



Concept Instellingsplan 2021-2026

Oktober 2020

uva.nl

Concept Instellingsplan 2021-2026

Oktober 2020

Universiteit van Amsterdam

Woord vooraf

We zijn als UvA trots om in vrijwel al onze disciplines tot de wetenschappelijke top te behoren. Daarin ligt onze kracht. Als voorhoedespeler hebben we ook de plicht om, samen met andere kennisinstellingen in Amsterdam en daarbuiten, bij te dragen aan de oplossing van complexe en interdisciplinaire vraagstukken. Denk aan vraagstukken over het klimaat, historische en sociale ongelijkheid, migratie en populisme, vrijheid en rechtsstaat, revolutionaire medische en digitale technologieën. Of aan het coronavirus en de bijbehorende onzekerheid over de toekomst. De coronacrisis is anders dan eerdere crises, omdat de bestrijding van het virus meer dan ooit een beroep doet op wereldwijde wetenschappelijke samenwerking. Terwijl onze wereld snel verandert, is onze rol onverminderd op de voorgrond van de veranderingen. We leiden de volgende generatie op om er vorm aan te geven en we verbreden de horizon van de wetenschappelijke kennis die daarvoor nodig is.

In dit instellingsplan verkennen we wat nodig is om onze verworven positie te behouden en hoe we onze ambities voor de jaren '20 kunnen waarmaken. Kernwoorden daarbij zijn talent, wendbaarheid, verantwoordelijkheid en digitalisering – begrippen die ook vóór de coronacrisis al voor dit plan in beeld waren. We blijven evenveel tijd en intellect besteden aan een betere wereld via wetenschap – ondanks de nog onduidelijke effecten van de coronacrisis op het internationale wetenschappelijke verkeer en onze budgetten. En al ziet onze naaste toekomst er misschien wat anders uit dan we begin 2020 dachten — digitaler, wendbaarder – de ambities in dit plan zijn er niet wezenlijk door veranderd.

Wel moeten we rekening houden met de onverminderd hoge werkdruk. Voor veel mensen is die zelfs hoger dan begin 2020. Het is de kunst om binnen bestaande budgetten de effectiviteit en gezamenlijkheid van onze inspanningen te vergroten, met als leidraad steeds de vraag ‘waartoe dient de universiteit?’. Daarnaast gaan we de issues die (ook) onze universiteit heeft rondom sociale veiligheid en mentale gezondheid van studenten en medewerkers, niet uit de weg.

Dit instellingsplan heeft een gelaagde opbouw. Hoofdstuk 1 schetst de hoofdlijn: de kernwaarden van de UvA, onze uitdagingen en zes samenhangende hoofdambitieën die daaruit voortvloeien. Daarna volgen zes hoofdstukken met elk een uitwerking van een van de hoofdambitieën (hoofdstuk 2 t/m 7). Elke uitwerking – dus elk hoofdstuk – bevat deelambities (de paragrafen in elk hoofdstuk). Deze eindigen met een paar concrete stappen om de ambities te verwezenlijken. De inhoudsopgave met de titels van de hoofd- en deelambities laat zich lezen als een korte samenvatting van het plan.

Intussen verschillen de startposities en uitwerkingen van de ambities. Deels past dit bij een plan dat zes jaar vooruitkijkt. Daarnaast biedt het ruimte om bij nadere invulling of uitvoering van ambities prioriteiten te stellen en aanpassingen te doen. Halverwege de planperiode, begin 2024, maken we de tussenbalans op om te kijken hoever we dan gekomen zijn en welke bijstellingen ontwikkelingen binnen en buiten de UvA dan vragen.



Inhoud

2	Woord vooraf
4	1. Hoofdlijn: onze uitdagingen en drijfveren voor de komende jaren
6	2. Wetenschap: we blijven werken aan topkwaliteit over de volle breedte
7	2.1 Strategischer kiezen in onze onderzoeksprogrammering
8	2.2 Stimuleren van nauwere samenwerking tussen disciplines
9	2.3 Actualiseren van de aansluiting van ons onderwijs op onderzoek én samenleving
10	2.4 Krachtiger benutten van digitalisering om onderzoek en onderwijs te vernieuwen
11	3. Studenten: we investeren in uitmuntend en inspirerend onderwijs
12	3.1 Organiseren van intensiever en kleinschaliger onderwijs
13	3.2 Stimuleren van een betrokken en proactieve houding van studenten
14	3.3 Verder verrijken van de leeromgeving met internationalisering
15	3.4 Verbinden van een professioneel aanbod leven lang leren aan onderzoek
16	4. Partners: we versterken ons werk ook via externe samenwerking
17	4.1 Een schaa sprong maken in partnerschappen voor onderzoek en onderwijs
18	4.2 Verbeteren van de instrumenten voor valorisatie
19	4.3 Aanhalen van de banden met de stad en de regio
20	5. Verantwoordelijkheid: we brengen onze publieke waarden in praktijk
21	5.1 Waarborgen bouwen voor de onafhankelijkheid van de wetenschap
22	5.2 Onze duurzaamheidskennis vergroten en zelf toepassen
23	5.3 Ons inzetten voor inclusiviteit en kansgelijkheid
24	5.4 Zorgen voor een gezonde, veilige en stimulerende werk- en studieomgeving
25	6. Staf: we zijn een magneet voor talent
26	6.1 Leiderschap inzetten als middel om doelen en een aantrekkelijk werkklimaat te bereiken
27	6.2 Vergroten van diversiteit en inclusiviteit in personeelsbestand en cultuur
28	6.3 Erkennen en waarderen van alle soorten talenten en taken
29	7. Organisatie: we zijn wendbaar dankzij onze (bedrijfs)inrichting
30	7.1 Benutten van creativiteit via teams en ondernemerschap
31	7.2 Hanteren van standaarden in de bedrijfsvoering
32	7.3 Verkleinen van de afstand tussen professionele dienstverleners en 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. We willen het beste halen uit onszelf en uit studenten die straks de vraagstukken van de wereld aanpakken. Dit zijn de bestaansredenen van ons onderzoeksintensief onderwijs, onze promotietrajecten en ons wetenschappelijk onderzoek.

In de jaren '20 verwachten we de volgende grote uitdagingen op het (internationale) speelveld van hoger onderwijs en onderzoek.

- Digitalisering is een krachtige motor voor onze ambities – 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 gevoed door data science vraagt om investeringen in nieuwe expertises, teamwork en een state-of-the-art-infrastructuur.
- Ook in het *onderwijs* en bij toetsen neemt digitalisering een vlucht. Vóór de coronacrisis was al duidelijk dat ICT uitdaagt 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 is als aanbieder van hoger onderwijs in en vanuit Amsterdam.
- De beheersing van de werkdruk is een complexe opgave. Hierbij spelen veel factoren een rol. Eén daarvan is de toenemende verantwoordingsdruk en regelgeving. We zoeken naar een goed evenwicht tussen regels en professionele ruimte, en tussen rechtmatigheid en doelmatigheid. Een sterkere kwaliteitscultuur kan helpen om dat evenwicht te bereiken en daarmee de werkdruk te beteugelen.
- In Nederland is de bekostiging van universitair onderzoek nauwelijks gekoppeld aan die van het onderwijs. Toch is de combinatie van beide het wezen van de universiteit. De bewaking van de balans tussen onderwijs en onderzoek komt daarom op onszelf neer. Gelet op de groei in de voorafgaande periode is verdere groei van studentenaantallen geen doel, behalve wanneer die nauw verbonden is met het behoud van de veerkracht van onze disciplines of met onze onderzoeksprogrammering.
- De toenemende concurrentie bij het aantrekken, binden en opleiden van talenten is een volgende uitdaging. Daarbij is van groot belang dat we medewerkers en studenten met verschillende competenties en achtergronden in huis halen, dus actief werken aan diversiteit, inclusiviteit en gelijkwaardigheid.
- Een belangrijk vraagstuk is open science: de cultuuromslag naar transparantie en openheid over onderzoeksgegevens, omdat dit beter is voor de wetenschap dan de oude, besloten praktijk.



- Tot slot is er de opgave om het maatschappelijke vertrouwen in de academie te versterken. Dit vertrouwen is niet langer vanzelfsprekend, mede doordat kapitaalkrachtige en kennisintensieve spelers op de onderzoeksmarkt de positie van het instituut ‘universiteit’ onder druk zetten (bijvoorbeeld op het gebied 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 – kennisinstellingen, 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-, bèta- en medische wetenschappen op internationaal topniveau in huis hebben. Onze wetenschappers werken, gedreven door hun grenzeloze nieuwsgierigheid, 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 hoge kwaliteit die we over een groot spectrum 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 integratieve methoden en gemeenschappelijke talen te ontwikkelen voor de aanpak van (wereldwijde) complexe vraagstukken die zich niet aan disciplinaire grenzen houden. Denk aan de *sustainable development goals*, aan pandemieën, aan de gevolgen van voortschrijdende communicatietechniek en medische technieken, kunstmatige intelligentie of genetische modificatie, aan toenemend populisme, nationalisme en migratie. Met onze interdisciplinaire kennis en onderzoeksmethoden moeten we in staat zijn om wendbaar 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 een samenleving die zich kenmerkt door toenemende diversiteit en complexiteit, maar ook door ongelijkheid. Onze studenten nemen straks het roer over van de huidige generatie, zowel in de wetenschap als in andere sectoren. We stellen met genoeg vast dat jongeren van nu ook leiding willen geven aan een meer rechtvaardige en duurzame wereld, en dat zij van hun universiteit verlangen dat deze samen met hen het voortouw hierin neemt. Hoe kunnen we studenten leren om idealen om te zetten in resultaten? Door ze interdisciplinaire kennis en kennis van datatechnieken mee te geven, maar ook vaardigheden die de opleiding overstijgen (zoals effectief projectmanagement of samenwerken in een diverse context). 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 onze organisatie als geheel wendbaarder wordt. Processen, bedrijfsinrichting en systemen moeten medewerkers en studenten die over de grenzen van hun vakgebied (willen) werken helpen, niet hinderen. 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 bijbehorende processen en faciliteiten.

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



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 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 (AI), data science en complexiteit helpen hierbij in het bijzonder. Zo ontstaat een combinatie van diepte en breedte waarmee we het competitieve advantage van de UvA benutten, 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 onmisbaar face-to-face leerprocessen zijn. We doen eerder en grondiger 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 contactmomenten tussen docenten en studenten intenser en effectiever te maken.

Kortom, 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. krachtig benutten van digitalisering om onderzoek en onderwijs te vernieuwen



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 uit de tweede geldstroom (van NWO en de EU) en uit de derde geldstroom (van andere publieke en private, nationale en internationale bronnen)? We baseren onze onderzoeksstrategie dus op een goed ontwikkeld beeld van de kracht van de UvA in alle (sub)disciplines. Het gaat daarbij zowel om het zelfbeeld als om de blik van buiten op de UvA. We weten daardoor van al onze disciplines wat de intellectuele voetafdruk is en wat hun *competitive advantage* is.

We gaan dus uit van de bestaande sterkten. Van daaruit willen we zowel de (vak)inhoud als methoden van onderzoek vernieuwen. 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 (zie hoofdstuk 7)
- samenwerking in (Europese) consortia (hoofdstuk 4)
- strategische samenwerking met maatschappelijke partners op basis van wederkerigheid (hoofdstuk 4)
- goede onderzoeksfaciliteiten en een goede digitale infrastructuur (hoofdstuk 7)
- open science (samenwerking, transparantie, reproduceerbaarheid en algemene toegankelijkheid van wetenschappelijke output, zie hoofdstuk 5)

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. Dat doen we ook in ons onderwijs, zowel op bachelor- als op master- en PhD-niveau.

Om te doen

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



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 in onze begroting (die van de instelling en van de afzonderlijke faculteiten).

Met het extra geld nodigen we wetenschappers uit om op het raakvlak van disciplines en faculteiten nieuwe, soms onverwachte onderzoeksvragen te formuleren – en deze ook te verwerken in het onderwijs. We hebben daarvoor vier maatschappelijke thema's geselecteerd. Voor alle vier heeft de UvA een goede basis in huis:

- *verantwoorde digitale transformaties*
techniek en ethiek van regelgeving, algoritmes, systemen en platformen; hun weerslag op vertrouwen, afhankelijkheid en gelijkheid in de samenleving
- *gezonde toekomst*
geestelijke en lichamelijke gezondheid in relatie tot culturele factoren, gedrag, grotere deelname aan de samenleving en het realiseren van gelijke kansen
- *veerkrachtige, rechtvaardige samenleving*
participatie, inclusiviteit, ongelijkheid, veiligheid en weerbaarheid van samenleving, bestuur en democratie in relatie tot culturele en technologische vernieuwingen
- *duurzame welvaart*
duurzame, klimaatbestendige vooruitgang door reductie van de ecologische voetafdruk, door gedragsverandering en door vernieuwing van materialen en hulpbronnen

Er zijn uiteraard ook vraagstukken die aan meerdere thema's raken. Zo roept de coronapandemie vragen op die er dwars doorheen lopen (bijvoorbeeld over de verhouding gezondheid-vrijheid-zekerheid of over het gebruik van digitale middelen om de pandemie te beteugelen). Begrippen als kunstmatige intelligentie, gedrag, ongelijkheid, conflict, publiek domein geven gemeenschappelijke invalshoeken op de thema's die goed aansluiten bij het huidige UvA-onderzoek.

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

- de onderzoekssamenwerking moet andere inkomsten aantrekken, liefst uitmondend in meerjarige partnerschappen met interne en externe onderzoekers en met belanghebbende bedrijven en filantropen. De andere middelen komen bijvoorbeeld van de EU, NWO, het Groeifonds of de regio;
- de vernieuwing werkt door in het onderwijsaanbod (initieel en postinitieel) waardoor we nieuwe studenten aantrekken met onderwijs dat aansluit bij de nieuwe onderzoeksvragen. Zo blijven we de UvA profileren als onderzoeksintensieve topuniversiteit;
- via de onderzoekssamenwerking kunnen we vanuit 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. De onderzoekslijnen dragen daarnaast en daarna zorg voor eigen bekostiging (uit de tweede en derde geldstroom en via de onderwijs- en onderzoeksparameters van het allocatiemodel). De rector overlegt met de decanen van de betrokken faculteiten hoe en aan welke kernonderzoekers de extra middelen worden toevertrouwd.

Om te doen

- Extra middelen investeren in fundamentele vernieuwing van onderzoek en onderwijs in samenwerkingen tussen de faculteiten.
- Binden van nieuw, jong en *mid career* talent aan de UvA en de werving beleggen bij interfacultaire benoemingsadviescommissies.
- Het fellowship programma van het UvA Institute for Advanced Study (IAS) benutten om onderzoekers de tijd en ruimte te geven om een andere discipline te leren beheersen, bijvoorbeeld met behulp van sabbaticals.



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 betaalbaar is. Er komen in de praktijk gemakkelijkere opleidingen en modules bij dan dat er af gaan. Iedere faculteit (college/school) zal vóór eind 2021 een analyse maken van het eigen onderwijsaanbod, de diversiteit van de studentenpopulatie en de eigen 'marktpositie'. Uit deze portfolioanalyse moet blijken hoe het huidige aanbod aansluit op onze onderzoeksprioriteiten en onze waarden, en op vragen van studenten en de samenleving. 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 vakken over 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 (ook uit het buitenland). Daarmee houden we rekening bij de inroostering. 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 hier nader op 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 vereist aandacht. Verder is volgens sommige faculteiten een eenjarige master in een aantal situaties te kort als specialisatie. Met hen onderzoeken we mogelijkheden om die te verlengen.

Om te doen

- Expliciet maken van de strategische keuzes achter elke opleiding: wat is het doel en de doelgroep; wat zijn de leerdoelen en het honoursaanbod; hoe inclusief en divers is de opleiding; hoe sluit ze aan op het voortgezet onderwijs, de arbeidsmarkt en ons onderzoek; wat is de voertaal; hoe staat het met de toegankelijkheid, studeerbaarheid, gebruikte werkvormen en digitalisering, werkdruk en opvolging van de Instellingstoets Kwaliteitszorg uit 2018?
- Minorenaanbod doorlichten (aandachtspunten: reikwijdte keuzevrijheid, internationale profilering).
- Experimenteren met verlenging van enkele eenjarige masters.



2.4 Krachtiger benutten van digitalisering om onderzoek en onderwijs te vernieuwen

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 informatietechnologie 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 – opgeroepen door de technische mogelijkheden – een belangrijk speerpunt gemaakt. Zo openen we in 2022 het ICAI-gebouw op het Amsterdam Science Park, waarin we wetenschap, onderwijs en bedrijfs-toepassingen 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 zijn data en methoden beschikbaar die ingrijpende vernieuwingen van het onderzoek teweegbrengen. We richten een ‘data-science-functie’ in 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 de effectiviteit van het leren bovenaan de digitaliserings-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 bestaand onderwijs online zetten, maar digitalisering écht benutten voor vernieuwende, andere onderwijsvormen, inclusief de kansen die dat biedt voor toegankelijkheid, internationalisering en afstands-onderwijs. 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.

Om te doen

- 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: alle studenten vakken of een minor in data science aanbieden.
- Uitbreiden van ICT-middelen voor activerend leren (kennisclips, tools voor feedback en 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 onderwijsaanbod actueel en relevant. Daar komt een vernieuwingsimpuls bij vanuit de vraagkant, dus vanuit de studenten en de samenleving. De diversiteit van de studentenpopulatie neemt nog steeds toe. We willen het onderwijs beter afstemmen op die diversiteit en op onze omgeving. Daar hoort bij dat we afgestudeerden van alle vakgebieden de kans geven 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) in 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 los van plaats en tijd 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. Dat onderkennen we al in de Nota Diversiteit uit 2019. Verschillende maatregelen daaruit zijn inmiddels geëffectueerd, maar we zijn er nog niet. Actief werken aan diversiteit betekent dat we niet langer uitgaan van one size fits all. Studenten verschillen van elkaar in ervaringen, vooropleiding, achtergrondkenmerken, taalbeheersing (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 verankeren (in de portfolioanalyse van hoofdstuk 2) inclusiviteit in de leerdoelen en vakinhoud, en passen onze didactiek, werkvormen, materialen en opdrachten daarop aan. We dragen zo bij aan ieders vaardigheid om samen te werken binnen en buiten de academie, buiten de gebaande paden te denken en te handelen, en daarbij een open houding te hebben ten aanzien van andere personen en groepen in de samenleving. 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 hun medestudenten, bij de academie en bij hun omgeving – dichtbij en verder weg. We bevorderen die betrokkenheid, mede omdat het meer kans geeft op studentsucces: 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 meer onderwijs op afstand wordt gevolgd. 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 en anonimiteit te vermijden.

Kleinschaligheid bevordert dus de kwaliteit van de leerprocessen. Het is een van de drie thema's waarover de UvA (in de pre-coronatijd) 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; per faculteit zijn afspraken 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 en meer studentgericht inrichten.

Ook met deze extra onderwijsmiddelen is het budget begrensd. We moeten binnen het totale budget (dat neerkomt op ongeveer één docentuur per behaalde ECTS) zoeken naar meer interactie tussen docenten en studenten. Mogelijk kan de effectieve contacttijd bij dezelfde onderwijstijd hoger. Meer dan de helft van de onderwijstijd wordt nu besteed aan voorbereiding, correctie en vakontwikkeling, dus niet aan contact met studenten (waarbij bovendien flinke verschillen tussen opleidingen en faculteiten bestaan). Een slim gebruik van de wegens corona versneld ingezette digitalisering en een herbezinning op het huidige systeem van hoor- en werkcolleges, kunnen daarbij helpen. Van belang is dat docenten goede onderwijskundige assistentie krijgen bij het herontwerp van hun onderwijs, waarbij het verlagen van de werkdruk een aandachtspunt is. Onderwijs moet, gegeven de beschikbare middelen, zo effectief mogelijk zijn en zoveel mogelijk bevrediging schenken aan studenten en docenten. We willen het niet goedkoper maken, maar beter. Een voorwaarde daarvoor is dat onderwijs en onderzoek gelijkwaardig erkend en gewaardeerd worden als onderdeel van de academische functie. Hoofdstuk 6 van dit instellingsplan gaat hier nader op in.

Om te doen

- 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 om zich in te zetten voor hun eigen studiesucces. In onze onderwijsvisie verwachten we dat de 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, via maatschappelijke stages (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 willen onze studenten in of naast hun opleiding de (cognitieve en sociale) competenties laten verwerven die ze van huis uit niet hebben kunnen meekrijgen. 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 bindingen tussen student en academische gemeenschap en tussen alumnus en universiteit krijgen meer aandacht. Zo'n tien procent van de studenten voelt zich betrokken bij de universiteit als geheel (afgaande op 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 te laten plaatsvinden.

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. Het is van belang dat onze alumni op de hoogte blijven van de nieuwste ontwikkelingen in het onderzoek en onderwijs. Omgekeerd kunnen zij hier ook een waardevolle bijdrage aan leveren, vanuit hun (beroeps)praktijk of als donateurs.

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.

Om te doen

- Via het curriculum bevorderen dat studenten participeren in het academisch leven en onderzoek.
- Formuleren van leerdoelen waardoor studenten zich bewust worden van diverse maatschappelijke achtergronden, van mogelijke machtsongelijkheid en processen van discriminatie en uitsluiting.
- Omgevingsactiviteiten opnemen in de keuzeruimte van het curriculum, zoals ondernemersactiviteiten of maatschappelijke activiteiten met een leercomponent.
- Bevorderen dat studenten van alle achtergronden deelnemen aan extracurriculaire activiteiten.
- De interactie en kennisdeling met alumni en de persoonlijke verbinding tussen studenten en alumni vergroten.



3.3 Verder verrijken van de leeromgeving met internationalisering

In 2020 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. Voorsnog 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 (in coronatijden is dat een extra opdracht).

Onze studentenpopulatie is niet alleen diverser maar sinds de openstelling van Engelstalige bacheloropleidingen en tracks ook snel internationaler geworden. Vergeleken met vijf jaar geleden zijn er nu 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 de UvA ook een netwerk van alumni en 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 (veel) meer studenten binnen te halen als verdienmodel. We willen er een goede context mee bieden aan de studenten die in een globale, digitale onderwijswereld kiezen voor onze universiteit. We werken ook samen met Europese universiteiten in een alliantie (EPICUR) die een nieuwe, meertalige generatie Europese burgers wil vormen en studentenmobiliteit wil vergroten via digitale transformatie van onderwijsprocessen.

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 eis van de andere taal niet verplicht, maar wel bevorderlijk voor deelname aan het academisch leven.

Om te doen

- 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.

Het hoort tot onze maatschappelijke taken om in die behoeften te voorzien en zo innovatie in de maatschappij, duurzame inzetbaarheid en zelfontplooiing van mensen te bevorderen. 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 verstrengeling de verspreiding van actuele onderzoeksresultaten van alle faculteiten via onze alumni of via afgestudeerden van andere universiteiten.

Het 'huis' waarbinnen dit vorm krijgt, is de UvA Academy. Onder deze gemeenschappelijke merknaam bieden we kortlopende onderwijstrajecten aan voor (werkende) volwassenen, zoals masterclasses, leergangen en webinars. De UvA Academy maakt de meest recente inzichten uit wetenschap en praktijk toegankelijk voor professionals. We dragen zo ook 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 door hen toe te rusten voor grote transities die 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

Om te doen

- Opnemen van leven lang leren in de strategische keuzes van het onderwijsaanbod van elke faculteit.
- Verder professionaliseren van het aanbod 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 zijn ons ervan bewust dat (ook fundamentele) kennis in interactie met anderen tot stand komt. We breiden onze externe partnerschappen uit en versterken ze: 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 samenwerking met externe partners helpt ons om de in hoofdstuk 1 geformuleerde ambities waar te maken (waarvan wetenschappelijke vernieuwing de kern is). Denk bij partners aan toegepaste onderzoeksinstellingen, hogescholen, intermediaire organisaties, bedrijfsleven en publieke/maatschappelijke organisaties in binnen- en buitenland. 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
- het een middel is om te werken aan een duurzame, welvarende en rechtvaardige toekomst voor iedereen

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), en participeren we in Amsterdam in de City Deal Kennis Maken. Ook gaan elk jaar duizenden alumni aan het werk of starten nieuwe ondernemingen. Wetenschappers lanceren spin-offs (commerciële toepassingen) of nemen plaats in besturen en commissies. We willen het onderzoekers en medewerkers zo makkelijk mogelijk maken om de externe samenwerking te zoeken.

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 voedingsbodemp 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 instrumenten voor 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 wetenschapssysteem. 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 in de toekomst 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, en voor het onderwijs het Amsterdam University College en diverse andere gezamenlijke opleidingen met de VU. 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 (het samenwerkingsverband van koepelorganisaties in wetenschap en bedrijfsleven). Daarmee zijn we beter in staat invloed te hebben op de politieke besluitvorming in Nederland en Europa.

Verder gaan we in de jaren '20 meer middelen inzetten om aankomende 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 en hoe concreter onze ambities, hoe beter wij in staat zijn om samenwerkingsverbanden met publieke en private partijen op te zetten die kunnen leiden tot meer (financiële) bijdragen van maatschappelijke instellingen, bedrijven en filantropische organisaties en gevers.

Om te doen

- Realiseren van een schaa sprong in partnerschappen, onder meer door middelen vrij te maken voor de ontwikkeling van samenwerkingsprogramma's.
- Waarderen van deelname aan externe commissies en lobbygroepen als integraal onderdeel van de universitaire taak.
- De fondsenwerving verder professionaliseren in een integrale aanpak met externe partners, mede om de betekenis van de UvA voor de samenleving tot uitdrukking te brengen.



4.2 Verbeteren van de instrumenten voor valorisatie

Tal van wetenschappers zijn zich ervan bewust dat de economische impact en maatschappelijke waarde van hun onderzoek steeds belangrijker wordt. Zij zien het belang van meer grootschalige strategische allianties en meer stakeholders (van lokale tot mondiale schaal). Vanuit de UvA zijn inmiddels diverse succesvolle spin-offs opgebouwd en al dan niet uitgevloegen. Niettemin hebben we ongetwijfeld meer kansen daarvoor dan we nu identificeren in ons onderzoek en onderwijs. In de jaren '20 willen we er een meer structurele basis voor leggen. We vergelijken succesvolle kennistransfermodellen van collega-instellingen met onze huidige hulpstructuren IXA, UvA Ventures Holding, Matrix IC, ACE en Science & Business Amsterdam Science Park.

De UvA heeft tot nu toe een bescheiden budget en instrumentarium besteed aan de derde wettelijke taak: valorisatie van onderzoek. 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 businessmodel 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 zijn valorisatieactiviteiten gediend met gemak, bijvoorbeeld met de beschikbaarheid van huisvesting, (andere) faciliteiten en startkapitaal voor nieuwe ondernemingen (zoals het *Amsterdam Student Investment Fund* en het *Proof of Concept Fund*). We intensiveren de investeringen in een vruchtbaar klimaat voor onderzoek en innovatie op onze campussen. Het Amsterdam Science Park, het Humanities Lab AVS (Amsterdam Venture Studio) en de Amsterdam Law Hub op de Roeterseilandcampus zijn daar voorbeelden van. We werken dat verder uit in het concept van de Amsterdam Research Based Campus (zie ook 7.1). UvA Ventures Holding concentreert zich op innovatie en spin-offs.

Om te doen

- 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 kennistransfermodellen door afstemming tussen de UvA (IXA) en groepsmaatschappijen als UvA Ventures Holding, Matrix IC en Science & Business ASP.



4.3 Aanhalen van de banden met de stad en de regio

Hoger onderwijs en wetenschap vormen samen een van de sterkste 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 gebruikmaken dan we al doen.

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 zich richt op kansen en bedreigingen van artificiële intelligentie voor de bevolking. 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, 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 bredere samenwerking van de UvA met de stad zal ook via het alumnibeleid worden versterkt.

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 nog.

Om te doen

- 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.
- De toegankelijkheid van de UvA als samenwerkingspartner voor de stad en regio vergroten.



5. Verantwoordelijkheid: we brengen onze publieke waarden in praktijk

De UvA leidt mensen op die maatschappelijke problemen aanpakken en ontwikkelt 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 hooghouden, vertalen naar ons eigen gedrag. Daarmee nemen we onze verantwoordelijkheid voor een leefbare, veilige, rechtvaardige 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 de privacy (zie ook paragraaf 2.4).

Een tweede waarde die we in praktijk brengen, 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 om onze eigen ecologische voetafdruk duurzaam te maken.

De derde waarde waarvoor wij staan, is inclusiviteit. We nemen actief deel aan de dialoog over kansenongelijkheid, sociale onrechtvaardigheid en uitsluiting. We helpen deze fenomenen te bestrijden, mede door de mechanismen erachter bloot te leggen. Binnen onze eigen organisatie betekent dit dat we studenten gelijke kansen geven, ongeacht hun achtergrond, en dat we een scherp oog hebben voor inclusiviteit (zie hoofdstuk 3). Voor de staf is een grotere mix van achtergronden van belang, zowel bij het aantrekken van nieuwe medewerkers als bij het samenstellen van teams (zie hoofdstuk 6). 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 borging van de sociale veiligheid zijn daarvoor belangrijke voorwaarden.

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. ons inzetten voor inclusiviteit en kansengelijkheid
4. zorgen voor een gezonde, veilige en stimulerende werkomgeving



5.1 Waarborgen bouwen voor 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 begeven op de opleidingenmarkt. 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 voor het versterken van het zelfreinigend vermogen van de wetenschap als bedreigingen voor de onafhankelijkheid ervan. We gaan de principes van open science implementeren op een wijze die de wetenschappelijke vooruitgang ten goede komt. Ook hier is aandacht nodig voor de relatie met grote, dataverwerkende bedrijven en het juridisch kader rond 'data'. In nauwe samenwerking met andere universiteiten in Nederland (VSNU) en in Europa (LERU) werken we aan het opstellen van voorwaarden voor de inkoop van informatiediensten, de ontwikkeling van alternatieve publicatieplatforms en aan een infrastructuur die de onafhankelijkheid van onderzoeksdata en metadata waarborgt.

Om te doen

- 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 data technologiebedrijven.
- Onderzoeksdata zoveel mogelijk FAIR (*findable, accessible, interoperable & reusable*) maken en werken naar 100 procent open access van wetenschappelijke artikelen.



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 over Nederland van het World Footprint Network. 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 wegwerp-artikelen, 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 we al in 2040 deze norm kunnen halen. 'Parijsbestendig' 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).

Om te doen

- Maatregelen uit de *white paper* (voor bedrijfsvoering, onderzoek en onderwijs) 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 Ons inzetten voor inclusiviteit en kansengelijkheid

Een sterke maatschappelijke trend is zichtbaar om de mechanismen achter uitsluiting, sociale onrechtvaardigheid en kansengelijkheid (nu eindelijk) serieus aan te pakken – in de wereld en in onze eigen universitaire omgeving. Wij leiden mensen op die daartoe in staat zijn, doen onderzoek naar die mechanismen en houden binnen onze eigen universiteit onze kernwaarden hoog.

Onze interdisciplinaire kracht maakt dat we als UvA de maatschappelijke dialoog over inclusiviteit en kansengelijkheid in de breedte kunnen voeren: we kunnen er de juridische, industriële, koloniale, sociale en psychologische achtergronden bij betrekken. De ongelijkheid en barrières in de samenleving nemen toe. Groepen mensen verschillen van elkaar, niet alleen in sociaaleconomische achtergronden, maar ook in religieus opzicht, in de taal die ze spreken of in hun houding ten opzichte van (bijvoorbeeld) familie, autoriteit en overheid. Het is onze opdracht als universiteit om onze studenten voor te bereiden op die realiteit maar ook om bij te dragen aan minder ongelijkheid, minder drempels en (minimaal) gelijke kansen voor iedereen.

Binnen onze eigen universitaire gemeenschap voeren we het gesprek over inclusiviteit en gelijkheid op de manier zoals het een wetenschappelijk instituut betaamt. Dat wil zeggen: op basis van de kwaliteit van argumenten, zelfonderzoek, kennisname van (de perspectieven van) anderen, gelijkwaardigheid en de wil om oplossingen te zoeken die werken. We erkennen dat ook wij in de UvA blinde vlekken hebben, en dat uitsluiting, discriminatie en vooroordelen ook aan onze universiteit voorkomen; soms bewust, vaak subtiel, onbedoeld, of zelfs onbewust.

Inclusie van verschillende gezichtspunten en de benutting van verschillen tussen mensen draagt bij aan onze wetenschappelijke kwaliteit en objectiviteit. Het vereist een stabiele en veilige werk- en leeromgeving van waaruit iedereen binnen de UvA op het scherpst van de snede, maar met respect en aandacht voor elkaar, 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. Daarom is het debat over ongelijkheid en onrechtvaardigheid nauw verbonden met het beleid tot behoud en vergroting van de sociale veiligheid en weerbaarheid (zie paragraaf 5.4).

Om te doen

- De dialoog over (on)gelijkheid en (on)rechtvaardigheid in de universiteit stimuleren en verbreden.
- 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 bewustwording van bias opnemen in professionaliseringsprogramma's als de Basiskwalificatie Onderwijs (BKO) en in leiderschapstrainingen.



5.4 Zorgen voor een gezonde, veilige en stimulerende werk- en studieomgeving

De gezondheid van onze medewerkers en studenten is altijd een hoofdzorg en zeker in coronatijd. De maatregelen tegen het virus beperken sterker en langer dan we hoopten het groepsgevoel en klassikale onderwijs dat zo belangrijk is voor de academische vorming van studenten. Het is ongewis hoe het onderwijs, het onderzoek en het academisch leven er in de komende tijd uit zullen zien en wat dit 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 werkdruk en de lage slagingskans bij het aanvragen van externe onderzoekssubsidies
- onze eigen, soms doorgeschoten procedures, overlegcultuur en de druk om altijd bereikbaar te moeten zijn

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 voor het hoger onderwijs is nodig, maar niet altijd een oplossing. De oorzaken verschillen per faculteit of dienst, en ook binnen faculteiten en diensten. Werkdruk ligt deels aan intern gemaakte keuzes. Zo kan meer waardering voor onderzoeksoutput dan voor onderwijs stress opleveren bij docenten met vooral een onderwijstaak. Er zijn echter ook factoren die niet een eigen keuze zijn. De aard van een opleiding (talig of exact) kan er bijvoorbeeld toe doen. Onder het ondersteunend personeel (obp) wordt werkdruk onder meer veroorzaakt door toename van externe regeldruk en verantwoordingsverplichtingen.

Ook de gezondheid van studenten en hun stress- en burn-outklachten blijven onze volle aandacht houden. Bestaande initiatieven als UvAcare en de health week zetten we voort. Het kleinschalige onderwijs waarover paragraaf 3.1 gaat, is mede bedoeld om de afstandelijkheid en stress in het onderwijs te verkleinen en om meer rekening te houden met verschillen tussen studenten.

Werkdruk is niet de enige determinant van de gezondheid van de werk- en studeeromgeving. Eenieder 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 zonder angst voor studie- of loopbaangevolgen. Iedere melding van een onveilige situatie nemen we serieus en onderzoeken we zorgvuldig, en we maken werk van onze gedragscode waarin we elkaar op grensoverschrijdend gedrag aanspreken en niet wegkijken. 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, en het stelsel van procedures en vertrouwenspersonen, kan vinden en begrijpen.

Om te doen

- Concrete, directe maatregelen tegen werkdruk opnemen in de facultaire strategische plannen (ook om ongewenste neveneffecten van plaats- en tijdonafhankelijk werken tegen te gaan).
- Bij vaststelling van nieuw beleid meer vertrouwen geven aan de uitvoerders en daarmee de interne regeldruk verminderen.
- Zorgdragen voor het 'huis van de sociale veiligheid' (gedragscode, klachtenregeling, systeem vertrouwenspersonen, trainingen om onveilige situaties bespreekbaar te maken), gebruikmakend van de aanbevelingen van de *task force* Sociale Veiligheid.



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 (afgestemd op onze inhoudelijke ambities voor onderwijs en onderzoek). Om een brede topuniversiteit te blijven, moeten we talentvolle mensen met diverse competenties aantrekken en zich laten ontwikkelen, ze behouden, maar ze ook durven laten gaan. Voorwaarde is een aantrekkelijke werk- en leeromgeving waarvoor mensen met diverse achtergronden en perspectieven graag kiezen.

Elke UvA-eenheid maakt zijn eigen strategische personeelsplanning om goed te kunnen anticiperen op ontwikkelingen in onderwijs en onderzoek en op de arbeidsmarkt. Gezamenlijk streven we naar een aantrekkelijke werk- en leeromgeving waarin een goede balans bestaat tussen autonomie voor en verantwoordelijkheid van de medewerker.

Goed werkgeverschap houdt in dat we investeren in inhoudelijke deskundigheid, bijvoorbeeld op het gebied van digitalisering, onderwijscompetenties en innovatie. Het houdt ook in dat we tegemoetkomen aan de behoefte aan zingeving, dat we een prettig, veilig en uitdagend werkklimaat scheppen, dat niet iedereen overal goed in hoeft te zijn, 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 meer medewerkers met verschillende culturele achtergronden of fysieke beperkingen in dienst te nemen (zie paragraaf 6.2). Goed werkgeverschap vraagt verder om een evenwichtige waardering van de directe en indirecte taken die bijdragen aan onderwijs en onderzoek. 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 verwachten we dat zij flexibel zijn en zich hieraan kunnen aanpassen. Met dit als uitgangspunt blijft de UvA werken aan het carrièreperspectief voor tijdelijke medewerkers – zoals eerder voor de onderwijsfuncties al is afgesproken met de vakbonden en de Centrale Ondernemingsraad. Een belangrijk aandachtspunt blijft een passende verhouding tussen vaste en tijdelijke dienstverbanden.

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

1. leiderschap – om onze doelen en een aantrekkelijk werkklimaat te bereiken
2. vergroting van de diversiteit en inclusiviteit in personeelsbestand én -cultuur
3. erkennen en waarderen van alle soorten talenten en taken



6.1 Leiderschap inzetten als middel om doelen en een aantrekkelijk werkklimaat te bereiken

Leidinggevend en hebben sleutelfuncties voor het realiseren van de kerntaken en doelen van de UvA. Zij hebben de belangrijkste rol bij transitie. Daarom blijven we investeren in coachend en verbindend leiderschap. Het is ook een hefboom voor talentontwikkeling en aantrekkelijk werkgeverschap. Een goede leider benut ondernemerschap, 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 en van transparante besluitvorming, zodat de uitvoering niet (opnieuw) tot discussie leidt. We vinden het belangrijk dat elke leidinggevende een relevante leergang Leiderschap heeft gevolgd en zo mogelijk relevante bestuurlijke functies heeft bekleed of een rol in de medezeggenschap heeft gehad.

We vinden overigens dat elke medewerker persoonlijke leiderschapsvaardigheden zou moeten ontwikkelen, ook degenen die geen formele leiderschapsrol vervullen. We weten dat academici vaak een beperkt aantal jaren als leidinggevende werkzaam zijn, en vaak ook nog eens gedurende een deel van hun werktijd. Ook in de diensten en faculteitsbureaus 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 helpen bij hun managementtaken. Leidinggevend mogen dan verantwoordelijk 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 loopbaanbeleid te realiseren. De UvA ontwikkelt daarom de komende jaren digitale instrumenten voor werving en selectie, jaargesprekken en persoonlijke ontwikkeling.

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

Om te doen

- Leiderschapsontwikkeling integreren in strategische personeelsplanning.
- De ondersteuning en ontzorging van leidinggevend structureren, door goede afstemming van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.
- UvA *principles of leadership* opstellen en uitdragen.



6.2 Vergroten van diversiteit en inclusiviteit in personeelsbestand en cultuur

Paragraaf 5.3 liet zien hoe wij ons steentje willen bijdragen aan inclusiviteit en kansengelijkheid in en buiten de UvA: door mensen op te leiden, onderzoek te doen en het debat over deze onderwerpen met respect te voeren. Ons diversiteitsbeleid strekt zich uiteraard ook uit naar ons personeelsbeleid. Verschillen tussen mensen verrijken onze academische omgeving met een breed spectrum van perspectieven (en niet alleen Angelsaksische) en vermindert kansenongelijkheid.

De Nota diversiteit uit 2019 zegt het zo:

“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 gemedend 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.”

Op weg naar een meer diverse UvA willen we vooral medewerkers aantrekken (of aan ons binden) met verschillende achtergronden. Het is belangrijk dat studenten kennismaken met een divers samengestelde staf. Werving van nieuwe medewerkers is erop gericht dat de UvA een afspiegeling is van de toekomst. De benoeming van meer vrouwelijke hoogleraren en uhd's is een prominent doel. De werving van meer medewerkers die verschillen in afkomst en sociaal-culturele achtergrond, en van meer medewerkers met fysieke beperkingen, is niet minder prominent. De kunst is om deze doelen te vertalen in passende selectiecriteria, naast uiteraard de vakinhoudelijke functie-eisen.

Daarnaast willen we dat docenten en andere stafleden een scherp oog hebben voor wat voor onze studenten vanzelfsprekend is: aandacht voor digitalisering, maar ook voor diversiteit en interculturele vaardigheden. Hierin kunnen onze jonge talenten en hun platforms (zoals Jong UvA, Amsterdam Young Academy en de PhD Council) een belangrijke functie vervullen. Uiteindelijk is van belang dat elke UvA-medewerker opmerkzaamheid toont voor de achtergrond van studenten – zodanig, dat de studenten zich gezien voelen.

We werken dus bewust en actief aan diversiteit en inclusiviteit, maar dit zijn geen zaken die alleen worden geregeld in bestuursplannen of door managers. Een inclusief geheel van medewerkers – en studenten – van verschillende achtergronden vraagt een verandering van de cultuur en van het bijbehorende gedrag 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.

Om te doen

- De diversiteit van de staf vergroten en een plaats geven in de strategische personeelsplannen.
- Bevordering van diversiteit vertalen in de criteria en kanalen van werving en selectie.



6.3 Erkennen en waarderen van alle soorten 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 voor wie zowel onderzoeks- als onderwijstaken heeft, of heeft gehad. De verhouding daartussen is niet in beton gegoten, kan per loopbaanfase verschillen en komt in samenspraak tot stand. We ontwikkelen specifiek (loopbaan)beleid voor de functierang docent, waaronder ook veel tutoren vallen. Ook in andere functies, zowel wetenschappelijke als ondersteunende, 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 (zie hoofdstuk 1), hanteren we in principe een brede sollicitatiecommissie bij de werving van personeel vanaf schaal 11, het niveau van universitair docent. Dat doen we zeker als het gaat om een leidinggevende positie. Zeker één collega uit een andere discipline wordt gevraagd zitting te nemen in de commissie (meerdere collega’s uit andere disciplines kan ook). As het gaat om obp, betrekken we een collega (of meerdere collega’s) van een andere faculteit of dienst. Doel is (mede) om de diversiteit aan competenties en achtergronden in de samenstelling van het team waarvoor geworven wordt, te vergroten. Bijkomend voordeel is dat we daarmee loopbaanbeslissingen meer objectiveren door ze niet alleen met interne betrokkenen te nemen.

Belangrijk is hoe we de UvA positioneren als aantrekkelijke werkgever. Voor onze vernieuwing moeten we ook nieuw talent aantrekken. We ontwikkelen een *employee value proposition* (EVP), of, 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, de vestiging in of nabij Amsterdam en de perspectieven en carrières van partner en gezin. De ruimte voor maatwerk in het aangeboden arbeidsvoorwaardenpakket kunnen we beter benutten dan we nu doen om aan te sluiten op de wensen van nieuwe medewerkers. Schaarste van talent manifesteert zich met name op gebieden waar we direct concurreren met het bedrijfsleven: informatica en artificiële intelligentie, recht en economie.

Om te doen

- Uitwerken van evenwichtige waardering en erkenning van het werk voor alle onderdelen van het wetenschappelijke bedrijf: onderwijs, onderzoek, maatschappelijke impact, valorisatie, leidinggevende taken, teamwerk en organisatie.
- Waar mogelijk iemand uit een andere discipline of faculteit/dienst laten plaatsnemen in de sollicitatiecommissie bij aanstellingen en functiewijzigingen vanaf schaal 11.
- Ons (banen)aanbod concurrerende maken voor talenten.



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 steeds opnieuw 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. Zeker in het onderwijsdomein is wendbaarheid in de bedrijfsvoering een uitdaging, vanwege de kwaliteitseisen, digitalisering en veranderende studentenpopulatie. De komende jaren willen we binnen de UvA teamwerk en ondernemerschap voor onderzoek en onderwijs stimuleren.

Een professionele bedrijfsvoering maakt samenwerking en ondernemerschap makkelijker voor eindgebruikers (studenten, docenten, onderzoekers, partners, bestuursleden). De uitdaging in de bedrijfsvoering is om met de beschikbare middelen de balans te zoeken tussen flexibel inspelen op kansen enerzijds en het efficiënt uitvoeren van gestandaardiseerde processen anderzijds. De kunst is om standaarden ('NEN-normen') te hanteren waarmee onderzoeksgroepen en opleidingen hun autonomie behouden, terwijl ze toch overal binnen de UvA hun activiteiten kunnen uitvoeren. Alleen als daar goede redenen voor bestaan, mogen medewerkers en studenten beperkingen ondervinden van specifieke facultaire procedures en gewoonten.

Interne mobiliteit en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers dragen bij aan de opbouw en inrichting van gestandaardiseerde processen. Beide willen we stimuleren. 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 draagt functieroulatie bij aan de wendbaarheid van de organisatie. Bovendien voorkomt het waar mogelijk formele reorganisaties.

Het geambieerde, wendbare academische systeem vraagt om:

1. benutten van creativiteit via teams en ondernemerschap
2. hanteren van standaarden voor de bedrijfsinrichting en bedrijfsvoeringsprocessen
3. verkleinen van de afstand tussen professionele dienstverleners en de wetenschap



7.1 Benutten van creativiteit via teams en ondernemerschap

Individuele medewerkers beschikken over veel creativiteit die ons helpt om kansen in onderwijs en onderzoek te zien en te grijpen. Ruimte voor creativiteit, en het gevoel dat die er is, is dan ook van groot belang. Daar is vertrouwen voor nodig, onderlinge verbondenheid en ruimte om (verantwoorde) risico's te nemen. Tegelijkertijd willen we gemeenschappelijke doelen behalen. Voor een goede balans tussen deze twee willen we toe naar meer programmatische en 'vloeibare' werkvormen in teams, en naar co-creatie tussen wetenschappers en professionals uit de bedrijfsvoering. 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 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 bedrijfsvoering. Als niet alleen onze werkvormen fluide zijn, maar we ook periodieke wisselingen van individuele rollen binnen en buiten teams mogelijk maken. We zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de aangeboden opleidingen, de afgesloten onderzoekscontracten en -programma's, en de zorg voor onze patiënten en cliënten – niet ieder voor een eigen stukje.

Investeren in teams vraagt nogal wat van leidinggevend. Ze moeten een groep mensen kunnen inspireren, richting kunnen geven en kunnen motiveren. De leidinggevend 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 daarbij als we een cultuur omarmen die ondernemerschap en experimenteren waardeert en die toelaat dat daar (ook) tijd aan mag worden besteed. Fouten maken mag – omdat ervan te leren valt. Ondernemerschap is een zogenoemd outside in principe: medewerkers krijgen de ruimte om in te spelen op een waargenomen behoefte of kans in de buitenwereld en verantwoorden zich over het resultaat. Dat is iets anders dan een opdracht uitvoeren van 'bovenaf' en verantwoording afleggen over het proces. Als organisatie werken we naar een open klimaat waarin dit veilig kan, uiteraard onder heldere voorwaarden.

Hiervoor is een andere *mindset* nodig. In formele organisaties sluiten nieuwe initiatieven vaak achter in de wachtrij aan voor faciliteiten en huisvesting, terwijl je ze eigenlijk wilt omarmen en naar voren wilt trekken. Om intern ondernemerschap te bevorderen, moeten we hier oog voor hebben.

Om te doen

- Investeren in instrumenten voor projectmatig werken (voor leidinggevend en 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.
- Het concept 'Amsterdam Research Based Campus' verder uitbouwen, dat wil zeggen: innovatie koppelen aan huisvestingsstrategie. Dit kan naar analogie van het Amsterdam Science Park waar wetenschappers, studenten, bedrijven en maatschappelijke partners op één locatie zijn samengebracht en elkaar makkelijk weten te vinden.



7.2 Hanteren van standaarden in de bedrijfsvoering

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 helpen, niet tegenwerken. Digitale toetsen zijn daarvan een voorbeeld, of de wijze waarop kosten worden verrekend van docenten in interdisciplinair onderwijs. Hoe belangrijk het is om barrières voor samenwerking te slechten in besturingsmodellen en administraties, blijkt in de onderwijs-samenwerkingen binnen de UvA, maar ook bijvoorbeeld in de *joint degrees* met de VU en in de fusie van AMC en VUmc tot Amsterdam UMC.

Het belang van onderwijs en onderzoek is het uitgangspunt. De komende jaren moeten we onverminderd werken aan effectieve standaarden en definities (‘NEN-normen’) 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 bedrijfsvoering weg als ze onze wendbaarheid en slagvaardigheid hinderen. Dat doen we bijvoorbeeld al in het programma Onderwijslogistiek.

We vullen 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) krijgt hierin een sterkere rol. Het BVO is als ‘coöperatie’ van opdrachtgevers al een belangrijk orgaan in de inrichting van de processen in de bedrijfsvoering. Dat blijft zo, maar we versterken deze rol en laten besluiten over wenselijke standaarden voorbereiden door een gezaghebbende inhoudelijke adviesraad.

Om te doen

- Standaarden voor de UvA-bedrijfsvoering vaststellen. Daarbij waken voor verschillen waarvan we denken ‘dat is nu eenmaal zo aan de UvA’.
- De rol van het BVO in het besturingsmodel versterken als plek van samenwerking tussen de faculteiten en met de diensten.
- Een UvA Standards Board (USB) inrichten voor het gezaghebbend adviseren over (administratieve) standaarden en definities in de bedrijfsprocessen, die ook de externe samenwerking versoepelen.



7.3 Verkleinen van de afstand tussen professionele dienstverleners en 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 ICT, administratie, secretariaten, facilitaire zaken). Ook zij werken voor onderwijs, onderzoek en valorisatie. De ambitie is dat wij allen oprecht trots zijn op hun werk ('aan de UvA is het goed geregeld' – ook al gaat er wel eens iets fout). Als het goed is, is er voor het obp 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: doordachte standaarden en kwaliteitsbesef in de procesketens (als beschreven in paragraaf 7.2) en tegelijkertijd een kortere afstand van de bedrijfsvoering tot het primaire proces. Dit laatste kan onder andere door het werk van de diensten beter aan te sluiten op de facultaire bedrijfsvoering en vice versa.

Voor elk van de vier diensten die voor UvA en HvA gezamenlijk werken is in 2017 – bij beëindiging van de bestuurlijke fusie – een uitvoeringsplan opgesteld om de samenwerking te behouden en de schaalvoordelen te oogsten. Het gaat bijvoorbeeld om hogere kwaliteit, duurzaamheid en/of lagere kosten per eenheid 'product'. Na realisering van deze plannen blijven we werken aan succesvolle gezamenlijke diensten.

De vraag naar en het 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 de bedrijfsvoering als bij de verbetering van producten.

Om te doen

- Visie ontwikkelen op de waarde van de bedrijfsvoering voor eindgebruikers en het primaire proces, en op de taakverdeling tussen centrale diensten en facultaire bedrijfsvoering.
- 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.