instemming voorgelegd aan de medezeggenschap.

Ten aanzien van de besteding van het jaarlijkse bedrag NPO-gelden gold dat de invulling hiervan werd 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, is op de inzet en besteding een inhaalslag gemaakt gedurende de rest van van de bestedingsperiode.

# Onderwijs: Voortgang en realisatie 2024

## Inzet van de middelen

NPO GELDEN VU per subvoornemen;	Totaal Ontvangen	Realisatie	Realisatie	Realisatie	Realisatie	Realisatie	Stand
VU-breed + facultair - Maatregel 4 t/m 6 (bedragen in € x1.000)	NPO	2021	2022	2023	2024	2021-2024	31.12.2024
<b>4. Studentbegeleiding</b>							
M4.T1 Soepele in- en doorstroom	490	0	227	177	61	465	25
M4.T2 Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding	5.592	262	1.995	1.428	2.045	5.730	-138
<b>Totaal Maatregel 4: Begeleiding Studenten</b>	<b>6.082</b>	<b>262</b>	<b>2.221</b>	<b>1.605</b>	<b>2.106</b>	<b>6.195</b>	<b>-113</b>
<b>5. Stageoffensief</b>	1.058	11	472	576	-	1.058	-
<b>Totaal Maatregel 5: Stageoffensief</b>	<b>1.058</b>	<b>11</b>	<b>472</b>	<b>576</b>	<b>-</b>	<b>1.058</b>	<b>-</b>
<b>6. Lerarenopleiding</b>	720	360	360	-	-	720	-
<b>Totaal Maatregel 6: Lerarenopleiding</b>	<b>720</b>	<b>360</b>	<b>360</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>720</b>	<b>-</b>
<b>TOTAAL NPO GELDEN 2024</b>	<b>7.861</b>	<b>633</b>	<b>3.053</b>	<b>2.181</b>	<b>2.106</b>	<b>7.974</b>	<b>-113</b>

Na een verlate start in 2021 heeft er een inhaalslag plaatsgevonden, met name in 2023 en 2024. Het is verheugend om te kunnen constateren dat de toegekende middelen volledig zijn ingezet voor de doelen die waren beoogd met het NPO.

## Inhoudelijke voortgang

Hieronder worden per maatregel de resultaten 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 is binnen de thema's onderscheid gemaakt tussen de facultaire en de 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 gedaan kan worden om die overgangen zo soepel mogelijk te laten verlopen. Binnen de VU willen we de studenten zo goed mogelijk begeleiden in het maken van de juiste keuzes en het vinden van aansluiting met hun nieuwe opleiding. Ook persoonlijke aandacht is bij de VU belangrijk. Zo spelen mentoren en tutoren een grote rol in de persoonlijke begeleiding van studenten.

De projecten binnen dit thema zijn afgerond Hieronder volgt per subthema een samenvatting van de resultaten van de inzet van de middelen.

### Facultaire inzet

De facultaire inzet binnen dit thema viel binnen de volgende typen acties:

1. Mentoren en tutorenprogramma'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 bachelor, samen met studieverenigingen

### 1. Mentoren en tutorenprogramma's versterken/uitbreiden

Meerdere faculteiten hebben in 2021 en 2022 ingezet op het ontwikkelen en/of versterken van het mentoraat en tutoraat bij hun opleidingen. In 2023 en 2024 zijn deze ontwikkelingen voortgezet. De Faculteit der Geesteswetenschappen (FGW) heeft het vernieuwde mentoraat financieel efficiënter gemaakt en zo verduurzaamd voor de toekomst. Bij de Faculteit der Bètawetenschappen (BETA) is facultair beleid ontwikkeld: 'Raamwerk mentoraat/tutoraat BETA' (2020-2021) in samenwerking met de medezeggenschap, en de implementatie heeft plaatsgevonden in (bijna) alle opleidingen (2021-2024). De evaluatie is uitgevoerd. De verwachte vaststelling en opvolging vinden plaats begin 2025.

### 2. Inhoudelijke aansluiting met vooropleiding verbeteren

Binnen de faculteiten zijn vele activiteiten ontplooid om de aansluiting met de vooropleiding te verbeteren. De meeste van deze activiteiten waren in 2022 afgerond. De economische faculteit SBE had eerder 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 verlopen de jaarlijks terugkerende bootcamps succesvol. Bij de Faculteit der Religie en Theologie (FRT) is in 2023 verder gewerkt aan stroomlijning van het premasterprogramma en intensievere begeleiding van premastergroepen. Bij de Faculteit der Tandheelkunde (ACTA) zijn kennisclips ontwikkeld en in het onderwijs ingezet om zelfstudie te bevorderen.

### 3. Welkom terug evenementen voor tweede- en derdejaars

De welkom terug evenementen zijn in 2022 grotendeels afgerond. SBE heeft in 2022, 2023 en 2024 verschillende activiteiten georganiseerd, zowel met een meer structureel karakter (zoals een maandelijks inlooplunch) als met een meer ad hoc karakter.

## 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 bleek in 2023 dat de online studiekeuzetool een grote aantrekkingskracht had. Deze tool kon met doorontwikkeling de studiekeuzers beter van dienst zijn en gekoppeld worden aan de rest van hun studiekeuzeproces. Op basis van input van studiekeuzers zijn aanpassingen gedaan, die het online-studiekeuzeproces structureel verbeterden naar een passende studie voor elke student. Het rapport van het project "studiekeuzecheck" is in 2023 afgerond. Verder zijn tijdens de open dagen verschillende sessies georganiseerd voor zowel studiekeuzers als ouders, die in het teken stonden van studiekeuze en arbeidsmarkt.

Wat betreft de voorbereiding op de arbeidsmarkt heeft de eerste editie van de VU Career Day plaatsgevonden op 23 februari 2023. Er hebben 138 deelnemers meegedaan aan de workshops. Een deel daarvan heeft gebruik gemaakt van het Coach Café (50 deelnemers) en/of een foto laten maken bij de LinkedIn-fotograaf (126 deelnemers). Over het algemeen was de feedback bij de deelnemende studenten positief. 85 % gaf dan ook aan dat ze weer zouden deelnemen aan de VU Career Day. In 2024 hebben ongeveer 300 studenten deelgenomen aan het event. Dat is een verdubbeling van het aantal deelnemers. Volgens de beoordeling hebben studenten waardevolle inzichten opgedaan, die ze kunnen inzetten bij het maken van de stap naar de arbeidsmarkt.

In 2024 heeft een succesvolle train-de-trainer sessie plaatsgevonden voor de training 'Maak van je eerste baan/stage een succes'. Alle faculteiten hebben deelgenomen en de workshop opgenomen in hun carrièreaanbod. Na het volgen van de train-de-trainer sessie zijn de faculteiten verantwoordelijk voor het geven van de workshop binnen hun eigen faculteit. Daarnaast is er een gids voor internationale studenten ontwikkeld, die podcasts, praktische tips en interviews met VU-alumni bevat. Deze gids biedt waardevolle handvatten voor internationale studenten die na hun studie de Nederlandse arbeidsmarkt willen betreden. De gids wordt in 2025 gepubliceerd.

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

De activiteiten die binnen dit subthema vallen, zijn afgerond. De ontwikkeling van een pre-student community is deels in 2023 afgerond. In samenwerking met SOZ en IO werkte C&M in 2024 verder aan meer integrale communicatie(middelen) naar pre-studenten. Uitgangspunt hierbij was communicatie die zo veel mogelijk aansluit bij de persoonlijke situatie en voorkeuren van de pre-student. Op deze manier wordt de pre-student zo goed mogelijk begeleid in het informatieproces en de onboarding. Om specifieke groepen zittende studenten wegwijs te maken op de VU zijn filmpjes gemaakt over studentenmedezeggenschap en studeren met een functiebeperking. In samenwerking met studentenorganisaties zijn activiteiten opgezet om studenten met een migratieachtergrond meer betrokken te krijgen bij het studentenleven/VU/studentenorganisaties. Ook zijn podcasts en filmpjes gecreëerd, gericht op de missie om diversiteit te omarmen en studenten met een migratieachtergrond de weg te wijzen op het gebied van studentenwelzijn, representatie van vrouwen, time management en financiën.

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

De app om academische vaardigheden van aankomende studenten te versterken is afgerond (in samenwerking met de Erasmus Universiteit Rotterdam, Universiteit Maastricht en Tilburg University) en is in 2024 via een pilot ingezet door één van de scholen van het OPeRA netwerk. De app voldeed aan de verwachtingen. In totaal zijn 17 clips en lesbrieven gerealiseerd. Er zijn ook Engelse versies van de lesbrieven gemaakt. In 2024 is tijdens een OPeRA-event aandacht aan dit onderwerp besteed. De app wordt verder ondersteund via OPeRA.

## Thema 2: Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding

De VU is een betrokken, open en inclusieve onderwijsomgeving. De VU wil een welkome plek zijn voor alle studenten. Iedereen moet zich op de VU thuis 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 hadden als doel dit mogelijk te maken.

Ook binnen dit thema geldt dat de projecten en activiteiten zijn afgerond. In vergelijking met thema 1 zien we wel dat een relatief groter aandeel van de middelen nog in 2024 is besteed. Hieronder volgt per subthema een samenvatting van de uitgevoerde acties.

### Facultaire inzet

De facultaire inzet binnen dit thema viel binnen de volgende typen 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 kon hiervoor geschikt gemaakt worden

#### 1. FTE uitbreiding op studieadvies/studentbegeleiding

Veel faculteiten hebben ingezet op personele uitbreiding op studieadvies en studentbegeleiding. Zo zijn op meerdere faculteiten extra studieadviseurs aangesteld of zijn tijdelijke contracten verlengd. Dit is in 2024 voortgezet. Bij FRT is verder ingezet op meer personele ondersteuning in de vorm van scriptiecoördinatie en premastercoördinatie gedurende de jaren 2021-2024. Bij de Rechtenfaculteit kregen eerstejaarsstudenten binnen de leerlijn Professionele en Persoonlijke Identiteit (PPI) een PPI-coach toegewezen die laagdrempelig bereikbaar is voor studenten. Er wordt door PPI-coaches en studieadviseurs ingezet op het vroegtijdig signaleren van studenten met mogelijke problemen.

#### 2. Onderwijsondersteuning op opleidingsniveau

Op meerdere faculteiten is extra onderwijspersoneel aangenomen ter ondersteuning van het onderwijs en studentenwelzijn. De Rechtenfaculteit heeft in 2022-2023 een pilot gedraaid rond de proactieve benadering van langstudeerders. Deze bestond uit een coachingstraject voor studenten met studievertraging. Het hoofddoel was ondersteuning te bieden aan langstudeerders bij het nemen van beslissingen met betrekking tot hun studie, zodat studenten ofwel hun studie actief weer op pakten of ervoor kozen om de studie te

staken. Na evaluatie is besloten de pilot niet voort te zetten. Bij SBE is een coachtraject gestart voor bachelorstudenten met studievertraging, waaraan in totaal 108 studenten hebben deelgenomen. In 2023-2024 hebben studieadviseurs de train-de-trainer training gevolgd voor de workshops 'Making Choices' en 'Growth Mindset', zodat zij deze vanaf het academisch jaar 2024-2025 zelfstandig aan studenten kunnen geven.

### 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. In 2023 zijn 8 digitale career modules ontwikkeld. Twee modules zijn geïntegreerd in het tweede jaar van de curricula van de bachelors BK en IBA. De overige twee modules zijn in 2024 geïntegreerd. Het Career Platform is volledig geïntegreerd met het overige Career Services aanbod. Sinds medio 2023 hebben circa 5.500 studenten zich aangemeld bij de Career Platform Canvas omgeving. De faculteit RCH heeft naast het bestaande VU-aanbod aanvullende trainingen aangeboden voor studenten. De workshop 'Vooruit met je scriptie' was een groot succes en werd vier keer gegeven. De Plan en Doe-groepen worden redelijk goed bezocht en blijven, met enkele aanpassingen, onderdeel van het aanbod.

## 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 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 extra studentenpsychologen ingezet waardoor meer studenten met coronagerelateerde psychische problemen bij hen terecht konden en zij sneller konden worden geholpen. Waar in 2021 en begin 2022 nog klachten van studenten waren over de lange wachttijd voor een afspraak met een studentenpsycholoog, zijn die vanaf medio 2022 verstomd. Het Student Wellbeing Point dat in 2022 op de campus is opgericht, is per januari 2023 een vaste service binnen de VU.

Er zijn doorlopend zeven plan- en doe (discipline, overzicht, evenwicht) groepen gegeven, waarvan circa 30% in het Engels. Tot juli 2024 werd hiervoor een student-assistent ingezet, die de coördinatie verzorgde en ook één of twee van de groepen begeleidde. Daarnaast verrichtte zij administratieve taken en deed zij de coördinatie van de inloopspreekuren van de studentenpsychologen, waardoor de studentenpsychologen meer tijd beschikbaar hadden voor gespreksvoering.

### 2. Inzet op student engagement

Ook de acties, die binnen student engagement vallen, zijn gerealiseerd. Nieuwe studenten die kampen met isolement en behoefte hebben aan verbinding en sociale contacten weten het Life is Better in 3D programma steeds beter te vinden; het aantal deelnemende studenten ligt jaarlijks rond de 4.000, waarvan ongeveer 50% regelmatige terugkerende studenten zijn, 20% eenmalig deelneemt en 30% af en toe terugkomt. Twee studentassistenten verzorgen deze programma's. De impact van de events is merkbaar door toenemende aantallen en positieve feedback van de studenten. Voor het indienen van aanvragen voor studentinitiatieven is een formele procedure opgezet. Verenigingen kunnen de aanvraag indienen middels een online formulier dat op de VU-pagina voor verenigingsbesturen gepubliceerd staat. In totaal zijn in 2024 41 aanvragen ingediend, waarvan 30 aanvragen volledig of gedeeltelijk zijn gehonoreerd. Tot slot is in 2024 is het trainingsaanbod voor vertrouwenscontactpersonen binnen verenigingen verder geprofessionaliseerd en uitgebreid. Er werden in totaal vier sessies georganiseerd; twee sessies in februari en twee in oktober. 87 vertrouwenscontactpersonen hebben de training gevolgd.

### 3. Uitbreiding van het workshop- en interventieaanbod voor studenten

In 2024 zijn elf extracurriculaire workshops gegeven op het gebied van studievaardigheden, waarvan vier in het Engels. Onderwerpen waren efficiënt studeren, presenteren, time management en werken aan je zelfvertrouwen. De workshops werden zowel online, hybride als op campus gegeven.

Ruim 70 studenten hebben deelgenomen aan de workshops. De andere drie acties zijn eveneens in 2024 afgerond. Binnen de opleidingen Psychologie (vanaf 2022), Pedagogiek (vanaf 2022) en Geneeskunde (vanaf 2023) zijn de bestaande mentorprogramma's doorontwikkeld met de integratie van life skills in het onderwijsprogramma. Binnen deze drie opleidingen raken jaarlijks naar schatting 650 studenten bekend met de e-health modules van Caring Universities. Tot nu toe zijn studenten tevreden over de inhoud van de modules, echter vinden ze het prettig om zelf te kunnen kiezen waaraan ze willen werken.

Daarnaast is de pilot van het peer-to-peer coachingsprogramma, dat gericht is op het laagdrempelig faciliteren van sociale interactie tussen studenten en het werken aan persoonlijke ontwikkelingsdoelen, succesvol afgerond. Rond de 20 studenten hebben hieraan deelgenomen onder begeleiding van 4 student facilitators. De evaluatie vanuit de deelnemers en facilitators was zeer positief. Tot slot is in het kader van het project Goal Setting 2.0 een studiekeuzecoach aangenomen per 01-10-23. In 2024 verzorgde hij zowel pilots met individuele - als met groepscoaching. In 2024 is een succesvolle pilot met 'twijfelende' studenten gedraaid. Daarnaast is ExploreYouVUture uitgebouwd met een extra hulplijn (de studiekeuzecoach) en zijn er voorbereidende opdrachten met betrekking tot persoonlijke ontwikkeling van studenten toegevoegd.

#### 4. Tools/apps voor studenten op sociale binding en studieskills

Na studenten te hebben ondervraagd en met meerdere stakeholders te hebben overlegd, is besloten het project voor het maken van een preventieve digitale gids voor beginnende studenten om te vormen tot het maken van preventieve filmpjes. Het doel van deze filmpjes is om tegenslagen tijdens de studie te normaliseren en stigma rondom mentale gezondheid te verkleinen. De filmpjes zijn opgeleverd en verspreid in 2024. Het andere project wat onder dit subthema valt is het realiseren van een Mindful Library. 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 de 'sense of belonging' en community versterkt. De verbouwing van een deel van de universiteitsbibliotheek om daar de Mindful Library te realiseren is afgerond. De opening vond plaats in februari 2024. Verschillende partners zijn bij dit project betrokken om er activiteiten voor studentenwelzijn te organiseren. Dat zijn met name studentenpsychologen, mindfulness trainers, NEWConnective voor inhoudelijke programmering en UB-programmamakers. Los van de inrichting van de ruimte zijn verschillende Mindful Meet-ups georganiseerd en bevat de Library honderden boeken over mindfulness, zowel fysieke exemplaren als e-books.

### Randvoorwaarden

Voor alle bovenstaande initiatieven waren ook bepaalde condities noodzakelijk om ze tot een succes te maken. Zo moesten voor de 'verhoogde campusactiviteit' voorzieningen en fysieke ruimte beschikbaar zijn, waar campusontwikkeling bij betrokken was. Daarnaast was ook training een belangrijke randvoorwaarde voor succes, bijvoorbeeld voor de extra ingezette studentassistenten, docenten, studie- en studentbegeleiders, mentoren en tutoren. Tenslotte was het van belang te blijven monitoren wat was gedaan en of dat de gewenste effecten had. De VU zette 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 uitgevoerd:

- Voor de professionalisering van mentoren en tutoren zijn in augustus-september 2023 aan de volgende faculteiten trainingen gegeven: SBE (alle studentmentoren), FGW (alle studentmentoren), FGB (juniordocenten Psychologie, mentoren Pedagogiek, junior docenten Bewegingswetenschappen), BETA (één training voor nieuwe mentoren van 6 opleidingen) en FSW (onderdelen van de mentortraining zijn geïntegreerd in de startdag voor studentmentoren van FSW). RCH en GNK verzorgen hun eigen trainingen. FRT en ACTA hadden geen behoefte. Tot slot is een VU-brede mentoraattraining aangeboden (open inschrijving). Daar hebben 10 mensen aan deelgenomen uit verschillende faculteiten.

- De training voor studentassistenten (of liever: Students as Teachers) bleek te voorzien in een grote vraag. De afgelopen jaren zijn door twee CTL-medewerkers vier didactische (en geëvalueerde) piloottrainingen aan Students as Teachers (SAT's) gegeven. Daar hebben 55 SAT's gebruik van gemaakt. De kennis en ervaring die met deze pilots zijn opgedaan is verwerkt in een landelijk gecertificeerde basistraining voor SAT's. Deze training (van drie dagdelen) werd in 2023 voor het eerst gegeven aan SAT's binnen Rechtsgeleerdheid aan de VU (groepsgrootte 15), waarvoor na afronding (februari 2024) een landelijke erkende 'StuKO'-Edubadge is uitgereikt - een landelijke primeur. Deze gecertificeerde basistraining is geëvalueerd met een enquête en focusinterviews, zodat deze straks volledig aansluit bij de behoeften van de SAT's. In 2024 is in structurele samenwerking met verschillende faculteiten en scholen (FSW, SBE, Rechten) tot stand gekomen, met het doel om alle studenten die onderwijstaken vervullen de trainingen aan te bieden. Andere opleidingen hebben een soortgelijke wens uitgesproken. Deze trainingen zullen de komende jaren blijvend worden aangeboden. Daarnaast is ook een trainingsprogramma voor docenten die SAT's opleiden gestart, zodat opleidingen zoveel mogelijk over eigen trainer en expertise beschikken om de onderwijskwaliteit met behulp van SAT's te borgen. Zo wordt de infrastructuur voor SAT-training verder uitgerold binnen de VU.

Uit de evaluaties blijkt dat studenten de training hoog waarderen. Impactonderzoek toont ook aan dat de training helpt om meer bekwaam en zelfverzekerder voor de klas te staan. De edubadge (die voldoet aan de richtlijnen van het landelijke StuKO-project) wordt door deelnemende studenten als een welkome aanvulling op hun cv beschouwd. Een aantal deelnemende studenten heeft na hun afstuderen zelfs een positie als junior-docent verkregen. Deze groep geeft aan dat de training (en de edubadge) hen daarbij heeft geholpen.

Naast de didactische basistraining (3 dagdelen, 20 uur werklast) zijn in 2024 ook trainingen voor Students as Teachers aangeboden (1 dagdeel, 3 uur, geen edubadge). Daaraan hebben in 2024 zo'n 40 studenten deelgenomen. Het ging dan met name om studenten met een kleine onderwijsaanstelling en specifieke leervragen; deze training heeft een intervisie-achtig karakter. Deze groep is niet meegenomen in het 'beoogd resultaat'. Omdat deze training ook duidelijk in een behoefte voorziet, zal hij blijvend worden aangeboden (3 keer per jaar).

- Wat betreft de professionalisering van docenten wordt in de BKO aandacht besteed aan studentenwelzijn, maar er was niet voldoende ruimte om deelnemers echt diepgaand op dit gebied te trainen. Daarom is er gezocht naar een andere inbedding, wat gelukt is via de training voor mentoren en een aparte training over het coachen van studenten, gericht op docenten en studieadviseurs. Daarnaast is studentenwelzijn inmiddels geïntegreerd in verschillende cursussen en trainingen binnen CTL.
- Tot slot heeft een training interculturele communicatie plaatsgevonden voor studie- en studentbegeleiders van internationale studenten en ambtelijk secretarissen van de VU. 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.

Het bedrag voor campusontwikkeling is ingezet voor ruimtelijke aanpassingen in de gebouwen om de student-gerelateerde processen zoals student- en studiebegeleiding beter te faciliteren. Er zijn aanvullende voorzieningen gerealiseerd voor studentbegeleiding, zoals spreekkamers voor studentendecanen en -psychologen. Deze worden medio maart 2025 in gebruik genomen.

Tot slot is de stelpost monitoring sinds januari 2022 ingevuld met 0,3 fte voor een coördinator NPO-projecten Onderwijs. Deze stelpost is eind 2023 afgerond. De coördinatie NPO-projecten onderwijs is als taak belegd bij een vaste medewerker.

## 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 studentenraden van deze faculteiten. Het beschikbare budget ad € 1.058k zou in het bestedingsplan conform de OCW-toewijzing volledig in 2021 worden ingezet, maar in de praktijk zijn de activiteiten en bijbehorende bestedingen veelal in 2022 gestart en liepen door naar 2023 en, voor een kleiner deel, naar 2024.

Geneeskunde heeft zich 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 afgerond. Zo is per februari 2022 een projectleider 'Wetenschappelijke Stage' aangesteld die deze nieuwe stageplekken ontwikkelt en borgt. Er zijn steeds meer diverse wetenschappelijke stageplekken verworven, die worden aangeboden op een overzichtelijk platform. Op verschillende plekken zijn daarnaast extra coschapsplekken gecreëerd om de doorstroom van studenten te bevorderen. Het aantal studentenpoli-werkplekken is in 2024 verder uitgebreid. Ook zijn coschapsplekken gecreëerd bij extramurale zorginstellingen, waaronder wijkzorg en kinderrevalidatie. Het doel van deze pilots was dat studenten een beter beeld kregen van de zorg, wat die zorg voor de patiënt betekende, en de beroepsprofielen van artsen buiten het ziekenhuis. De pilot is met 5 samenwerkingspartners gestart en is succesvol verlopen. Er vindt opschaling plaats waardoor meer coassistenten een bredere blik ontwikkelen en meer capaciteit kan worden benut. Tot slot zijn 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. Er zijn pilots ontwikkeld die in 2024-25 worden uitgevoerd.

ACTA heeft ingezet op uitbreiding van het aantal externe stageplaatsen en op het aanbieden van extra klinisch onderwijs. In totaal zijn er 220 stageadressen voor ongeveer 150 studenten die de externe stage hebben doorlopen. Dit is conform planning gegaan. Daarmee is in 2022-23 een stabiel en toereikend aantal externe stageplaatsen gerealiseerd. De extra uitbreiding was voor 2023-24 noodzakelijk voor het wegwerken van de laatste COVID achterstanden in het Master3-programma.

Om de achterstand van een deel van de masterstudenten (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 Master3 zonder studievertraging afgestudeerd en loopt Master1 in 2022-2023 weer in een regulier programma. Tot slot is 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 in 2023 zijn afgerond:

- Informatievoorzieningen voor studenten verbeteren. De lerarenacademie versterkt de informatievoorzieningen door een gerichte en persoonlijker inzet. Er is extra ondersteuning geboden bij het Steunpunt Lerarenopleidingen. Dit steunpunt is er voor eerstelijns hulp voor zittende en toekomstige studenten. Ook is de 'warme bad' aanpak verder ontwikkeld en studenten geven aan zich sneller thuis te voelen. De visitatiecommissie (2022) roemde de persoonlijke aanpak. Dit wordt ook na NPO doorgezet. Verder is per 1/1/24 een collega (0,8 FTE) vast in dienst gekomen voor Marketing & Communicatie die zich richt op werving, sociale media (intern en extern), en zorgt voor synergie lerarenopleidingen en EMPO (Educatieve Master voor het Primair Onderwijs).
- Versterken vakdidactische begeleiding. Het grootste deel van het budget was bestemd voor versterking van de vakdidactische begeleiding. De junior vakdidactici hebben in 2023 extra stagebezoeken voor hun rekening genomen, het mentoraat mede bemenst en namen klussen van de vakdidactici uit handen zodat studenten per saldo meer individuele aandacht hebben gekregen. Dit werkte uitstekend en heeft ertoe geleid dat één persoon een vaste aanstelling heeft gekregen en twee zijn verlengd (met middelen buiten NPO). Inmiddels is, voorlopig tijdelijk, een vierde junior aangesteld.
- Investeren in ondersteuning assessment trajecten. Een aantal senior en junior vakdidactici is ingewerkt om assessments af te nemen. Drie assessoren hebben in 2023 het opleidingstraject afgerond. In 2024 is gewerkt aan een vervolg.
- Versterken stagebureau. De vaste stagecoördinator heeft een uitbreiding van haar aanstelling gekregen om de pieken in de stagetoewijzing op te vangen. Tevens werkt zij aan een eenvoudiger intake. Door langdurige ziekte is de extra capaciteit helaas niet ten volle benut. Het stagebureau is inmiddels binnen de reguliere begroting versterkt.
- Extra begeleiding langstudeerders. Voor studenten die langer over hun studie doen is extra ondersteuning georganiseerd – het zogenaamde bezemklasje. Omdat dit nog niet het gewenste effect had is in 2022 de aanpak veranderd van een wat generiekere naar een wat persoonlijker aanpak. Dit lijkt te helpen en het gaat steeds beter lopen. Hier wordt na NPO verder vervolg aan gegeven.
- Aanvullend vaardigheidsonderwijs. 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 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 (klassenmanagement, differentiatie). Dit type workshop kan ook breder, bij alumni en in professionalisering, worden uitgezet. Met dit alles gaan we door en breiden dit uit met andere professionaliseringsactiviteiten (bij voorkeur in overleg met UvA en als onderdeel van de ingestelde onderwijsregio's).

## 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 2024	Aantal geholpen onderzoekers 2021-2023	Totaal aantal Onderzoekers	Realisatie 2024	Realisatie 2021-2023	Bestede NPO middelen 2021-2024	Bestedingsplan verwachte uitgaven 2021-2024
1. NPO Steunprogramma voor herstel en perspectief onderzoekers	145	222	367	€ 1.757	€ 4.274	€ 6.031	€ 5.557
2. Eigen middelen en financiële en niet-financiële maatregelen		31	31	€ 704	€ 368	€ 1.072	€ 1.133
	<b>145</b>	<b>253</b>	<b>398</b>	<b>€ 2.461</b>	<b>€ 4.642</b>	<b>€ 7.103</b>	<b>€ 6.690</b>

In het bestedingsplan Onderzoek NPO krijgen in totaal 367 onderzoekers in tijdelijke dienst ondersteuning in de vorm van een contractverlenging. De totale kosten hieraan verbonden zijn € 7,1m. Dat is ruim € 1,5m meer dan de € 5,6m die beschikbaar is voor 2021 en 2022 via het NPO. De faculteiten passen dit verschil bij.

In 2024 heeft de VU 145 onderzoekers die vertraging hebben opgelopen in hun onderzoek en in aanmerking komen voor ondersteuning vanuit het Steunprogramma. In 2024 is € 2,5m uitgegeven aan maatregel 7. Dit beeld sluit aan bij de verwachting dat de kosten die gemaakt worden voor het vertraagde onderzoek voornamelijk ontstaan aan het einde van de looptijd van de contracten, omdat dan de contractverlenging ingaat.

In het aantal van 145 onderzoekers, dat wordt ondersteund door middel van een contractverlenging, is inbegrepen het aantal contractverlengingen dat met eigen, facultaire middelen mogelijk wordt gemaakt. Ruwweg wordt over 2021 - 2024 85% van deze onderzoekers ondersteund via NPO-middelen en 15% met eigen VU-middelen. Naast ondersteuning via contractverlengingen is 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 vanwege de hoge administratieve last ondoenlijk om een registratie bij te houden van de manieren waarop individuele onderzoekers zijn ondersteund naast contractverlenging, een specifieke opgave is dan ook niet beschikbaar.

# 11. Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap



# 11. Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap

## Starters- en stimuleringsbeurzen

### Inhoudelijke toelichting

Het ministerie van OCW heeft het instrument starters- en stimuleringsbeurzen ontwikkeld met het doel om een grotere stabiliteit en voorspelbaarheid van de onderzoeksfinanciering van universiteiten en UMC's te creëren. Deze niet-competitieve middelen moesten ongebonden onderzoek stimuleren en de werk-, competitie- en aanvraagdruk verminderen. Helaas is het instrument zoals we dat tussen 2022 en 2024 kenden door het huidige kabinet beëindigd. Het gevolg is dat een groot aantal jonge wetenschappers die hoopten op ruimte voor hun onderzoek teleurgesteld moesten worden. Het afschaffen van de starters- en stimuleringsbeurzen heeft impact op de ruimte voor ongebonden onderzoek en op de werkdruk van wetenschappers.

Via dit jaarverslag rapporteren we over de toegekende starters- en stimuleringsbeurzen de financiële realisatie op deze beurzen in het boekjaar 2024 en de financiële realisatie over de periode t/m 2024. De toekenningen en bestedingen betreffen voornamelijk de inzet van beursmiddelen die door OCW zijn toegekend over de jaren 2022 t/m 2024. In het vertrouwen op basis van het Bestuursakkoord 2022 dat de starters- en stimuleringsbeurzen voor een langere periode zouden worden toegewezen – en daarmee een duurzaam instrument zou zijn voor vergroting van de ruimte voor ongebonden onderzoek en vermindering van de werkdruk voor jonge onderzoekers – zijn door faculteiten in voorkomende gevallen ook al verplichting aangegaan ten laste van de verwachte beursmiddelen voor 2025 en verder. Ook vanuit de gedachte dat het gewenst is om zo snel mogelijk jonge onderzoekers te helpen en om te voorkomen dat veel van de toegekende middelen in de eerste jaren op de balans komen te staan en dus nog niet effectief worden uitgegeven aan de doelen waarvoor ze zijn toegewezen. Met het wegvallen van de beurzen 2025 en verder komen deze verplichtingen nu volledig voor eigen rekening van de universiteit.

Omdat er verschillen zijn tussen faculteiten hebben we geen dwingend kader opgelegd voor de implementatie van de beurzen. Faculteiten hebben aangegeven welke uitgangspunten zij hanteren voor de besteding van de middelen (zoals: verlichten werkdruk, meer vaste contracten, ruimte voor ongebonden onderzoek, terugbrengen aanvraagdruk, etc.) en welke transparante en duidelijke criteria zij vervolgens hanteren bij de toekenning. De keuzes die de faculteiten daarin hebben gemaakt is afgestemd met de lokale medezeggenschap. De Gezamenlijke Vergadering van de VU is betrokken en heeft ingestemd met het model bestedingsplan VU. Zij zijn ook betrokken bij het plan voor de afwikkeling.

De middelen voor de beurzen zijn over de faculteiten verdeeld naar rato van het aantal ingeschreven studenten. Dat sluit aan op de sleutel die OCW heeft gehanteerd voor de verdeling van de beurzen over de universiteiten. Deze sleutel is overgenomen zodat ook bij de studentrijke faculteiten een betere balans tussen onderwijs en onderzoek kan worden gerealiseerd. Op het beschikbare bedrag voor de stimuleringsbeurzen houdt de VU jaarlijks 10% buiten de verdeling, zodat deze ruimte kan worden ingezet daar waar we knelpunten ondervinden in de besteding van beurzen. Het resterende deel van deze knelpuntenruimte zal worden betrokken bij het afwickelen van de niet gedekte verplichtingen die inmiddels zijn aangegaan.

In totaal zijn er tot en met 2024 240 startersbeurzen en 112 stimuleringsbeurzen aan onderzoekers toegekend. De genderverdeling bij de startersbeurzen is 52% vrouwen, 48% mannen en bij de stimuleringsbeurzen 71% vrouwen en 29% mannen.

Het percentage onderzoekers (met een vaste aanstelling) die tot en met 2024 een starters- of stimuleringsbeurs hebben ontvangen is bij UD's 39%, UHD's 15% en hoogleraren 9% (op basis van het totaal aantal onderzoekers naar categorie met een vaste aanstelling volgens telling eind 2024).

# Financiële toelichting

## Realisatie 2024

BEGROOT vs REALISATIE 2024			
(bedragen in € x1.000)	Begroot	Realisatie	Saldo
Startersbeurzen	5.945	-6.318	-373
Stimuleringsbeurzen	861	-1.431	-570
<b>Totaal</b>	<b>6.806</b>	<b>-7.749</b>	<b>-943</b>

Volgens begroting 2024 zou er op de toegekende starters- en stimuleringsbeurzen in het boekjaar 2024 een besteding plaatsvinden van € 6,8m. De feitelijke besteding over 2024 valt € 0,9m hoger uit. Deze overbesteding wordt grotendeels verklaard door een inhaalslag in verband met de onderbesteding van € 1,4m in 2023, met name veroorzaakt door een latere start in het toekennen van de beurzen.

## Realisatie periode 2022-2024

STARTERS- EN STIMULERINGSBEURZEN T/M 2024				
(bedragen in € x1.000)	Ontvangen van OCW	Afdracht overhead	Realisatie t/m 2024	Balanspositie
Startersbeurzen	36.717	-2.255	-7.258	27.204
Stimuleringsbeurzen	33.637		-1.574	32.063
<b>Totaal inclusief AUMC (VUmc)</b>	<b>70.354</b>	<b>-2.255</b>	<b>-8.832</b>	<b>59.267</b>
<b>Totaal exclusief AUMC (Vumc)</b>	<b>64.928</b>	<b>-2.117</b>	<b>-8.467</b>	<b>54.344</b>
Balans faculteiten				-1.023
Overige mutaties				-929
<b>Totaal VU</b>	<b>64.928</b>	<b>-2.117</b>	<b>-8.467</b>	<b>52.392</b>

De VU heeft voor de jaren 2022, 2023 en 2024 in totaal € 70,4m aan beursmiddelen van OCW ontvangen, waarvan € 5,4m voor Amsterdam UMC (locatie VU). Op de toewijzing naar de faculteiten toe is er afdracht centrale overhead aangebracht van totaal € 2,3m. Daarnaast staat er € 1,0m op de balans bij de faculteiten in verband met nog vrij te geven projecten en € 0,9m aan overige mutaties (waarvan een correctie van € 1,1m met betrekking tot middelen die door UvA worden ontvangen volgens afspraken rondom ACTA).

De starters- en stimuleringsbeurzen worden verwerkt in de projectadministratie, waarbij dezelfde standaardtarieven voor overhead worden toegepast als bij andere onderzoeksprojecten. Deze tarieven zijn gebaseerd op het Kosten Doorbelastings Model VU (KDM VU), dat de kosten van de centrale diensten van de VU doorbelast aan de faculteiten. De kosten worden verdeeld over verschillende hoofdactiviteiten, waarbij per activiteit de meest geschikte verdeelsleutel wordt gebruikt (bijv. aantal studenten, medewerkers, vierkante meters, IT-werkplekken).

Het percentage overhead per beurs kan variëren, afhankelijk van de besteding aan materiële lasten en de hoeveelheid fte die uit de beurs wordt gefinancierd. Soms kan de doorbelaste overhead per beurs hoger zijn dan 20%. In dat geval wordt het overheadbedrag gemaximeerd op 20% en het restant geboekt als eigen facultaire bijdrage.

BESTEDING T/M 2024			
(bedragen in € x1.000)	Startersbeurzen	Stimuleringsbeurzen	Totaal
Onderzoeksfaciliteiten	454	139	593
Aanstelling medewerker (onderzoek of onderzoeksondersteuning)	5.105	1.226	6.331
Vergroting van onderzoekstijd (beurshouder)	1.698	209	1.907
<b>Totaal</b>	<b>7.257</b>	<b>1.574</b>	<b>8.831</b>

- Bij de startersbeurzen is er over de looptijd van de beurzen (2022 tot en met 2024) een besteding van € 7,3m gerealiseerd. Dit bedrag kan als volgt worden verbijzonderd naar de afgesproken drie bestedingscategorieën: € 0,5m voor onderzoeksfaciliteiten, € 5,1m voor aanstelling extra medewerkers voor onderzoek/ondersteuning en € 1,7m voor vergroting van de onderzoekstijd van de beurshouder.

- Bij de stimuleringsbeurzen is er tot en met 2024 een besteding van € 1,6m gerealiseerd, waarvan € 139k voor onderzoeksfaciliteiten, € 1,2m voor de aanstelling van extra medewerkers voor onderzoek/ondersteuning en € 209k voor de vergroting van onderzoekstijd van de beurshouder.

## Balanspositie

BALANSPOSITIE (excl. VUmc) (bedragen in € x1.000)	Realisatie 2024
Reeds geplande bestedingen 2024 en verder	49.826
Nog niet toegekende middelen & knelpuntenbudget	2.566
<b>Totaal</b>	<b>52.392</b>

Wij hebben als VU eind 2024 een balanspositie (onderhanden werk) van € 52,4m. Het saldo onderhanden werk van € 52,4m bij de VU bestaat uit € 49,8m aan geplande bestedingen 2025 en verder (uit reeds toegekende '22, '23 en '24 middelen aan de faculteiten) en € 2,6m aan nog toe te kennen beurzen (knelpuntenruimte). Het bedrag van € 2,6m zal als gevolg van de beëindiging van het instrument starters- en stimuleringsbeurzen en de afwikkeling van aangegane verplichtingen ten laste van verwachte toekomstige beursmiddelen over de faculteiten worden verdeeld in 2025.

## Sectorplannen

OCW investeert structureel in Sectorplannen (jaarlijks €200m) om een gezond en duurzaam stelsel voor hoger onderwijs en wetenschap vorm te geven. Binnen sociale- en geesteswetenschappen, bètawetenschappen, technische wetenschappen en medische wetenschappen is samengewerkt om tot een domeinbeeld. Het doel is om het fundament van wetenschapsgebieden te versterken en meer ruimte te bieden aan onderzoekstalent.

Binnen het Bestuursakkoord 2022 participeert de Vrije Universiteit in:

1. Sectorplan Bètawetenschappen: Voor een sterker fundament, € 50m per jaar.
2. Sectorplan Social Sciences and Humanities (SSH): Samen sterker, € 70m per jaar.
3. Sectorplan Medische en Gezondheidswetenschappen (Amsterdam UMC), € 60m per jaar. Amsterdam UMC rapporteert zelf inhoudelijk over het sectorplan Medische en Gezondheidswetenschappen in het Jaarverslag 2024 van Amsterdam UMC.

Het aandeel van de VU in de toewijzing 2024 (inclusief indexatie) bedraagt € 16,9m, waarvan € 7,1m voor het sectorplan SSH, € 5,1m voor het sectorplan Medisch en € 4,7m voor het sectorplan Bèta. In 2024 is er € 7,9m besteed, waarvan € 2,1m voor het sectorplan SSH, € 4,0m voor het sectorplan Medisch en € 1,8m voor het sectorplan Bèta.

BESTEDING T/M 2024 (bedragen in € x 1.000.000)	Besteed in 2024	Toewijzing 2024
Sectorplan SSH	2,1	7,1
Sectorplan Medisch	4,0	5,1
Sectorplan Beta	1,8	4,7
<b>Totaal</b>	<b>7,9</b>	<b>16,9</b>

Naast de Sectorplannen uit het Bestuursakkoord 2022 lopen nog de sectorplannen van Rechtsgeleerdheid en BETA I. Deze volgen een eigen monitoringstraject dat niet via het VU-brede jaarverslag loopt.

## Sectorplan Bètawetenschappen II

Sectorplan Bèta II heeft een positief effect gehad op het onderzoek binnen de focusgebieden Aarde en Klimaat, Biologie en Informatica. In combinatie met de starters- en stimuleringsbeurzen was ook een positieve ontwikkeling zichtbaar naar meer rust en ruimte voor onderzoek. Helaas komt dat wel onder druk te staan door het beëindigen van de beurzen. Alle sectorplanposities zijn inmiddels ingevuld en operationeel. Hieronder noemen we een aantal highlights vanuit de verschillende thema's.

## Aarde en Klimaat

- In de samenwerking VU-KNMI heeft Nadia Bloemendaal bijgedragen aan het modelleren van stormsystemen. Behalve een aantal toppublicaties, heeft zij financiering gevonden voor een nieuwe promovendus en heeft zij de Arne Richter Award for Outstanding Early Career Scientists gekregen. Nadia was ook veelvuldig in de media te zien, w.o. in Nieuwsuur en het NOS journaal.
- Lawrence Percival heeft een ERC Starting Grant ontvangen om oceanische plateaus te bestuderen.
- Roda Boluda en Benjamin Campforts ontvingen een NWO Science-M voor onderzoek naar aardverschuivingen als gevolg van klimaatverandering. Ze onderzoeken de reactie van het landschap op terugtrekkende gletsjers in de Zuidelijke Alpen van Nieuw-Zeeland.

## Biologie

- Het sectorplan Biologie omvat vier focusgebieden: Bouwstenen van het leven, Evolutie & Aanpassing, Ecosysteem & Biodiversiteit en Vernieuwende technologie. De Biologie in Nederland is wereldkwaliteit, en uniek gepositioneerd om bij te dragen aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken.
- VU heeft de middelen ingezet op Gezond langer leven (neurobiologie), Beheersbaar maken van Infectieziekten (microbiologie) en onderzoek naar de effecten van klimaatverandering & behoud van biodiversiteit (ecologie en evolutie).
- Vanuit het sectorplan Biologie is synergie gevonden met NWA programma's Veen Vitaal, Nationaal Groeifondsproject Holomicrobioom en het Zwaartekrachtproject MiCRop (Universiteit Leiden).

## Informatica

- Bruggenbouwen: samenwerking georganiseerd tussen verschillende domeinen, zoals tussen disciplines cybersecurity en AI, computersystemen en Open Science.
- Doelstelling Gender (re-)balance: culturele verandering op gang brengen.
- Lovelace Programma: de VU heeft het initiatief genomen voor een Lovelace Fellowship programma, special voor Computerwetenschappen, waarmee gender diversiteit wordt bevorderd. Daarmee wordt excellent vrouwelijk talent aangetrokken voor een career-track benoeming met een starterspakket.

## Sectorplan Sociale- en Geesteswetenschappen

Het Sectorplan SSH bestaat uit het plan *Geesteswetenschappen*, *Sociale Wetenschappen* en een *Dwarsdoorsnijdend thema*. Hieronder lichten we de Zwaartepuntvorming toe per onderdeel en noemen we een aantal mooie resultaten die in 2024 zijn behaald. De sectorplangelden in combinatie met de starters- en stimuleringsbeurzen hebben bijgedragen aan het verlagen van de werkdruk, met name voor jonge wetenschappers (UD's en Postdocs). Door het verdwijnen van de beurzen kan dat wel weer onder druk komen te staan.

## Geesteswetenschappen

Vier jonge UD's zijn eind 2022 met een beurs vanuit de sectorplangelden gestart met de coördinatie van het Sectorplan Geesteswetenschappen. In 2023 zijn uit de sectorplanmiddelen verschillende nieuwe UD's aangesteld op de zwaartepunten. Eens per 6-8 weken komen zij samen om de voortgang te bespreken en ervaringen uit te wisselen. De coördinatoren worden ondersteund door de senior beleidsmedewerker onderzoek en zij kunnen ieder terecht bij een senior wetenschapper voor steun en advies. Ook hebben we coördinatoren voor het landelijke overleg benoemd.

Geesteswetenschappen VU participeert in de volgende subthema's:

- Humane AI, sub-thema: Verantwoord ontwerp en gebruik van AI applicaties, digitalisering en technologie (Samen met EUR en UU)
- Cultureel Erfgoed en identiteit, sub-thema: collectioneren, beheer en overdracht (Samen met UL)
- Talen en culturen, sub-thema: Taalvariatie, geletterdheid en inclusie in de digitale samenleving (Samen met TiU en UU)

Op landelijk gebied wordt vooral rond het thema Cultureel Erfgoed en identiteit intensief samengewerkt. Die samenwerking kon voortbouwen op bestaande synergie. Op 3 juni vond op initiatief van de VU een meeting plaats die alle coördinatoren van de sub0-thema's bij elkaar bracht. Eind 2024 vond een eerste grote meeting plaats met alle AI-coördinatoren in Nederland. In 2025 staan twee conferenties op stapel, waarvan er een zal worden georganiseerd door de coördinator van Geesteswetenschappen-VU samen met die van EUR. Binnen het Talen en culturen-domein zijn er landelijk goede persoonlijke contacten, maar nog geen concrete plannen voor het organiseren van bijeenkomsten vanuit het sectorplan.

Binnen Geesteswetenschappen-VU zijn inmiddels diverse projecten gestart door de coördinatoren. In december vond een workshop plaats rond humane AI, voor filosofen en oudheidkundigen over hoe technologie ons vormt en verandert. In diverse lunchbijeenkomsten maken filosofen en linguïsten plannen voor nauwere samenwerking, bijvoorbeeld voor filosofieonderwijs als onderdeel van cursussen bij Computer Science en bij AI.

Taalkundigen werken samen met Computationale Linguïstiek voor een onderzoek naar het herkennen en analyseren van linguïstische structuren met AI. Hiervoor wordt aansluiting gezocht bij het Sectorplan-thema Humane AI.

Nauw samengewerkt wordt er ook door de coördinatoren op het gebied van Talen en Culturen en Cultureel Erfgoed rond het thema "taal en kansenongelijkheid". Die samenwerking leidde tot een workshop op 30 januari 2025 rond taalvaardigheid, burgerschap en de inzet van storytelling en oral history in NT2 onderwijs.

NWO honoreerde in juli 2024 een onderzoeksvoorstel dat aansluit bij het sub-thema 'Collectioneren', voor het digitaal ontsluiten van oral history/orale tradities.

Met Pre-University College is in het najaar een nieuwe module aangeboden over het verzamelen van erfgoed voor en door leerlingen met een migratieachtergrond, met een nadruk op oral history. In samenwerking met antropologie. Er zijn ook contacten gelegd met een Marokkaanse weekendschool in Amsterdam. Doel: oral history masterclass organiseren voor de leerlingen van die weekendschool: kinderen gaan hun eigen (groot)ouders interviewen.

## Sociale wetenschappen

De Faculteit Sociale Wetenschappen en de faculteit der Gedrag- en Bewegingswetenschappen van de VU kozen voor versterking van de discipline onderwijskunde en de lerarenopleidingen, een investering in labvoorzieningen en de versterking van open science en methodologische innovatie. De sector focust op vijf interdisciplinaire thema's. Daarvan kiest de VU voor de thema's:

- Veerkracht bij jeugd
- De menselijke factor in nieuwe technologieën
- Maatschappelijke ongelijkheid en diversiteit

Voor de VU passen deze thema's bij haar historisch gezien sterke emancipatoire ambities en bij haar hedendaagse focus op 'wicked problems' binnen de postmoderne maatschappij. Zo is er op de faculteit Sociale Wetenschappen een beleidsrapport ontstaan voor de WUR over het verbeteren van het onderwijs in mediawijsheid in Nederland, en ook een beroepsbeeld opgesteld voor de Verzorgenden Individuele Gezondheidszorg (een in Nederland groeiende beroepsgroep aan wiens competenties tot nu toe zelden recht aan gedaan werd).

Rond het thema 'Veerkracht van de jeugd' heeft de VU op 17 April 2024 een landelijke bijeenkomst georganiseerd. De 'Veerkracht UD's' van de verschillende universiteiten hebben hun projecten daar aan elkaar gepresenteerd en samenwerking geëxploreerd. De vertegenwoordigers van het thema van verschillende universiteiten oriënteren zich op gezamenlijke subsidieaanvragen om het Nederlandse onderzoek op het gebied van veerkracht voor de jeugd verder te versterken.

Rond het thema 'De menselijke factor in nieuwe technologieën' werkt een interdisciplinair team van 10 VU-UD's samen. Op het nationaal symposium 'De menselijke factor in nieuwe technologieën' op 3 april 2024 in Utrecht kwamen zij samen met meer dan 40 UD's en vertegenwoordigers van het sectorplanonderwerp om urgente problemen te definiëren, onderzoeksprioriteiten te bepalen en een gezamenlijke onderzoeksagenda op te stellen. Er zijn vier hoofdthema's naar voren gekomen: 'De bruikbaarheid van nieuwe technologieën en hoe maatschappelijke waarden behouden kunnen blijven', 'Informatie en desinformatie', 'De opkomst van AI en virtuele werkelijkheden' en 'De effecten van nieuwe technologieën op welzijn'. Deze onderwerpen worden nu gebruikt om de onderzoekssamenwerking tussen UD's aan verschillende universiteiten te versterken.

Het Digital Media and Behavior Lab is gestart met activiteiten om de verbinding met stakeholders en de maatschappelijke impact van onderzoek naar de menselijke factor in nieuwe technologieën te verbeteren. Met het Research Champion Programme werden UD's die werkzaam zijn in het sectorplan geholpen om hun onderzoek nauwer te netwerken met belanghebbenden. Het lab biedt ook "Media Logica" onderwijsseenheden voor scholen over nieuwe technologieën zoals virtuele realiteit.

In 2024 waren sociaalwetenschappers van de VU ook weer actief betrokken bij de interdisciplinaire bacheloropleiding Creative Technology om samen met de TU Twente de menselijke factor in nieuwe technologieën te belichten.

## Sectordoorsnijdend thema

Het Dwarsdoorsnijdend thema van de VU is gericht op versterking van de interdisciplinaire samenwerking in onderwijs en onderzoek. De VU heeft gekozen voor zwaartepunten 'Communicatie, informatie en sociale ongelijkheid' en 'Onderwijs, burgerschap en democratie'. Deze thema's sluiten goed aan bij onze profielthema's 'Connected World' en 'Governance for Society'. Om de interdisciplinariteit tussen de SSH-sectoren te versterken en een steviger basis te geven, heeft de VU ervoor gekozen de middelen in te zetten voor versterking van bestaande verbanden op de sector-overstijgende thema's, waarbij steeds minimaal twee verschillende faculteiten samenwerken. Dat geeft een impuls aan interdisciplinaire samenwerking en Team Science. Door de middelen in te zetten in al bestaande interfacultaire samenwerkingen, zijn we verzekerd van draagvlak voor en betrokkenheid bij de gekozen projecten. Zo is via een Experimental Seminar Series het thema ongelijkheid nu curriculair opgenomen in de bacheloropleiding Politics, Philosophy, Economics (een samenwerking tussen de faculteiten Sociale Wetenschappen, Geesteswetenschappen, en School of Business & Economics). Rechtsgeleerdheid en Economie & Bedrijfskunde werken samen in het deelproject Regelgeving en sociale ongelijkheid.

Geesteswetenschappers en Pedagogen werken samen in het project Leesbevorderingslab. Een promovendus doet onderzoek naar leesbevordering bij scholieren en in september 2024 is een tweede lerarenbeurs toegekend op dit thema'.

Het [Wellbeing@Work Lab](#) is opgericht en wordt geleid door twee UD's die vanuit de Sector gelden gefinancierd worden. Het lab biedt een omgeving waar onderzoekers en maatschappelijke stakeholders in samenwerking antwoorden vinden op ingewikkelde maatschappelijke vraagstukken die gerelateerd zijn aan welzijn in organisaties. Deze vraagstukken omvatten onder andere tekorten op de arbeidsmarkt, crisis-gerelateerd trauma en worstelingen met mentale gezondheid en werkstress op het werk of binnen organisaties.

Nieuwe onderzoeksprojecten zijn opgestart op het snijvlak van rechten en economie. In een reeks experimenten wordt onderzocht hoe opvattingen over ongelijkheid worden gevormd en op welke manier sociale afstand paternalistisch gedrag beïnvloedt. Daarnaast zijn eerdere onderzoeksresultaten op het snijvlak van rechten en economie geïntegreerd in het vak *Behavioral Economics* binnen het Amsterdam University College (AUC) en in *Ethics* binnen de School of Business & Economics (SBE). Op het snijvlak van Marketing (SBE) en Communicatiewetenschappen (FSS) loopt nieuw onderzoek naar de relatie tussen "Green = White"-stereotypen en de invloed van dergelijke stereotypen op de communicatiestrategieën van organisaties rondom duurzame alternatieven.

Rechtsgeleerdheid, Religie & Theologie en Geesteswetenschappen werken samen op het deelproject *Slavernij en recht*. Versterking van de bestaande samenwerking ten aanzien van de geschiedenis en doorwerking van de slavernij sluit aan bij grote maatschappelijke vragen waar alumni, studenten en staf van de SSH-faculteiten van de VU een zichtbare en spraakmakende rol in spelen. Het *Mapping Slavery*-project geeft zich ontwikkeld tot een publieks-historisch format om te informeren over de zichtbare sporen van het slavernijverleden waarin universitaire onderzoekers een belangrijke ondersteunende rol spelen. In het

onderzoek naar deze geschiedenis wordt samengewerkt met stedelijke overheden, culturele instellingen, bedrijven en banken. Het onderzoek naar slavernij en recht heeft diepgaand te maken met migratierecht, familierecht, inburgeringstrajecten, diversiteit en inclusie. De staf die hier extra op wordt ingezet zal met studenten concreet werken aan inventarisaties en het publiek beschikbaar maken van case law met betrekking tot alle mogelijke aspecten van slavernij. Daarnaast zal een tweede spoor worden uitgediept met betrekking tot het aandeel van de kerken in het stelsel van slavernij en hun omgang met het slavernijverleden. In een derde project wordt onderzocht hoe het verleden van slavernij en kolonialisme doorwerkt in de (religieuze) identiteitsvorming van nazaten van tot slaaf gemaakte.

Binnen Rechtsgeleerdheid is gewerkt aan een boek over de juridische geschiedenis van de slavernij. Daarin staan (interdisciplinaire) essays centraal die belangrijke rechterlijke uitspraken over het thema slavernij analyseren. In 2024 is hiervoor archiefonderzoek verricht door de postdoc, en zijn de bijdragen uitgezet naar auteurs. Inmiddels zijn de meeste bijdragen voor dit boeken binnen en is het redactieproces gaande. Er is ook een uitgever gevonden die interesse heeft. De bedoeling is dat dit boek in 2025 verschijnt.

## Studentenwelzijn

### Inleiding

Het ministerie van OCW heeft voor de periode 2023-2030 extra middelen voor hoger onderwijsinstellingen vrijgemaakt ten behoeve van het opzetten en uitvoeren van een integrale aanpak studentenwelzijn volgens de richtlijnen van het Landelijk Kader Studentenwelzijn (2023). Deze middelen zijn in eerste instantie toegewezen voor 2023 tot en met 2025. In 2025 vindt een tussenevaluatie plaats. Bij een positieve tussenevaluatie worden de middelen doorgezet tot 2030. In het geval van een positieve eindevaluatie in 2030 komen de middelen daarna structureel beschikbaar. De toewijzing aan de VU voor 2024 bedroeg € 598k, dat is het bedrag inclusief inflatiecorrectie.

Binnen het Landelijk Kader Studentenwelzijn worden vier lijnen beschreven waarlangs onderwijsinstellingen werken aan studentenwelzijn. De bestuursakkoordmiddelen dienen binnen dit kader te worden besteed. De vier lijnen van het kader luiden als volgt:

1. Het vergroten van de 'sense of belonging' en het bieden van praktische hulpmiddelen die kunnen bijdragen aan een goed mentaal welzijn van studenten in het hoger onderwijs.
2. Het inzetten op preventie naast de huidige focus op en inspanning voor het oplossen van al ervaren problemen en klachten.
3. Het verder vergroten van kennis en kunde binnen instellingen ten behoeve van studentenwelzijn en middelengebruik.
4. Het versterken van de samenwerking tussen instellingen en de organisaties die deel uitmaken van de zorgketen (samenwerking met GGZ, Jeugdzorg et cetera).

### Inzet van de bestuursakkoordmiddelen

STUDENTENWELZIEN				
(bedragen in €k)	Realisatie 2024	Toewijzing 2024	Realisatie 2023	Toewijzing 2023
Sense of belonging	220,0	220,0	150,0	175,0
Vergroten kennis en kunde	102,0	152,0	81,0	130,0
(Overige) Preventie	53,0	80,0	-	70,0
Zorgketen	15,0	-	-	-
Coördinatie en communicatie	115,0	130,0	110,0	200,0
Overige		15,7		-8,8
<b>Totaal</b>	<b>505,0</b>	<b>597,7</b>	<b>341,0</b>	<b>566,2</b>

Het toegekende bedrag zet de VU in voor VU-brede projecten, zodat een breed scala aan studenten kan profiteren van de gezamenlijke inspanningen en producten. De besteding is opgedeeld in de vier thema's van het landelijk kader: sense of belonging, preventie, vergroten van kennis en kunde en samenwerking met de zorgketen. De toewijzing van de bestuursakkoordmiddelen is gericht op het verbeteren van de beschikbare diensten en producten en het versterken van de daartoe benodigde formatie. De middelen zijn in december 2023 bij de VU binnengekomen, waardoor de besteding van de middelen in 2023 niet volledig is uitgebaat. Hieronder staat beschreven wat met de middelen in het jaar 2023 en in het jaar 2024 is gedaan, inclusief de inflatiecorrectie in 2024 van € 31k. Door onvoorziene omstandigheden is in 2024 sprake van een onderbesteding van € 92k.

## Inhoudelijke voortgang

### Sense of belonging

Om de sense of belonging voor studenten te vergroten, is een aantal projecten gestart in 2023 en vervolgd in 2024. De coördinator bachelorintroductiedagen biedt met het bachelorintroductieprogramma een mooie eerste stap in het vergroten van de sense of belonging van studenten. Verder zorgt de coördinator studentenorganisaties in samenwerking met de student-assistent medezeggenschap voor sociale binding tussen studentbestuursleden van studentenorganisaties en studentenraden onderling en voor hun binding met de VU als academische gemeenschap. Het VU Centre for Teaching & Learning (CTL) heeft mentoren en tutores op de faculteiten trainingen aangeboden, waarin zij leerden hoe ze bij kunnen dragen aan de sense of belonging. Ook is het eerder opgezette programma van peer-to-peer coaching in 2024 doorontwikkeld, gericht op persoonlijke ontwikkeling van bachelorstudenten. Studenten stelden in dit programma persoonlijke ontwikkelingsdoelen en werden hierin begeleid door getrainde (master)studenten. Daarnaast heeft Life is Better in 3D in 2024 extra peer-to-peer activiteiten kunnen organiseren om eenzaamheid van studenten te bestrijden en hun mentale welzijn een boost te geven. Naast bovenstaande initiatieven is in 2023 in het kader van het project Goal Setting als pilot een studiekeuzecoach aangenomen bij SOZ om eerstejaars bachelorstudenten te begeleiden in hun studiekeuze en bij het vinden van hun eigen plek binnen de VU. Deze coach werd vanaf november 2024 bekostigd vanuit de bestuursakkoordmiddelen. Vanaf 2024 werden verder bestaande en nieuwe community activiteiten voor studenten, onder andere van 3D en van het Student Wellbeing Point, ondersteund. Tot slot verzorgde CTL trainingen aan studentassistenten om hen voor te bereiden op het onderwijs aan eerstejaarsstudenten en daarbij ook oog te houden voor hun eigen welzijn. Ook werden ze voorbereid om bij te dragen aan de sense of belonging van de eerstejaars studenten. In 2024 is in aanloop naar de start met een centrale pool van vertrouwenspersonen vanaf 2025 een derde vertrouwenspersoon ongewenst gedrag voor studenten aangesteld, die een bijdrage levert aan het herstel van de sense of belonging van studenten, die een melding van ongewenst gedrag doen.

### (Overige) preventie

In 2024 werd onder andere geïnvesteerd in het studentendeel van het verbeteringstraject voor Sociale Veiligheid op de VU. De governance van sociale veiligheid is opgeleverd. Hierin staan de verantwoordelijkheden beschreven, zoals deze belegd zijn in de lijn. De governance is vertaald naar verbeterde informatievoorziening en wayfinding over de VU-brede studentendienstverlening en sociale veiligheid. De regiehouders sociale veiligheid hebben vanuit verschillende initiatieven de deskundigheid van de studentbegeleiders over sociale veiligheid verhoogd. De vertrouwenspersoon ongewenst gedrag voor studenten heeft in het kader van de nieuwe governance sociale veiligheid meegedacht over onder andere de inrichting van een laagdrempelig meldpunt voor studenten. Het initiatief om de app "Zou ik wat zeggen" voor studenten te lanceren is wegens juridische bezwaren stopgezet. Dit resulteerde in een onderbesteding van € 30k. Doordat op andere uitgaven iets meer is besteed, komt de totale onderbesteding op dit subthema voor 2024 uit op € 27k. Ook werd een financiële bijdrage geleverd aan het al bestaande project VU in Beweging om het fysieke welzijn van studenten te bevorderen (€ 35k). Fysiek welzijn hangt immers nauw samen met mentaal welzijn en daarmee ook met studie- en studentsucces. In 2024 is een monitoringsplan voor studentenwelzijn en studentenwelzijnsactiviteiten ontwikkeld en geïmplementeerd. Dit plan bestaat uit verschillende monitormiddelen, zoals focusgroepen en de landelijke Monitor Mentale gezondheid en Middelengebruik Studenten.

## Vergroten van kennis en kunde

Met de inzet van de beleidsmedewerker studentenwelzijn is tijdens VU- en landelijke overleggen gewerkt aan innovatieve en op elkaar afgestemde initiatieven binnen de VU. Ook is geïnvesteerd in trainingen van het CTL, waarin docenten leerden preventief te werken aan studentenwelzijn. Deze trainingen zijn niet alleen bevorderlijk voor studentenwelzijn an sich, maar geven docenten zelf ook handelingsperspectief in het omgaan met welzijnsproblematiek van studenten. De studentmentoren zijn door de coördinator bachelorintroductiedagen getraind in de begeleiding van de nieuwe studenten. Daarnaast hebben we de kennis en kunde van een aantal studie- en studentenverenigingen vergroot door hen een traject aan te bieden van Masterclass, waarin zij begeleid werden in duurzame beleidsvorming wat betreft studentenwelzijn. Meerdere keren per jaar werden trainingen aangeboden voor vertrouwenscontactpersonen binnen studentenorganisaties in samenwerking tussen de coördinator studentenorganisaties en de coördinator studentenwelzijn. De vertrouwenspersoon ongewenst gedrag voor studenten heeft die trainingen verzorgd. In 2024 is het vergroten van kennis en kunde voortgezet, door onder andere implementatie van de online LifeHack module in mentoraten. Deze module, ontwikkeld door Caring Universities, is erop gericht om mentale weerbaarheid en veerkracht onder studenten te vergroten. Na een succesvolle pilot bij het mentoraat van Psychologie, werd deze pilot verder uitgerold bij het mentoraat van Geneeskunde. Een beoogde extra interventie vanuit Caring Universities werd door onvoorziene omstandigheden uitgesteld naar 2025, dat verklaart de onderbesteding van € 50k. Daarnaast is kwalitatief onderzoek uitgevoerd onder 100 studenten om hun behoeften en wensen omtrent de integratie van life skills in het curriculum beter te leren begrijpen, evenals manieren om hun betrokkenheid bij welzijnsinitiatieven van de VU te vergroten. De bevindingen zijn vastgelegd in een rapport met concrete adviezen, dat als basis dient voor de implementatie van life skills en het versterken van de studentbetrokkenheid bij welzijnsactiviteiten.

## Samenwerking met de zorgketen

In 2024 is gestart met een pilot waarin studenten zonder huisarts terecht kunnen bij de huisartsenpost van het Amsterdam UMC-locatie VU, met name voor mentale problematiek. Twee keer per jaar is er een afstemmingsoverleg tussen de POH-GGZ van de huisartsenpost en de studentenpsychologen. Deze pilot betrof in 2024 vooralsnog internationale studenten.

## Coördinatie en communicatie

Om alle initiatieven omtrent studentenwelzijn, waaronder ook bovenstaande, in goede banen te kunnen leiden zijn vanaf 2023 een coördinator en een communicatiemedewerker studentenwelzijn aangesteld.

# Jaarrekening

# Jaarrekening 2024

## Geconsolideerde balans per 31 december 2024 (na verwerking resultaat)

(bedragen x € 1.000)	31.12.2024	31.12.2023
<b>ACTIVA</b>		
<b>Vaste activa</b>		
1.1 Immateriële vaste activa	21.441	27.708
1.2 Materiële vaste activa	759.035	743.065
1.3 Financiële vaste activa	7.595	6.252
<i>Totaal vaste activa</i>	<i>788.071</i>	<i>777.025</i>
<b>Vlottende activa</b>		
1.4 Voorraden	736	854
1.5 Vorderingen	59.717	67.037
1.7 Liquide middelen	206.433	156.352
<i>Totaal vlottende activa</i>	<i>266.886</i>	<i>224.243</i>
<b>Totaal activa</b>	<b>1.054.957</b>	<b>1.001.268</b>
<b>PASSIVA</b>		
2.1 Eigen vermogen	350.871	357.851
2.2 Voorzieningen	45.259	26.935
2.3 Langlopende schulden	287.499	282.823
2.4 Kortlopende schulden	371.328	333.659
<b>Totaal passiva</b>	<b>1.054.957</b>	<b>1.001.268</b>

# Geconsolideerde staat van baten en lasten

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2024	2024	2023
<b>BATEN</b>			
3.1 Rijksbijdragen	532.040	523.254	491.037
3.2 Overige overheidsbijdragen	2.231	3.255	991
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	90.298	88.093	84.363
3.4 Baten werk in opdracht van derden	104.881	100.472	94.357
3.5 Overige baten	68.664	73.791	69.233
<i>Totaal baten</i>	<i>798.114</i>	<i>788.865</i>	<i>739.981</i>
<b>LASTEN</b>			
4.1 Personeelslasten	554.034	529.704	504.499
4.2 Afschrijvingslasten	53.286	58.666	51.074
4.3 Huisvestingslasten	58.694	59.950	48.615
4.4 Overige lasten	135.693	142.446	122.570
<i>Totaal lasten</i>	<i>801.707</i>	<i>790.766</i>	<i>726.758</i>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>-3.594</b>	<b>-1.901</b>	<b>13.223</b>
5 Financiële baten en lasten	-4.372	-8.154	-1.928
<b>Resultaat</b>	<b>-7.966</b>	<b>-10.055</b>	<b>11.295</b>
6 Belastingen	-138	-134	-174
7 Resultaat deelnemingen	1.124	-	516
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>-6.980</b>	<b>-10.189</b>	<b>11.637</b>

# Geconsolideerd kasstroomoverzicht

<i>(bedragen x € 1.000)</i>		
	2024	2023
<b>Kasstroom operationele activiteiten</b>		
Saldo van baten en lasten	-3.594	13.223
4.2 Afschrijvingen	53.286	51.074
2.2 Mutaties voorzieningen	18.325	955
Mutaties vlottende middelen		
1.4 Voorraden	118	-8
1.5 Vorderingen	7.320	-7.190
2.4 Schulden	37.601	57.204
<i>Kasstroom bedrijfsoperaties</i>	<i>113.056</i>	<i>115.258</i>
5. Financiële baten	4.783	3.071
5. Financiële lasten	-14.880	-15.129
<i>Financieel resultaat</i>	<i>-10.097</i>	<i>-12.058</i>
6. Belastingen	-138	-174
<b>Kasstroom operationele activiteiten</b>	<b>102.820</b>	<b>103.026</b>
<b>Kasstroom investeringsactiviteiten</b>		
1.1 Investerings immateriële vaste activa	-2.529	-4.419
1.2 Investerings materiële vaste activa	-54.589	-50.882
1.2 Desinvesteringen materiële vaste activa	98	12
1.3 Investerings in deelnemingen e/o samenwerkingsverbanden	-266	-108
1.3 Mutaties leningen u/g	47	-146
<b>Kasstroom investeringsactiviteiten</b>	<b>-57.239</b>	<b>-55.543</b>
<b>Kasstroom financieringsactiviteiten</b>		
2.3 Nieuw opgenomen leningen / verplichtingen	20.000	-
2.3 Aflossing langlopende schulden	-15.500	-14.136
<b>Kasstroom financieringsactiviteiten</b>	<b>4.500</b>	<b>-14.136</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>50.081</b>	<b>33.346</b>
1.7 Liquide middelen per 1 januari	156.352	123.005
Mutatie liquide middelen	50.081	33.346
<b>1.7 Liquide middelen per 31 december</b>	<b>206.433</b>	<b>156.352</b>

# Grondslagen voor waardering van activa en passiva en resultaatbepaling

## Algemeen

Stichting VU (hierna: de VU) is een onderwijsinstelling op grond van de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW) en stelt op basis van die wet een eigen jaarverslag op.

De VU is statutair en feitelijk gevestigd aan De Boelelaan 1105 in Amsterdam en is geregistreerd in het handelsregister onder nummer 53815211. De werkzaamheden en activiteiten van de VU bestaan uit het verzorgen van academisch onderwijs en het verrichten van wetenschappelijk onderzoek.

De jaarrekening 2024 van de VU is op 3 juni 2025 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 2024 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%)
- Taalcentrum-VU B.V. (100%)
- ASIF Alpha B.V. (50%)
- VU StartHub B.V. (100%)
- Bar Boele B.V. (50%)
- Amsterdam Academic Angel Fund 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. (25% 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%)
- Beyond Weather B.V. (8,69%)
- STROLL Limited (6,57%)
- VU - Ambulatory Monitoring Solutions B.V. (27,96%)

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 AUmc 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 AUmc 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 AUmc. 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 en goodwill) worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Na de eerste verwerking worden de immateriële vaste activa 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 in gebruikname 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

De materiële vaste activa worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Na de eerste verwerking worden gebouwen en terreinen 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. Investeringskosten 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

Na de eerste verwerking worden inventaris en apparatuur gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs verminderd met afschrijvingen.

De afschrijvingen op inventaris en apparatuur zijn lineair en gebaseerd op de verwachte gebruiksduur van deze activa. De activeringengrens voor investeringen in inventaris en apparatuur bedraagt € 25k. Investeringskosten 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 vervolgwaaardering 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.

Bijzondere waardevermindering van vaste activa

De VU beoordeelt jaarlijks of er aanwijzingen zijn dat vaste 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 incurantheid van de voorraad. De omzetbelasting is inbegrepen voor zover deze niet teruggevorderd kan worden. De voorraden worden gewaardeerd tegen kostprijs op verkrijgingsprijzen onder toepassing van de FIFO-methode ('first in, first out') of lagere opbrengstwaarde. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten.

## Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Na eerste verwerking worden vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs of nominale waarde. Voorzieningen voor oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

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 software 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, eigen risico WIA en vitaliteitspact. 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 of nominale waarde. Schulden met een looptijd langer dan een jaar worden als langlopend verwerkt. Schulden met een looptijd minder dan een jaar worden als kortlopende schulden verantwoord.

## Financiële verplichtingen

Financiële verplichtingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde verminderd met de direct daaraan toe te rekenen transactiekosten. Na eerste verwerking worden de financiële verplichtingen tegen de geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve rentemethode gewaardeerd.

Uitzondering hierop betreffen de hierna beschreven (afgeleide) financiële instrumenten. De VU maakt gebruik van financiële instrumenten (renteswaps) ter afdekking van risico's met betrekking tot de rentelasten als gevolg van rentewijzigingen. Deze renteswaps worden gewaardeerd tegen kostprijs of lagere marktwaarde, waarbij gebruik wordt gemaakt van 'kostprijs hedge-accounting'.

## Afgeleide financiële instrumenten

Bij het toepassen van kostprijs hedge-accounting is de eerste waardering en de grondslag van verwerking in de balans en de resultaatbepaling van het hedge-instrument afhankelijk van de afgedekte post. Dit betekent het volgende:

- indien de afgedekte post tegen kostprijs in de balans wordt verwerkt, wordt ook het derivaat tegen kostprijs gewaardeerd.
- zolang de afgedekte post in de kostprijs-hedge nog niet in de balans verwerkt wordt, wordt het hedge-instrument niet geherwaardeerd.

De VU past hedge accounting toe. Op het moment van aangaan van een hedge-relatie wordt dit gedocumenteerd. De VU stelt door een test periodiek de effectiviteit van de hedge-relatie vast. Dit kan gebeuren door het vergelijken van de kritische kenmerken van het hedge-instrument met die van de afgedekte positie, of door het vergelijken van de verandering in reële waarde van het hedge-instrument en de afgedekte positie.

Om het ineffectieve deel van de herwaardering in de juiste periode in de staat van baten en lasten te kunnen verwerken, vergelijkt de VU op elke balansdatum de volgende twee bedragen (in absolute zin):

- de cumulatieve waardeverandering van het hedge-instrument sinds het aanwijzen van de hedge-relatie; en
- de cumulatieve verandering van de waarde van de toekomstig afgedekte kasstromen voor zover deze aan het afgedekte risico toegerekend kan worden.

Indien het hedge-instrument op balansdatum een negatieve waarde heeft, en de cumulatieve waardeverandering van het hedge-instrument groter is dan dat van de verandering in waarde van de toekomstig afgedekte kasstromen, wordt het deel van de negatieve waarde van het hedge-instrument dat groter is als ineffectiviteit in de staat van baten en lasten verwerkt.

De VU past kostprijs hedge-accounting toe voor de renteswaps die ervoor zorgen dat bepaalde (mede in de toekomst aan te trekken) schulden 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. De waardeverandering van het ineffectieve deel 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 der 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 Pensioenfonds 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 Pensioenfonds ABP per 31 december 2024 is 111,9% (ultimo 2023: 110,5%).

## Leasecontracten

Bij de VU kunnen leasecontracten bestaan waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan het 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 StartHub 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:

(bedragen x € 1.000)	Software	Goodwill	Totaal
Cumulatieve aanschafwaarde	75.204	3.104	78.308
Cumulatieve afschrijvingen	-49.642	-958	-50.600
<b>Boekwaarde 01.01.2024</b>	<b>25.562</b>	<b>2.146</b>	<b>27.708</b>
Investeringen 2024	2.529	-	2.529
Overige mutaties 2024	-1.541	-	-1.541
Afschrijvingen 2024	-7.137	-118	-7.255
Cumulatieve aanschafwaarde	76.192	3.104	79.296
Cumulatieve afschrijvingen	-56.779	-1.076	-57.855
<b>Boekwaarde 31.12.2024</b>	<b>19.413</b>	<b>2.028</b>	<b>21.441</b>

De belangrijkste investeringen in Immateriële vaste activa hebben betrekking op de migratie van het studentenregistratiesysteem, online onderwijs en het CRM systeem. In deze post zijn projecten in uitvoering opgenomen voor € 4,8m (2023: € 4,8m).

De overige mutaties betreft de overboeking van computerhardware naar Inventaris en apparatuur onder de Materiële vaste activa.

Voor de boekwaarde van de softwareontwikkeling bij Stichting VU 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 wordt in 20 jaar afgeschreven.

## 1.2 Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt:

(bedragen x € 1.000)				Inventaris en	
	Terreinen	Gebouwen	In uitvoering	apparatuur	Totaal
Cumulatieve aanschafwaarde	40.751	1.022.102	230.851	92.130	1.385.835
Cumulatieve afschrijvingen	-	-578.821	-	-63.949	-642.770
<b>Boekwaarde 01.01.2024</b>	<b>40.751</b>	<b>443.281</b>	<b>230.851</b>	<b>28.181</b>	<b>743.065</b>
Investerings 2024	16	39	40.284	20.222	60.560
Desinvesteringen 2024	-	-	-	-696	-696
Afschrijving desinvestering 2024	-	-	-	597	597
Overige mutaties 2024	-	256.087	-256.097	1.550	1.541
Afschrijvingen 2024	-	-38.025	-	-8.006	-46.031
Cumulatieve aanschafwaarde	40.766	1.278.228	15.038	113.207	1.447.239
Cumulatieve afschrijvingen	-	-616.846	-	-71.358	-688.204
<b>Boekwaarde 31.12.2024</b>	<b>40.766</b>	<b>661.383</b>	<b>15.038</b>	<b>41.848</b>	<b>759.035</b>

De investeringen in terreinen, gebouwen en in uitvoering en vooruitbetalingen betreffen in belangrijke mate de Campusontwikkeling aan De Boelelaan en interne renovatie- en verhuizingsprojecten.

In 2024 is het nieuwe onderzoeksgebouw Schoolwerktuinen geactiveerd en in gebruik genomen. De activering bedraagt in totaal € 238,5m. De investeringen bedroegen in 2024 € 60m.

De overige mutaties betreffen de activering van ingebruik genomen activa in uitvoering. Het resterende bedrag bij Activa in uitvoering betreft een aantal projecten voor Campusontwikkeling en renovatieprojecten. De overige activa in uitvoering zijn opgenomen onder Inventaris en apparatuur.

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 belangrijkste investeringen in Inventaris en Apparatuur zijn vervanging werkplekken, campus netwerkapparatuur, apparatuur voor toegangsbeveiliging en de inrichting van het nieuwe onderzoeksgebouw. In deze post zijn projecten in uitvoering opgenomen voor € 11,9m (2023: € 7,3m).

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 2024 getaxeerd op € 1.708m (2023: € 1.398m). Dit is gelijk aan de verzekerde waarde voor de gebouwen.

De WOZ-waarde van de gebouwen en terreinen is vastgesteld op € 466m (peildatum 1 januari 2023) en is gelijk aan voorgaand jaar.

In 2024 is € 6,0m (2023: € 10,8m) 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	Desinvesteringen	Resultaat	Boekwaarde
	01.01.2024	en verstrekkingen	en aflossingen	deelnemingen	31.12.2024
<b>Deelnemingen</b>					
Overige deelnemingen	5.415	266	-	1.124	6.805
<i>Subtotaal</i>	<i>5.415</i>	<i>266</i>	<i>-</i>	<i>1.124</i>	<i>6.805</i>
<b>Leningen u/g</b>					
Bio Detection Systems B.V.	75	-	-75	-	-
Stg. Bijzondere Tandheelkunde	66	-	-	-	66
Preseeds financiering	-	-	-	-	-
Overige leningen u/g	696	60	-32	-	724
<i>Subtotaal</i>	<i>837</i>	<i>60</i>	<i>-107</i>	<i>-</i>	<i>790</i>
<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>6.252</b>	<b>326</b>	<b>-107</b>	<b>1.124</b>	<b>7.595</b>

De deelnemingen zijn toegenomen door de kapitaalstortingen bij bestaande deelnemingen en een positief resultaat van € 1,1m.

De leningen u/g hebben allen een resterende looptijd langer dan één jaar. De verwachte aflossing voor het komend jaar bedraagt € 0.

## 1.4 Voorraden

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

## 1.5 Vorderingen

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	31.12.2024	31.12.2023
Debiteuren	16.770	18.022
Nog te factureren werk voor derden	21.928	20.709
Studenten / cursisten	2.590	2.567
Personeel	223	163
Overige vorderingen	2.888	3.413
Vooruitbetaalde kosten	10.601	9.827
Nog te ontvangen bedragen	6.950	14.030
Af: voorziening vanwege oninbaarheid	-2.232	-1.694
<b>Totaal vorderingen</b>	<b>59.717</b>	<b>67.037</b>

Het totaal van de vorderingen is met € 7,3m gedaald en wordt met name veroorzaakt door de daling van de post Nog te ontvangen 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>		
	31.12.2024	31.12.2023
<i>Specificatie Nog te factureren werk voor derden</i>		
Nog te factureren	22.185	20.965
Correctie verwachte verliezen	-257	-256
<b>Totaal</b>	<b>21.928</b>	<b>20.709</b>
<i>Specificatie Studenten/cursisten</i>		
Nog te ontvangen collegegelden	26.295	22.882
Aanpassing toerekening collegegelden*	-23.706	-20.315
<b>Totaal</b>	<b>2.589</b>	<b>2.567</b>
<i>Voorziening wegens oninbaarheid</i>		
Stand per 1 januari	-1.694	-1.302
Onttrekkingen	29	61
Dotatie ten laste van de exploitatie	-567	-453
<b>Totaal</b>	<b>-2.232</b>	<b>-1.694</b>

\*) *Vooruitgefactureerde collegegelden welke nog niet zijn ontvangen op 31 december 2024, zijn gesaldeerd met de nog te ontvangen collegegelden.*

## 1.7 Liquide middelen

<i>(bedragen x € 1.000)</i>		
	31.12.2024	31.12.2023
Kasmiddelen	4	3
Banken	131.429	156.349
Deposito's	75.000	0
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>206.433</b>	<b>156.352</b>

De deposito heeft een looptijd tot 14 januari 2025. De overige liquide middelen zijn direct opvraagbaar. Het aandeel van VU Holding B.V. onder de liquide middelen bedraagt eind 2024 € 2,8m (2023: € 2,8m).

Stichting VU heeft een rekening-courantfaciliteit van € 20m bij de Deutsche Bank en een rekening-courantfaciliteit van € 20m bij de BNG Bank.

## 2.1 Eigen vermogen

Het verloop van het eigen vermogen is als volgt:

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	<b>Stand per</b>	<b>Bestemming</b>	<b>Overige</b>	<b>Stand per</b>
	<b>01.01.2024</b>	<b>resultaat</b>	<b>mutaties</b>	<b>31.12.2024</b>
Algemene reserve	328.466	-6.868	6.146	327.744
Bestemmingsreserve sectorgelden	2.149	-556	-	1.593
Private bestemmingsreserves	1.459	358	-	1.817
Private bestemmingsfondsen	218	86	-	304
Wettelijke reserve				
ontwikkeling software	25.559	-	-6.146	19.413
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>357.851</b>	<b>-6.980</b>	<b>-</b>	<b>350.871</b>

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	<b>Stand per</b>	<b>Bestemming</b>	<b>Overige</b>	<b>Stand per</b>
	<b>01.01.2023</b>	<b>resultaat</b>	<b>mutaties</b>	<b>31.12.2023</b>
Algemene reserve	312.782	13.809	1.875	328.466
Bestemmingsreserve sectorgelden	3.894	-1.745	-	2.149
Private bestemmingsreserves	1.380	-571	650	1.459
Privaat bestemmingsfonds	74	144	-	218
Wettelijke reserve				-
ontwikkeling software	28.084	-	-2.525	25.559
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>346.214</b>	<b>11.637</b>	<b>-</b>	<b>357.851</b>

Het eigen vermogen is conform de OCW verslaggevingsrichtlijnen (RJ 660) ingedeeld in vrije algemene reserves en bestemmingsreserves. Op de bestemmingsreserves rust een door de organisatie zelf aangebrachte bestedingsbeperking. Dit zijn zowel centrale als facultaire bestedingsbeperkingen.

Op grond van RJ 660 artikel 303 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 bestemmingsreserves 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.

De private bestemmingsfondsen betreffen ontvangen donaties bestemd voor een aantal faculteiten. Jaarlijks komen de bestedingen ten laste van deze fondsen. In 2024 heeft een faculteit een legaat ontvangen van € 98k.

## 2.2 Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

(bedragen x € 1.000)	Stand per 01.01.2024	Dotatie / vrijval	Onttrekkingen	Stand per 31.12.2024	Kort < 1 jaar	Lang > 1 jaar
<b>Personele voorzieningen</b>						
Ontslaglasten	1.864	4.846	-4.076	2.634	1.907	727
Reorganisatielasten	61	4.350	-43	4.369	2.717	1.652
Transitievergoedingen	2.662	1.634	-1.229	3.067	3.067	-
Ambts- en dienstjubilea	4.904	369	-369	4.904	416	4.488
Sabbatical leaves	2.651	135	-	2.786	-	2.786
Eigen risico WIA	3.005	6.374	-755	8.624	1.416	7.208
Langdurig zieken	1.709	1.022	-	2.731	2.731	-
Vitaliteitspact	1.344	-	-	1.344	164	1.180
Programma organisatieontwikkeling	-	3.409	-	3.409	1.033	2.376
Overige personele voorzieningen	-	189	-	189	189	-
<i>Subtotaal</i>	<i>18.200</i>	<i>22.330</i>	<i>-6.472</i>	<i>34.057</i>	<i>13.640</i>	<i>20.418</i>
<b>Materiële voorzieningen</b>						
Milieuverplichtingen	7.261	-	-251	7.010	4.184	2.826
Claims en ongevallen	496	-173	-	324	324	-
Verlieslatende huisvestingscontracten	978	-	-978	-	-	-
Housing fees	-	3.869	-	3.869	-	3.869
<i>Subtotaal</i>	<i>8.735</i>	<i>3.697</i>	<i>-1.229</i>	<i>11.202</i>	<i>4.507</i>	<i>6.695</i>
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>26.935</b>	<b>26.026</b>	<b>-7.701</b>	<b>45.259</b>	<b>18.147</b>	<b>27.113</b>

### Personele voorzieningen

#### Voorziening voor ontslaglasten

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

Voor het berekenen van de contante waarde is gebruik gemaakt van de 12 maands Euribor per 31 december van het boekjaar (2024: 2,46%, in 2023: 3,53%).

#### Voorziening voor reorganisatielasten

Voor de verplichtingen, die voortkomen uit reorganisatie van verschillende organisatieonderdelen van de VU waarvan de reorganisatieplannen in 2014 zijn bekend gemaakt aan betrokken medewerkers, is een voorziening gevormd.

In 2024 is een nieuwe reorganisatievoorziening gevormd voor een aantal eenheden van de VU. De financiële ontwikkelingen in de komende jaren maken het noodzakelijk om een reorganisatie door te voeren. De voorziening voor deze organisatieonderdelen bedraagt € 4,3m.

#### Voorziening voor transitievergoedingen

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 (2024: 2,46%, in 2023: 3,53%).

### **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.

### **Vitaliteitspact**

In de huidige CAO Nederlandse Universiteiten is een regeling Vitaliteitspact opgenomen waarbij een werknemer met een volledige arbeidsduur vanaf vijf jaar voor het bereiken van de voor hem of haar geldende AOW-gerechtigde leeftijd recht heeft om de werkweek te verkorten onder bepaalde voorwaarden. De voorziening is gevormd voor toekomstige verplichtingen inzake werkgeversbijdragen aan deze regeling.

### **Programma organisatieontwikkeling**

In 2024 is een nieuwe voorziening gevormd voor het programma organisatieontwikkeling van de VU voor de komende jaren. Het programma organisatieontwikkeling is het gevolg van de financiële ontwikkelingen voor de VU in de komende jaren. De dotatie in 2024 bedraagt € 3,4m.

## **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 geactualiseerd.

In 2012 is een drietal scenario's voor afvoer en opslag onderzocht. In afstemming met Ministerie van Economische Zaken en de stralingsdeskundige vindt over het voorkeursscenario overleg plaats met de beoogde afnemende partij. De voorbereidingsfase van het project liep nog tot eind 2023; de ontmanteling is eind 2024 gestart, de sloop, afvoer en opslag is gepland in 2025 en 2026.

De voorziening zoals deze nu gevormd is betreft de best mogelijke inschatting. De enige onzekerheid heeft betrekking op de verwerking en herbruikbaarheid van het beton wat afhankelijk is van het stralingsniveau.

### **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 huisvestingscapaciteit door de VU. De ingekochte capaciteit was bestemd voor een museum in samenwerking met twee andere partijen; deze samenwerking is eind 2022 voortijdig beëindigd. In 2024 is overeenstemming bereikt met de verhuurder over een afkoopsom. Het resterende saldo van de voorziening is vrijgevallen ten gunste van het resultaat.

### Voorziening housing fees

In 2024 is naar aanleiding van een rechterlijke uitspraak een voorziening gevormd voor te verwachten aanspraken van (ex) studenten op de in rekening gebrachte housing fees. De voorziening is berekend op basis van de kans op een aanspraak van de in rekening gebrachte housing fees van de afgelopen 10 jaar.

## 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
	01.01.2024	in 2024	mutaties	2024	31.12.2024	1-5 jaar	> 5 jaar
Kredietinstellingen EIB	222.094	-	-	-14.136	207.958	93.336	114.622
Kredietinstellingen BNG	50.000	20.000	-	-1.364	68.636	37.708	30.928
Ineffectiviteit derivaten	2.871	-	246	-	3.117	3.117	-
Vooruitontvangen erfpacht	4.913	-	-70	-	4.843	345	4.498
Vooruitontvangen investeringssubsidie	2.945	-	-	-	2.945	2.945	-
<b>Totaal langlopende schulden</b>	<b>282.823</b>	<b>20.000</b>	<b>176</b>	<b>-15.500</b>	<b>287.499</b>	<b>137.451</b>	<b>150.048</b>

### Kredietinstellingen EIB en BNG

De schuld aan kredietinstellingen heeft betrekking op leningen van de Europese Investeringsbank (EIB) en de BNG Bank (BNG) voor de herontwikkeling van de campus.

De totale bovenstaande kredietfaciliteit bedraagt € 435m. Er zijn geen zekerheden verstrekt.

De langlopende schulden zijn toegenomen door de opname van een lening binnen de huidige kasgeldfaciliteit van € 20m en gedaald met ca. € 15,5m als gevolg van aflossingen op bestaande leningen. De aflossingsverplichtingen voor 2025 bedragen € 20,8m.

Met de banken, de EIB, de Deutsche Bank (DB) en de BNG zijn vier financiële convenanten afgesproken. In 2024 is de VU ruim binnen deze gestelde normen gebleven. Onderstaande tabel geeft de waarden van de ratio's per 31 december 2024 en de norm van de banken weer.

Ratio <sup>1</sup>	VU	Banken
Solvabiliteit I	33,3%	>30%
Debt Service Coverage	1,6	>1,3
Loan to Value	37,9%	<50%
Investerings (in € mln) <sup>2</sup>	62,9	124,7

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

DSCR = EBITDA / jaarlijkse verplichtingen met betrekking tot lang vreemd vermogen

Loan to value = totaal langlopende schulden / totale vaste activa

Investerings = gerealiseerde investeringen / 110% gebudgetteerde investeringen

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

## 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 2024 is de ineffectiviteit toegenomen met € 0,2m (2023: € 0,7m).

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 2024 van de bestaande derivatenportefeuille. Het verschil tussen de beide waarderingen is de omvang van de ineffectiviteit.

Vanwege de huidige lage kapitaalmarktrente en de lange looptijd vertoont de portefeuille een negatieve marktwaarde van € 37,3m per eind 2024 (2023: € 39,1m). 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 2025 en 2026 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 31.12.2024	Reële waarde 31.12.2023
10.000	BNG	2010 - 2025	4,600%	6 mnds Euribor	-159	-280
10.000	BNG	2011 - 2026	4,650%	6 mnds Euribor	-424	-543
15.000	DB	2011 - 2025	5,525%	1 mnds Euribor	-412	-771
50.000	DB	2013 - 2035	5,228%	1 mnds Euribor	-14.005	-14.197
5.000	DB	2013 - 2035	5,373%	1 mnds Euribor	-13.956	-13.234
154.098	*	2014 - 2030	4,380%	1 mnds Euribor	-8.302	-10.051
<b>Totaal</b>					<b>-37.258</b>	<b>-39.076</b>

\*) De hoofdsom varieert gedurende de looptijd. Het hier vermelde bedrag betreft de uitstaande hoofdsom per 31-12-2024.

## 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 in 2022 een investeringssubsidie ontvangen van de Gemeente Amsterdam. Er heeft nog geen besteding plaatsgevonden.

## 2.4 Kortlopende schulden

<i>(bedragen x € 1.000)</i>		
	31.12.2024	31.12.2023
Crediteuren	29.660	28.181
Belastingen en premies sociale verzekeringen		
- loonheffing	5.855	15.410
- premies sociale verzekeringen	4.666	5.107
- omzetbelasting	753	579
- vennootschapsbelasting	12	121
Schulden inzake pensioenen	5.932	5.428
Voorschotten werk voor derden	106.977	89.533
Overige schulden	388	5.651
Overlopende passiva		
- vooruitontvangen college- en lesgelden	47.283	44.022
- vooruitontvangen doelsubsidies OCW	84.111	60.077
- nog te betalen doelsubsidies OCW	208	799
- overige vooruitontvangen bedragen	21.842	26.987
- reserve vakantiegeld	18.280	14.651
- reserve verlofdagen	18.129	17.826
- nog te betalen bedragen	23.656	17.709
- overige transitoria	3.576	1.578
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>371.328</b>	<b>333.659</b>

De toename van de Kortlopende schulden ad € 37,7m wordt grotendeels verklaard door een toename van de vooruitontvangen college- en lesgelden, voorschotten werk voor derden en vooruitontvangen subsidies voor zwaartekrachtprojecten, sectorplannen en start- en stimuleringsbeurzen.

De daling in de personele verplichtingen (onder andere loonheffing, premies sociale verzekeringen en pensioenen) wordt veroorzaakt doordat de uitbetaling van de eindejaarsuitkering vanaf 2024 plaatsvindt in november.

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

De vooruitontvangen collegegelden worden gevormd door het aandeel (8/12<sup>e</sup> deel) van het ontvangen collegegeld voor het collegejaar 2024-2025 dat wordt toegerekend aan het boekjaar 2025.

De vooruitontvangen doelsubsidies OCW van € 84,3m hebben met name betrekking op de ontvangen gelden voor start- en stimuleringsbeurzen, sectorplangelden en zwaartekrachtgelden die nog niet volledig zijn ingezet.

<i>(bedragen x € 1.000)</i>		
	31.12.2024	31.12.2023
<i>Specificatie Vooruitontvangen college- en lesgelden</i>		
Vooruitontvangen college- en lesgelden	70.989	64.337
Aanpassing toerekening collegegelden	-23.706	-20.315
<b>Totaal</b>	<b>47.283</b>	<b>44.022</b>

# G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

Het overzicht van de vooruitontvangen doelsubsidies OCW luidt als volgt:

<i>(bedragen in €)</i>			De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
Omschrijving	Kenmerk	Datum	
Opleidingsscholen	OS-2022-C-012	30-11-2022	N

# G2 Verantwoording van subsidie met verrekeningsclausules

<i>(bedragen in €)</i>				Ontvangen t/m vorig 2023	Totale subsidiabele Saldo		Subsidiabele kosten in 2024	Te verrekenen per 31 december 2024	
Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van de toewijzing		kosten t/m vorig 2023	per 1 januari 2024			Ontvangen in 2024
	Kenmerk	Datum							
<b>G2A subsidies</b>									
Biotech Booster	1287892	19-10-2022	2.850.000	2.100.000	1.300.994	799.006	-	591.122	207.884
Biotech Booster partners				750.000	750.000	-	-	-	-
<b>G2B subsidies</b>									
LLO professionalisering opleiders	LLOP-G230005	20-02-2024	1.985.344	-	-	-	1.063.577	68.101	995.476
Npuls CTL	CTL230005	03-04-2024	500.000	-	-	-	166.667	-	166.667
<b>Totaal</b>			<b>5.335.344</b>	<b>2.850.000</b>	<b>2.050.994</b>	<b>799.006</b>	<b>1.230.244</b>	<b>659.223</b>	<b>1.370.027</b>

Van de subsidiabele kosten 2024 van Biotech Booster heeft € 7.446 betrekking op 2023.

# Niet in de balans opgenomen verplichtingen

De niet in de balans opgenomen verplichtingen zijn als volgt gespecificeerd:

(bedragen x € 1.000)	31 december 2024				31 december 2023			
	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Investeringsverplichtingen	6.800	-	-	6.800	12.008	-	-	12.008
Huurverplichtingen	1.063	181	-	1.244	1.042	1.244	-	2.286
Onderhoudscontracten	4.432	4.688	-	9.120	2.957	1.820	-	4.777
Schoonmaak	7.181	21.576	-	28.757	7.887	-	-	7.887
Glasbewassing	460	1.380	-	1.840	460	-	-	460
Beveiliging	4.821	4.821	-	9.642	4.753	9.507	-	14.260
Automaten	339	283	-	622	325	595	-	920
Plaagdierbestrijding	77	96	-	173	72	90	-	162
Reprografie	70	-	-	70	95	-	-	95
ICT verplichtingen	2.486	2.014	-	4.500	2.306	3.028	-	5.334
<b>Totaal verplichtingen</b>	<b>27.729</b>	<b>35.039</b>	<b>-</b>	<b>62.768</b>	<b>31.905</b>	<b>16.284</b>	<b>-</b>	<b>48.189</b>

De daling van de investeringsverplichtingen is het gevolg van de besteding van de afgesloten contracten voor de bouw van het nieuwe onderzoeksgebouw Schoolwerktuinen dat in 2024 in gebruik is genomen.

Voor Schoonmaak is in 2024 een nieuw meerjarig contract afgesloten.

# Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten

## 3.1 Rijksbijdragen

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Rijksbijdragen conform Prestatie Bekostigings Model	519.699	523.254	486.876
VUmc werkplaatsfunctie	93.810	90.000	87.828
<b>Totaal toewijzing rijksbijdrage</b>	<b>613.509</b>	<b>613.254</b>	<b>574.704</b>
Af : inkomensoverdrachten Vumc werkplaatsfunctie			
Rijksbijdrage Academisch ziekenhuis	-93.810	-90.000	-87.828
Overige bijdragen:			
- Sofokles	-59	-	-57
- Diversen	12.400	-	4.218
<b>Totaal rijksbijdragen</b>	<b>532.040</b>	<b>523.254</b>	<b>491.037</b>

De totale Rijksbijdragen zijn toegenomen met € 40,8m. 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 2024 extra bijdragen toegekend voor sectorplangelden, zwaartekrachtgelden en start- en stimuleringsbeurzen. De ontvangen rijksbijdragen zijn overwegend structureel.

De ontvangen rijksbijdrage 2024 van OCW is € 8,8m hoger dan begroot. De stijging ten opzichte van de begroting wordt verklaard door bijstellingen van de rijksbijdrage in de loop van het begrotingsjaar 2024 en extra toegekende middelen.

Voor een uitgebreide toelichting wordt verwezen naar de toelichting in het bestuursverslag, hoofdstuk 8 Financien.

## 3.2 Overige overheidsbijdragen

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Simodont	1.124	1.055	991
Diversen	1.107	2.200	-
<b>Totaal overige overheidsbijdragen</b>	<b>2.231</b>	<b>3.255</b>	<b>991</b>

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

## 3.3 College-, cursus-, les- en examengelden

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Wettelijke collegelden	63.139	63.261	63.707
Bovenwettelijke collegegelden	23.317	20.083	20.284
Contractonderwijs collegegeld	369	493	313
Overige college-, les- en examengelden	3.473	4.256	59
<b>Totaal college-, cursus-, les- en examengelden</b>	<b>90.298</b>	<b>88.093</b>	<b>84.363</b>

De collegegelden zijn toegenomen met € 6,0m ten opzichte van 2023 als gevolg van een stijging van het aantal reguliere en niet-EER studenten.

Ten opzichte van de begroting zijn de collegegelden gestegen met € 2,3m. Voor collegejaar 2024-2025 zijn de bovenwettelijke collegegelden hoger dan begroot, het aantal niet-EER-studenten en tweedediplomastudenten ligt zowel voor collegejaar 2023-2024 als voor collegejaar 2024-2025 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
	2024	2024	2023
Contractonderwijs	19.150	22.402	19.307
Contractonderzoek			
- NWO	35.217	30.871	31.127
- KNAW	215	-	284
- Europese Unie	22.948	47.199	21.371
- Nationale overheden	4.349	-	5.043
- Not for profit organisaties	16.759	-	12.530
- Bedrijven	5.360	-	3.401
- Overige	884	-	1.294
<i>Subtotaal Contractonderzoek</i>	<i>85.731</i>	<i>78.070</i>	<i>75.050</i>
<b>Totaal baten werk in opdracht van derden</b>	<b>104.881</b>	<b>100.472</b>	<b>94.357</b>

De baten werk in opdracht van derden zijn gestegen ten opzichte van 2023 met € 10,5m. De toename zit zowel in een stijging van de baten uit de tweede geldstroom (NWO en KNAW) als bij 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
	2024	2024	2023
Verhuur onroerende zaken	16.533	17.221	19.059
Detacherings- en overige personele baten	7.572	2.739	5.969
Overige onderwijs- en onderzoeksbaten	13.953	1.607	9.545
Patientenbehandeling tandheelkunde	2.602	2.370	2.286
Studentenactiviteiten	5.584	5.000	5.499
Bedrijfsmatige activiteiten	3.568	4.503	3.240
Netto opbrengst taalopleidingen	1.579	2.224	2.056
Netto opbrengst parkeren	4.227	4.534	4.598
Netto opbrengst energieleveringen	7.225	6.680	5.785
Congresbaten	401	-	588
Subsidies en sponsoring	5.049	-	5.495
Diversen	372	26.913	5.113
<b>Totaal overige baten</b>	<b>68.664</b>	<b>73.791</b>	<b>69.233</b>

De overige baten zijn ten opzichte van 2023 vrijwel gelijk gebleven en € 5,1m lager dan begroot. De meest opvallende wijzigingen zitten in de lagere verhuuropbrengsten, hogere overige onderwijs- en onderzoeksbat en subsidies en sponsoring.

De begroting wordt op een hoger aggregatieniveau opgesteld waardoor uitsplitsing over de diverse categorieën niet altijd mogelijk is.

De Dienst Universitaire Relaties en Fondsenwerving (DURF) houdt zich bezig met fondsenwerving. In 2024 heeft DURF kosten gemaakt met betrekking tot fondsenwerving voor een bedrag van € 102k.

## 4.1 Personeelslasten

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2024	2024	2023
Brutolonen en salarissen	396.368	388.456	370.248
Sociale lasten	49.614	46.129	45.197
Pensioenpremies	53.295	50.985	49.272
<i>Totaal Lonen en salarissen</i>	<i>499.277</i>	<i>485.570</i>	<i>464.717</i>
Overige personeelslasten :			
- dotaties personele voorzieningen	22.330	2.463	7.244
- uitzendkrachten, declaranten, ingehuurd arbeid	27.644	24.871	26.363
- diversen	7.576	16.800	8.362
<i>Totaal Overige personeelslasten</i>	<i>57.550</i>	<i>44.134</i>	<i>41.969</i>
Af : ontvangen uitkeringen	-2.792	-	-2.187
<b>Totaal personeelslasten</b>	<b>554.034</b>	<b>529.704</b>	<b>504.499</b>
<b>Gemiddelde bezettingscijfer (excl. VUmc)</b>	<b>Realisatie</b>	<b>Begroting</b>	<b>Realisatie</b>
<i>(in fte)</i>	<b>2024</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>
Wetenschappelijk personeel (WP)	2.706	2.921	2.604
Ondersteunend en beheerspersoneel	2.062	1.909	2.031
<b>Totaal</b>	<b>4.768</b>	<b>4.830</b>	<b>4.635</b>

De personeelslasten zijn toegenomen met € 49,5m. De toename is het gevolg van een stijging van de loonkosten als gevolg van de nieuwe cao, toename van het aantal personeelsleden en hogere dotaties aan personele voorzieningen.

Ten opzichte van de begroting zijn de personeelslasten gestegen met € 24,3m, eveneens veroorzaakt door hogere loonkosten en hogere dotaties aan personele voorzieningen.

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.

## 4.2 Afschrijvingslasten

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2024	2024	2023
Immateriële vaste activa	7.255	8.194	8.430
Gebouwen	38.025	42.346	35.799
Inventaris en apparatuur	8.006	8.126	6.845
<b>Totaal afschrijvingslasten</b>	<b>53.286</b>	<b>58.666</b>	<b>51.074</b>

De afschrijvingslasten zijn ten opzichte van 2023 licht gestegen als gevolg van de ingebruikname van het nieuwe onderzoeksgebouw en diverse investeringen in materiele vaste activa in 2024.

Ten opzichte van de begroting zijn de afschrijvingslasten € 5,4m lager. De lagere lasten zijn voornamelijk veroorzaakt door de latere ingebruikname van het nieuwe onderzoeksgebouw, lagere investeringen in projecten en uitstel van projecten naar komende jaren.

## 4.3 Huisvestingslasten

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2024	2024	2023
Huur- en servicekosten	5.866	3.837	5.147
Onderhoud	12.561	12.233	14.148
Energie en water	22.778	22.073	12.937
Schoonmaakkosten	9.300	9.194	8.541
Heffingen en wettelijke lasten	1.725	2.229	1.954
Beveiliging	5.352	5.048	5.060
Overige huisvestingslasten	1.112	5.336	828
<b>Totaal huisvestingslasten</b>	<b>58.694</b>	<b>59.950</b>	<b>48.615</b>

De huisvestingslasten zijn ten opzichte van 2023 gestegen met € 10,0m. De kosten liggen in lijn met de begroting. De toename in 2024 wordt met name veroorzaakt door een stijging van de kosten voor energie en water € 9,8m.

## 4.4 Overige lasten

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2024	2024	2023
Administratie- en beheerslasten	9.508	4.426	9.603
Inkomensoverdrachten	11.349	9.838	11.968
Inventaris en apparatuur	15.906	4.966	11.314
Reis-, verblijf- en congreskosten	8.926	153	9.151
Kosten onderwijs- en onderzoek	26.322	14.397	25.565
Beoordelingen en adviezen	3.166	1.040	4.783
Automatiseringskosten	20.478	17.649	21.605
Collectievorming	7.244	6.102	6.946
Bedrijfsmatige activiteiten	6.200	1.709	4.018
Contributies en lidmaatschappen	1.723	62	2.125
Materiele lasten Vumc	15.324	16.000	15.152
Dotaties (vrijval) materiële voorzieningen	4.263	150	177
BTW pro rata	-1.974	-	-7.333
Overige algemene kosten	7.258	65.954	7.496
<b>Totaal overige lasten</b>	<b>135.693</b>	<b>142.446</b>	<b>122.570</b>

De overige lasten zijn ten opzichte van 2023 gestegen met € 13m. De belangrijkste stijgingen betreffen de kosten voor inventaris en apparatuur, automatisering en hogere kosten voor materiele voorzieningen.

Vergelijking met de begroting is lastig. De begroting wordt op een hoger aggregatieniveau opgesteld waardoor uitsplitsing over de diverse categorieën niet altijd mogelijk is.

## 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>		
	2024	2023
Controle jaarrekening	591	492
Overige controlewerkzaamheden	40	28
Adviesdiensten (fiscaal)	-	-
Overige dienstverlening (niet controle)	6	38
<b>Totaal accountantskosten</b>	<b>637</b>	<b>558</b>

De controle van de jaarrekening heeft voor € 571k op de controle van de jaarrekening 2024 en voor € 20k op de controle van de jaarrekening 2023.

## 5. Financiële baten en lasten

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2024	2024	2023
<b>Financiële baten</b>			
Rentebaten bancaire financiering	4.727	494	2.278
Rente Belastingdienst	-	-	752
Overige financiële baten	56	-	41
<i>Totaal financiële baten</i>	<i>4.783</i>	<i>494</i>	<i>3.071</i>
<b>Financiële lasten</b>			
<b>Rentelasten bancaire financiering</b>	-12.203	-12.841	-11.207
Rentelasten derivaten portefeuille	-2.637	-2.400	-3.915
Waardeverandering ineffectief deel renteswaps	-246	-	-665
Rentelasten overig	-40	-	-7
Geactiveerde rentelasten	5.971	6.593	10.795
<i>Totaal financiële lasten</i>	<i>-9.155</i>	<i>-8.648</i>	<i>-4.999</i>
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>-4.372</b>	<b>-8.154</b>	<b>-1.928</b>

De financiële baten en lasten zijn gestegen met € 2,4m. De stijging is het gevolg van een daling van de geactiveerde rentelasten met € 4,8m. Daartegenover staat een toename van de rentebaten € 1,7m.

De gehanteerde rentevoet voor de geactiveerde rentelasten bedraagt 5,82% en is niet gewijzigd in 2024.

De financiële baten en lasten zijn in vergelijking met de begroting € 3,8m lager en wordt veroorzaakt door de ontvangen rentebaten.

## 6. Belastingen

Dit betreft de verschuldigde vennootschapsbelasting van VU Holding B.V. over het boekjaar.

## 7. Resultaat deelnemingen

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2024	2024	2023
Overige deelnemingen	1.124	-	516
<b>Totaal resultaat deelnemingen</b>	<b>1.124</b>	<b>-</b>	<b>516</b>

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	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen Vermogen 31.12.2024	Exploitatie saldo 2024	Art. 2:403 BW	Deelname %	Meegeteld ja/nee
Stg. Bijzondere Leerstoelen	Stichting	Amsterdam	4	39	7	nee	100%	nee
Stg. Skeletal Tissue Engineering Group Amsterdam (STEGA)	Stichting	Amsterdam	2	nbn	nbn	nee	67%	nee
<b>Totaal</b>				<b>39</b>	<b>7</b>			

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

Twee deelnemingen zijn uit materialiteitsafwegingen niet verantwoord in bovenstaande overzicht. Dat zijn Stichting Kunstgeschiedenis VU en Stichting Biosalien. De omvang van deze stichtingen is ten opzichte van de VU gering, dat het inzicht niet gebaat is bij de presentatie van deze cijfers.

## 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	Statutaire	Code
	vorm	zetel	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
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 2024 in het eigen vermogen in:

(bedragen x € 1.000)	2024
Algemene reserve	-6.868
Bestemmingsreserve sectorgelden	-556
Private bestemmingsreserves	358
Private bestemmingsfondsen	86
<b>Totaal</b>	<b>-6.980</b>

# Enkelvoudige balans per 31 december 2024 (na verwerking resultaat)

<i>(bedragen x € 1.000)</i>		
	31.12.2024	31.12.2023
<b>ACTIVA</b>		
<b>Vaste activa</b>		
1.1 Immateriële vaste activa	19.413	25.559
1.2 Materiële vaste activa	758.390	742.628
1.3 Financiële vaste activa	10.063	9.329
<i>Totaal vaste activa</i>	<i>787.865</i>	<i>777.516</i>
<b>Vlottende activa</b>		
1.4 Voorraden	682	620
1.5 Vorderingen	61.468	68.936
1.7 Liquide middelen	203.621	153.565
<i>Totaal vlottende activa</i>	<i>265.771</i>	<i>223.121</i>
<b>Totaal activa</b>	<b>1.053.636</b>	<b>1.000.637</b>
<b>PASSIVA</b>		
2.1 Eigen vermogen	350.871	357.851
2.2 Voorzieningen	45.259	26.935
2.3 Langlopende schulden	287.499	282.823
2.4 Kortlopende schulden	370.007	333.028
<b>Totaal passiva</b>	<b>1.053.636</b>	<b>1.000.637</b>

# Enkelvoudige staat van baten en lasten

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2024	2024	2023
<b>BATEN</b>			
3.1 Rijksbijdragen	532.040	523.254	491.037
3.2 Overige overheidsbijdragen	2.231	3.255	991
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	90.298	88.093	84.363
3.4 Baten werk in opdracht van derden	104.881	100.472	94.357
3.5 Overige baten	62.707	68.481	64.969
<i>Totaal baten</i>	<i>792.158</i>	<i>783.555</i>	<i>735.717</i>
<b>LASTEN</b>			
4.1 Personeelslasten	552.415	527.117	502.639
4.2 Afschrijvingslasten	53.073	58.432	50.093
4.3 Huisvestingslasten	55.305	59.959	47.404
4.4 Overige lasten	134.734	140.176	121.843
<i>Totaal lasten</i>	<i>795.527</i>	<i>785.684</i>	<i>721.979</i>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>-3.370</b>	<b>-2.129</b>	<b>13.738</b>
5 Financiële baten en lasten	-3.968	-7.720	-1.530
6 Resultaat deelnemingen	358	-340	-571
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>-6.980</b>	<b>-10.189</b>	<b>11.637</b>

# Enkelvoudig kasstroomoverzicht

<i>(bedragen x € 1.000)</i>		
	2024	2023
<b>Kasstroom operationele activiteiten</b>		
Saldo van baten en lasten	-3.370	13.738
4.2 Afschrijvingen	53.073	50.093
2.2 Mutaties voorzieningen	18.325	955
Mutaties vlottende middelen		
1.4 Voorraden	-62	7
1.5 Vorderingen	7.468	-7.205
2.4 Schulden	36.909	58.444
<i>Kasstroom bedrijfsoperaties</i>	<i>112.343</i>	<i>116.032</i>
5. Financiële baten en lasten	-9.693	-11.660
6. Resultaat deelnemingen	-	-
<b>Kasstroom operationele activiteiten</b>	<b>102.651</b>	<b>104.372</b>
<b>Kasstroom investeringsactiviteiten</b>		
1.1 Investerings in immateriële vaste activa	-2.529	-4.420
1.1 Desinvesteringen immateriële vaste activa	-	-
1.2 Investerings in materiële vaste activa	-54.190	-50.807
1.2 Desinvesteringen materiële vaste activa	-	12
1.3 Investerings in deelnemingen e/o samenwerkingsverbanden	-	-650
1.3 Mutaties leningen u/g	-376	-434
<b>Kasstroom investeringsactiviteiten</b>	<b>-57.095</b>	<b>-56.299</b>
<b>Kasstroom financieringsactiviteiten</b>		
2.3 Nieuw opgenomen leningen / verplichtingen	20.000	-
2.3 Aflossing langlopende schulden	-15.500	-14.136
<b>Kasstroom financieringsactiviteiten</b>	<b>4.500</b>	<b>-14.136</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>50.056</b>	<b>33.936</b>
1.7 Liquide middelen per 1 januari	153.565	119.629
Mutatie liquide middelen	50.056	33.936
<b>1.7 Liquide middelen per 31 december</b>	<b>203.621</b>	<b>153.565</b>

# Grondslagen voor waardering van activa en passiva

## Algemeen

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de bepalingen van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, op grond waarvan Titel 9 Boek 2 BW, de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving en de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector ('WNT') van toepassing zijn voor zover dat in de regeling is bepaald.

De enkelvoudige balans en staat van baten en lasten hebben betrekking op Stichting VU exclusief de financiële gegevens 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 2024 is als volgt.

<i>(bedragen x € 1.000)</i>		Software
Cumulatieve aanschafwaarde		75.192
Cumulatieve afschrijvingen		-49.633
<b>Boekwaarde 01.01.2024</b>		<b>25.559</b>
Investerings 2024		2.529
Overige mutaties 2024		-1.541
Afschrijvingen 2024		-7.134
Cumulatieve aanschafwaarde		76.180
Cumulatieve afschrijvingen		-56.767
<b>Boekwaarde 31.12.2024</b>		<b>19.413</b>

## 1.2 Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa in 2024 is als volgt.

<i>(bedragen x € 1.000)</i>				Inventaris	Totaal
	Terreinen	Gebouwen	In uitvoering	en apparatuur	
Cumulatieve aanschafwaarde	40.751	1.022.102	230.851	90.840	1.384.545
Cumulatieve afschrijvingen	-	-578.820	-	-63.096	-641.917
<b>Boekwaarde 01.01.2024</b>	<b>40.751</b>	<b>443.281</b>	<b>230.851</b>	<b>27.744</b>	<b>742.628</b>
Investerings 2024	16	39	40.284	19.822	60.160
Desinvesteringen 2024	-	-	-	-597	-597
Afschrijving desinvestering 2024	-	-	-	597	597
Overige mutaties 2024	-	256.087	-256.097	1.550	1.541
Afschrijvingen 2024	-	-38.025	-	-7.913	-45.938
Cumulatieve aanschafwaarde	40.767	1.278.228	15.038	111.616	1.445.649
Cumulatieve afschrijvingen	-	-616.846	-	-70.413	-687.259
<b>Boekwaarde 31.12.2024</b>	<b>40.767</b>	<b>661.382</b>	<b>15.038</b>	<b>41.203</b>	<b>758.390</b>

## 1.3 Financiële vaste activa

Hieronder zijn opgenomen de investeringen in deelnemingen en verstrekte leningen aan verbonden partijen. Het verloop is als volgt.

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Boekwaarde	Investerings	Desinvesteringen	Resultaat	Boekwaarde
	01.01.2024	en verstrekkingen	en aflossingen	deelnemingen	31.12.2024
<b>Deelnemingen</b>					
VU Holding B.V.	1.459	-	-	358	1.817
<i>Subtotaal</i>	<i>1.459</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>358</i>	<i>1.817</i>
<b>Leningen u/g</b>					
VU Holding B.V.	7.719	461	-	-	8.180
Bio Detection Systems B.V.	75	-	-75	-	-
Stg. Bijzondere Tandheelkunde	66	-	-	-	66
Preseeds financiering	-	-	-	-	-
Overige leningen u/g	10	-	-10	-	-
<i>Subtotaal</i>	<i>7.870</i>	<i>461</i>	<i>-85</i>	<i>-</i>	<i>8.246</i>
<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>9.329</b>	<b>461</b>	<b>-85</b>	<b>358</b>	<b>10.063</b>

## 1.4 Voorraden

Dit betreft de voorraad gebruiksgoederen, gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs dan wel lagere opbrengstwaarde. De voorziening voor incurantheid is nihil (2023: nihil).

## 1.5 Vorderingen

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	31.12.2024	31.12.2023
Debiteuren	15.398	16.479
Nog te factureren werk voor derden	21.928	20.709
Studenten / cursisten	2.590	2.567
Personeel	223	163
Overige vorderingen	2.702	3.016
Vorderingen op groepsmaatschappijen	3.318	5.061
Vooruitbetaalde kosten	10.524	9.761
Nog te ontvangen bedragen	7.001	12.867
Af: voorziening vanwege oninbaarheid	-2.214	-1.687
<b>Totaal vorderingen</b>	<b>61.468</b>	<b>68.936</b>

## 1.7 Liquide middelen

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	31.12.2024	31.12.2023
Kasmiddelen	4	3
Banken	128.617	153.562
Deposito's	75.000	0
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>203.621</b>	<b>153.565</b>

## 2.1 Eigen vermogen

Het verloop van het eigen vermogen in 2024 is als volgt.

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	<b>Stand per</b>	<b>Bestemming</b>	<b>Overige</b>	<b>Stand per</b>
	<b>01.01.2024</b>	<b>resultaat</b>	<b>mutaties</b>	<b>31.12.2024</b>
Algemene reserve	328.466	-6.868	6.146	327.744
Bestemmingsreserve sectorgelden	2.149	-556	-	1.593
Private bestemmingsreserves	1.459	358	-	1.817
Private bestemmingsfondsen	218	87	-	304
Wettelijke reserve				
ontwikkeling software	25.559	-	-6.146	19.413
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>357.851</b>	<b>-6.980</b>	<b>-</b>	<b>350.871</b>
<i>(bedragen x € 1.000)</i>	<b>Stand per</b>	<b>Bestemming</b>	<b>Overige</b>	<b>Stand per</b>
	<b>01.01.2023</b>	<b>resultaat</b>	<b>mutaties</b>	<b>31.12.2023</b>
Algemene reserve	312.782	13.809	1.875	328.466
Bestemmingsreserve sectorgelden	3.894	-1.745	-	2.149
Private bestemmingsreserves	1.380	-571	650	1.459
Privaat bestemmingsfonds	74	144	-	218
Wettelijke reserve				
ontwikkeling software	28.084	-	-2.525	25.559
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>346.214</b>	<b>11.637</b>	<b>-</b>	<b>357.851</b>

## 2.2 Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen in 2024 is als volgt.

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Stand per	Dotatie /	Onttrekkingen	Stand per	Kort	Lang
	01.01.2024	vrijval		31.12.2024	< 1 jaar	> 1 jaar
<b>Personele voorzieningen</b>						
Ontslaglasten	1.864	4.846	-4.076	2.634	1.907	727
Reorganisatielasten	61	4.350	-43	4.369	2.717	1.652
Transitievergoedingen	2.662	1.634	-1.229	3.067	3.067	-
Ambts- en dienstjubilea	4.904	369	-369	4.904	416	4.488
Sabbatical leaves	2.651	135	-	2.786	-	2.786
Eigen risico WIA	3.005	6.374	-755	8.624	1.416	7.208
Langdurig zieken	1.709	1.022	-	2.731	2.731	-
Vitaliteitspact	1.344	-	-	1.344	164	1.180
Programma organisatieontwikkeling	-	3.409	-	3.409	1.033	2.376
Overige personele voorzieningen	-	189	-	189	189	-
<i>Subtotaal</i>	<i>18.200</i>	<i>22.330</i>	<i>-6.472</i>	<i>34.057</i>	<i>13.640</i>	<i>20.418</i>
<b>Materiële voorzieningen</b>						
Milieuverplichtingen	7.261	-	-251	7.010	4.184	2.826
Claims en ongevallen	496	-173	-	324	324	-
Verlieslatende huisvestingscontracten	978	-	-978	-	-	-
Housing fees	-	3.869	-	3.869	-	3.869
<i>Subtotaal</i>	<i>8.735</i>	<i>3.697</i>	<i>-1.229</i>	<i>11.202</i>	<i>4.507</i>	<i>6.695</i>
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>26.935</b>	<b>26.026</b>	<b>-7.701</b>	<b>45.259</b>	<b>18.147</b>	<b>27.113</b>

## 2.3 Langlopende schulden

Het verloop van de langlopende schulden in 2024 is als volgt.

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Stand per	Opnames	Overige	Aflossingen	Stand per	Looptijd	Looptijd
	01.01.2024	in 2024	mutaties	2024	31.12.2024	1-5 jaar	> 5 jaar
Kredietinstellingen EIB	222.094	-	-	-14.136	207.958	93.336	114.622
Kredietinstellingen BNG	50.000	20.000	-	-1.364	68.636	37.708	30.928
Ineffectiviteit derivaten	2.871	-	246	-	3.117	3.117	-
Vooruitontvangen erfpacht	4.913	-	-70	-	4.843	345	4.498
Vooruitontvangen investeringssubsidie	2.945	-	-	-	2.945	2.945	-
<b>Totaal langlopende schulden</b>	<b>282.823</b>	<b>20.000</b>	<b>176</b>	<b>-15.500</b>	<b>287.499</b>	<b>137.451</b>	<b>150.048</b>

## 2.4 Kortlopende schulden

<i>(bedragen x € 1.000)</i>		
	31.12.2024	31.12.2023
Crediteuren	29.267	27.657
Belastingen en premies sociale verzekeringen		
- loonheffing	5.803	15.361
- premies sociale verzekeringen	4.666	5.103
- omzetbelasting	618	943
Schulden inzake pensioenen	5.932	5.429
Voorschotten werk derden	106.977	89.533
Overige schulden	286	1.572
Schulden aan groepsmaatschappijen	360	767
Overlopende passiva		
- vooruitontvangen college- en les gelden	47.283	44.022
- vooruitontvangen doelsubsidies OCW	84.111	60.077
- nog te betalen doelsubsidies OCW	208	799
- overige vooruitontvangen bedragen	22.178	27.310
- reserve vakantiegeld	18.169	14.542
- reserve verlofdagen	18.129	17.826
- nog te betalen bedragen	22.444	20.509
- overige transitoria	3.576	1.578
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>370.007</b>	<b>333.028</b>

# Toelichting op de enkelvoudige staat van baten en lasten

## 3.1 Rijksbijdragen

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Rijksbijdragen conform Prestatie Bekostigings Model	519.699	523.254	486.876
VUmc werkplaatsfunctie	93.810	90.000	87.828
<i>Totaal toewijzing rijksbijdrage</i>	<i>613.509</i>	<i>613.254</i>	<i>574.704</i>
Af : inkomensoverdrachten Vumc werkplaatsfunctie			
Rijksbijdrage Academisch ziekenhuis	-93.810	-90.000	-87.828
Overige bijdragen:			
- Sofokles	-59	-	-57
- Diversen	12.400	-	4.218
<b>Totaal rijksbijdragen</b>	<b>532.040</b>	<b>523.254</b>	<b>491.037</b>

## 3.2 Overige overheidsbijdragen

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Simodont	1.124	1.055	991
Diversen	1.107	2.200	-
<b>Totaal overige overheidsbijdragen</b>	<b>2.231</b>	<b>3.255</b>	<b>991</b>

## 3.3 College-, cursus-, les- en examengelden

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Wettelijke collegegelden	63.139	63.261	63.707
Bovenwettelijke collegegelden	23.317	20.083	20.284
Contractonderwijs collegegeld	369	493	313
Overige college-, les- en examengelden	3.473	4.256	59
<b>Totaal college-, cursus-, les- en examengelden</b>	<b>90.298</b>	<b>88.093</b>	<b>84.363</b>

### 3.4 Baten werk in opdracht van derden

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2024	2024	2023
Contractonderwijs	19.150	22.402	19.307
Contractonderzoek			
- NWO	35.217	30.871	31.127
- KNAW	215	-	284
- Europese Unie	22.948	47.199	21.371
- Nationale overheden	4.349	-	5.043
- Not for profit organisaties	16.759	-	12.530
- Bedrijven	5.360	-	3.401
- Overige	884	-	1.294
<i>Subtotaal Contractonderzoek</i>	<i>85.731</i>	<i>78.070</i>	<i>75.050</i>
<b>Totaal baten werk in opdracht van derden</b>	<b>104.881</b>	<b>100.472</b>	<b>94.357</b>

### 3.5 Overige baten

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2024	2024	2023
Verhuur onroerende zaken	21.779	23.168	24.148
Detacherings- en overige personele baten	9.387	4.144	7.740
Overige onderwijs- en onderzoeksbaten	13.953	1.607	9.545
<i>Overige :</i>			
Patientenbehandeling tandheelkunde	2.602	2.370	2.286
Studentenactiviteiten	5.584	5.000	5.499
Bedrijfsmatige activiteiten	3.250	6.629	3.240
Congresbaten	401	-	588
Subsidies en sponsoring	5.049	-	5.495
Diversen	703	25.563	6.428
<b>Totaal overige baten</b>	<b>62.707</b>	<b>68.481</b>	<b>64.969</b>

## 4.1 Personeelslasten

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2024	2024	2023
Brutolonen en salarissen	394.740	386.708	368.699
Sociale lasten	49.317	45.922	44.960
Pensioenpremies	53.122	50.755	49.126
<b>Totaal Lonen en salarissen</b>	<b>497.180</b>	<b>483.385</b>	<b>462.785</b>
Overige personeelslasten			
- dotaties personele voorzieningen	22.330	2.463	7.244
- uitzendkrachten, declaranten, ingehuurd arbeid	27.614	24.617	26.205
- diversen	8.085	16.652	8.592
<b>Totaal Overige personeelslasten:</b>	<b>58.028</b>	<b>43.732</b>	<b>42.041</b>
Af : ontvangen uitkeringen	-2.792	-	-2.187
<b>Totaal personeelslasten</b>	<b>552.415</b>	<b>527.117</b>	<b>502.639</b>
<b>Gemiddelde bezettingscijfer (excl. VUmc)</b>	<b>Realisatie</b>	<b>Begroting</b>	<b>Realisatie</b>
<i>(in fte) *)</i>	2024	2024	2023
Wetenschappelijk personeel (WP)	2.706	2.921	2.604
Ondersteunend en beheerspersoneel	2.030	1.879	2.001
<b>Totaal</b>	<b>4.736</b>	<b>4.800</b>	<b>4.605</b>

## 4.2 Afschrijvingslasten

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2024	2024	2023
Immateriële vaste activa	7.134	8.072	7.585
Gebouwen	38.025	42.346	35.799
Inventaris en apparatuur	7.913	8.014	6.709
<b>Totaal afschrijvingslasten</b>	<b>53.073</b>	<b>58.432</b>	<b>50.093</b>

## 4.3 Huisvestingslasten

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2024	2024	2023
Huur- en servicekosten	4.639	3.727	4.125
Onderhoud	13.401	11.199	15.426
Energie en water	39.604	28.247	23.629
Schoonmaakkosten	9.300	9.173	8.541
Heffingen en wettelijke lasten	1.725	2.229	1.954
Beveiliging	5.351	5.048	5.061
Overige huisvestingslasten	1.093	336	828
<b>Subtotaal</b>	<b>75.113</b>	<b>59.959</b>	<b>59.564</b>
Doorbelaste inkoopkosten CCE B.V.	-19.808	-	-12.160
<b>Totaal huisvestingslasten</b>	<b>55.305</b>	<b>59.959</b>	<b>47.404</b>

## 4.4 Overige lasten

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2024	2024	2023
Administratie- en beheerslasten	9.397	4.286	9.487
Inkomensoverdrachten	11.349	9.838	11.968
Inventaris en apparatuur	15.711	4.966	11.237
Reis-, verblijf- en congreskosten	8.922	153	9.151
Kosten Onderwijs- en Onderzoek	26.534	14.397	25.869
Beoordelingen en adviezen	3.097	755	4.603
Automatiseringskosten	20.492	17.650	21.605
Collectievorming	7.244	6.102	6.946
Bedrijfsmatige activiteiten	5.594	1.709	3.233
Contributies en lidmaatschappen	1.840	62	2.222
Materiele lasten Vumc	15.324	16.000	15.152
Doorbelaste inkoopkosten CCE B.V.	-154	-	-199
Dotaties (vrijval) materiële voorzieningen	4.263	150	177
BTW pro rata	-1.974	-	-7.333
Overige algemene kosten	7.094	64.108	7.725
<b>Totaal overige lasten</b>	<b>134.734</b>	<b>140.176</b>	<b>121.843</b>

## 5. Financiële baten en lasten

<i>(bedragen x € 1.000)</i>			
	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2024	2024	2023
<b>Financiële baten</b>			
<b>Rentebaten bancaire financiering</b>	4.727	503	2.278
<b>Rente Belastingdienst</b>	-	-	752
Overige financiële baten	460	434	439
<i>Totaal financiële baten</i>	<i>5.187</i>	<i>937</i>	<i>3.469</i>
<b>Financiële lasten</b>			
<b>Rentelasten bancaire financiering</b>	-12.203	-12.850	-11.207
Rentekosten derivaten portefeuille	-2.637	-2.400	-3.915
Waardeverandering ineffectief deel renteswaps	-246	-	-665
Rentelasten overig	-40	-	-7
Geactiveerde rentelasten	5.971	6.593	10.795
<i>Totaal financiële lasten</i>	<i>-9.155</i>	<i>-8.657</i>	<i>-4.999</i>
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>-3.968</b>	<b>-7.720</b>	<b>-1.530</b>

## 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.

<i>(bedragen x € 1.000)</i>								
Organisaties waarin Stichting VU beslissende zeggenschap heeft	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen Vermogen 31.12.2024	Exploitatie saldo 2024	Art. 2:403 BW	Deelname %	Meegeteld ja/nee
Stg. Bijzondere Leerstoelen	Stichting	Amsterdam	4	39	7	nee	100%	nee
Stg. Skeletal Tissue Engineering Group Amsterdam (STEGA)	Stichting	Amsterdam	2	nbn	nbn	nee	67%	nee
VU Holding B.V.	B.V.	Amsterdam	4	1.817	358	nee	100%	ja
<b>Totaal</b>				<b>1.856</b>	<b>365</b>			

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 2024 is opgesteld op basis van de op de VU van toepassing zijnde regelgeving. Het bezoldigingsmaximum in 2024 voor de VU is € 233.000.

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 2024 onder klasse G.

Omschrijving	Complexiteitspunten
Driejaarsgemiddelde totale baten kalenderjaar (m€)	10
Aantal bekostigde studenten (aantallen *1)	4
Gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren	5
<b>Totaal complexiteitspunten</b>	<b>19</b>

Het individuele WNT-maximum voor de leden van de Raad van Toezicht bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum van € 233.000, 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.

Er hebben zich in de samenstelling van het College van Bestuur gedurende 2024 geen wijzigingen voorgedaan. De VU verantwoordt in de WNT-paragraaf 2024 de bezoldiging van drie leden van het College van Bestuur en één voormalig lid van het College van Bestuur.

## Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestaat uit vijf leden. Er hebben zich in de samenstelling van de Raad van Toezicht in 2024, ten opzichte van 2023, 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 2024	Mw. dr. ir. M.J. Jonkman	Dhr. prof. dr. J.J.G. Geurts	Dhr. dr. M.J.W.T. Nollen	Mw. prof. mr. dr. C.M. van Praag
<b>Functiegegevens</b>	Voorzitter CvB	Rector Magnificus	Lid CvB	Hoogleraar **
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/1 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	203.152	209.254	209.272	185.821
Beloningen betaalbaar op termijn	23.318	23.366	23.358	23.368
<i>Subtotaal</i>	<i>226.470</i>	<i>232.620</i>	<i>232.630</i>	<i>209.189</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000	233.000	233.000	233.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	0	0	0
<b>Bezoldiging</b>	<b>226.470</b>	<b>232.620</b>	<b>232.630</b>	<b>209.189</b>
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.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2023	Mw. dr. ir. M.J. Jonkman	Dhr. prof. dr. J.J.G. Geurts	Dhr. dr. M.J.W.T. Nollen	Mw. prof. mr. dr. C.M. van Praag
<b>Functiegegevens</b>	Voorzitter CvB	Rector Magnificus	Lid CvB	Voorzitter CvB*/ Hoogleraar **
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/11 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	31.368	199.905	200.066	200.061
Beloningen betaalbaar op termijn	3.765	22.587	22.569	22.566
<i>Subtotaal</i>	<i>35.133</i>	<i>222.492</i>	<i>222.635</i>	<i>222.627</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	37.168	223.000	223.000	223.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	0	0	0
<b>Bezoldiging</b>	<b>35.133</b>	<b>222.492</b>	<b>222.635</b>	<b>222.627</b>
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.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

\* Op 05-09-2023 eindigde het voorzitterschap van het College van Bestuur van Mw. Prof. dr. C.M. van Praag. Zij bleef in dienst van de VU als Hoogleraar.

\*\* Mw. Prof. dr. C.M. van Praag wordt aangemerkt als topfunctionaris tot uiterlijk 5 september 2027 in verband met eerdere functie als voorzitter CvB.

# Bezoldiging leden Raad van Toezicht

Voor de Raad van Toezicht van de VU gold in 2024 de individuele WNT-norm van 15% (voorzitter RvT) en 10% (overige leden RvT) van het bezoldigingsmaximum van de sector. Dit is € 233.000 conform klasse G.

## Vergoeding toezichthouders (in euro's):

<i>(bedragen x € 1)</i>					
Gegevens 2024	Drs. R. Teerlink	Prof. mr. dr. J.E. Nijman	Drs. J.H.P.M. van der Wijst	Prof. Dr. A.W.M. Evers	Dr. T.B.P.M. Tjin-A-Tsoi
<b>Functiegegevens</b>	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>					
Bezoldiging	34.950	23.300	23.300	23.300	23.300
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	34.950	23.300	23.300	23.300	23.300
-/- 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.
Gegevens 2023	Drs. R. Teerlink	Prof. mr. dr. J.E. Nijman	Drs. J.H.P.M. van der Wijst	Prof. Dr. A.W.M. Evers	Dr. T.B.P.M. Tjin-A-Tsoi
<b>Functiegegevens</b>	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>					
Bezoldiging	33.450	22.300	22.300	22.300	22.300
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	32.400	22.300	22.300	22.300	22.300
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

## Bezoldiging niet-topfunctionarissen

Er waren geen overige functionarissen in dienst met een honorering boven de geldende WNT-bedragen in 2024 ad. € 233.000.

# Besteding van de Rijksbijdrage Geneeskunde

De Rijksbijdrage Geneeskunde bedraagt in 2024 € 99,4m (2023: € 94,7m). Dit betreft de bruto facultaire bijdrage, inclusief doelsubsidies en 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>		
	2024	2023
Totaal netto facultaire bijdrage	73,1	72,1
Inhoudingen op de facultaire Rijksbijdrage	26,2	22,6
<b>Totaal bruto facultaire bijdrage</b>	<b>99,4</b>	<b>94,7</b>
<i>Indicatieve besteding</i>		
<b>Personele besteding</b>		
WP-staf onderwijs en onderzoek	47,0	38,6
Ondersteunend NWP	18,9	15,5
Indirecte kosten	13,2	10,9
<i>Subtotaal personele besteding</i>	<i>79,1</i>	<i>65,0</i>
<b>Materiele kosten</b>		
Dienstverlening VU	10,1	8,8
Overige O&O-kosten (incl bedrijfsbureaus onderwijs en onderzoek)	5,4	6,0
<i>Subtotaal materiele kosten</i>	<i>15,5</i>	<i>14,8</i>
<b>Overig</b>		
Huisvestings- en gebruikskosten	20,1	18,0
Diversen / andere financieringsbronnen	-15,3	-3,0
<i>Subtotaal overig</i>	<i>4,8</i>	<i>14,9</i>
<b>TOTAAL VERANTWOORDING</b>	<b>99,4</b>	<b>94,7</b>

## Personele lasten

De WP-staf formatie onderwijs, onderzoek en opleiding bedraagt circa 37% (2023: 37%) 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

<i>(bedragen in €)</i>		
	2024	2023
<i>Onderzoek overige geldstromen</i>		
Baten 2e en 3e geldstroom	108.800	98.455
Lasten 2e en 3e geldstroom	108.877	96.128
<b>Resultaat 2e en 3e geldstroom VUmc</b>	<b>-77</b>	<b>2.327</b>

De opbrengsten 2e en 3e geldstroom Geneeskunde van VUmc met betrekking tot medisch wetenschappelijke onderwijs en onderzoeks- en contractactiviteiten worden door het VUmc gerealiseerd en verantwoord en zijn geen onderdeel van de jaarrekening van de VU.

# Resultaatbestemming

Het resultaat over 2024 is als volgt ten laste gebracht van het eigen vermogen.

(bedragen x € 1.000)	2024
Algemene reserve	-6.868
Bestemmingsreserve sectorgelden	-556
Private bestemmingsreserves	358
Private bestemmingsfondsen	86
<b>Totaal</b>	<b>-6.980</b>

## Gebeurtenissen na balansdatum

De komende bezuinigingen van het kabinet hebben bij de VU geleid tot het aanstellen van een programma organisatieontwikkeling om de besparingen voor het wetenschappelijk onderwijs en onderzoek te realiseren. Dit zal in de komende jaren leiden tot reorganisaties in de faculteiten en diensten. In deze jaarrekening is voor twee eenheden reeds een voorziening gevormd, naar verwachting zullen in de komende jaren meerdere eenheden volgen.

## Ondertekening

Opgesteld namens het College van Bestuur van Stichting VU, 3 juni 2025

---

dr. ir. M.J. Jonkman, 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

Aan: het college van bestuuren de raad van toezicht van Stichting VU

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2024

### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2024 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 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2024 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 2024.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2024;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2024; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024 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.

## Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2024 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 2024 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 2024 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 2024.

## 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 2024.

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 afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten 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, 11 juni 2025

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

*Leon Streefkerk*

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 2024, 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 gerede 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

## I. Besteding van de Rijksbijdrage werkplaatsfunctie

De Rijksbijdrage werkplaatsfunctie bedraagt in 2024 € 95,4m (2023: € 90,2m). De stijging van de Rijksbijdrage volgt voornamelijk uit de verandering in het marktaandeel en extra doelsubsidies. De besteding van de Rijksbijdrage werkplaatsfunctie is gebaseerd op een opgave van het VUmc en is als volgt:

<i>(bedragen x € 1 miljoen)</i>		
	2024	2023
<b>RIJKSBIJDRAGE WERKPLAATSFUNCTIE</b>	<b>95,4</b>	<b>90,2</b>
<b>Indicatieve besteding</b>		
<i>Kosten gebouwen en terreinen</i>		
Genormeerde rente en afschrijvingen cf. DHAZ (Bron: OCW)	11,2	10,6
Overige gebouwgebonden kosten	7,2	6,6
Dotatie voorziening Groot onderhoud	3,7	4,5
Indirecte kosten	2,2	2,2
<i>Subtotaal</i>	<i>24,3</i>	<i>24,0</i>
<i>Kosten medische en overige inventaris</i>		
Afschrijvingen	6,2	6,6
Kosten van kapitaal	0,3	0,3
Huur, Lease	0,5	0,3
Verbruik, onderhoud en reparatie	5,2	5,0
Indirecte kosten	1,1	1,1
<i>Subtotaal</i>	<i>13,3</i>	<i>13,4</i>
<i>Kosten personeel</i>		
Medisch specialisten & ondersteuning	19,3	14,9
Overige wetenschappelijke staf & ondersteuning	19,8	16,3
<i>Subtotaal</i>	<i>39,1</i>	<i>31,2</i>
<i>Vertragingskosten</i>	<i>22,2</i>	<i>21,1</i>
<i>Overige kosten</i>		
Wachtgeld	4,3	3,7
<b>TOTALE VERANTWOORDING</b>	<b>103,2</b>	<b>93,5</b>
Verschil (in €)	-7,8	-3,3
Verschil (%)	-8,2%	-3,6%

De verantwoording over de besteding van de Rijksbijdrage Werkplaatsfunctie is opgesteld aan de hand van het "CapGemini model" (kostenverdelingsmodel) waarover met het Ministerie van OCW is afgesproken dat het voor de verantwoording gebruikt kan worden. Het Amsterdam UMC, Locatie VUmc heeft het afgesproken model conform toegepast.

## Toelichting besteding van de Rijksbijdrage werkplaatsfunctie

<i>(in aantallen)</i>					
	2024	2023	2022	2021	2020
Aantal graden (gemiddeld)	301	286	279	314	391
Aantal inschrijvingen (gemiddeld)	1.872	1.938	1.932	1.904	1.784

Het verdeelmodel voor de Rijksbijdrage werkplaatsfunctie maakt onderscheid in enerzijds de infrastructuur en anderzijds de directe ondersteuning van onderwijs en onderzoek. Het verdeelmodel bevat drie componenten. De investeringscomponent heeft een directe relatie met de 'Planning Bouwvolumes Academische Ziekenhuizen' (PBA), welke voor 75% gefinancierd worden uit het budget patiëntenzorg en voor 25% uit de Rijksbijdrage werkplaatsfunctie. De component basisvoorziening bestaat uit een vast bedrag, een gelijkelijk deel en een vast percentage per UMC. De onderwijs- en onderzoekscomponent is gebaseerd op de parameters studentaantallen en graden in de peilperiode.

## Gebouw- en apparatuur gebonden kosten

De rente- en afschrijvingskosten bouw betreffen de vergoeding die als zodanig herkenbaar is opgenomen in de Rijksbijdrage. In deze vergoeding zijn behalve rente- en afschrijvingskosten voor goedgekeurde "grote" bouwprojecten, ook rente- en afschrijvingskosten voor de "kleine bouw" begrepen.

Onder de (overige) gebouw gebonden kosten vallen de personele en materiële kosten verbonden aan onderhoud aan gebouwen, installaties en terreinen, kosten van heffingen, verzekeringen en belastingen verbonden met gebouwen en energiekosten. De onderhoudskosten apparatuur hebben betrekking op personele en materiële kosten van onderhoud van medische inventarissen.

De afschrijvingskosten apparatuur hebben betrekking op investeringen in medische en overige inventarissen, ongeacht de financieringsstructuur. De rentekosten apparatuur hebben betrekking op rentekosten van het geïnvesteerd vermogen. Afschrijvings- en rentekosten over investeringen in artikel 2 WBMV apparatuur worden buiten beschouwing gelaten, aangezien deze geheel door het Ministerie van VWS worden vergoed.

Van de gebouw- en apparatuurgebonden kosten is 25% toegerekend aan de Rijksbijdrage.

## Ter beschikking gestelde capaciteit

Het ziekenhuis geeft personele en materiële ondersteuning aan alle klinische WP-ers bij de uitvoering van hun onderwijs- en onderzoekstaak.

De ter beschikking gestelde capaciteit heeft enerzijds betrekking op de financiële bijdrage van het ziekenhuis in de (salaris)kosten van de onderwijs- en onderzoeksformatie wetenschappelijk personeel (O&O-WP), en anderzijds op de kosten van ondersteunend personeel ten behoeve van de O&O-WP formatie.

De personeelskosten voor medisch specialisten wordt op basis van het relatieve aandeel van de werkplaatsfunctie in de overige opbrengsten (i.e. Rijksbijdragen, beschikbaarheidsbijdrage medische vervolgoopleidingen 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. Afkortingenlijst

A&O	Arbeid en organisatie
ABO	Activerend en Blended Onderwijs
ACTA	Academisch Centrum Tandheelkunde Amsterdam
AI	kunstmatige intelligentie
AUC	Amsterdam University College
AUMC	Amsterdam UMC
AVS	Amsterdam Venture Studios
bhv	bedrijfshulpverlening
bmw	bedrijfsmaatschappelijk werk
CP	Continuïteitsparagraaf
CTL	Centre for Teaching & Learning
CvB	College van Bestuur
DLab	Demonstrator Lab
FAIR	Findable, Accessible, Interoperable en Reusable
ho	hoger onderwijs
IXA	Innovation Exchange Amsterdam
LLO	een Leven Lang Ontwikkelen
LSH	Life Sciences & Health
NPO	Nationaal Programma Onderwijs
NWIC	Netwerk Wetenschappelijke Integriteit Coördinatie
OCW	ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OPO	Overleg Portefeuillehouders Onderwijs
rdm	researchdatamanagement
StuKO	Student Kwalificatie Onderwijs
TAO	Toets anderstalig onderwijs
UB	Universiteitsbibliotheek
UD	universitair docent
UMC	Universitair Medisch Centrum
UNSDSN	United Nations Sustainable Development Solutions Network
UT	Universiteit Twente
Bijlagen	

UvA Universiteit van Amsterdam

vo voortgezet onderwijs

WIA Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen

WIB Wet internationalisering in balans

# III. Overzicht nevenfuncties leden College van Bestuur

Per 31 december 2024.

Naam	Nevenfuncties
Dr. Ir. M.J. (Margrethe) Jonkman	<p>Nevenwerkzaamheden uit hoofde van de functie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestuurslid VUvereniging</li> <li>• Bestuurslid Stichting Biotech Booster</li> <li>• Lid Amsterdam Economic Board</li> <li>• Bestuurslid UNL</li> <li>• Lid UNL Stuurgroep Strategie, Public Affairs en Governance (SSPG)</li> </ul> <p>Nevenwerkzaamheden op persoonlijke titel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter commissie FTO (Faciliteiten Toegepast Onderzoek) – Ministerie van Economische Zaken en Klimaat</li> </ul> <p>Nevenwerkzaamheden samenhangend met expertise</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fellow Netherlands Academy of Engineering (NAE)</li> <li>• Lidmaatschap van het netwerk Koninklijke Hollandsche Maatschappij der Wetenschappen (KHMW)</li> </ul>
Prof. dr. J.G. (Jeroen) Geurts	<p>Nevenwerkzaamheden uit hoofde van de functie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter bestuur Stichting Bijzondere Leerstoelen VU</li> <li>• Voorzitter bestuur Stichting AUC Scholarship Fund</li> <li>• Voorzitter Stichting Bulthuis van Oosternieland Fonds</li> <li>• Lid UNL Stuurgroep Onderwijs en Onderzoek (SOO)</li> </ul> <p>Nevenwerkzaamheden op persoonlijke titel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Unesco Commissie Nederland</li> <li>• Directeur Stichting Brein in Beeld</li> </ul> <p>Nevenwerkzaamheden samenhangend met expertise</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoogleraar Translationele Neurowetenschappen, faculteit Geneeskunde VU</li> <li>• Lidmaatschap van het netwerk Koninklijke Hollandsche Maatschappij der Wetenschappen (KHMW)</li> </ul>
Dr. M.J.W.T. (Marcel) Nollen	<p>Nevenwerkzaamheden uit hoofde van de functie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid adviesraad Stichting DUWO</li> <li>• Voorzitter Spinoza Centre for Neuroimaging</li> <li>• Lid Sarphati Amsterdam</li> <li>• Lid Informatiekamer Onderwijs</li> <li>• Lid UNL Stuurgroep Bedrijfsvoering en Financiën (SBF)</li> <li>• Lid Ledenraad SURF (vanuit UNL)</li> <li>• Bestuurslid Studielink (vanuit UNL)</li> </ul> <p>Nevenwerkzaamheden op persoonlijke titel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaris Stichting Feyenoord Foundation</li> <li>• Penningmeester Raad van Toezicht Stichting Amsterdam 750</li> </ul>

De nevenfuncties van de bestuurders zijn goedgekeurd door de Raad van Toezicht. Goedkeuring wordt verleend, of afspraken worden gemaakt, op basis van een vastgesteld toetsingskader. Nevenfuncties die voortvloeien uit of samenhangen met de bestuursfunctie, worden niet opgenomen in dit overzicht.

## IV. Overzicht functies leden Raad van Toezicht Stichting VU

Per 31 december 2024.

Naam	Functie	Termijn	Eind termijn
De heer drs. R. Teerlink (1961)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Voorzitter</li><li>• Lid Remuneratiecommissie</li></ul>	2	01.07.2026
Mevrouw drs. J.H.P.M. van der Wijst (1968)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Voorzitter Audit- en Huisvestingscommissie</li></ul>	2	01.03.2029
Mevrouw prof. dr. A.W.M. Evers (1967)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Voorzitter Remuneratiecommissie</li><li>• Voorzitter Kwaliteitscommissie</li></ul>	2	01.06.2029
De heer dr. T.B.P.M. Tjin-A-Tsoi (1966)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lid Audit- en Huisvestingscommissie</li></ul>	2	01.09.2029
Mevrouw prof. mr. dr. J.E. Nijman (1972)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lid Kwaliteitscommissie</li><li>• Lid op voordracht van de medezeggenschap</li></ul>	1	01.01.2027

# V. Overzicht nevenfuncties leden Raad van Toezicht Stichting VU

Per 31 december 2024.

Naam	(Neven)functies
drs. R. (Ron) Teerlink	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid Raad van Commissarissen Just Eat Takeaway.com N.V.</li> <li>Lid Raad van Commissarissen NS</li> </ul>
drs. J.H.P.M. (Anne Marie) van der Wijst	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eigenaar adviesbureau</li> <li>Lid Raad van Commissarissen HVC en voorzitter audit commissie</li> <li>Lid Raad van Commissarissen Nederlands Loodswezen</li> <li>Bestuurslid Stichting Zekerheden Reizigerstegoeden Translink</li> <li>Lid Raad van Toezicht Stichting TAQA Theater De Vest/Grote Sint Laurenskerk</li> </ul>
prof. dr. A.W.M. (Andrea) Evers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoogleraar gezondheidspsychologie aan de Universiteit Leiden</li> <li>Hoogleraar Healthy Society Medical Delta verbonden aan de Universiteit Leiden, TU Delft en Erasmus Universiteit in Rotterdam</li> <li>Lid KNAW (Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen)</li> <li>Lid adviesorgaan KNAW - Sociaal Wetenschappelijke Raad</li> <li>Lid KHMW (Koninklijke Hollandse Maatschappij der Wetenschappen)</li> <li>President SIPS (Society for Interdisciplinary Placebo Studies)</li> <li>Bestuurslid Special Interest Group (SIG) Placebo and Pain IASP (International Association for the Studies of Pain)</li> <li>Voorzitter PGMP (Platform Gezondheids- en Medisch Psychologie)</li> <li>Lid wetenschappelijk adviescommissie – Corona Gedragsunit RIVM (Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu)</li> <li>Lid Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid</li> <li>Lid van de raad van advies ESDAP (European Society for Dermatology and Psychiatry)</li> <li>Lid Wetenschappelijke Advies Raad Diabetesfonds</li> <li>Lid Wetenschappelijke Advies Raad Nierstichting</li> <li>Lid Societal Impact Team ('Maatschappelijk Impact Team MIT') Covid and other pandemics</li> </ul> <p>Voor het volledige overzicht zie <a href="https://www.universiteitleiden.nl/en/staffmembers/andrea-evers#tab-5">https://www.universiteitleiden.nl/en/staffmembers/andrea-evers#tab-5</a></p>
dr. T.B.P.M. (Tjark) Tjin-A-Tsoi	<ul style="list-style-type: none"> <li>CEO en voorzitter van de Raad van Bestuur TNO</li> <li>Commissaris bij PreWonen (woningcorporatie)</li> <li>Lid van de 'Raad van Nestelers' (Raad van Advies) van de Koninklijke Marechaussee</li> <li>Lid van de Raad van Toezicht van de Nationale Opera &amp; Ballet</li> </ul>
prof. mr. dr. J.E. (Janne) Nijman	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoogleraar History and Theory of International Law aan de Universiteit van Amsterdam</li> <li>Hoogleraar Internationaal Recht aan het Geneva Graduate Institute of International and Developmental Studies</li> <li>Lid Adviesraad Internationale Vraagstukken (AIV)</li> <li>Voorzitter Raad van Toezicht Stichting World Press Photo</li> </ul>

## VI. Overzicht formele vergaderingen Raad van Toezicht Stichting VU periode 01.01.2024 – 31.12.2024

Aantal vergaderingen	Aanwezige RvT-leden	% aanwezigheid afgerond
7 reguliere vergaderingen	R. Teerlink	86%
	J.H.P.M. van der Wijst	100%
	A.W.M. Evers	100%
	T.B.P.M. Tjin-A-Tsoi	100%
	J.E. Nijman	86%

## VII. Toekenning onderzoeksbeurzen

Wetenschapper	Faculteit	Grant	Titel
Anouk Beniest	BETA	NWO OC ENW XS	Geothermal Infrastructures on Volcanic Edifices
Anouk Post	BETA	Faculty of Impact	a pill-sized imaging device for the early detection of oesophageal cancer
Bas van der Klaauw	SBE	NWO OC SSH L	Assessing and Improving School Assignment
Carina Pittens	BETA	HORIZON/IHI	Patient-Centric bIood saMpling FOr impROved healThcare
Carina Pittens	BETA	HORIZON/IHI	Research in Europe and Diversity Inclusion
Christian Vinkers	GNK	Impact Explorer	Channeling knowledge and expertise on childhood trauma.
Eduardo Muniz Pereira Urias	BETA	HORIZON	Envisioning an integrated quadruple helix and RRI framework for food system transformation and regional innovation ecosystem enhancement
Esther Boere	BETA	HORIZON	ENhanced understanding of Trade Impacts on Climate, industries, and the Environment
Eva van Roekel	FSW	Impact Explorer	Creative Press: reporting against censorship and apathy in Venezuela.
Felix Paulußen	BETA	Faculty of Impact	Ninetac: new modalities for the treatment of colorectal cancer
Filip Ilijevski	BETA	AiNed	Human-Centric AI Agents with Common Sense
Gijs Wuite	BETA	MSCA-DN	
Gijs Wuite	BETA	NWO Gravitation	Green Tissue Engineering
Govert Somsen & Freek Ariese	BETA	NWO OTP	Controlled Study Of Light Induced Degradation by Advancing Technology
Imran Avvci	BETA	NWO OC ENW M2	ELEANOR: Ontcijferen van de input-outputfunctie van menselijke neuronen
Ivano Malavolta	BETA	MSCA-DN	
Jeroen Kool	BETA	Biodiversa	Biodiversity2Drugs
Johannes de Boer	BETA	NWO Take-off phase1	a pill-sized imaging device for the early detection of oesophageal cancer
Joris Koene	BETA	NWO Take-off phase1	Rethinking animal anatomy
Jos van Ommeren	SBE	NWO OC SSH L	Betaalbaarheid en woningmarktbeleid
Juan Rojo	BETA	MSCA Staff Exchanges	High-Energy Intelligence
Judith Merkies	SBE	HORIZON	LONELY-EU, een internationaal initiatief om eenzaamheid in Europa te verminderen.
Katarzyna Negacz	BETA	Biodiversa	SaltyBEATS
Katinka van der Kooij	FGB	NWO OTP	Room for exercise motivation with variable challenge
Knoek van Soest	FGB	NWO OTP	Tuning the Muscular Motor for Sports and Rehabilitation
Linda Smit	GNK	MSCA-DN	
Lisa Baumann	BETA	MSCA-DN	
Marije Schaafsma & Ina Lehmann	BETA	Biodiversa	FairNature
Mario Torralba	BETA	Biodiversa	emBrace
Mark Hoogendoorn	BETA	NWO Perspectief	The FIND project develops large artificial intelligence (AI) models that contribute to automating complex industrial tasks
Marleen Huysman	SBE	Impact Explorer	Blurring boundaries in the case of AI@work.
Marleen Huysman	SBE	NWO OC SSH L	Studying the Impacts of Generative AI on Knowledge Work, Management and Organizations
Marloes Groot	BETA	NWO-OTP	Dynamic 3D Biopsy Based Response to Treatment Prediction
Martin van Hees, Justin Bernstein, Phil Robichaud	FGW	NWO Summit	Social Cohesion: Towards a New Fabric of Society
Matz Liebel	BETA	NWO-Open Competition M	turnkey SERS for real-life applications

Michiel van Oudheusden	BETA	MSCA-DN	
Mirjam Oosterman	FGB	MSCA-DN	
Nadia Dominici	FGB	HORIZON	Moving Emotions towards confidence in the Transformative Appropriation for a Meaningful Understanding of cultural heritage: a neuroScientific approach to EUropean Museums
Nanon Labrie	FGW	Impact Explorer	Developing a glossy magazine about healthcare professional-parent communication
Peter-Ben Smit (supervisor)	FRT	PhD in Humanities	Hidden from the Wise and Understanding – Revealed to Little Children: Childist Perspectives on the Gospel of Luke and the Acts of the Apostles
Rik Peels	FRT	NWO Gravitation	Preparing societies for future crises
Rob de Jeu	BETA	MSCA-DN	
Rob Leurs	BETA	NWO OC ENW XS	Switching tumour cells off with light
Rob Wüst	FGB	ZonMW Post-COVID	From sick to sicker with exercise: deciphering the base of post-exertional malaise in post-COVID'
Roel Verloop	FGB	NWO - Doctoral grant for teachers	Lees de les: Een onderzoek naar metafoorvaardigheden van zwakke lezers in het basisonderwijs.
Sander Houweling	BETA	HORIZON	Investigating Methane for Climate Action
Sebastiaan Luyssaert	BETA	HORIZON	Safeguarding biodiversity and carbon-rich forest networks in Europe
Sjoerd Kielstra	GNK	NWO - Doctoral grant for teachers	Comprehensive Assessment of PrognosTic factors, Using quantitative sensory testing and inflammatory markers for Recovery Evaluation in painful Cervical Radiculopathy
Sven Askes & Charusheela Ramanan	BETA	NWO NGF - Circular Plastics - Making plastics circular: technical innovations	Selective polymer recycling by intense light flashes
Veerle Hobbelink	FSW	NWO - Doctoral grant for teachers	Optimizing Robot Tutors for Underperforming Children in Arithmetic Education
Ype van der Velden	BETA	HORIZON	PALUdiculture large-Scale DEMONstrationS
Yuval Mulla	BETA	NWO Open Mind	Phage isolation platform: Building a robot that turns sewage into superbug drugs

## VIII. 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
BETA/ AUC	55002	B Liberal Arts and Sciences (joint degree)	ba
BETA/ KIT	70229	M Public Health and Health Equity (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
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 Ontwikkelingswetenschap	ba
FSW	56601	B Sociologie	ba
FSW	56606	B Politicologie	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 Social Sciences for a Digital Society (research)	resma
GNK	56551	B Geneeskunde	ba
GNK	60811	M Oncology	ma
GNK	66551	M Geneeskunde	ma
GNK	66586	M Personalized Medicine (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	59332	B Econometrics and Data Science	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
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	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
SBE	75162	M Executive Master Mergers & Acquisitions and Valuation (joint degree)	ma
SBE	75163	M International Accountancy (joint degree)	ma
THK	56560	B Tandheelkunde	ba
THK	66588	M Tandheelkunde	ma

THK	75128	M Oral Health Sciences (joint degree) (postinitieel)	ma
-----	-------	--	----

# IX. 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 geëffectueerd in extra formatie, met name in het Bëtdomein. 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 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.	Discontinuïteit 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, en de toename van studenten blijft werkdruk een belangrijk aandachtspunt. De bijsturingsopgave kan (afhankelijk van de te treffen maatregelen) leiden tot extra werkdruk bij het zittende personeel.	Laag	(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	Duurzaam (gezond functioneren) Erkennen en waarderen Slagvaardige en wendbare organisatie

2	Strategisch	Campus-ontwikkeling	De belangrijkste risico's zijn op dit moment:					
			<p>(1) De toename van de studenteninstroom stagneert. Discrepancie in onderwijs- en voorzieningenniveau. De voorzieningen groeien en dalen niet lineair mee met de groei en krimp van de organisatie.</p> <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>(1) Knelpunten bij de logistieke uitvoering van de onderwijs- en onderzoeksprocessen</p> <p>(2) Ontevreden studenten en personeel</p> <p>(3) Hogere exploitatielasten als gevolg van hogere investeringen en/of kosten van extra huur van ruimte</p> <p>(4) Niet op tijd halen van afspraken met gemeente en VUmc</p>	<p>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).</p>	Laag	<p>(1) Inspanningen om bezetting te optimaliseren worden voortgezet, waarbij hybride werken moet leiden tot efficiënter ruimtegebruik.</p> <p>(2) Daarnaast kunnen specifieke ruimtes zoals labruimte in sommige gevallen effectiever worden ingericht en ingezet.</p> <p>(3) Zoveel mogelijk vermijden van leegstand van ruimtes. (4) Frequente actualisering van gekwantificeerde meerjarige ruimte- en financierings-behoefte op basis van ramingen van studenten- en personeels-aantallen en prijsontwikkelingen in de bouwsector.</p> <p>(5) Indien nodig huur van ruimte.</p> <p>(6) Continu contact onderhouden met Gemeente en VUmc over voortgang bouwprojecten.</p>	Sociale campus

### Vermijdbare risico's

Nr	Categorie	Risico	Beschrijving	Mogelijke Impact	Trend	Trendverklaring	Risico-bereidheid	Maatregelen	Link met strategische doelstellingen
1	Vermijdbaar	Beheersing en informatievoorziening,	Bij vernieuwing en digitalisering van de bedrijfsvoering is het goed inregelen van de systemen en het integreren van (keten-) processen voor informatievoorziening nog noodzakelijk	Ontijdige en/of onvolledige stuurinformatie 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. • Aanstellen Chief Data Officer en starten bijbehorende programma	<a href="#">Slagvaardige en wendbare organisatie Digitalisering</a>

Nr	Categorie	Risico	Beschrijving	Mogelijke Impact	Trend	Trendverklaring	Risico- bereidheid	Maatregelen	Link met strategische doelstellingen
2	Vermijdbaar	<b>Informatie- technologie (IT)</b>	De belangrijkste actuele risico's op IT-terrein liggen op het gebied van: (1) Cyberdreigingen en informatiebeveiliging. (2) Afstemming tussen de digitaliseringsambitie van de VU en IT-projectenportfolio. (3) Snel gaande ontwikkelingen ten aanzien van Informatie-technologie brengen risico's met zich mee ten aanzien van het VU-breed tijdig en voldoende kunnen maken van de digitale transformatie. (4) Verandervermogen van de dienst IT. (5) Onderwijsontwikkeling komt in gevaar.	(1) Er ontstaat achterstand van de VU op het gebied van digitalisering ten opzichte van andere instellingen en er kan onvoldoende worden ingespeeld op nieuwe kansen.  (2) De vertrouwelijkheid van gegevens wordt aangetast, gegevens kunnen worden gemanipuleerd, continuïteit van processen kan in gevaar komen.		De toename heeft vooral betrekking op de cyberdreigingen. Instellingen worden steeds vaker en ernstiger bedreigd. Daarnaast zorgen de huidige organisatorische aspecten en infrastructurele issues ervoor dat het risico stijgt.	Laag	(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. (3) Versterking bescherming van informatie en bescherming tegen cyberaanvallen door een reeks van maatregelen, waaronder het cyber securityprogramma, 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 informatiebeveiligings (IB) volwassenheidsniveau. (4) Meer aandacht binnen IT voor leiderschap, besluitvorming en sturing op gewenst gedrag. (5) Versnelde uitrol als onderdeel van het hybride werken van de nieuwe Digital@VU digitale werkplek die de veiligheid van het vanuit huis werken verhoogt.	Digitalisering

Nr	Categorie	Risico	Beschrijving	Mogelijke Impact	Trend	Trendverklaring	Risico-bereidheid	Maatregelen	Link met strategische doelstellingen
3	Vermijdbaar	<b>Compliance m.n. op het gebied van privacy-wetgeving</b>	Met name op het gebied van actuele privacywetgeving (AVG), veranderingen in de archiefwetgeving en effecten van de wet open overheid (WOO). Naleving vraagt om belangrijke aanpassingen in administratieve processen en menselijk gedrag.	Regels worden ongewild niet nageleefd met privacy schending, boetes en reputatieschade als mogelijke gevolgen.		Dit risico is stabiel, maar blijft gezien de potentiële impact op reputatie een aandachtspunt.	Laag	<p>(1) De formatie voor advies en toezicht op gebied van privacybescherming is versterkt en uitgebreid in de afgelopen jaren.</p> <p>(2) Processen en procedures zijn en worden nog verder doorgelicht op kwetsbaarheden en vervolgens aangepast.</p> <p>(3) Wetgevingstrajecten naar nieuwe wijzigingen worden gevolgd.</p> <p>(4) Toegang tot informatiesystemen is en wordt verder extra beveiligd.</p> <p>(5) Checks op compliance bij concept besluitvorming CvB.</p> <p>(6) M.i.v. 2024 nemen de eenheden een paragraaf over privacy op als onderdeel van de P&amp;C cyclus.</p>	Naleving van wet-regelgeving.

<p><b>4 Vermijdbaar</b></p>	<p><b>Onderwijskwaliteit</b></p>	<p>De relatie tussen bekostiging per student en beschikbare docenten per student staat onder druk. Verder zorgt de toename van het aantal studenten de afgelopen jaren, in combinatie met een krappe arbeidsmarkt, voor mogelijke capaciteitsknelpunten in de uitvoering van het onderwijs.</p>	<p>(1) Verminderde kwaliteit van het gedoceerde onderwijs door extensivering (minder docenten en contacturen per student)</p> <p>(2) Ontevreden studenten,</p> <p>(3) Reputatieschade</p>	<p>De middelen nemen af bij gelijkblijvende instroom waardoor de werkdruk toeneemt en de onderwijskwaliteit onder druk komt te staan. Slechtere studierendementen leiden tot lagere diploma-output met negatief effect op de financiering.</p>	<p>Laag</p>	<p>(1) Maatregelen in het kader van de strategische ambitie Erkennen en Waarderen.  (2) In de strategische personeelsplanning wordt meer aandacht gegeven aan carrièrekansen in het onderwijs  (3) Inzet van studievoorschot-middelen en onderwijskwaliteitsplan  (4) Extra middelen uit bestaande kader ten behoeve van onderwijskwaliteit toegevoegd en waar nodig voor capaciteitsknelpunten.</p>	<p>Toekomstbestendige onderwijsvormen  Leven Lang Ontwikkelen</p>
-----------------------------	----------------------------------	---	---	--	-------------	--	---

**Externe risico's**

Nr	Categorie	Risico	Beschrijving	Mogelijke Impact	Trend	Trendverklaring	Risico-bereidheid	Maatregelen	Link met strategische doelstellingen
1	Extern	Onderzoeks-bekostiging en valorisatie	Onzekerheden met betrekking tot rijksbeleid inzake bekostiging onderzoek eerste en tweede geldstroom, beperkt macrokader tweede geldstroom, grote concurrentie tussen instellingen om onderzoeksgelden tweede en derde geldstroom, waardoor gemiddeld kleine slagingskans per aanvraag.	Achteruitgang van omvang, kwaliteit en diversiteit van het onderzoek.		Toegenomen door de afgekondigde bezuinigingen in de OCW begroting en door afname onderzoeksbekostiging (o.a. Starters- en Stimuleringsbeurzen)	Gematigd	(1) De VU volgt ontwikkelingen nauwlettend en zoekt, al dan niet via de UNL, contact met de politiek en is via de UNL nauw betrokken bij de kostprijsonderzoeken vanuit OCW en in UNL verband. (2) Er is een centraal matchingsfonds opgericht voor cofinanciering tweede en derde geldstroom. Ook is er een separaat onderzoeksfonds opgericht.  (3) Meer bestuurlijke aandacht voor effectiviteit van valorisatie-activiteiten en subsidiedesk.	Focus en positie in onderzoek Wetenschappelijke reputatie Ondernemend Impact door Onderzoek
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 snelgroeiende opleidingen.		Na een aantal jaren van voorzichtige stijging in de onderwijsbekostiging, o.a. door hogere instroom, en m.n. door NPO-gelden van de overheid, zien de komende jaren er somberder uit. Op langere termijn nemen de risico's niet af, o.m. de landelijke bezuinigingen op onderwijs, de uitkomsten van de commissie Van Rijn, leiden landelijk tot een verschuiving van Alfa Gamma naar Bèta Opleidingen.	Gematigd	(1) Actief participeren en bijdragen aan lobby richting politiek en OCW. In lijn met de maatregelen uit het rapport bijsturing ondersteunen van faculteiten.  (2) De VU heeft besloten om voor 2020 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.	Toekomstige onderwijsvormen Leven Lang Ontwikkelen

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	Dit risico is gestabiliseerd, maar blijft een belangrijk aandachtspunt.	Laag	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. In 2024 is het Governance Sociale Veiligheid vastgesteld door het CvB. Hierin wordt de structuur van de ondersteuning bij sociale veiligheid — van beleid en preventie tot de begeleiding bij casuïstiek — vastgelegd, verduidelijkt en versterkt.	Duurzaam Divers
		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 conflicten, armoede) wat kan leiden tot lichamelijke, geestelijke en/of sociale problemen.	Lichamelijke, geestelijke en/of sociale problemen voor studenten en/of medewerkers.	Dit risico is gestabiliseerd. Mede als gevolg van de coronapandemie is (op basis van onderzoek) met name het sociale welzijn van studenten afgenomen. Ook medewerkers worden hier nog door geraakt.	Laag	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	Verzekeraar-heid VU	<p>H et dalen 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 voor prijs als inhoudelijk, verslechteren. Op bepaalde markten is daardoor het volledige verzekeren van de risico's steeds lastiger. 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 verzekeraar zijn is niet uit te sluiten.</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>De complexiteit van de verzekeringsmarkt met als voorbeeld de cyber securityverzekering. De premie is sterk toegenomen, de dekking is afgenomen.</p>	<p>Nul tot zeer laag</p>	<p>De VU heeft een raamcontract met één van de grootste en meest gerenommeerde verzekeringsmakelaars ter wereld met inzicht in de mondiale verzekeringsmarkt. In UNL samenwerken t.a.v. verzekeringen. Ministerie van OCW bewust maken van problematiek op mondiale verzekeringsmarkt. Verzekeraar-heid van de VU zoveel mogelijk vergroten door professioneel risicomanagement in combinatie met vastgoed management (FCO).</p>	<p>Operationele en financiële continuïteit waarborgen.</p>



6 Extern

**Kennisveiligheid bij internationale samenwerking**

Binnen de VU wordt intensief en steeds meer internationaal samengewerkt zowel t.a.v. onderwijs, onderzoek en valorisatie. De mondiale en geopolitieke ontwikkelingen vergen bij internationale samenwerking in toenemende mate aandacht t.a.v. kennisveiligheid in de brede zin van dit begrip. Daarbij gaat het niet alleen om het voorkomen van ongewenste overdracht van 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. De VU heeft recent ervaren dat het garanderen van kennisveiligheid in deze brede zin een continue alertheid vraagt.

Reputatieschade indien internationale samenwerking leidt tot ongewenste overdracht van sensitieve kennis en technologie, dan wel a.g.v. ethische kwesties in samenwerking met landen die grondrechten niet respecteren. Idem indien een dergelijke samenwerking leidt tot aantasting van academische vrijheid en/of wetenschappelijke integriteit

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.

Laag

De VU heeft een adviesgroep kennisveiligheid ingesteld met de volgende taken en opdracht:  
- Het adviseren van de bestuurlijke portefeuillehouder Kennisveiligheid (voor de VU belegd bij de rector); en  
- Het opstellen van een risicoanalyse, inclusief begeleiding en de uitvraag hiervoor aan de organisatie; en  
- In 2025 wordt verder gewerkt aan het bewustzijn van de in 2023 vastgestelde VU Kader Kennisveiligheid (voor het aangaan van nieuwe samenwerkingen of verlengen daarvan), maar ook aan de verdere (beleids)ontwikkeling van kennisveiligheid (in o.a. handvatten, maatregelen en systemen). Zowel in reguliere processen met een duidelijke relatie met kennisveiligheid (vb. bij het aanstellen van een nieuwe werknemer), als ook op plekken waar nog niet/beperkt is nagedacht over de risico's / mitigerende mogelijkheden voor kennisveiligheid.

Naleving van wet-regelgeving. Verbeteren van onze wetenschappelijke reputatie

7 Extern

**Integrale Veiligheid  
Veiligheidsvraagstukken worden steeds complexer en vragen veelal een breed ingezette aanpak (denk aan zorgwekkend gedrag, maatschappelijke onrust, externe dreiging).**

De maatschappij en politiek hebben hoge verwachtingen ten aanzien van veiligheid (beleidsdruk, inspectieonderzoeken). Het als gevolg hiervan ad hoc reageren op incidenten met nieuw beleid of nieuwe interventies blijkt een terugkerend fenomeen, wat de universiteiten echter niet per se vooruithelpt. Om veiligheid structureel te verbeteren en om het vertrouwen te krijgen dat de sector in control is, is een proactieve en integrale aanpak nodig, waarbij veiligheidsvraagstukken in samenhang worden bekeken.

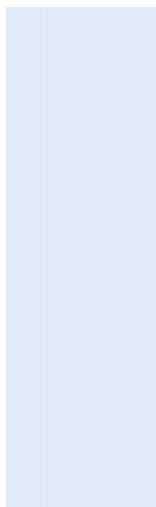
Veiligheidsvraagstukken kunnen impact hebben op een (feitelijke en/of beleefde) veilige werk- en/of leeromgeving voor medewerkers en studenten. Veiligheid raakt daarnaast alle processen, inclusief de primaire processen (onderzoek, onderwijs) en de bedrijfsvoering binnen een universiteit. Het niet adequaat borgen of afhandelen van vraagstukken kan ook leiden tot imago- risico voor VU.

Universiteiten worden geconfronteerd met een breed scala aan veiligheidsuitdagingen, waaronder cybercriminaliteit, fysieke veiligheid, gezondheidsrisico's en sociale spanningen. Deze veelheid aan bedreigingen vereist een geïntegreerde aanpak om de veiligheid van studenten, medewerkers en faciliteiten effectief te waarborgen. In de nasleep van wereldwijde veranderingen en uitdagingen is een opvallende trend in het hoger onderwijs de toenemende nadruk op integrale veiligheid. Dit komt voort uit de erkenning van de complexe en multidimensionale aard van veiligheidskwesties die zich voordoen binnen de academische gemeenschap.

Laag

De doelstelling van de CIV is het borgen van de integraliteit van veiligheid. In de CIV worden thema's op het gebied van veiligheid besproken, afgestemd en getoetst aan de Veiligheidsvisie VU. De commissie bevordert dat integrale veiligheid een vast onderdeel vormt van het VU-beleid. Aangezien meerdere diensten en faculteiten bij de veiligheid zijn betrokken vindt binnen de commissie de onderlinge (beleidsmatige) afstemming plaats om de noodzakelijke synergie te bevorderen. De CIV en de voorzitter (CSO) vallen buiten de formele organisatiestructuur van de VU. Daarmee blijft de verantwoordelijkheid voor het implementeren en uitvoeren van veiligheidsbeleid in de lijn van diensten en faculteiten belegd en wordt deze niet door de CIV / CSO overgenomen. Veel maatregelen zijn dan ook terug te vinden in de jaarplannen van de betreffende diensten / faculteiten.

Naleving van wet-  
regelgeving.  
Verbeteren van  
onze  
wetenschappelijke  
reputatie



Hieronder worden een aantal factoren (niet limitatief) benoemd die daar aan bijdragen:

- Geopolitieke speelveld
  - Hybride werkmodellen
  - Digitalisering en innovaties
  - Mentale gezondheid
  - Duurzaamheid en milieubewustzijn
- Een aantal van deze factoren is sterk (en mogelijk blijvend) beïnvloed door COVID-19.

# X. Specificatie Zorginkomsten en -uitgaven ACTA

STAAT VAN BATEN EN LASTEN		
<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Realisatie	Realisatie
	2024	2023
<b>BATEN</b>		
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		
- Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	2.627	2.478
- Overige baten	14	8
<b>Som der bedrijfsbaten</b>	<b>2.642</b>	<b>2.486</b>
<b>LASTEN</b>		
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	353	394
Personele lasten	2.272	2.406
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	5	5
Overige bedrijfskosten	50	25
Som der bedrijfslasten	2.680	2.830
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>-39</b>	<b>-344</b>
<i>Financiële baten en lasten</i>		
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	-	-
Rentelasten en soortgelijke kosten	-	-
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>-39</b>	<b>-344</b>
Belastingen	-	-
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>-39</b>	<b>-344</b>

# Colofon

Ontwerp en concept  
**Vrije Universiteit Amsterdam**

Huisstijl en beeldredactie  
**VU Designstudio**

Concept en realisatie  
**F19 Digital Reporting**

Schrijven tekst  
**Taalcentrum VU (Heidi Aalbrecht)**

Fotografie  
**Yvonne Compier, Daisy Komen, Too van Velzen, Peter Valckx,  
Marieke Wijntjes, Your Captain Luchtfotografie**

Contact  
**jaarverslag@vu.nl**

©Copyright Vrije Universiteit Amsterdam