



Werkversie Instellingsplan 2021-2026

Versie 1.0 / Juni 2020

uva.nl

Werkversie Instellingsplan 2021-2026

Versie 1.0 / Juni 2020

Universiteit van Amsterdam



Inhoud

3	1. Hoofdlijn: onze uitdagingen en drijfveren voor de komende jaren
5	2. Wetenschap: we blijven werken aan topkwaliteit over de volle breedte
6	2.1 Strategischer kiezen in onze onderzoeksprogrammering
7	2.2 Stimuleren van nauwere samenwerking tussen disciplines
8	2.3 Actualiseren van de aansluiting van ons onderwijs op onderzoek én samenleving
9	2.4 Vernieuwen van onderzoek en onderwijs door krachtig te digitaliseren
10	3. Studenten: we investeren in uitmuntend en inspirerend onderwijs
11	3.1 Organiseren van intensiever en kleinschaliger onderwijs
12	3.2 Stimuleren van een betrokken en proactieve houding van studenten
13	3.3 Verder verrijken van de leeromgeving met internationalisering
14	3.4 Verbinden van een professioneel aanbod leven-lang-leren aan onderzoek
15	4. Partners: we versterken ons werk ook via externe samenwerking
16	4.1 Een schaa sprong maken in partnerschappen voor onderzoek en onderwijs
17	4.2 Verbeteren van de ondersteuning van valorisatieactiviteiten
18	4.3 Aanhalen van de banden met de stad en de regio
19	5. Verantwoordelijkheid: we brengen onze publieke waarden in praktijk
20	5.1 Waarborgen van de onafhankelijkheid van de wetenschap
21	5.2 Onze duurzaamheidskennis vergroten en zelf toepassen
22	5.3 Vergroten van inclusiviteit en kansgelijkheid binnen de UvA
23	5.4 Zorgen voor een gezonde, veilige en stimulerende werkomgeving
24	6. Staf: we zijn een magneet voor talent
25	6.1 Bereiken van onze doelen en een aantrekkelijk werkklimaat via leiderschap
26	6.2 Erkennen en waarderen van diversiteit in talenten en taken
27	7. Organisatie: we zijn wendbaar dankzij onze (bedrijfs)inrichting
28	7.1 Benutten van creativiteit via teams en ondernemerschap
29	7.2 Hanteren van standaarden voor ondersteunende processen
30	7.3 Versterken van de gemeenschappelijke en facultaire ondersteuning van de wetenschap



1. Hoofdlijn: onze uitdagingen en drijfveren voor de komende jaren

De hoofdlijn die de UvA de komende jaren volgt, is gebaseerd op uitdagingen die we op ons af zien komen én op onze drijfveren. De uitdagingen hadden we al vóór de coronacrisis benoemd. De noodzaak om ze aan te pakken, is alleen maar toegenomen.

Onze kernwaarden

De UvA bedrijft wetenschap die de wereld wil begrijpen en wil dienen, zonder zich te binden aan politieke, religieuze of andere belangen. Wij zijn een ambitieuze, creatieve en publieke universiteit in Amsterdam. We zijn tegelijk onafhankelijk en betrokken. We werken aan een duurzame, welvarende toekomst en staan voor rechtvaardigheid en gelijke kansen. We luisteren en bieden de vrijheid om ongehinderd vragen te stellen, nieuwsgierig te zijn en te debatteren. Dat doen we met respect voor ieders inbreng, achtergrond en overtuiging, en in een omgeving die sociaal en intellectueel veilig is. Te allen tijde zullen wij deze waarden verdedigen.

Onze uitdagingen in het komende decennium

Als universiteit werken we aan de verbreding van de wetenschappelijke kennishorizon van onze samenleving. Daarnaast leiden we mensen op om de vraagstukken van de wereld aan te pakken. Deze taken vormen de bestaansreden van ons onderzoeksintensief onderwijs, onze promotietrajecten en ons wetenschappelijk onderzoek. In de jaren '20 verwachten we grote veranderingen in het (internationale) speelveld van hoger onderwijs en onderzoek.

Zeker is dat digitalisering een grote uitdaging is – meer nog dan we ons vóór de coronacrisis hadden voorgesteld. In het onderzoek transformeert of verrijkt een slim gebruik van digitalisering de methoden van alle disciplines. Door data te combineren en te analyseren, kunnen allerlei processen op vernieuwende manieren in kaart worden gebracht, bijvoorbeeld als input voor complexe modellen die grip geven op maatschappelijke vraagstukken. Het gebruik van onderzoeksmethoden gebaseerd op data science vraagt om investeringen in nieuwe expertises, teamwork en een state-of-the-art-infrastructuur.

In het onderwijs en bij toetsen is ICT een veelvuldig gehanteerd hulpmiddel. Vóór de coronacrisis was al duidelijk dat digitalisering leidt tot verdere vernieuwing van inhoud en vorm van de opleidingen. Er is behoefte aan een strategisch kader voor de digitalisering van het onderwijs: wat is de beste combinatie van online en face-to-face? Hoe beter wij de toegenomen digitalisering weten te benutten – en ook nieuwe mogelijkheden als adaptive learning systems en learning analytics – hoe beter onze toekomstige positie als aanbieder van hoger onderwijs is.

We zien ook andere uitdagingen. Eén daarvan is de toenemende competitie in het aantrekken, binden en opleiden van talenten. Daarbij is van groot belang dat we medewerkers en studenten met verschillende competenties en achtergronden in huis halen, dus actief werken aan diversiteit. Een andere uitdaging is open science, met de bijbehorende vraagstukken rondom intellectueel eigendomsrecht. Dan is er nog de opgave om het maatschappelijke vertrouwen in de academie te versterken omdat dit niet langer vanzelfsprekend is. Tot slot zetten kapitaalkrachtige en kennisintensieve spelers op de onderzoekmarkt de positie van het instituut universiteit onder druk (bijvoorbeeld op de markt van data en farmacie).

De universiteit moet zich herdefiniëren en blijven vernieuwen. Vanuit onze kernwaarden en publieke positie bepalen we hoe we daarvoor kunnen samenwerken met de juiste coalitiepartners – kennisinstituten, bedrijven en maatschappelijke instellingen.



Onze kracht

De UvA is een voorhoedespeler in de academische wereld. Uniek is dat we bijna de hele breedte van alfa-, gamma- en bèta-medische wetenschappen op internationaal topniveau in huis hebben. Onze wetenschappers werken met de besten in de wereld samen aan vernieuwend en fundamenteel onderzoek. Ons onderzoek en onderwijs hangen nauw samen en inspireren elkaar. Het onderwijsaanbod is breed en activerend, en stimuleert engagement bij studenten. De kracht in de afzonderlijke disciplines en opleidingen willen we uiteraard behouden. Van de kwaliteit die we in de breedte hebben, kunnen we beter gebruikmaken.

Onze ambities

Om een brede voorhoedespeler te blijven, is wetenschappelijke vernieuwing essentieel. Vernieuwing komt vanuit de disciplines zelf, maar we kunnen er ook de variëteit binnen de UvA beter voor benutten. We willen intensiever samenwerken tussen disciplines, zodat dit bijdraagt aan de vernieuwing in elk afzonderlijk vakgebied. Daarnaast is samenwerking nodig om kennis op te bouwen voor (wereldwijde) complexe vraagstukken die zich niet aan disciplinaire grenzen houden. Denk aan de sustainable development goals, aan pandemieën, aan de gevolgen van voortschrijdende communicatie- en medische technieken, kunstmatige intelligentie of genetische modificatie, aan toenemend populisme, nationalisme en migratie. Met onze (interdisciplinaire) kennis zijn we in staat om adequaat in te spelen op deze en toekomstige vraagstukken.

De vernieuwing en de wendbaarheid in het onderzoek laten we ook tot uiting komen in ons onderwijsaanbod. We leiden studenten op voor de samenleving van morgen; zij nemen straks het roer over van de huidige generatie, zowel in de wetenschap als in andere sectoren. Daarvoor hebben ze interdisciplinaire kennis nodig, maar ook vaardigheden die de opleiding overstijgen (zoals samenwerken, zelfstandig leren en ICT-gebruik voor leren en werken) en kennis van datatechnieken. De coronacrisis versnelt de bezinning op de werkvormen en digitale methoden die we in de opleidingen gebruiken. In het onderwijs willen we, net als in ons onderzoek, tot de besten behoren. Brede toegankelijkheid en gelijke kansen blijven daarbij onverminderd belangrijk.

We kunnen deze ambities alleen waarmaken als ook onze organisatie als geheel wendbaarder wordt. Processen en systemen moeten medewerkers en studenten ondersteunen die over de grenzen van hun vakgebied (willen) werken. De bedrijfsinrichting mag niet hinderen, maar doet dat vaak wel. Wie nu in zijn werk of studie te maken heeft met meerdere faculteiten, moet zich aanpassen aan (te) veel verschillende procedures en gewoonten.

Het instellingsplan zet in de volgende hoofdstukken uiteen wat er nodig is om vernieuwend te zijn in onderzoek en onderwijs, en in de ondersteuning daarvan.

2. Wetenschap: we blijven werken aan topkwaliteit over de volle breedte
3. Studenten: we investeren in uitmuntend en inspirerend onderwijs
4. Partners: we versterken ons werk ook via externe samenwerking
5. Verantwoordelijkheid: we brengen onze publieke waarden in praktijk
6. Staf: we zijn een magneet voor talent
7. Organisatie: we zijn wendbaar dankzij onze (bedrijfs)inrichting

Deelambities en agendapunten

Elk van de volgende hoofdstukken bevat deelambities met enkele agendapunten voor de uitvoering. In deze werkversie van het instellingsplan zijn niet alle agendapunten even ver uitgewerkt. Deels past dit bij een plan dat zes jaar vooruit kijkt. Daarnaast biedt het ruimte om bij de bespreking van deze werkversie specifiek te kijken naar uitwerkingen en prioriteiten en om ze, waar nodig, aan te passen. Bijvoorbeeld aan de effecten van de coronamaatregelen op de rijksbijdrage en aan de instroom van studenten.



2. Wetenschap: we blijven werken aan topkwaliteit over de volle breedte

Nagenoeg alle UvA-onderzoeksdomeinen bezetten internationaal een prominente plek. In een razend-snel veranderende wereld kan echter wat vandaag goed is, morgen niet goed genoeg zijn. Daarom blijven we investeren in onze sterke basis, het fundamenteel onderzoek in de disciplines. Van daaruit stimuleren we vernieuwing van onderzoek en onderwijs met extra middelen. Tot slot zetten we digitalisering hoog op de agenda.

Als we met ons brede onderzoeks- en onderwijsaanbod op hoog niveau willen blijven acteren, dan is een aantal strategische keuzes nodig.

Voor het onderzoek scherpen we onze investeringskeuzes in de bestaande programmering aan. Dat doen we op basis van twee analyses: waarin is het UvA-onderzoek onderscheidend en door welke maatschappelijke vragen laten we ons inspireren? Daarnaast vernieuwen we ons onderzoek via samenwerking op de raakvlakken van disciplines. We investeren hiervoor extra middelen in een viertal nog aan te scherpen thema's. Elke discipline kan zich via de thema's laten inspireren door en zich verrijken met inzichten en methoden van andere wetenschapsterreinen. Onze sterktes op het gebied van artificiële intelligentie en data science helpen hierbij in het bijzonder. Zo ontstaat een combinatie van diepte en breedte waarmee we ons competitieve advantage vergroten, wetenschappelijke kennis opbouwen over maatschappelijke vraagstukken en nieuw talent kunnen aantrekken.

De opgebouwde excellentie moet weerklinken in ons onderwijs. Dit zal een belangrijk criterium zijn bij de verdeling van de extra middelen voor de thema's. Ons onderwijs is onderzoeksintensief; als de disciplines zich vernieuwen, verandert de inhoud van de opleidingsprogramma's mee. Vernieuwingen die voor elke opleiding relevant zijn, komen vanuit de data science. We willen dat elke UvA-student (op zijn minst) kennismaakt met dit vakgebied.

Bij dit alles gaan we digitalisering krachtiger benutten. Voor het onderwijs heeft de coronacrisis het gebruik van online werkvormen versneld, maar ook laten zien hoe waardevol face-to-face contacten zijn. We kunnen eerder en grondiger doen wat we al van plan waren, namelijk het onderwijs verder vernieuwen met een slimme combinatie van online en face-to-face werkvormen. We gaan nog een stapje verder en verkennen alternatieven voor het huidige systeem van hoor- en werkcolleges, met als doel de contacten tussen docenten en studenten te intensiveren.

In de komende periode richten we ons op:

1. strategischer kiezen in onze onderzoeksprogrammering
2. stimuleren van nauwere samenwerking tussen disciplines
3. actualiseren van de aansluiting van ons onderwijs op onderzoek én samenleving
4. vernieuwen van onderzoek en onderwijs door krachtig te digitaliseren



2.1 Strategischer kiezen in onze onderzoeksprogrammering

De wens om morgen net zo goed te zijn als vandaag – dus om internationaal een brede voorhoedespeler te zijn – bepaalt de inzet van de beschikbare onderzoeksmiddelen. In het Strategisch kader onderzoek uit 2019 is afgesproken om voor die inzet scherpere keuzes te maken. Hiervoor zijn twee analyses van belang. De eerste is: waarin kan het UvA-onderzoek blijvend onderscheidend zijn? De tweede is: hoe kunnen we aansluiten op maatschappelijke uitdagingen waarvoor middelen beschikbaar zijn van NWO en de EU (de tweede geldstroom) en van andere publieke en private, nationale en internationale bronnen (de derde geldstroom)? We baseren onze onderzoeksstrategie dus op een goed ontwikkeld beeld van de kracht van de UvA in alle (sub)disciplines. We weten van allemaal wat de intellectuele voetafdruk is en wat ons *competitive advantage* is.

We gaan dus uit van de bestaande sterkten. Daarbovenop willen we vernieuwen; het gaat dan zowel om (vak) inhoud als om methoden van onderzoek. Een van de bronnen van vernieuwing is, als gezegd, interdisciplinaire samenwerking. Paragraaf 2.2 gaat hier nader op in.

Het Strategisch kader onderzoek noemt nog een aantal andere voorwaarden voor behoud en versterking van onze internationaal vooraanstaande onderzoekspositie. Deze komen elders in dit instellingsplan aan bod:

- samenwerken in teams
- samenwerking in (Europese) consortia
- strategische samenwerking met maatschappelijke partners op basis van wederkerigheid
- goede onderzoeksfaciliteiten en een goede digitale infrastructuur
- open science

Vanzelfsprekend streven we in ons werk de hoogste graad van wetenschappelijke integriteit en onafhankelijkheid na, aansluitend op het onverminderd relevante advies van de werkgroep Wetenschappelijke integriteit uit 2017.

Agendapunten

- De strategische positie en keuzes van alle onderzoeksinstituten voor de komende jaren expliciet maken (op basis van intellectuele voetafdruk en competitive advantage en wat betreft maatschappelijke betekenis en inspiratie).
- De open interne dialoog over onafhankelijkheid en integriteit van het wetenschappelijk onderzoek in stand houden.



2.2 Stimuleren van nauwere samenwerking tussen disciplines

Aanvullend op de scherpere keuzes in de onderzoeksprogrammering komt er een stimulans voor samenwerking tussen disciplines. We benutten hiervoor de financiële ruimte van instelling en faculteiten in onze begroting en reservepositie.

Met het extra geld nodigen we wetenschappers uit om op het raakvlak van disciplines nieuwe, soms onverwachte onderzoeksvragen te formuleren – en deze ook te verwerken in het onderwijs. Wetenschappers kunnen zich laten inspireren door vier maatschappelijke thema's waarvoor de UvA een goede basis in huis heeft. Het gaat om de volgende, nog aan te scherpen vier:

- gezonde toekomst
(geestelijke en lichamelijke gezondheid, sociaal weefsel, gedrag, ...)
- veerkrachtige, rechtvaardige samenlevingen
(inclusiviteit, culturen, sociale aanpassingen, welvaart, ...)
- verantwoorde systemen
(digitale transformatie, AI, marktordering, zelfvoorziening en afhankelijkheid, ...)
- duurzame welvaart
(energie, klimaat, ecologische voetafdruk, materiaaltechnologie en hulpbronnen, ...)

Met de vernieuwingsimpuls via deze thema's willen we ook een hefboomeffect bereiken:

- de onderzoekssamenwerking moet andere inkomsten aantrekken, liefst uitmondend in meerjarige partnerschappen met interne en externe onderzoekers en belanghebbenden. De andere middelen komen bijvoorbeeld van de EU, NWO, of de regio;
- de vernieuwing werkt door in het onderwijsaanbod (initieel en postinitieel) waardoor we nieuwe studenten aantrekken met onderwijs dat aansluiten bij de nieuwe onderzoeksvragen. Zo blijven we de UvA profileren als onderzoeksintensieve topuniversiteit;
- de onderzoekssamenwerking maakt ruimte om met een interfacultaire blik talent uit binnen- en buitenland aan ons te binden.

De financiële impuls komt naast de al bestaande voorziening voor Research Priority Areas (RPA's). Voor elk van de vier thema's is in beginsel een kwart van de extra middelen beschikbaar. We ondersteunen ermee de opbouw van projectmatige onderzoekslijnen gedurende een periode van vijf tot tien jaar. Daarna dragen de onderzoekslijnen zorg voor hun eigen bekostiging (uit de tweede en derde geldstroom en via de onderwijs- en onderzoekparameters van het allocatiemodel). Over de inzet van de extra middelen overlegt de rector met de decanen van de betrokken faculteiten.

Agendapunten

- Extra middelen investeren in fundamentele vernieuwing van onderzoek en onderwijs in overleg met de faculteiten.
- Binden van nieuw, jong en mid career talent aan de UvA en de werving beleggen bij interfacultaire benoemingsadviescommissies.



2.3 Actualiseren van de aansluiting van ons onderwijs op onderzoek én samenleving

In samenhang met het onderzoek evalueren we ons onderwijs om het, waar nodig, te actualiseren. De aansluiting van het aanbod op de thema's uit 2.2 is daarin een belangrijk toetspunt, maar niet het enige.

We willen dat ons portfolio toekomstgericht en onderscheidend blijft en dat de breedte ervan wel betaalbaar is. Er komen in de praktijk gemakkelijker opleidingen en modules bij dan dat er af gaan. Iedere faculteit (college/school) zal vóór eind 2021 een analyse maken van het eigen onderwijsaanbod en van de eigen 'marktpositie'. Uit deze portfolioanalyse moet blijken hoe het huidige aanbod aansluit op onze onderzoeksprioriteiten, op vragen uit de samenleving en op onze waarden. Zo zien we bijvoorbeeld dat de vraag naar interdisciplinaire opleidingen toeneemt, net als de vraag om keuzevakken om te zetten naar vaste onderdelen (*mainstreaming*, bijvoorbeeld van duurzaamheid, sociale rechtvaardigheid, niet-westerse perspectieven of kunstmatige intelligentie). Met name in het aanbod van minoren moet zichtbaar zijn dat de UvA een brede universiteit is. We willen de minoren beter toegankelijk en aantrekkelijker maken voor studenten van binnen én van buiten de UvA (uit binnen- en buitenland). Daarmee houden we rekening bij de inroosting. We verkennen of we (delen van) ons onderwijs internationaal willen profileren via unbundling. Dat is de trend om opleidingsonderdelen te hergroeperen om ze opnieuw of in combinatie met andere (internationale) opleiders digitaal aan te bieden. Vooral vakken en modules die nauw verbonden zijn met ons eigen onderzoek, kunnen zich hiervoor lenen.

We zetten ook in de bacheloropleidingen de beste UvA-wetenschappers in als docenten; onze bachelors zijn immers academisch en onderzoeksintensief. Voor de vorm waarin we het onderwijs aanbieden, zoeken we naar de menselijke maat, uiteraard binnen de beschikbare middelen (hoofdstuk 3 gaat hierop nader in). In de masterfase willen we een betere verbinding tot stand brengen tussen het onderwijs en onze onderzoeksprioriteiten (waaronder de RPA's). De in 2.2 beschreven vernieuwingsimpuls draagt hieraan bij. Ook de afstemming van de masters op de instroom van studenten uit interdisciplinaire bachelors kan beter. Verder is volgens sommige faculteiten een eenjarige master in een aantal situaties te kort als specialisatie. Met hen onderzoeken we mogelijkheden om te verlengen.

Agendapunten

- Expliciet maken van de strategische keuzes achter alle opleidingen (doel, doelgroep en aansluiting arbeidsmarkt, diversiteit, voertaal, aansluiting op UvA-onderzoek, toegankelijkheid en studeerbaarheid, honoursaanbod) en samenhang aangeven met toekomstige digitalisering.
- Minorenaanbod doorlichten (aandachtspunten: reikwijdte keuzevrijheid, internationale profilering).
- Faculteiten helpen om te experimenteren met verlenging van enkele eenjarige masters.



2.4 Vernieuwen van onderzoek en onderwijs door krachtig te digitaliseren

Tijdens de coronacrisis hebben we gezien in welke mate (en hoeveel meer dan vijf of tien jaar geleden) tal van processen digitaal en op afstand kunnen plaatsvinden. Sinds de vorige planperiode zijn de technische mogelijkheden van computers en informatie-technologie weer enorm toegenomen. Als UvA genereren we kennis die aansluit bij de digitalisering van veel domeinen in de samenleving. Dat doen we bijvoorbeeld met QuSoft, het onderzoekscentrum dat zich specifiek richt op kwantumsoftware (een gezamenlijk initiatief van de UvA en de VU) en met ASML in het ARCnl-project. Wij hebben van nieuwe en wetenschappelijke vragen die de technische mogelijkheden oproepen, een belangrijk speerpunt gemaakt. Zo openen we in 2022 het ICAI-gebouw in het Amsterdam Science Park, waarin we wetenschap, onderwijs en bedrijfstoeepassingen op AI-gebied onderbrengen. We benoemden eerder vier universiteitshoogleraren op de kruispunten van AI en diverse andere disciplines. Daarmee zijn we er echter niet. Voor alle vakgebieden komen data en methoden beschikbaar die ingrijpende vernieuwingen van het onderzoek teweeg brengen. We richten een 'data-science-functie' op om onderzoekers te helpen zich die eigen te maken, ook als zij daarmee niet zijn opgegroeid.

We onderkennen ook hoe groot de impact van digitalisering is op vrijheid en privacy, en hoe belangrijk het is daar zorgvuldig mee om te gaan. De studenten die we nu opleiden, kunnen niet zonder (basale) kennis van en inzicht in digitale technieken, en moeten worden ingewijd in het gebruik van data, beeld en algoritmieken, en in de ethische vragen die dit alles oproept.

Voor de vorm waarin wij onderwijs aanbieden, staat digitalisering bovenaan de agenda. Nodigde het rapport 'Blend it & share it' uit 2015 UvA-docenten nog uit te experimenteren met het begrip *flip the classroom*, inmiddels zijn online werkvormen (mondiaal) niet meer weg te denken. De nieuwe Teaching & Learning Centres hebben een sleutelpositie in de ontwikkeling ervan voor de UvA. We willen niet zo zeer contact-onderwijs eenvoudig omzetten naar online vormen, maar digitalisering écht benutten voor vernieuwende, andere onderwijsvormen. We gaan scherper afwegen wat de optimale mix is van online en face-to-face aanbod. Nadenken over alternatieven voor de huidige invulling van hoor- en werkcolleges opent mogelijkheden om het onderwijs kleinschaliger te organiseren en de studentbetrokkenheid te vergroten. Hoofdstuk 3 gaat hier nader op in.

Agendapunten

- Inrichten van een 'data-science-functie' die onderzoekers helpt met het veilig uitvoeren van datagebaseerd onderzoek.
- Opnemen van een kennismaking met digitale methoden of data science in elke bacheloropleiding, door alle studenten vakken of een minor in data science aan te bieden.
- Blijvend inzetten van ICT-middelen voor activerend leren (kennisclips, feedback, ondersteuning van zelfstudie), voor digitale vormen van toetsing, voor het wegwerken van deficiënties en achterstanden en voor nieuwe onderwijsvormen (zowel op afstand als face-to-face).



3. Studenten: we investeren in uitmuntend en inspirerend onderwijs

Met de extra middelen, portfolioanalyse en krachtige digitalisering (zie hoofdstuk 2) houden we ons onderwijs actueel en relevant. Daar komt een vernieuwingsimpuls bij vanuit de vraagkant, dus vanuit de studenten en de samenleving. De achtergronden van studenten verschillen steeds meer. We willen het onderwijs beter op hen en op de omgeving afstemmen. Afgestudeerden van alle vakgebieden geven we de kans te blijven leren.

Ons onderwijs is in de laatste jaren sterk verbeterd: het studiesucces is gestegen, er is minder uitval, de international classroom is geïntroduceerd en het aanbod van interdisciplinair onderwijs en minoren is uitgebreid. Dat is een goed uitgangspunt om de volgende stap te zetten naar uitmuntend onderwijs met een ambitieuze studiecultuur (zoals opgenomen in onze onderwijsvisie) en met een rijke leeromgeving waarin interculturele perspectieven zijn opgenomen.

Uitmuntend onderwijs vraagt om goed samenspel van curricula, docenten en studenten. Allereerst is interactie tussen docenten en studenten, en tussen studenten onderling onontbeerlijk. We realiseren intensiever contact door grondig na te denken over onderwijsvormen: wat kan op afstand en wat niet, waarvoor zijn face-to-face contacten noodzakelijk? In de tweede plaats moeten en willen we meer rekening houden met verschillen tussen studenten. Actief werken aan diversiteit betekent dat we niet langer uitgaan van *one size fits all*. Studenten verschillen van elkaar in ervaringen, achtergrondkenmerken, taalbeheersingsniveau (Nederlands, Engels, andere talen) en culturele kennis en belangstelling. Voor het gros van hen geldt ook dat zij anders leren en anders informatie verwerken dan studenten tien of vijftien jaar geleden deden. We passen onze didactiek daarop aan en betrekken ook dit punt bij het nadenken over werkvormen. Verder nemen we in het onderwijs belangrijke academische vaardigheden op die niet alle instromers meer vanzelfsprekend meebrengen, zoals meertaligheid of algoritmisch denken. Aan de andere kant van het spectrum hebben we voor studenten die zich willen onderscheiden, een aanbod van honoursprogramma's en diverse extracurriculaire activiteiten.

Van de studenten verwachten wij meer betrokkenheid bij hun opleiding, bij de academie en bij hun omgeving – dichtbij en verder weg. Betrokkenheid geeft meer kans op studentsucces, dat wil zeggen: op succesvolle afronding van de opleiding met rijke en betekenisvolle leeruitkomsten (zie ook het programma Studiesucces 2.0 uit 2017).

De komende jaren werken we in het verlengde van de onderwijsvisie aan:

1. intensiever en kleinschaliger onderwijs ten behoeve van interactie
2. de betrokkenheid (engagement) en proactieve deelname van de studenten
3. verrijken van de leeromgeving met internationalisering
4. verbinden van een professioneel aanbod leven-lang-leren aan onderzoek



3.1 Organiseren van intensiever en kleinschaliger onderwijs

Intensiever en kleinschaliger onderwijs maakt effectieve contacten tussen studenten en docenten mogelijk. Een student die zich gezien en gehoord voelt, bouwt zelfvertrouwen op en verbindt zich aan de opleiding. Dat wordt belangrijker nu de verschillen tussen studenten groter zijn en nu steeds meer onderwijs op afstand wordt gegeven. Effectiever contact kan ook studievertraging of staken van de studie voorkomen. UvA Matching en proefstuderen hebben slechts ten dele gezorgd voor een betere match tussen student en opleiding. Met name in grote opleidingen met veel uitval of studievertraging kan kleinschaligheid helpen om de match te vergroten.

Kleinschaligheid bevordert dus de kwaliteit van de leerprocessen. Het is een van de drie thema's waarover de UvA afspraken heeft gemaakt met het ministerie van OCW (in de Kwaliteitsafspraken 2019-2024). We krijgen er extra middelen voor. De UvA heeft deze middelen voor het grootste deel aan het allocatiemodel toegevoegd, dat wil zeggen dat er per faculteit afspraken zijn gemaakt met de studentenraad over de besteding. Niet elke student doorloopt immers hetzelfde leerproces; het is aan de faculteiten en opleidingen om te bepalen hoe zij hun onderwijs kleinschaliger inrichten.

Ook met deze extra onderwijsmiddelen is het budget begrensd. We moeten binnen het totale budget (van ongeveer één docentuur per behaalde ECTS) zoeken naar meer interactie tussen docenten en studenten. Mogelijk kan de huidige verhouding tussen de contacttijd en de totale onderwijstijd anders. Ruim de helft van de onderwijstijd wordt nu besteed aan voorbereiding, correctie en vakontwikkeling, dus niet aan contact met studenten (al bestaan hierin flinke verschillen tussen opleidingen en faculteiten). Een slim gebruik van de dit jaar versneld ingezette digitalisering en een herbezinning op het huidige systeem van hoor- en werkcolleges kunnen daarbij helpen. Zo is tijd te besparen door een deel van de kennisoverdracht online te laten plaatsvinden, door meer gebruik te maken van digitaal lesmateriaal (open educational resources) en digitale methoden voor toetsing, en door algemene, domeinoverstijgende vaardigheden digitaal aan te bieden (zoals taalvaardigheid, ondernemerschap of academisch schrijven). De tijd die vrijkomt kan ten goede komen aan de begeleiding van collaboratieve, activerende vormen van leren in kleine groepen. Van belang is dat de contacttijd gevuld wordt met onderwijsactiviteiten en met activiteiten om groepsvorming en studentbetrokkenheid bij de opleiding te stimuleren, zeker in de bachelorfase. Evenzeer van belang is dat docenten een goede onderwijskundige ondersteuning krijgen bij het herontwerp van hun onderwijs.

Agendapunten

- Effectievere balans aanbrengen in de verhouding tussen contacttijd en totale onderwijstijd.
- Verkennen van alternatieven voor het huidige systeem van hoor- en werkcolleges.
- Meer differentiëren in het onderwijs voor een betere match tussen student en opleiding.



3.2 Stimuleren van een betrokken en proactieve houding van studenten

Uitmuntend onderwijs gaat gepaard met betrokkenheid en engagement: het nodigt studenten uit om zich medeverantwoordelijk te voelen voor de inhoud van hun opleiding en zich in te zetten voor hun eigen studiesucces. In de onderwijsvisie verwachten we dat studenten ook investeren in hun vorming als persoon en als academicus. Hun betrokkenheid kan groter bij:

- verbeteringen in het curriculum
- de studieverenigingen en de academische gemeenschap
- de medezeggenschap en het bestuur van de universiteit of faculteit
- onze wijdere omgeving, bijvoorbeeld via *community service learning*

Het initiatief om méér uit de opleiding te halen dan de inhoudelijke kennis nodig voor het diploma, ligt nu vooral bij de student. We bezien hoe we alle studenten meer gelegenheden kunnen geven om in of naast hun opleiding extra (cognitieve en sociale) competenties te verwerven. We leiden ze immers op om straks het roer over te nemen in wetenschap en samenleving. Studenten staan onder financiële druk door studieschuld; ze hebben vaak een bijbaan of blijven thuis wonen. We merken dat dit de participatie aan niet-verplichte curriculumonderdelen voor velen belemmert, zeker als er niet een zekere waarde tegenover staat (in studiepunten of in geld).

Ook de binding tussen student en academische gemeenschap kan beter. Zo'n tien procent van de studenten voelt zich betrokken bij de universiteit als geheel (dat was het opkomstpercentage bij de verkiezing voor de Centrale Studentenraad). Een iets groter deel voelt zich betrokken bij de opleiding of faculteit en is bijvoorbeeld actief in een studievereniging. Voor de opleidingscommissie, die zich bezighoudt met de verbetering van de curricula, zijn vaak onvoldoende kandidaten om een verkiezing plaats te laten vinden.

Meer betrokkenheid van studenten bij de UvA moet er ook toe leiden dat zij na hun studie actief verbonden blijven aan de universiteit en (vooral) aan hun opleiding. De UvA-alumnus moet op de hoogte kunnen blijven van de nieuwste ontwikkelingen in het onderzoek en – omgekeerd – een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan zowel onderzoek als onderwijs, vanuit zijn of haar (beroeps)praktijk of als donateur.

Tot slot is het goed als studenten in de stad of dicht bij Amsterdam wonen. Hier vindt immers het academisch leven plaats. Daarom blijft in de jaren '20 studentenhuisvesting hoog op de agenda staan van onze gesprekken met de regio.

Agendapunten

- Via het curriculum bevorderen dat studenten participeren in het academisch leven en onderzoek.
- Omgevingsactiviteiten opnemen in de keuzeruimte, zoals ondernemerschap-activiteiten of curriculaire maatschappelijke activiteiten met een leercomponent (*community service learning*).
- Bevorderen dat studenten uit alle achtergronden deelnemen aan extra-curriculaire activiteiten.
- Meer interactie met alumni (bijvoorbeeld via een 'abonnement' op de nieuwste inzichten en partnerschappen van het vakgebied, en via mogelijkheden tot participatie).



3.3 Verder verrijken van de leeromgeving met internationalisering

In 2019 was het aandeel buitenlandse studenten aan de UvA 25 procent. Hiervan kwam 30 procent van buiten de Europese Economische Ruimte (EER). Uiteraard moet nog blijken wat de (blijvende) effecten zijn van de coronamaatregelen op deze percentages. Vooralsnog gelden onverkort de doelen uit ons Strategisch Kader Internationalisering uit 2017. Daarin staat dat we de onderwijskwaliteit willen verhogen via de *international classroom*, zodat we:

- studenten voorbereiden op een omgeving die steeds internationaler is
- niet-Nederlandse culturen, achtergronden en perspectieven in het onderwijs brengen
- wederzijds begrip bevorderen voor verschillen in waarden en maatschappijvisies

Voor al deze doelen is nodig dat Nederlandse en internationale studenten in de dagelijkse praktijk goed met elkaar mengen, niet alleen in de *classroom*, maar ook daarbuiten.

Onze studentenpopulatie is sinds de openstelling van Engelstalige bacheloropleidingen en tracks snel internationaler geworden. Vergeleken met vijf jaar geleden zijn er nu bijna vijf keer meer internationale studenten in meerjarige studies. Zij blijven dus geruime tijd in Amsterdam. Dat is goed voor de *international classroom* en voor de Nederlandse arbeidsmarkt. De internationale studenten leveren ons ook een internationaal netwerk van alumni en 'UvA-ambassadeurs' op. Dit alles gebeurt alleen als we deze studenten de kans geven positieve ervaringen op te doen en goed in contact te komen met Nederlandse studenten. Een warm welkom bij aankomst is niet genoeg. Opleidingen moeten helder in beeld brengen welke doelen ze nastreven met internationalisering en hoe deze terugkomen in de eindtermen. Het al dan niet internationaliseren van een opleiding is expliciet onderdeel van de portfolioanalyse die is genoemd in paragraaf 2.3. Studieverenigingen hebben een belangrijke rol in activiteiten die Nederlandse en buitenlandse studenten intensief met elkaar in contact brengen.

Overigens heeft ons internationaliseringsbeleid niet tot doel om meer studenten binnen te halen. We willen er een goede context mee bieden aan de studenten die in een globale, digitale onderwijswereld kiezen voor onze universiteit.

De UvA is tweetalig (Nederlands-Engels). We verwachten van medewerkers en studenten passieve kennis van beide talen (op het internationaal vastgestelde B2-niveau) en actieve kennis van één van beide (op C1-niveau). Voor opleidingen met alleen Nederlands óf alleen Engels als voertaal, is de taaleis van de andere taal niet verplicht, wel bevorderlijk voor deelname aan het academisch leven.

Agendapunten

- Met de studieverenigingen werken aan betere menging tussen Nederlandse en internationale studenten, ook gedurende het studiejaar.
- Een zomercursus Nederlands aanbieden voor startende internationale studenten.



3.4 Verbinden van een professioneel aanbod leven-lang-leren aan onderzoek

Kennisverwerving stopt niet na het behalen van een mastergraad. De beleidsmatige grens tussen initieel (master)onderwijs en een leven lang leren gaat vervagen. Studenten moeten hun master kunnen uitstellen als ze eerst werkervaring willen opdoen. En afgestudeerden hebben in de praktijk behoefte aan her- of bijscholing of aan kennis over de nieuwste ontwikkelingen op hun vakgebied. De kennis uit hun opleiding gaat niet meer een leven lang mee.

We willen ons aanbod leven-lang-leren net als ons reguliere onderwijs blijvend verstrengelen met ons onderzoek. Daarmee versterken we het onderzoeksintensieve karakter van de *degree* en *non-degree programmes*. Bovendien bevordert het de verspreiding van actuele onderzoeksresultaten van alle faculteiten via onze afgestudeerden of via alumni van andere universiteiten. We dragen zo bij aan Amsterdam als knooppunt van academische kennis en intellectuele uitwisseling.

Voor de UvA is de opbrengst van het aanbod leven-lang-leren dat:

- we bijdragen (als onderdeel van onze publieke taak) aan de blijvende inzetbaarheid van academici op de arbeidsmarkt, omdat grote transities om de zoveel tijd plaatsvinden
- we de verbinding bevorderen tussen enerzijds de wetenschap en anderzijds de praktijk en het beroepenveld
- het de maatschappelijke relevantie van ons onderwijs en onderzoek versterkt
- het kan leiden tot nauwere samenwerking met bedrijven en instellingen voor onderzoek en afstudeerplekken
- het de faculteiten extra inkomsten oplevert om de breedte van het onderwijsaanbod te ondersteunen

Agendapunten

- Opnemen van leven-lang-leren in de strategische keuzes van het onderwijsaanbod van elke faculteit.
- Verder professionaliseren van de ondersteuning met ontwikkeling van het platform UvA Academy en met een eigen gebouw op het Roeterseiland (catering, zalen).



4. Partners: we versterken ons werk ook via externe samenwerking

Om ons wetenschappelijk werk continu te vernieuwen, willen we niet alleen intern de samenwerking stimuleren. We gaan ook onze externe partnerschappen versterken en uitbreiden: op internationaal, nationaal en lokaal niveau. Op dat laatste niveau – dat van de stad en de regio – kunnen we meer bijdragen aan verbetering van de leefomgeving.

Meer uitwisseling met bedrijven en maatschappelijke instellingen in binnen- en buitenland helpt ons om de in hoofdstuk 1 geformuleerde ambities waar te maken (waarvan wetenschappelijke vernieuwing de kern is). We brengen er ook onze waarden mee in praktijk; het is een middel om te werken aan een duurzame, welvarende toekomst voor iedereen. Extern samenwerken helpt doordat het:

- fundamenteel onderzoek stimuleert, bijvoorbeeld via private investeringen
- ons onderzoek en onderwijs voedt met inzichten, data en vraagstukken uit de praktijk
- ons helpt kennis te verspreiden en te benutten
- erkenning oplevert voor de kwaliteit van ons werk en onze profilering ten goede komt

We hebben al een scala van vertakkingen en netwerken in de samenleving – internationaal, landelijk en lokaal – dat we beter kunnen benutten en/of kunnen uitbreiden. Zo werken we samen met toonaangevende buitenlandse universiteiten, onder andere in de League of European Research Universities (LERU). Elk jaar gaan duizenden alumni aan het werk of starten nieuwe ondernemingen. Wetenschappers lanceren spin-offs (commerciële toepassingen) of nemen plaats in besturen en commissies. We willen onderzoekers en medewerkers die de externe samenwerking zoeken, beter ondersteunen en ontzorgen.

In dit kader willen we ook meer aandacht besteden aan de band met onze directe omgeving: de stad en de regio. Als publieke instelling zijn we onderdeel van de Metropoolregio Amsterdam, waar we aan bijdragen via kennisoverdracht en via de opleiding van een goed gekwalificeerde, assertieve beroepsbevolking. Omgekeerd biedt de regio ons een voedingsbodem voor onderwijs (levensechte projecten, stages, *community service learning*) en voor wetenschappelijk onderzoek (inspirerende ideeën, levende data, *living labs*). Verder dragen we bij aan de duurzaamheid van de regio door samen met partners de overgang van een lineaire naar een circulaire samenleving te bevorderen. We willen zichtbaarder maken wat wij voor de stad en de wijde omgeving (kunnen) betekenen, onze stedelijke relaties versterken en de kansen benutten die de nabijheid van andere Amsterdamse kennisinstututen biedt.

De komende jaren gaan we drie dingen doen:

1. een schaa sprong maken in partnerschappen voor onderzoek en onderwijs
2. verbeteren van de ondersteuning van valorisatie
3. aanhalen van de banden met de stad en de regio



4.1 Een schaa sprong maken in partnerschappen voor onderzoek en onderwijs

Impact en samenwerking zijn steeds belangrijker parameters in de kwaliteitsbeoordeling (SEP) en bekostiging van de wetenschap. Ze gelden niet alleen voor toegepast onderzoek, maar ook voor de vernieuwing van fundamenteel onderzoek en van onderzoeksmethoden die gekoppeld zijn aan maatschappelijke uitdagingen en vraagstukken. Wij kunnen als UvA meer profiteren van onze locatie en van onze goede onderzoeks- en onderwijsreputatie om een schaa sprong te maken in samenwerkingsverbanden en partnerschappen. Dat kan als we (meer) investeren in externe relaties en in onze rol in het Europese wetenschappelijke systeem. Valorisatie is een van onze kerntaken. Bovendien: als we een stukje van onze tijd besteden aan positionering en zichtbaarheid in wetenschap en (regionale) samenleving, dan betaalt zich dat op lange termijn uit.

Veel samenwerkingen van de UvA vinden plaats op basis van concrete projecten. Onze ambities voor de jaren '20 vragen dat we investeren in meer langjarige inhoudelijke partnerschappen. Eerder hebben dergelijke verbintenissen geleid tot de oprichting van ARCnl, het ICAI, Sarphati Amsterdam (voor het onderzoek) en Amsterdam University College (voor het onderwijs). We gaan participeren in het Kenniscentrum Ongelijkheid in de Stad (zie 4.3). Daarnaast kunnen onze wetenschappers een krachtiger rol spelen in bestuurlijke partnerschappen in het wetenschappelijke landschap, zoals bijvoorbeeld in de Kenniscoalitie van de koepelorganisaties in wetenschap en bedrijfsleven. Daarmee zijn we beter in staat een rol te spelen in de politieke besluitvorming in Nederland en Europa.

Verder gaan we in de jaren '20 meer middelen inzetten om aankomend studenten, alumni, overheid en samenleving te laten zien hoe we ons laten inspireren door maatschappelijke uitdagingen en behoeften vanuit de samenleving. Hiervoor gebruiken we zowel bestaande kanalen (zoals de duale opleidingen en OPeRA, het outreachprogramma naar scholen) als nieuwe vormen.

Ook bij fondsenwerving of in kringen van politiek en beleid is een actieve, naar buiten gerichte opstelling nodig. Hoe zichtbaarder ons werk, hoe beter we in staat zijn om ook inkomsten uit filantropische hoek te verwerven.

Agendapunten

- Realiseren van een schaa sprong in partnerschappen, onder meer met behulp van onze sterke (wetenschaps) communicatie.
- Waarderen van deelname aan externe commissies en lobbygroepen als integraal onderdeel van de universitaire taak.
- Opstellen van een beleidsplan fondsenwerving en filantropie met uitwerking in iedere faculteit.



4.2 Verbeteren van de ondersteuning van valorisatieactiviteiten

Tal van wetenschappers hebben nadrukkelijk oog voor de impact en maatschappelijke waarde van hun onderzoek. Vanuit de UvA zijn inmiddels diverse succesvolle spin-offs opgebouwd en al dan niet uitgevloegen. In de jaren '20 willen we daar een meer structurele basis voor leggen. We vergelijken succesvolle modellen voor ondersteuning van collega-instellingen met onze huidige hulpstructuren IXA, UvA Ventures Holding, Matrix IC, ACE en Science & Business Amsterdam Science Park. Er zijn ongetwijfeld meer kansen voor succesvolle spin-offs in ons onderzoek en onderwijs dan we nu identificeren.

De UvA heeft tot nu toe een bescheiden budget en instrumentarium besteed aan de derde wettelijke taak, valorisatie van onderzoek dus. De afgelopen jaren lag dat budget op circa 3 miljoen euro (ruim 1 procent van het onderzoeksbudget), gebruikmakend van directe inkomsten en externe subsidies, waaronder het in 2021 aflopende IXA Next programma. Deze 3 miljoen euro komt tegemoet aan de toegenomen vraag van UvA-wetenschappers naar advies over subsidieaanvragen en juridische kwesties, en aan de hulpvraag bij het opzetten van een bedrijf. Voor de beoogde schaa sprong in valorisatie is het niet genoeg. Daarbij willen we niet wachten tot onderzoekers zelf kansen zien om van hun onderzoek een business model te maken. We willen als universiteit ook met de blik van buiten naar ons werk kijken en vaststellen wat de maatschappelijke waarde van ons onderzoek is.

Naast geld is valorisatie gediend met gemak en met de beschikbaarheid van huisvesting, (andere) faciliteiten en startkapitaal voor nieuwe ondernemingen (zoals het ASIF en het Proof of Concept Fund). We intensiveren de investeringen in een vruchtbaar klimaat voor onderzoek en innovatie op het Amsterdam Science Park. Het Humanities Lab AVS en de Amsterdam Law Hub zijn daar voorbeelden van. UvA Ventures Holding concentreert zich op innovatie en spin-offs.

Agendapunten

- Substantieel verhogen van de inzet voor valorisatie gebruikmakend van centraal budget, bijdragen van de faculteiten als afnemers en van UvA Ventures Holding.
- Strakker organiseren van modellen voor ondersteuning door afstemming tussen UvA Ventures Holding, Science & Business ASP en andere groepsmaatschappijen.



4.3 Aanhalen van de banden met de stad en de regio

Hoger onderwijs en wetenschap vormen samen een van de sterke punten van de Metropoolregio Amsterdam. In Nederland is er geen andere stad waar deze sector zo sterk aanwezig is, met meer dan 10.000 wetenschappers en 100.000 studenten verdeeld over de UvA, de VU, de HvA en andere hogescholen, instituten van NWO en KNAW, Surfsara, instellingen als Sanquin en NKI-AvL, en het recent opgerichte AMS. Daarvan gaan we, meer dan we al doen, gebruikmaken.

In de binnenstad willen we het Universiteitskwartier voltooien als centrale plek van de Faculteit der Geesteswetenschappen. Het streven blijft om de relevante KNAW-instituten zoveel mogelijk in de nabijheid te huisvesten. Zo blijft Amsterdam een van de toonaangevende Europese hubs voor geesteswetenschappen. In het Amsterdam Science Park investeren we in een innovatieve ruimte op het gebied van duurzaamheid (Sustainalab). We werken er ook samen met de Faculteit Techniek van de HvA. Voorts bouwen we LAB42 voor informatiewetenschappen en ICAI. We blijven investeren in de Amsterdamse coalitie rond *AI Technology for People*, een initiatief dat kansen en bedreigingen van artificiële intelligentie voor de bevolking onderzoekt. Het is tot stand gekomen in een Amsterdamse coalitie van kennisinstituten en de gemeente, maar heeft een wereldwijd werkveld. Als UvA willen we een gezichtsbepalende AI-hub zijn. We intensiveren de samenwerking met bedrijven en instellingen in de domeinen *AI for Health*, *AI for Business* en *AI for Citizens* en werven daarvoor landelijke en Europese fondsen. Op het gebied van kwantumsoftware werken we ook samen in een Amsterdams initiatief (met de VU) dat tot de wereldtop behoort: het onderzoekscentrum QuSoft.

We blijven participeren in initiatieven voor nauwe samenwerking tussen wetenschap, praktijk en beleid. Een voorbeeld is het Kenniscentrum Ongelijkheid in de stad, dat data van en over de regio samenbrengt met wetenschappers uit diverse disciplines om de basis van gemeentelijk beleid te versterken. Een ander voorbeeld is de Werkplaats Onderwijsonderzoek Amsterdam (WOA) die praktijkprofessionals, beleidsmakers en wetenschappers verenigt op het gebied van onderwijs.

Ook in het onderwijs zetten wij de stad en de regio hoog op de agenda. Daarmee bieden wij studenten kansen op levensechte projecten, stages en vormen van *community service learning*. We stimuleren er de gewenste betrokken en proactieve houding van studenten mee (zie 3.3).

De regio moet ons kunnen vinden. *Innovation Exchange Amsterdam* (IXA) is nu de gezamenlijke voordeur van UvA, VU, HvA en Amsterdam UMC voor bedrijven op zoek naar samenwerking met onderzoekers. Op beleids- en stafniveau ontbreekt zo'n toegangsdeur tussen de UvA en de regio.

Agendapunten

- Bestaande initiatieven (Universiteitskwartier, Amsterdam Science Park, Kenniscentrum Ongelijkheid in de Stad) tot een succes maken en uitbreiden.
- Uitbouwen van samenwerking rondom *AI Technology for People* en van een startupsysteem met Amsterdamse kennisinstellingen, de *Amsterdam Economic Board* en de gemeente Amsterdam.
- Toegankelijkheid van de UvA vergroten voor de stad en de regio.



5. Verantwoordelijkheid: we brengen onze publieke waarden in praktijk

De UvA leidt mensen op die maatschappelijke problemen aanpakken en vergaart de kennis waarmee zij dat kunnen doen. Zo geven we actief vorm aan de wereld van morgen. Dat noemen we niet voor niets onze reden van bestaan. Onderdeel daarvan is dat we de publieke waarden die we hoog in het vaandel hebben, zelf in praktijk brengen.

Onze positie in de wetenschap en onze hoofdstedelijke locatie maken dat wat de UvA doet, zichtbaar is voor iedereen. Wij willen inzichten uit ons onderzoek en waarden die wij hoog houden, vertalen naar ons eigen gedrag. Daarmee nemen we onze verantwoordelijkheid voor een leefbare, veilige en duurzame omgeving – dicht bij huis en verder weg. En we leven onze studenten voor wat we ze willen bijbrengen. We noemen de volgende waarden (in willekeurige volgorde).

De eerste is onafhankelijkheid van de wetenschap ten opzichte van (onder meer) de belangen van overheden en bedrijven. Deze waarde staat in de datamaatschappij onder druk. Digitalisering biedt kansen, maar ook bedreigingen. We bouwen daarover kennis op en we voeren, samen met partners, het maatschappelijke debat. Bijvoorbeeld over een te grote afhankelijkheid van de wetenschap van commerciële ICT-aanbieders of over de impact van digitale technieken op onze privacy (zie ook paragraaf 2.4).

Een tweede waarde is duurzaamheid. De UvA heeft als voorhoedespeler een wezenlijke verantwoordelijkheid voor de omslag naar een duurzame maatschappij. Dat is terug te zien in ons onderzoek en onderwijs, en ook in ons streven onze eigen ecologische voetafdruk terug te brengen tot een houdbaar niveau.

De derde waarde waarvoor wij staan, is inclusiviteit. We spelen een actieve rol in de ontwikkeling van een meer diverse en inclusieve maatschappij. Binnen onze eigen organisatie betekent dit dat we studenten gelijke kansen geven, ongeacht hun achtergrond (zie hoofdstuk 3). Voor de staf is een mix van achtergronden van belang, zowel bij het aantrekken van nieuwe medewerkers als bij het samenstellen van teams. Het verhoogt de kwaliteit van ons werk.

Last but not least hebben we de verantwoordelijkheid voor een gezonde, veilige en stimulerende werk- en studieomgeving. Reductie van werkdruk en vergroting van de sociale veiligheid zijn belangrijke punten.

Kortom, voor de komende jaren betekent dit dat we:

1. waarborgen bouwen voor de onafhankelijkheid van de wetenschap
2. onze duurzaamheidskennis vergroten en zelf toepassen
3. vergroten van inclusiviteit en kansengelijkheid binnen de UvA
4. zorgen voor een gezonde, veilige en stimulerende werkomgeving



5.1 Waarborgen van de onafhankelijkheid van de wetenschap

Onafhankelijkheid is een van de kernwaarden van de wetenschap. Die kan onder druk komen te staan door de snelle digitalisering die zich in het internationale hoger onderwijs en onderzoek voltrekt.

Zo zien we in het onderwijs de opkomst van digitale leeromgevingen, plagiaatdetectietools, online bibliografische databases, intensief gebruik van tablets en laptops, sociale netwerken voor wetenschappers en digitale onderwijsplatformen. Het gaat hier grotendeels om commerciële diensten die de publieke waarden waarop het hoger onderwijs is gebouwd, onder druk zetten. Daarnaast kan ons bijna-monopolie op de verlening van academische graden in gevaar komen, als grote kapitaalkrachtige marktpartijen zich op de opleidingsmarkt begeven. De UvA ziet het als haar verantwoordelijkheid om de politieke en maatschappelijke discussie over deze onderwerpen te voeren, risico's in beeld te brengen en mogelijke oplossingen te schetsen.

Verantwoord digitaliseren in het onderwijs betekent dat opleiders het eigenaarschap van hun werk behouden als ze samenwerken met platform- en dataopslagbedrijven. Hun onafhankelijkheid moet altijd centraal staan. Bovendien willen we zorgvuldig nagegaan op welke manier we kwaadaardige lock in situaties kunnen vermijden. Dergelijke situaties zijn immers een voorbode van een verregaande afhankelijkheid van de commerciële partij die de diensten of de apparatuur aanbiedt. Om de onafhankelijkheid van ons onderwijs te garanderen terwijl we werken in digitale systemen van dominante (private) spelers, hebben we afspraken en regels nodig.

Hetzelfde geldt voor ons onderzoek. Ook bij de verdergaande digitalisering hiervan moet onze onafhankelijkheid centraal staan. We geven vanuit onze publieke rol mede vorm aan open science en aan open educational resources. Dit vanuit de overtuiging dat wetenschappelijk onderzoek en onderwijs publiek bekostigd zijn en dat de resultaten daarom niet gemonopoliseerd mogen worden. We zien in open science zowel kansen als bedreigingen. Ook hier is vooral aandacht nodig voor de relatie met grote, dataverwerkende bedrijven en voor de onzekerheid over het eigendomsrecht op onderzoeksgegevens. Daarom werken we nauw samen met andere universiteiten in Nederland (VSNU) en in Europa (LERU) bij de uitrol van Plan S, het plan om voor publiek gefinancierd onderzoek openstelling van publicaties en onderzoeksdata verplicht te stellen (open access).

Agendapunten

- De publieke waarden van academisch onderwijs en onderzoek op de agenda zetten en vrijwaren bij aankoop van platformdiensten en in samenwerking met derden, waaronder uitgevers en datatechnologiebedrijven.
- Bij dataopslag handelen volgens de FAIR-principes (*findable, accessible, interoperable & reusable*).



5.2 Onze duurzaamheidskennis vergroten en zelf toepassen

Het thema duurzaamheid maken we tot een vast onderdeel van ons onderwijs en onderzoek. Elke student kan onder meer kiezen uit het aanbod van het Instituut voor Interdisciplinaire Studies (waarin duurzaamheid is opgenomen). Duurzaamheid is bovendien een aandachtspunt in de portfolioanalyse van de opleidingen (zie paragraaf 2.3). In het onderzoek krijgt duurzaamheid een stimulans via de vier thema's (zie paragraaf 2.2).

De UvA heeft een wezenlijke verantwoordelijkheid voor het versnellen van duurzame verandering in de maatschappij. Wij streven daarom ook naar vergroening en verkleining van onze eigen ecologische voetafdruk. Als vuistregel geldt dat de huidige impact van onze voetafdruk met twee derde naar beneden moet; deze regel is afgeleid van constatering van het World Footprint Network over Nederland. Voor die reductie hebben we meer tijd nodig dan de komende zes jaar. We gaan onze bedrijfsprocessen en ons keuzegedrag aanpassen door gewenste keuzes aantrekkelijk te maken. Bij processen valt te denken aan minder verbruik van (niet-gerecyclede) grondstoffen zoals papier, verpakkingsmateriaal of wegwerpartikelen, en aan gebruiksduurverlenging van IT-apparatuur. Bij gedrag gaat het bijvoorbeeld om bewuste keuzes maken in zaken als catering of reizen. In een white paper duurzaamheid (dat ook gaat over onderwijs en onderzoek) staan maatregelen om onze eigen voetafdruk te verminderen in de komende jaren. We kiezen daarbij per milieuaspect wat een ambitieus maar realiseerbaar tempo is.

Volgens de klimaatdoelstelling van 'Parijs' mag ons energieverbruik uiterlijk in 2050 maximaal 70 kWh/m² per jaar zijn (tegen bijna 200 kWh/m² nu). We onderzoeken of 2040 voor ons haalbaar is. Parisproof zijn we als ons werkelijke energieverbruik – van alle apparatuur in de gebouwen – aan de doelstelling voldoet. Dit betekent dat alle gebruikers mee kunnen en moeten helpen bij het behalen ervan. Financiële prikkels moeten energiebesparing lonend maken. Daarbij aanvaarden we een beperkte stijging van onze huisvestingskosten per vierkante meter vanwege de voor verduurzaming benodigde investeringen (een stijging van 2 procent volgens het Plan verduurzaming gebouwde omgeving UvA uit 2020).

Agendapunten

- Maatregelen uit de *white paper* (voor onderzoek, onderwijs én bedrijfsvoering) uitvoeren.
- Het energieverbruik in kWh/m² in de planperiode reduceren met 20 procent.
- Ons werk aan een duurzame UvA zichtbaar maken op alle campussen, onder meer door de bouw van het Sustainalab en versterking van het UvA Green Office.



5.3 Vergroten van inclusiviteit en kansengelijkheid binnen de UvA

Diversiteit staat voor verschillen tussen mensen. Ons diversiteitsbeleid verrijkt onze academische omgeving met een breed spectrum van perspectieven (inclusief niet-westerse). Tegelijkertijd vermindert het, conform onze waarden, kansenongelijkheid en scherpe maatschappelijke en economische scheidslijnen.

De Nota diversiteit (2019) benadrukt het belang van inclusiviteit: “Wij menen dat zowel de wetenschap als de academische vorming van studenten wel vaart bij contact en uitwisseling in een inclusieve omgeving waarin de verschillen tussen mensen gezocht worden in plaats van gemeden en waarbij de gelijkwaardigheid van mensen voorop staat. Het is de taak van de universiteit om onze studenten – de voorhoede van morgen – voor te bereiden op toekomstige leidende rollen in een diverser geworden maatschappij en om in die verandering voorop te gaan. Dat is een actievere insteek dan enkel de vraag hoe om te gaan met een groeiend diverse samenstelling van onze studentenpopulatie en van de staf.” In aansluiting hierop willen we meer medewerkers aantrekken (of aan ons binden) met verschillende achtergronden. De benoeming van meer vrouwelijke hoogleraren is een prominent doel, net als de werving van meer medewerkers met verschillende culturele achtergronden of met fysieke beperkingen.

We werken bewust en actief aan diversiteit en inclusiviteit, maar dit zijn geen zaken die alleen worden geregeld in bestuursplannen of door managers. Om medewerkers en studenten van verschillende achtergronden zich thuis te laten voelen en zich te laten ontplooien, is ook een omslag nodig in de cultuur en de bijbehorende mechanismen binnen de UvA. Inclusiviteit is meer dan een individuele en morele kwestie. We hebben de overtuiging, inzet én sensitiviteit van iedereen in onze universitaire gemeenschap nodig om onszelf en onze studenten voor te bereiden op participatie in een diverse wereld.

Openstelling voor verschillende gezichtspunten en verschillen tussen mensen draagt bij aan onze wetenschappelijke kwaliteit en objectiviteit. Het vereist wel een stevige, veilige basis van waaruit iedereen binnen de UvA op het scherpst van de snede mag en moet kunnen debatteren. De universiteit is bij uitstek de plek voor de confrontatie met feiten en meningen die schuren of zelfs tegen de borst stuiten. In een universitaire gemeenschap moet die open dialoog plaatsvinden op basis van de kwaliteit van argumenten en op voet van gelijkwaardigheid. Daarom is het diversiteitsbeleid nauw verbonden met het beleid tot behoud en vergroting van de sociale veiligheid en weerbaarheid (zie paragraaf 5.4).

Agendapunten

- De diversiteit van de staf vergroten en een plaats geven in de strategische personeelsplannen.
- Een breed spectrum van perspectieven een plaats geven in onderwijs en onderzoek, onder meer in minoren en in het curriculum van opleidingen waarin dat betekenisvol is.
- De ombudsfunctie benutten voor de uitwerking van onze waarden in het dagelijks verkeer, met als doel een intellectueel weerbare, sociaal inclusieve en veilige interne cultuur.



5.4 Zorgen voor een gezonde, veilige en stimulerende werkomgeving

De gezondheid van onze medewerkers en studenten is altijd een hoofdzorg en zeker in coronatijd. We weten niet hoe lang de richtlijnen voor afstand bewaren ons dagelijks leven domineren. De duur van de maatregelen beïnvloedt wel sterk het voor academische vorming onmisbare groepsgewijze en klassikale onderwijs. Het is ongewis hoe dit er in de komende tijd uit zal zien en wat het betekent voor de inrichting van onze gebouwen.

Los van de coronacrisis is de psychosociale belasting van medewerkers een hardnekkig punt van zorg. De werkdruk in de UvA (en in het hele onderwijs) neemt al jaren toe. Oorzaken zijn onder meer:

- de sluipende verlaging van de gemiddelde bekostiging per vak
- de toegenomen verschillen in achtergrond, kennis en vaardigheden onder studenten
- de groei van inhoudelijke en administratieve verplichtingen vanuit de wet en de NVAO
- de druk rondom de aanvraag van externe onderzoeksubsidies
- onze eigen, soms doorgeschooten administratieve procedures, overlegcultuur en de druk van constante bereikbaarheid

In het programma Grip op werkdruk zijn uitgebreide analyses gemaakt. Die laten zien dat werkdruk complex is en een combinatie van maatregelen vereist; meer geld is niet altijd een oplossing. De accenten verschillen bovendien per faculteit of dienst, en ook binnen faculteiten en diensten. Werkdruk wordt deels veroorzaakt door intern gemaakte keuzes. Zo kan meer waardering voor onderzoekoutput dan voor onderwijs stress opleveren bij hardwerkende docenten. Werkdruk komt ook door factoren die niet een eigen keuze zijn. De aard van een opleiding (talig of exact) kan er bijvoorbeeld toe doen. Onder het ondersteunend personeel wordt werkdruk onder meer veroorzaakt door toename van externe regeldruk en verantwoordingsverplichtingen.

Werkdruk is niet de enige determinant van de gezondheid van de werkomgeving. Een ieder moet zich, binnen de van nature competitieve omgeving die de wetenschap is, fysiek en sociaal veilig voelen. Is dat niet zo, dan moet dit bespreekbaar zijn. Als blijkt dat situaties of gedragingen van medewerkers of studenten niet voldoen aan de UvA-waarden en -gedragsregels en iemand zich daardoor onveilig voelt, dan moeten er passende maatregelen komen. Waar sprake is van structurele onveiligheid, is structurele verandering noodzakelijk. Tot slot is het van belang dat iedereen de waarden en gedragsregels, het stelsel van procedures en de vertrouwenspersonen, kan vinden en begrijpen.

Agendapunten

- Concrete, directe maatregelen tegen werkdruk opnemen in de facultaire strategische plannen en de uitvoering ervan monitoren.
- Bij vaststelling van nieuw beleid meer vertrouwen geven in de uitvoerders en daarmee de interne regeldruk verminderen.
- Zorgdragen voor het 'huis van de sociale veiligheid' (gedragscode, uitbreiding klachtenregeling, systeem vertrouwenspersonen). Aanbevelingen van de task force Sociale Veiligheid benutten.



6. Staf: we zijn een magneet voor talent

Het kapitaal van de UvA bestaat uit de kennis, talenten en motivatie van het wetenschappelijk en ondersteunend personeel. Om een brede topuniversiteit te blijven, moeten we talent ontwikkelen, behouden en aantrekken. Dat vereist een aantrekkelijke werk- en leeromgeving waarvoor mensen met diverse achtergronden en perspectieven graag kiezen.

In zo'n aantrekkelijke werk- en leeromgeving bestaat een goede balans tussen autonomie voor en verantwoordelijkheid van de medewerker. Goed werkgeverschap houdt ook in dat we tegemoetkomen aan de behoefte aan zingeving, dat we een prettig, veilig en uitdagend werkklimaat scheppen, en dat we oog hebben voor een goede balans tussen werk en privé. Inclusiviteit draagt bij aan een aantrekkelijke werkomgeving: het geeft mensen met verschillende achtergronden gelijke kansen en verhoogt onze collectieve kwaliteit door de inbreng van diverse perspectieven. We werken bewust aan diversiteit en inclusiviteit, onder meer door meer vrouwelijke hoogleraren te benoemen en medewerkers met verschillende culturele achtergronden of fysieke beperkingen in dienst te nemen (zie paragraaf 5.3). Goed werkgeverschap vraagt verder om een evenwichtige waardering van de verschillende taken die bijdragen aan onderwijs en onderzoek, inclusief de ondersteuning daarvan. Als werkgever streeft de UvA bij dit alles nadrukkelijk naar beheersing van werkdruk en administratieve belasting.

Een carrière aan de UvA kent veel aantrekkelijke kanten. Onderzoeksgroepen en opleidingen hebben relatief veel autonomie. Van alle medewerkers is het werk van maatschappelijk belang en voortdurend in ontwikkeling. De andere kant van de medaille is dat studentenaantallen en projectsubsidies kunnen fluctueren en dat daardoor het takenpakket van UvA-medewerkers aan verandering onderhevig kan zijn. Van medewerkers (wetenschappers én ondersteunend personeel) verwachten we dat zij flexibel zijn en openstaan voor verschuivingen in hun takenpakket. Met dit als uitgangspunt blijft de UvA werken aan het carrièreperspectief voor tijdelijke medewerkers – zoals eerder is afgesproken met de vakbonden en de Centrale Ondernemingsraad. We streven naar een passende verhouding tussen vaste en tijdelijke dienstverbanden.

We voeren de vastgestelde HR-agenda uit en investeren voor het wetenschappelijk en ondersteunend personeel in:

1. bereiken van onze doelen en een aantrekkelijk werkklimaat via leiderschap
2. erkennen en waarderen van diversiteit in talenten en taken



6.1 Bereiken van onze doelen en een aantrekkelijk werkklimaat via leiderschap

Leidinggevend hebben sleutelfuncties voor het realiseren van de kerntaken en doelen van de UvA. Daarom blijven we investeren in coachend en verbindend leiderschap. Het is ook een hefboom voor talentontwikkeling en aantrekkelijk werkgeverschap. Een goede leider benut onder-nemerschap, diversiteit en collegiale samenwerking in teams. Hij of zij geeft medewerkers autonomie en eigenaarschap om doelen te realiseren, om grip te krijgen op werkdruk en op persoonlijke en collectieve ambities. We weten dat de aanpak van werkdruk moeizaam is en dat de problematiek verschilt per faculteit en dienst. Van leidinggevend verwachten we dat zij het belang inzien van een doeltreffende inrichting van werkprocessen. We vinden het belangrijk dat elk van hen een relevante leergang Leiderschap heeft gevolgd en relevante bestuurlijke of medezeggenschaps-functies heeft bekleed.

Tegelijk weten we dat academici vaak een beperkt aantal jaren als leidinggevende werkzaam zijn, vaak ook nog eens gedurende een deel van hun werktijd. Ook onder het ondersteunend personeel hebben leidinggevend meestal een functie als meewerkend voorman of -vrouw. De meeste UvA-leidinggevend zijn op de eerste plaats vakinhoudelijk gemotiveerd. Dat is een groot goed. Het is dan ook van belang om ze zo goed mogelijk te ondersteunen bij hun managementtaken. Leidinggevend mogen dan verantwoordelijkheid zijn voor inhoudelijke, financieel-zakelijke én personele beslissingen ('integraal management'), ze krijgen daarbij wel hoogwaardige ondersteuning van secretariaten, P&O-adviseurs, bedrijfsvoerders en andere functionarissen. Ook digitale toepassingen kunnen helpen om leidinggevend te ontzorgen en onze ambities op het gebied van talentmanagement, leren en loopbaan-beleid te realiseren. De UvA ontwikkelt daarom de komende jaren digitale modules voor werving en selectie, jaargesprekken en *learning & development*.

Het is een blijvende uitdaging om een leiderschapsrol zodanig aantrekkelijk te maken (in zowel waardering als ondersteuning) dat hij professioneel kan worden ingevuld.

Agendapunten

- Leiderschapsonwikkeling integreren in strategische personeelsplanning.
- De ondersteuning en ontzorging van leidinggevend structureren, onder meer door het aanbieden van ondersteuning voor loopbaanmobiliteit van medewerkers.
- UvA principles of leadership opstellen en uitdragen.



6.2 Erkennen en waarderen van diversiteit in talenten en taken

In de academische cultuur worden wetenschappers primair gewaardeerd op basis van de output van hun onderzoekswerk. Dat willen we veranderen. Binnen de UvA willen we het werk op andere gebieden – onderwijs, maatschappelijke impact, acquisitie en bijdragen aan team en organisatie – net zozeer erkennen en waarderen als onderzoek. Bij ons is een loopbaan in de ‘u-lijn’ (universitair docent, universitair hoofddocent, hoogleraar) in principe alleen mogelijk als de medewerker zowel onderzoeks- als onderwijstaken heeft of heeft gehad. De verhouding daartussen is niet in beton gegoten, kan per loopbaanfase verschillen en wordt in samenspraak gewogen. Ook in andere functies, zowel wetenschappelijk als ondersteunend, is samenspraak nodig tussen medewerker en organisatie over loopbaanontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. Zo kan het voor de samenwerking binnen de UvA bevorderlijk zijn als medewerkers op sleutelposities met enige regelmaat van plaats wisselen.

Gelet op de breedte en wendbaarheid die we als UvA wensen, hanteren we bij de werving van personeel in principe een brede benoemingsadviescommissie (BAC) vanaf schaal 11, het niveau van universitair docent. Zeker als het gaat om een leidinggevende positie. Eén of meer collega’s uit andere disciplines kunnen zitting nemen in de BAC, of, als het om ondersteunend personeel gaat, collega’s van een andere faculteit of dienst. Bijkomend voordeel is dat loopbaanbeslissingen geen geheel interne aangelegenheden meer zijn en sterker geobjectiveerd worden.

Belangrijk is hoe we de UvA positioneren als aantrekkelijke werkgever. Voor het aantrekken van nieuw talent ontwikkelen we onze *employee value proposition* (EVP). Anders gezegd: we zoeken talenten actief op en doen ze een serieus aanbod. Daarin staat de kwaliteit van de UvA als toonaangevende universiteit voorop, maar spelen ook andere elementen een rol. Denk aan de persoonlijke ontwikkelingsruimte die we bieden en aan Amsterdam als vestigingsplaats. De ruimte voor maatwerk in de aangeboden arrangementen of *job offers* kunnen we beter benutten dan we nu doen om aan te sluiten op de wensen van nieuwe medewerkers. De huidige schaarste van talent op het gebied van informatica, data science en artificiële intelligentie heeft hierbij in het bijzonder de aandacht.

Agendapunten

- Criteria opstellen voor gelijkwaardige waardering en erkenning van het werk voor alle onderdelen van het wetenschappelijke bedrijf: onderwijs, onderzoek, maatschappelijke impact, valorisatie, leidinggevende taken, teamwerk en de organisatie.
- Waar mogelijk iemand uit een andere discipline of faculteit/dienst laten plaatsnemen in de BAC of sollicitatiecommissie bij aanstellingen en wijzigingen van functieprofielen vanaf schaal 11 (wetenschappelijk en ondersteunend personeel).
- De employee value proposition competitiever maken.



7. Organisatie: we zijn wendbaar dankzij onze (bedrijfs)inrichting

Voor het verwezenlijken van onze ambities moeten we ons brede palet aan onderzoek en onderwijs snel en continu kunnen aanpassen. Als academische omgeving moet de UvA medewerkers en studenten uitdagen het beste uit zichzelf te halen én over de grenzen van het eigen vakgebied heen te kijken. Dat kan alleen als onze organisatie lenig is in veranderingsprocessen en wendbaar in de dagelijkse dingen.

Dit vraagt om een mate van flexibiliteit en teamgeest die vaak wel in ieder van ons zit, maar niet makkelijk wordt opgebracht door de complexe en piramidale professionele organisatie die de UvA als geheel is. De komende jaren willen we binnen de UvA teamwerk en ondernemerschap stimuleren.

Professionele ondersteunende processen hebben tot doel om samenwerking en ondernemerschap makkelijker te maken voor eindgebruikers (studenten, docenten, onderzoekers, partners, bestuursleden). Die processen leunen op hun beurt op standaarden en gestroomlijnde ketens, die uiteraard niet in de weg mogen staan van creativiteit en flexibiliteit in het primaire proces. De kunst is om standaarden te hanteren waarmee onderzoeksgroepen en opleidingen hun autonomie behouden, terwijl ze overal binnen de UvA hun activiteiten kunnen uitvoeren. Medewerkers en studenten moeten niet gehinderd worden door specifieke facultaire procedures en gewoonten waarvoor geen goede redenen bestaan.

Functieroulatie, als element van strategische personeelsplanning voor ondersteunend personeel, helpt bij de opbouw en de inrichting van gestandaardiseerde processen. Medewerkers die een andere functie krijgen binnen de UvA lopen nu regelmatig aan tegen verschillende procedures en gewoonten; zij kunnen helpen knelpunten aan te wijzen en aan te pakken. Samen met het vernieuwde Sociaal Statuut (dat tot en met 2024 geldt) draagt functieroulatie bij aan de wendbaarheid van de organisatie en voorkomt het bovendien formele reorganisaties waar mogelijk.

Het geambieerde, wendbare academische systeem vraagt om een balans tussen:

1. benutten van creativiteit via teams en ondernemerschap
2. hanteren van standaarden voor ondersteunende processen
3. versterken van de gemeenschappelijke en facultaire ondersteuning van de wetenschap



7.1 Benutten van creativiteit via teams en ondernemerschap

Individuele medewerkers beschikken over veel creativiteit die ons helpt om kansen te zien en te grijpen in onderwijs en onderzoek. Ruimte voor creativiteit is dan ook van groot belang. Tegelijkertijd willen we gemeenschappelijke doelen behalen. Voor een goede balans tussen deze twee willen we toe naar meer programmatische en ‘vloeiende’ werkvormen in teams. We focussen op wát er bereikt moet worden, minder op hóe dat moet gebeuren. Dit vergt ondernemerszin en ook duidelijkheid, namelijk over wat vaststaat (wet- en regelgeving, financiën, kwaliteitssysteem) en over hoeveel ruimte er is voor professionele autonomie. Duidelijkheid op deze punten kan helpen om regeldruk terug te dringen en medewerkers meer eigenaar te laten zijn van het primaire proces.

Wat ook helpt om de organisatie te verbeteren, is dat niet iedereen overal goed in hoeft te zijn. Er wordt gewerkt in teams die meer zijn dan de som der delen. Het helpt als we trots zijn op zowel onze eigen prestaties als op die van anderen. Als we ons realiseren dat wetenschap niet kan floreren zonder goede ondersteuning. Als niet alleen onze werkvormen fluïde zijn, maar we ook periodieke wisselingen van individuele rollen binnen en buiten teams mogelijk maken. We zijn gezamenlijk en niet ieder voor zich verantwoordelijk voor de aangeboden opleidingen, de afgesloten onderzoekscontracten en programma's, en de zorg voor onze patiënten en cliënten. Investeren in teams vraagt nogal wat van leidinggevendenden. Ze moeten een groep mensen kunnen inspireren, richting kunnen geven en kunnen motiveren. De leidinggevendenden moeten vertrouwen geven, teamleden in staat stellen hun verschillende talenten te benutten en gezamenlijk de collectieve prestaties te evalueren. Van de teamleden vraagt deze manier van werken dat zij positie kiezen en zich aanbieden, vanuit een gevoelde collectieve verantwoordelijkheid voor hun werk en het in hen gestelde vertrouwen.

Een betere, meer wendbare organisatie worden we als we een cultuur omarmen die ondernemerschap en experimenteren waardeert. Fouten maken mag omdat er van te leren valt. Ondernemerschap is een zogenaamd *outside* in principe. Medewerkers krijgen de ruimte om in te spelen op een waargenomen behoefte of kans in de buitenwereld en verantwoordden zich over het resultaat. Dat is iets anders dan een opdracht uitvoeren van ‘bovenaf’ en verantwoording af te leggen over het proces. Als organisatie werken we naar een open klimaat waarin dit veilig kan, uiteraard onder heldere voorwaarden.

Agendapunten

- Investeren in instrumenten voor projectmatig werken (voor zowel leidinggevendenden als medewerkers) en in de bekendheid met flexibele werkvormen.
- Intern ondernemerschap bevorderen en teamwerk waarderen door het op te nemen in het HR-beleid en -instrumentarium.



7.2 Hanteren van standaarden voor ondersteunende processen

We kunnen de variëteit binnen de UvA alleen benutten en goed samenwerken over grenzen van eenheden heen (en zelfs over grenzen van Amsterdamse instellingen heen) als ‘systemen’ zo flexibel zijn ontworpen dat ze mensen daarin ondersteunen, niet tegenwerken. Digitale toetsen zijn daarvan een voorbeeld, of de wijze waarop kosten worden verrekend van docenten in interdisciplinair onderwijs. Het belang van onderwijs en onderzoek is het uitgangspunt. Hoe belangrijk het is om barrières voor samenwerking te slechten in besturingsmodellen en administraties, blijkt in de onderwijssamenwerkingen binnen de UvA, maar ook bijvoorbeeld in de *joint degrees* met de VU en in de fusie van AMC en VUmc tot Amsterdam UMC. De komende jaren moeten we onverminderd werken aan effectieve standaarden voor onze procesketens, en aan de samenwerking tussen de diensten onderling en tussen de diensten en de faculteiten. Niet iedereen hoeft precies hetzelfde te doen, maar we nemen wel historisch gegroeide verschillen tussen faculteiten en opleidingen in de ondersteuning weg als deze onze wendbaarheid en slagvaardigheid in de weg zitten. Dat doen we onder andere in het programma Onderwijslogistiek.

Daarnaast is een bezinning op de mindset nodig. In formele organisaties sluiten nieuwe initiatieven vaak achter in de wachtrij aan voor faciliteiten en huisvesting, terwijl je ze eigenlijk zou willen omarmen en naar voren zou willen trekken. Als we intern ondernemerschap willen bevorderen, zullen we hier oog voor moeten hebben.

Verder vullen we het UvA-besturingsmodel aan met een mechanisme om bij gebleken verschillen tussen bestaande praktijken te bepalen welke standaarden in elk geval gerespecteerd moeten worden. Ook de samenhang tussen alle keuzes gaan we bewaken. Het bedrijfsvoerdersoverleg (BVO, bestaande uit de directeuren bedrijfsvoering van faculteiten en diensten) heeft nu als ‘coöperatie’ van opdrachtgevers van de diensten een belangrijke rol in de inrichting van ondersteunende processen. Dat blijft zo, maar we willen de rol van het BVO versterken.

Agendapunten

- Standaarden voor de UvA-ondersteuning vaststellen. Daarbij waken voor verschillen waarvan we denken ‘dat is nu eenmaal zo aan de UvA’.
- De rol van het BVO als samenwerkingsorgaan in het besturingsmodel versterken.
- Een UvA *Standards Board* (USB) inrichten voor het gezaghebbend adviseren over (administratieve) standaarden in de ondersteunende functies.



7.3 Versterken van de gemeenschappelijke en facultaire ondersteuning van de wetenschap

Wetenschap van topkwaliteit heeft niet alleen de hierboven beschreven flexibele bedrijfsprocessen nodig, maar ook professionele dienstverleners die de processen ontwikkelen, beheren en vernieuwen. Het gaat zowel om mensen werkzaam in onderwijs en onderzoek (zoals studieadviseurs, laboratoriumpersoneel, bibliotheekstaf of *business developers*) als om die in de algemene dienstverlening (zoals voor ICT, administratie, secretariaten, facilitaire zaken). Ook zij nemen het belang van de eindgebruikers als uitgangspunt. De ambitie is dat wij allen oprecht trots zijn op hun werk ('aan de UvA is het goed geregeld'). Als het goed is, is er voor het ondersteunend personeel zelfs sprake van dubbele trots, namelijk op de professionele kwaliteit van het eigen werk én op de wetenschappelijke kwaliteit en reputatie van de UvA als geheel. Hiervoor streven we twee doelen na: meer standaarden en kwaliteit in de procesketens (als beschreven in paragraaf 7.2) en tegelijkertijd een kortere afstand van de ondersteuning tot het primaire proces. Dit laatste kan onder andere door het werk van de diensten beter aan te sluiten op de facultaire ondersteuning en vice versa.

Voor elk van de vier diensten die voor UvA en HvA gezamenlijk werken is in 2017, toen de bestuurlijke fusie tussen de twee instellingen werd beëindigd, een uitvoeringsplan opgesteld om de samenwerking in de ondersteuning te behouden en de schaalvoordelen te oogsten. Het gaat bijvoorbeeld om hogere kwaliteit, duurzaamheid en/of lagere kosten. Na realisering van deze plannen blijven we werken aan succesvolle gezamenlijke diensten.

Vraag naar en aanbod van de 'producten' van de diensten komen bijeen in de *service level agreements* (SLA's) die de faculteiten en de diensten periodiek afsluiten. De aanbiedende dienst heeft in het algemeen een heel goed beeld van de kwaliteit en kosten van het product en ook een professioneel oordeel over mogelijke verbeteringen of besparingen. Wel is het belangrijk om de vraagzijde beter te organiseren. Daarmee komen de inhoudelijke deskundigheid én de wensen van de gebruikers beter in beeld bij zowel de verbetering van ondersteunende processen als bij de verbetering van producten.

Agendapunten

- Visie ontwikkelen op de waarde van de ondersteuning voor eindgebruikers en het primaire proces, en op de taakverdeling tussen centrale diensten en facultaire ondersteuning.
- Opstellen van een nieuw uitvoeringsplan voor de gemeenschappelijke diensten UvA-HvA (na de verhuizing van 2021) voor de rest van de planperiode.
- Afronden van de vernieuwing en professionalisering van de SLA-cyclus in 2022.