

Is het een plan,
of gaan we
het doen?

Woord vooraf

In een onrustige politieke omgeving en bij een ongewis economisch getij doet de universiteit er goed aan zich op haar kerntaken te blijven concentreren. Dus vindt u in dit instellingsplan geen beschouwingen over landspolitiek of wereld-economie, maar concrete ambities en acties ten bate van wetenschappelijk onderwijs en onderzoek, van de mensen die dat doen en dragen, en de faciliteiten die zij daarbij nodig hebben.

Wie werkt of studeert aan de Universiteit van Amsterdam wordt gedreven door een groot persoonlijk belang.

Studiekeuze en studiesucces bepalen in sterke mate iemands verdere levensloop en een wetenschappelijke loopbaan is doorgaans een levensvervulling. Het instellingsplan heeft echter niet de pretentie individuele ambities te sturen, het is vooral bedoeld om te stimuleren, om optimale condities te creëren. Daarvoor is meer nodig dan geld en mooie woorden. Onderlinge samenwerking en collectieve inspanningen zijn essentiële voorwaarden. Daarom is dit plan niet aan bestuurstafels of achter een bureau gemaakt maar ontstaan in samenspraak met zeer velen in de universitaire gemeenschap. Het mag rekenen op brede instemming en dat is de beste garantie dat het meer is dan een plan. We gaan het gezamenlijk zo doen.

De universiteit is er niet alleen voor de mensen die er werken en studeren. Ze moet zich instellen op nieuwe generaties studenten van zeer verschillende herkomst, jonge academici die een onderzoekscarrière ambiëren en afgestudeerden die terugkomen voor vervolgstudies of om de universiteit van dienst te zijn. Een universiteit behoort een rol van betekenis te spelen voor de cultuur en de economie van de stad die haar heeft gesticht en eeuwenlang in stand heeft gehouden en voor de Nederlandse samenleving die haar activiteiten grotendeels bekostigt en mag rekenen op de bijdragen van haar collectieve vernuft en kritische zin. Ook deze dimensies van de universitaire taak komen in de ambities en acties van dit plan aan bod.

Het instellingsplan 2003-2006 is geen uitstallkast van wat de universiteit zo al te bieden heeft of een strategische analyse van de toekomst van hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek. Het is een heel gewoon, praktisch werkdocument dat niet op zoek is naar lezers, maar naar doeners. En de beste aanbeveling die ik het mee kan geven is de constatering dat het blijkt te werken, dat de uitvoering al in gang is gezet.

*Sijbolt Noorda,
Voorzitter College van Bestuur*

Totstandkoming

Het instellingsplan 2003-2006 is voorbereid in een reeks rondetafelgesprekken tussen gezelschappen van wisselende samenstelling. Daarbij zijn ook leden van de universitaire gemeenschap betrokken die geen formele rol hebben in het bestuurlijke en medezeggenschapsircuit. Het plan is in verschillende stadia besproken in diverse gremia: het Centraal Bestuurlijk Overleg (College van Bestuur en decanen faculteiten), de Gezamenlijke vergadering van de medezeggenschapsorganen (Centrale Ondernemingsraad en Centrale Studentenraad), de Universitaire Onderzoek Commissie (UOC) en de Universitaire Commissie voor het Onderwijs (UCO). Uiteindelijk is het instellingsplan vastgesteld door het College van Bestuur.



6 ambities

Ambitie 1. De Universiteit van Amsterdam ambieert een internationaal vooraanstaande universiteit in onderwijs en onderzoek te zijn.

Ambitie 2. De Universiteit van Amsterdam ambieert een multidisciplinaire universiteit te zijn waarin onderzoek wordt verricht en onderwijs wordt gegeven en genoten over een breed scala van vakgebieden.

Ambitie 3. De Universiteit van Amsterdam streeft naar een actieve deelname en bijdrage aan de ontwikkelingen in de samenleving, in het bijzonder in de regio Amsterdam.

Ambitie 4. De Universiteit van Amsterdam ambieert een transparante en efficiënte organisatie van professionals te zijn.

Ambitie 5. De Universiteit van Amsterdam ambieert een verbetering van haar financiële grondslag te bewerkstelligen.

Ambitie 6. De Universiteit van Amsterdam streeft naar versterking van haar imago, dat gebaseerd is op haar prestaties en ambities, bekend is bij en gedragen wordt door de eigen medewerkers, studenten en afgestudeerden, en herkend wordt door de buitenwacht.





Ambitie 1. De Universiteit van Amsterdam ambieert een internationaal vooraanstaande universiteit in onderwijs en onderzoek te zijn.

Uitstekend onderzoek voortzetten. De internationale reputatie van een universiteit hangt vooral af van de kwaliteit van het onderzoek. Bepalend daarvoor zijn de prestaties die onderzoekers leveren. Ook de aantrekkingskracht van graduate en promotieopleidingen speelt een rol. De UvA streeft ernaar dat - afhankelijk van de discipline - 15 tot 25 procent van de onderzoekers een belangrijke rol speelt in het internationale netwerk, blijkens publicaties en andere wetenschappelijke activiteiten. De overige onderzoekers doen het op nationaal niveau goed tot zeer goed.

'Er werkt aan de UvA een grote groep wetenschappers van wereldfaam. Ik ben er trots op dat ik daarmee mag samenwerken.'

Prof. dr. Robbert
Dijkgraaf, hoogleraar
Mathematische
fysica, Faculteit der
Natuurwetenschappen,
Wiskunde en Informatica
over de kracht van de
UvA

De UvA mag tevreden zijn over het huidige onderzoeksniveau. Kwaliteitsoordelen en de participatie in internationaal onderzoek zijn uitstekend. Een risico is dat met het vertrek van oudere onderzoekers kennis en ervaring verloren gaan. Hun vertrek biedt weliswaar de mogelijkheid om meer nieuwe mensen aan te trekken dan de afgelopen periode mogelijk was, maar getalenteerde jonge onderzoekers zijn vaak moeilijk te vinden. Reden voor de UvA om serieus in te zetten op bewezen talent, onder meer door gebruik te maken van stimuleringsprogramma's. De vernieuwing van het wetenschappelijk personeel moet gericht verlopen. Daartoe stellen afdelingen en instituten personeelsplannen op, waarin vervanging en continuïteit voor de komende vijf jaar centraal staan. Faculteiten en de centrale universiteit maken hiervoor budget vrij.

Actiepunt 1: Opstellen van personeelsplannen (start 2003)

Onderwijskwaliteit verhogen. De opleidingen van de Universiteit van Amsterdam scoren goed tot uitstekend als het gaat om het wetenschappelijke niveau. Dit blijkt onder meer uit de studententevredenheidsmonitor in het algemeen en uit de kwaliteit van de scripties in het bijzonder. Door de slechte score op de zogenaamde kleine kwaliteit eindigen opleidingen echter toch te vaak onder aan de kwaliteitslijsten. De UvA wil het onderwijs daar waar nodig aanzienlijk verbeteren, opdat een veel groter deel van de opleidingen tot de beste 25 procent van Nederland gaat behoren. Dat vergt een forse inspanning van alle betrokkenen over een langere periode.

Kwaliteit en inzet van de betrokkenen - medewerkers én studenten - bepalen het niveau van het onderwijs. De UvA gaat meer aandacht besteden aan de kwaliteit van docenten en ondersteunend personeel. Docenten die onder de maat presteren krijgen meer coaching en ontwikkelingsmogelijkheden, voor heel goede docenten komen er meer carrière- en beloningsmogelijkheden. De universiteit gaat expliciet vastleggen aan welke onderwijskwaliteitseisen een docent moet voldoen. Nieuwe medewerkers kunnen dan mede op deze kwaliteiten worden geselecteerd.

Actiepunt 2: Vastleggen van eisen aan kwaliteit en inzet van onderwijzend en ondersteunend personeel (start 2004)

Advies en begeleiding van studenten. Op de kwaliteit en inzet van studenten is moeilijker vat te krijgen. Het is goed dat iedereen met een vwo-diploma een universitaire studie kan starten, maar daarna moeten student en instelling samen afspraken maken over de voorwaarden waaronder een opleiding kan worden gevolgd. Of student en opleiding bij elkaar passen, moet zo snel mogelijk worden vastgesteld. Dat is in het belang van zowel de student als van de instelling. Als de selecterende en verwijzende functie van de propedeuse beter wordt vervuld, kan het studierendement omhoog. Wanneer ongeïnteresseerde studenten wegblijven, kunnen docenten zich volledig richten op het uitdagen van de gemotiveerde studenten.

Annemarie Henderson,
voorzitter van de
Centrale Studentenraad
(2002-2003) over de
kracht van de UvA

‘Een omgeving, waarin de moderne student zich vrij kan ontplooien, over eigen grenzen heen leert kijken en leert omgaan met het realiseren van eigen initiatieven.’

De UvA streeft de volgende maatregelen na:

- Intakegesprek eerste jaar

Alle studenten hebben uiterlijk de eerste week van het collegejaar een intakegesprek met een docent. Opleidingen met een laag propedeuserendement voeren deze maatregel in 2003 als eerste in.

- Advies en voortgangsgesprek

Alle eerstejaarsstudenten krijgen vóór de kerst een openhartig schriftelijk advies, voorzien van een inschatting of zij de studie binnen een redelijke termijn kunnen afronden. Als dit advies negatief is, volgt een suggestie voor een alternatieve studie. De student die de studie voortzet, spreekt met het onderwijsinstituut af hoe het volgende semester wordt ingevuld. Elk semester wordt de voortgang besproken en een vervolgspraak gemaakt. **Actiepunt 3: Aanscherpen advies en keuzebegeleiding beginnende studenten (start 2004)**

Studerende studenten. Er zijn meer maatregelen die bijdragen tot verbetering van het onderwijs aan de UvA:

- Vergroten motivatie studenten

Studenten worden extra gemotiveerd om stimulerende, aanvullende programma's te volgen en bij te dragen aan het onderzoek van hun docenten.

- Openstellen Study Abroad-programma
Enkele honderden studenten per jaar krijgen de mogelijkheid een periode in het buitenland te studeren.
- Belonen rendement en kwaliteit
Instituten die een hoog rendement behalen of bij een visitatie een hoog kwaliteitsoordeel krijgen, ontvangen een financiële beloning.
- Doorlichten onderwijs- en examenregelingen
Regelingen mogen geen ruimte laten voor studenten om minder intensief te studeren, of om de begeleidingscapaciteit van een opleiding onnodig te belasten. **Actiepunt 4: Inzetten op goed onderwijs en studerende studenten (start 2004)**

Herinrichting opleidingsaanbod. De belangstelling van aankomende studenten verschuift. ‘Klassieke’ universitaire opleidingen als talenstudies, fysica en chemie trekken minder studenten, terwijl de instroom bij ‘moderne’ opleidingen in sectoren als media, gezondheid en economie groeit. De traditionele opleidingen zijn analytisch, disciplinair en onderzoeksgericht, en bieden weinig keuzemogelijkheden. Dit aanbod is niet meer in overeenstemming met de vraag van studenten, en wordt teruggebracht tot een dertigtal breed georiënteerde opleidingen waarbinnen studenten daadwerkelijk keuzes kunnen maken.

‘De grote betrokkenheid van studenten en docenten die tot meer samenhang in het geheel leidt dan je op het eerste gezicht zou denken.’

Drs. Rob de Klerk,
onderwijsdirecteur
Pedagogiek en
Onderwijskunde,
Faculteit der
Maatschappij- en
Gedragwetenschappen
over de kracht van de
UvA

De voorgenomen samenwerking met de Hogeschool van Amsterdam moet leiden tot een grotere variëteit in het gezamenlijke bacheloraanbod. De angst dat het onderscheid tussen beroepsgerichte en wetenschappelijke opleidingen daarmee vervaagt, is ongegrond. Het doel is juist om meer helderheid in het aanbod te scheppen, door het onderscheid tussen hbo- en wo-opleidingen scherper te profileren. Aansluitend moet ook een gedifferentieerd Amsterdams masteraanbod recht doen aan de uiteenlopende ambities van studenten en wensen vanuit de arbeidsmarkt. Een afstemming van het aanbod op een veranderende markt is nog geen antwoord op de afnemende belangstelling voor de klassieke richtingen. Voor een deel zullen deze richtingen een andere rol moeten gaan vervullen. De faculteiten waar dit speelt, de Faculteit der Geesteswetenschappen en de Faculteit der Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatica, bezinnen zich op de positie en rol van hun opleidingen binnen het universitaire geheel. **Actiepunt 5: Heroverwegen en herinrichten van het opleidingsaanbod (start 2005)**

Internationale invulling bachelor-masterstructuur.

De komende jaren krijgt de bachelor-masterstructuur haar beslag. De UvA grijpt de introductie van het Europese twee-gradenstelsel aan om de (inter)nationale positie van het onderwijs te versterken. Er komt een gedifferentieerd pakket van een- tot tweejarige masteropleidingen, sommige van internationale allure. Daarmee wordt meer recht gedaan aan de praktijk, waarin niet elke student hetzelfde traject wil volgen. Bij masteropleidingen die straks vooral een opstap vormen naar de promotieopleiding, komt het aantal studenten grofweg overeen met het aantal promotieplaatsen. Op langere termijn mikt de UvA op een overzichtelijk aantal masteropleidingen met elk een rendabel aantal studenten.

‘De kracht van de UvA is dat talloze disciplines op de grens van de huidige internationale kennis met elkaar en met de Nederlandse samenleving contacten onderhouden ter verlichting van de burgerij en ter bescherming van de Nederlandse cultuur in een open wereld.’

Prof. dr. Jos de Beus,
hoogleraar Politicologie en afdelingsvoorzitter Politicologie,
Faculteit der Maatschappij- en Gedragswetenschappen

De universiteit streeft naar internationale erkenning van het eindniveau van de bachelors, en daarmee naar een goede kans voor studenten op toelating aan een andere instelling voor een masteropleiding. UvA-bachelors en -masters moeten hun weg kunnen vinden naar het buitenland, en buitenlandse studenten naar de UvA. Daarom wordt, naast de Nederlandstalige bachelors, in een aantal vakgebieden een (parallele) Engelstalige bacheloropleiding aangeboden. In 2006 wil de UvA dat tien procent van de bachelorstudenten en 25 procent van de masterstudenten uit het buitenland komt. Dat de UvA de blik naar het buitenland richt, doet niets af aan de primaire taak van de universiteit: Nederlandse studenten opleiden tot gekwalificeerde afgestudeerden aan wie de samenleving behoefte heeft. **Actiepunt 6: Invullen van de bachelor-masterstructuur in internationaal perspectief (start 2003)**

Diversiteit studentenpopulatie.

De diversiteit in de studentenpopulatie neemt de komende jaren toe. Actief werven van buitenlandse studenten leidt tot een stabielere studenteninstroom, en daarmee een minder grillig financieringspatroon. Ook wil de UvA meer studenten aantrekken uit traditioneel niet-academische milieus, onder wie allochtone studenten. Goede voorlichting, aansluitactiviteiten en gerichte voorzieningen moeten de drempel voor deze groepen verlagen. Verder neemt het aantal

oudere studenten toe: mensen bijvoorbeeld die gestopt zijn met werken en een studie willen oppakken. Deze diversiteit maakt maatwerk steeds meer nodig. Al volgt niet iedereen hetzelfde standaardprogramma, de eisen die worden gesteld zijn uiteraard voor alle studenten gelijk. **Actiepunt 7: Opvangen van diversiteit in de studentenpopulatie (start 2004)**

Uitstekende faciliteiten. Om een vooraanstaande positie in te nemen in onderwijs en onderzoek, zijn uitstekende faciliteiten nodig. De universiteit moet zorgen voor goed ingerichte werkplekken, goede apparatuur en informatie- en communicatievoorzieningen, maar ook voor concurrerende salarissen, carrièremogelijkheden, en - specifiek voor buitenlandse medewerkers - hulp bij het vinden van huisvesting en banen voor partners. Zo kan de UvA goede docenten en onderzoekers aantrekken én behouden. De universiteit heeft een ambitieus lange-termijnplan voor huisvesting en infrastructuur. Daarin moet fors worden geïnvesteerd.

‘Een combinatie van kwalitatief goed onderwijs, een gezellige chaos en de ligging in het hart van de mooiste stad ter wereld.’

Floor Milikowski,
voorzitter van de
ASVA (2002-2003)
over de kracht van
de UvA

Tegelijkertijd kan de UvA, zodra nieuwbouw is gerealiseerd, besparen op onderhoud aan en aanpassing van bestaande panden, en zijn kosten beter beheersbaar door standaardisering van voorzieningen. Ook op de korte termijn dienen de voorzieningen op peil te blijven, en waar nodig te worden gebracht. Om bestaande faciliteiten optimaal te benutten, krijgen scholing en het delen van kennis over bijvoorbeeld ICT in het onderwijs meer aandacht.

De UvA stelt extra geld en menskracht beschikbaar om de voorzieningen op orde te brengen, en zorgt ervoor dat de verschillende niveaus binnen de universiteit de voorzieningen onderling goed afstemmen. **Actiepunt 8: Op peil houden en waar nodig brengen van voorzieningen (start 2003)**

Meer studentenhuysvesting. Om met succes te kunnen studeren, moet ook de leefsituatie van de student aan bepaalde voorwaarden voldoen. Huisvesting en inkomen zijn primair van belang. Met gemeente en woningbouwverenigingen moet een substantiële groei van het aantal studentenwoningen worden gepland. Omdat bestaande regelgeving uitbreiding belemmert, dringt de UvA bij de politiek op aanpassing aan. Om studenten een (aanvullend) inkomen te kunnen bieden, ontwikkelt de universiteit meer deeltijdfuncties. **Actiepunt 9: Aandringen bij de politiek op meer studentenhuysvesting en ontwikkelen van huysvestingsplannen (start 2003)**

Prof. dr. Anne Baker, hoogleraar Algemene taalwetenschap, in het bijzonder de psycholinguïstiek en de taalpathologie alsmede de Nederlandse gebarentaal

Interview. 'Zowel voor onderwijs als voor onderzoek vind ik internationale contacten van uitermate groot belang. Mijn onderzoeksgroep wisselt regelmatig ideeën uit met buitenlandse collega's van andere universiteiten, zo blijft ons onderwijs ook op internationaal niveau aantrekkelijk. Bij Algemene taalwetenschap wordt bijvoorbeeld geen klassiek onderwijs gegeven. Er is gekozen voor 'problem solving'-onderwijs: vanuit opdrachten werken naar een antwoord. Deze manier van lesgeven is voor studenten zeer aantrekkelijk en uitdagend. Internationaal gezien bestaat er dan ook veel belangstelling voor onze methode: we worden regelmatig gevraagd hoe wij dat hebben aangepakt.

Daarnaast bestaat er een intensieve uitwisseling met buitenlandse collega's op het gebied van Europese en internationale onderzoekprogramma's. We houden elkaar op de hoogte van de nieuwste stromingen en praten over allerlei aspecten van het onderzoek. En we trekken postdocs en promovendi uit het buitenland aan omdat het opdoen van internationale contacten voor onze studenten stimulerend werkt. Ook een promovendus moet zich zoveel mogelijk internationaal oriënteren. Daarom besteden wij in het begeleidingsplan dat voor elke nieuwe promovendus wordt gemaakt, veel aandacht aan buitenlandse contacten. Aan de ene kant bestaat de begeleidingscommissie voor een deel uit internationale onderzoekers, aan de andere kant stimuleren wij promovendi zelf naar het buitenland te gaan: om internationale congressen te bezoeken, aan een internationale summer school deel te nemen of een periode in het buitenland onderzoek te doen.'

Prof. dr. Marianne Joëls,
hoogleraar Algemene
dierkunde, Faculteit der
Natuurwetenschappen,
Wiskunde en Informatica
over de kracht van de
UvA



'De breedheid.'





Ambitie 2. De Universiteit van Amsterdam ambieert een **multidisciplinaire universiteit** te zijn waarin onderzoek wordt verricht en onderwijs wordt gegeven en genoten over een **breed scala van vakgebieden.**

Bevorderen multidisciplinariteit.

De Universiteit van Amsterdam verricht onderzoek in de wetenschapssectoren geesteswetenschappen, maatschappij- en gedragswetenschappen, rechtswetenschap en economie, natuurwetenschappen en medische wetenschappen, en biedt opleidingen aan in zo'n 70 disciplines. Dit brede opleidingsaanbod past bij het klasieke karakter van de universiteit en sluit aan bij de gevarieerde culturele en stedelijke omgeving.

De UvA wil haar studenten en medewerkers beter laten profiteren van de breedte en multidisciplinariteit die binnen de instelling bestaan:

- Multidisciplinariteit in voorlichting en werving

Multidisciplinariteit krijgt meer aandacht in de voorlichting, om juist die aankomende studenten voor de UvA te interesseren die een brede belangstelling hebben. Ook in de selectie van personeel speelt multidisciplinariteit een rol. Brede inzetbaarheid van medewerkers wordt gestimuleerd.

- Nieuwe keuzevakkengids

De keuzevakkengids wordt nieuw leven ingeblazen en aan studenten gepresenteerd.

- Bevorderen serviceonderwijs

Met name de kleinere opleidingen ontwikkelen onderwijs dat voor brede groepen studenten aantrekkelijk is en brengen dit actief onder de aandacht. Een voorbeeld van dit serviceonderwijs zou kunnen zijn 'Duits voor economen'.

- Half jaar vrije keuzeruimte

Alle opleidingen bieden vanaf het eerste jaar ruimte die studenten naar eigen inzicht invullen, zodat zij optimaal kunnen profiteren van de breedte en diversiteit die de UvA in huis heeft. In totaal wordt een half jaar van de driejarige bacheloropleidingen hiervoor gereserveerd.

Drs. Arjen Barel,
alumnus Culturele
studies en Theater-
wetenschap over de
kracht van de UvA

'De UvA is een universiteit waar veel vrijheid heerst en waar je alle mogelijkheden worden geboden om jezelf te ontwikkelen zoals jij dat wilt.'

- Meer interdisciplinaire programma's

Het Instituut voor Interdisciplinaire Opleidingen (I²O) breidt het bestaande aanbod per 2003 uit met een aantal universiteitsbrede programma's. Studenten kunnen in de vrije keuzeruimte van dit aanbod gebruikmaken. I²O onderzoekt bovendien de mogelijkheid een aantal brede bacheloropleidingen in te richten naar het model van de bestaande brede propedeuses, zoals de Bèta-gamma propedeuse. Deze brede bachelors komen naast de disciplinaire opleidingen, niet in plaats van.

- Subsidie onderzoek

Uit het centrale onderzoeksbudget worden programma's gesubsidieerd die zijn ontwikkeld door onderzoekers van minimaal twee faculteiten.

- Interfacultair contact

Het contact tussen medewerkers van verschillende faculteiten wordt gestimuleerd met bijeenkomsten als het introductieprogramma voor nieuwe hoogleraren en het overleg van onderwijs- en onderzoeksdirecteuren.

'De kracht van de UvA? Brede onderwijsprogramma's en multidisciplinariteit.'

Dr. Ruud Knaack,
vice-voorzitter Centrale
Ondernemingsraad en
universitair docent aan
de Faculteit der Econo-
mische Wetenschappen
en Econometrie

- Interuniversitaire samenwerking

Om de multidisciplinariteit te bevorderen, gaat de UvA nog intensiever samenwerken met andere universiteiten. Zo is er een samenwerkingsverband met de Vrije Universiteit op het gebied van de wiskunde en de natuurwetenschappen, en ligt op het gebied van de letteren samenwerking voor de hand met de Universiteit Leiden en de Universiteit Utrecht.

Actiepunt 10: Bevorderen van multidisciplinariteit (start 2003)

Prof. dr. Ed van den Heuvel, hoogleraar Sterrenkunde en voorzitter ad hoc commissie Verbreding in de bachelorfase aan de UvA

Interview. 'De UvA is een klassieke brede universiteit waar je elke discipline kunt studeren, behalve techniek. De UvA beschikt in alle wetenschapsgebieden over zeer goede docenten en kan mensen dus heel breed opleiden. Persoonlijk vind ik het zonde als iemand vier jaar aan de UvA studeert en niet over de schutting van zijn eigen vak heeft heengekeken. We moeten terug naar het negentiende-eeuwse ideaal van Von Humboldt: iemand die op de universiteit studeert moet breed opgeleid zijn. De universiteit is de allerhoogste opleiding, onze afgestudeerden worden de toekomstige leiders in de maatschappij. Daarvoor moet je geen mensen hebben die heel nauw zijn opgeleid. In de bachelor-masterstructuur kun je iets van dit ouderwetse ideaal terugbrengen. Studenten krijgen daarbij de ruimte om zich breder te ontwikkelen. Bijna alle natuurwetenschappen kun je ook aan alfa's en gamma's uitleggen zonder dat er formules aan te pas hoeven te komen. En voor bèta's is het heel goed eens kennis te maken met de manier van denken van alfa's en gamma's. Daarvoor zijn de zogenaamde 'grote colleges' in het leven geroepen, speciaal voor studenten uit andere vakgebieden. Ook is er een grote groep studenten die baat hebben bij een brede opleiding, die breed beginnen en pas later een definitieve keuze maken. De Bèta-gamma propedeuse is bijvoorbeeld zó populair geworden dat het nu in het bachelorprogramma wordt opgenomen.'



Ambitie 3. De Universiteit van Amsterdam streeft naar een actieve deelname en bijdrage aan de ontwikkelingen in de samenleving, in het bijzonder in de regio Amsterdam.

Band met de stad. De Nederlandse samenleving levert een belangrijke bijdrage aan het budget van de UvA. De Universiteit van Amsterdam wil daar bepaalde prestaties tegenover stellen, en een vooraanstaande universiteit zijn waarop de Nederlandse samenleving en de Amsterdamse regio trots kunnen zijn. Een instelling die uitmuntend onderzoek verricht en uitstekende afgestudeerden levert. Een universiteit die zich iets aantrekt van wat er in de samenleving gebeurt en daar een gerichte bijdrage aan levert.

‘De diversiteit: aan de UvA werken en studeren meer eigenwijze mensen en meer mensen uit verschillende culturen dan aan enige andere universiteit die ik ken.’

Prof. dr. Martijn
Hesselink, hoogleraar
Privaatrecht en
onderzoeksdirecteur
Amsterdams Instituut
voor Privaatrecht,
Faculteit der
Rechtsgeleerdheid over
de kracht van de UvA

Op tal van punten maakt de UvA deze ambitie al waar. Dat geldt met name voor de regio Amsterdam, waarbinnen bijvoorbeeld het Academisch Medisch Centrum (AMC) en het tandheelkundig centrum ACTA patiëntenzorg leveren, onderwijs verzorgen en onderzoek doen. De UvA is intensief betrokken bij de ontwikkelingen in stadsdeel Oost/Watergraafsmeer, waar het Science Park Amsterdam een knooppunt wordt van hoogwaardige kennis en technologie. Ook breidt de UvA haar inzet voor Kenniskring Amsterdam uit. De universiteit kan haar intellectuele domein verder vergroten door nog meer te profiteren van de aanwezigheid in Amsterdam en omgeving van culturele, financiële, research-, onderwijs- en zorginstellingen, tal van bedrijven en een uitstekende informatietechnologische infrastructuur.

Op onderzoeksgebied levert de UvA een bijdrage aan issues die spelen in de stad Amsterdam, zoals sociale cohesie, gezondheid en meertaligheid. Ook het onderwijs houdt voeling met wat er gebeurt in de onmiddellijke omgeving, en in de rest van de wereld. Zo wordt het onderwijs over de Arabische wereld en Azië verder uitgebreid.

De UvA is een grote werkgever, verzorgt op grote schaal onderwijs en bezit een groot aantal panden. Zo heeft de universiteit ook een heel praktische relatie met Amsterdam, dat als hoofdstad en internationaal centrum van Nederland een grote aantrekkingskracht uitoefent op medewerkers en studenten. Die profiteren van het dynamische leven, maar ondervinden tegelijkertijd dat het stadsleven duur is, en dat uitbreiding en verbouwing van panden om in te wonen en te werken moeilijk te realiseren is. De UvA intensiveert daarom het overleg met de gemeente over uitvoering van haar lange-termijnplannen.

Band met de regio. De onderwijsactiviteiten van de Universiteit van Amsterdam in Almere zijn gericht op verbreding van het hoger onderwijsaanbod in de wijdere regio. Voor Almere, dat op weg is de vierde stad van Nederland te worden, levert het onderwijs van de UvA, evenals dat van de Hogeschool van Amsterdam, een goede bijdrage aan de sociaal-culturele infrastructuur.

‘De kracht van de UvA ligt in de samenhang met haar omgeving: een grote stad met een boeiend cultureel leven en met tal van wetenschappelijke instellingen, waaronder zelfs een tweede universiteit.’

Dr. Péjé Knegtmans,
universiteitshistoricus

De intensieve relatie van de UvA met Amsterdam en omgeving weerhoudt studenten en medewerkers er niet van over de stads- en landsgrenzen heen te kijken en zich te richten op Europa en de rest van de wereld. Internationale uitwisseling is van groot belang. De mogelijkheden voor studenten en promovendi om een deel van de opleiding in het buitenland te volgen, worden uitgebreid. Omgekeerd worden buitenlandse studenten, promovendi, medewerkers en gasten actief naar de UvA gehaald.

Permanente educatie. De universiteit wil graag contact houden met haar afgestudeerden, in binnen- en buitenland. Alumni kunnen met hun kennis en ervaring in de samenleving een bijzondere bijdrage leveren aan allerlei universitaire activiteiten. Het alumni beleid wordt daarom verder versterkt.

De UvA biedt goed nascholingsonderwijs aan voor een aantal beroepsgroepen, zoals artsen, economen en leraren. In bredere zin was er nog geen systematische aandacht voor permanente educatie in de regio Amsterdam. Hier ligt een kans voor de universiteit om de samenleving van dienst te zijn, en daarbij inkomsten voor zichzelf te genereren. In 2005 moet een centrum voor permanente educatie van start gaan.

Actiepunt 11: Vestigen van een centrum voor permanente educatie (start 2005)

Prof. dr. Sako Musterd,
hoogleraar Stadsgeo-
grafie en voormalig
strategisch adviseur
van de gemeente
Amsterdam

Interview. 'Ruim drie jaar lang heb ik het college van B&W van Amsterdam geadviseerd over strategische vraagstukken: waar moet de stad naar toe, welke grote processen zijn belangrijk? Ik heb er toen bewust voor gekozen me niet met de waan van de dag bezig te houden. Grote vraagstukken, zoals bijvoorbeeld de herontwikkeling van de westelijke tuinsteden, kun je makkelijker verbinden aan de academische oriëntatie. Dan ben je als adviseur ook zinvol voor de stad. Wel heb ik het altijd belangrijk gevonden een onafhankelijke rol te hebben, afstand te kunnen houden en vrij te zijn om te zeggen wat ik wil. Natuurlijk heeft mijn universitaire positie tijdens het advieswerk centraal gestaan: ik heb, veel ongevraagd, aanbevelingen gedaan op het gebied van sociaal en ruimtelijk gebied. Bijvoorbeeld over het grote stedenbeleid: wat zou Amsterdam moeten doen aan de ontwikkeling van woonmilieus om in de nieuwe economie voldoende te kunnen meedoen? Daarnaast heb ik een essay geschreven over woonmilieus in de creatieve culturele kennisstad. In samenwerking met anderen is toen ook de stadsmonitor ontwikkeld waarin verschillende vormen van participatie van bewoners kunnen worden bijgehouden, wat inzicht geeft in de dynamiek van de stad. Al mijn adviezen heb ik geprobeerd een internationale oriëntatie mee te geven. Als Amsterdam zich internationaal wil profileren en manifesteren, is het immers noodzakelijk te weten wat de positie van de stad is ten opzichte van andere internationale steden. Ik heb bij de gemeente een sterk netwerk opgebouwd. Dat heeft voordelen voor de studenten en medewerkers om mij heen, en wellicht ook voor de gemeente. We hebben wederzijds makkelijker toegang tot bepaalde informatie.'

Henk Wiegmans,
receptionist
Maagdenhuis over
de kracht van de
UvA

'De verspreiding over de stad. De UvA is in heel Amsterdam zichtbaar.'



Ambitie 4. De Universiteit van Amsterdam ambieert **een transparante en efficiënte organisatie** van professionals te zijn.

Duidelijke organisatiestructuur. Studenten, medewerkers en externe relaties moeten weten hoe de organisatie van de Universiteit van Amsterdam in elkaar zit. Wie waarover benaderd kan worden en wie verantwoordelijk is, moet bekend, of gemakkelijk te achterhalen zijn. Daarvoor is een transparante organisatiestructuur nodig, en een goede voorlichting daarover.

‘Veelkleurigheid in mens en organisatie.’

Drs. Simone Koops,
bestuurssecretaris,
Faculteit der
Tandheelkunde, ACTA
over de kracht van de
UvA

De organisatiestructuur van de UvA is de afgelopen periode ingrijpend gewijzigd. Faculteiten zijn samengevoegd, afdelingen en instituten zijn ingesteld en de vakgroepen zijn opgeheven. Aan het hoe en waarom van de nieuwe structuur is te weinig aandacht geschonken: er bestaat nog steeds veel onduidelijkheid over de manier waarop de universiteit functioneert. De naamgeving van organisatieonderdelen suggereert uniformiteit, terwijl instituten, afdelingen en diensten in de praktijk verschillend werken. Ook verschillen de wijze waarop en de mate waarin medewerkers en studenten worden betrokken bij de besluitvorming van plaats tot plaats.

Dit alles is niet goed voor de betrokkenheid van medewerkers en studenten, en evenmin voor het imago van de UvA. De in 2001 uitgevoerde evaluatie van de universitaire organisatiestructuur wordt aangegrepen om te komen tot een transparanter manier van werken, een grotere betrokkenheid van belanghebbenden, en daarmee een betere besluitvorming. Bij een goed functionerende organisatie hoort ook een bepaalde omgangsstijl, in termen van hoffelijkheid, duidelijkheid en snelheid. **Actiepunt 12:**

Verbeteren van de werking van de organisatie en van de besluitvormingsstructuur en -cultuur (start 2003)

Efficiënte taakverdeling. Medewerkers en studenten kunnen hun taken binnen de universiteit alleen goed uitvoeren als leidinggevendend adequaat functioneren. Binnen de faculteiten wordt veelal leiding gegeven door mensen die primair gericht zijn op de kerntaken onderwijs en onderzoek. In een organisatie van professionals is dat logisch, maar er moet wel voldoende aandacht zijn voor de kwaliteit en ondersteuning van leidinggevendend. Programma's voor deze groep worden daarom geïntensiveerd. Ook komt er gerichte aandacht voor de ontwikkeling van de carrière van hoogleraren en universitair hoofddocenten.

De UvA kiest voor decentralisatie van taken naar de faculteiten. Er komt een duidelijke taakverdeling tussen centraal en decentraal niveau, en de centrale bureaucratie vermindert. Zo worden taken beter afgebakend en wordt optimaal gebruik gemaakt van de bestaande deskundigheid binnen de organisatie.

‘Flamboyante diversiteit in eenheid.’

Drs. Flip Popma,
directeur bedrijfsvoering
Faculteit der Economische
Wetenschappen en
Econometrie over de
kracht van de UvA

De verschillende informatiesystemen die de UvA gebruikt, kunnen beter worden benut dan nu gebeurt. Kennis van de mogelijkheden is niet optimaal door snelle ontwikkelingen, gebrekkige handleidingen en personeelwisselingen. Het in 2002 ingestelde Informatiemanagementplatform (IMP) en de gebruikersplatforms moeten voor verbetering zorgen. Dat kan alleen als medewerkers tegelijkertijd gebruikmaken van betere scholingsmogelijkheden. **Actiepunt 13: Stroomlijnen van de administratieve organisatie en opstellen scholingsplan informatiesystemen (start 2003)**

Drs. Piet van Wijk,
directeur Mediastudies,
Faculteit der
Geesteswetenschappen

Interview. 'Ik geef geen les. Ik ben, zo zou je kunnen concluderen, aangesteld om aandacht te geven. Ik neem de tijd en probeer heel veel aandacht te geven, aan alles en iedereen om me heen. In de afgelopen twee jaar heb ik taken en verantwoordelijkheden verdeeld in opdrachten, in 'functies', maar die zijn niet voor het leven en worden niet extra beloond. Bij Media en cultuur (voorheen Film- en televisiewetenschap), met bijna 1000 studenten, zijn zelfsturende onderwijsteams nu verantwoordelijk voor het curriculum dat zij zelf moeten geven en daar worden ze ook op afgerekend. Mijn ervaring is dat mensen het enorm waarderen als je ze eigen verantwoordelijkheden geeft en ze daar ook op aanspreekt.

De UvA is een groot, dus betrekkelijk log apparaat waar allerlei routines diep zijn ingesleten. Alle beweging wordt vaak al bij voorbaat negatief beoordeeld. Cynisme ligt op de loer. Misschien een gebrek aan betrokkenheid, perspectief, ontvankelijkheid? Dat is deels een verwijt aan het kader dat te hiërarchisch is, deels ook aan de medewerker die zijn antennes onvoldoende richt op nieuwe mogelijkheden. Wetenschappelijk personeel is meestal gekozen op grond van intellectuele capaciteiten: er is dus altijd weerwoord en het zijn vaak lastige gesprekspartners. Dat maakt het leuk, maar het kost tijd en aandacht. Oprechte aandacht.'



Ambitie 5. De Universiteit van Amsterdam ambieert **een verbetering van haar financiële grondslag** te bewerkstelligen.

Meer inkomsten. Het Rijk levert ongeveer driekwart van het budget van de Universiteit van Amsterdam. Hoewel de universiteit het geld binnen de wettelijke taken naar eigen inzicht mag besteden, neemt het aantal voorschriften en voorwaarden toe. Onderzoek voor derden is doorgaans niet kostendeckend, doordat overheadkosten onvoldoende worden doorberekend. Bij de overdracht van gebouwen aan de universiteiten is door het Rijk geen adequaat vervangings- en onderhoudsbudget bijgeleverd.

‘De kracht van de UvA schuilt in de “Amsterdamse” kenmerken: veelkleurigheid, charmante eigenwijsheid, dynamiek, internationale oriëntatie en een hoog ambitieniveau.’

Prof. dr. Louise
Gunning-Schepers,
decaan Faculteit der
Geneeskunde en
voorzitter Raad van
Bestuur AMC-UvA

De UvA moet haar financiële afhankelijkheid zien te verkleinen. Dit kan door binnen de kerntaken, met name binnen het onderwijs, nieuwe winstgevende activiteiten te ontwikkelen. Permanente educatie is al genoemd, evenals het vergroten van het aantal buitenlandse studenten om de financiering te stabiliseren. De UvA streeft naar een verdubbeling van dit soort inkomsten in 2006.

Het onderzoeksbudget dat niet uit de eerste geldstroom komt, moet substantieel kunnen toenemen. Faculteiten moeten zich blijven inspannen om het aandeel in tweede en derde geldstroom te vergroten, en te komen tot een betere betaling van de overhead.

Verder streeft de UvA er op termijn naar om alumni en anderen ertoe te bewegen de universiteit met giften te steunen, al is dit in Nederland nog niet gebruikelijk. Het is wel een reden temeer om het alumninetwerk goed te blijven onderhouden. **Actiepunt 14: Efficiënter inzetten van het budget en vergroten van de verdien capaciteit (start 2003)**

Drs. Anton Nijssen,
directeur sco-
Kohnstamm Instituut
en hoofd Liaison
Office

Interview. 'Het sco-Kohnstamm Instituut voor onderzoek van opvoeding en onderwijs is een facultair onderzoeksinstituut. Het bijzondere is dat het instituut voor nog geen kwart afhankelijk is van de eerste geldstroom (het universitaire budget). Van het totale budget komt 20 procent uit de tweede geldstroom (subsidies, fondsen, beurzen) en ruim de helft uit de derde geldstroom (contractonderzoek). Echt contractonderzoek voer je tegen marktconforme tarieven uit. Dat betekent dat je, als je goed begroot, een bedrijfseconomisch rendabel programma kunt uitvoeren. Veel extern gefinancierd onderzoek wordt echter tegen (veel) lagere tarieven uitgevoerd: nwo-projecten, Europese projecten en projecten die worden gefinancierd door zogeheten postbusfondsen. Een voorbeeld: het sco-Kohnstamm Instituut had geen onderzoek op het terrein van ICTO (ICT in het onderwijs). Om het onderzoek op te zetten is er toen iemand van buiten aangetrokken. Die heeft het zeer succesvol gedaan en naar aanleiding daarvan hebben we een paar gezichtsbepalende projecten verworven, met name gefinancierd uit het Europese Vijfde Kaderprogramma. In deze fase moest er geld bij om het programma rond te kunnen krijgen. Daarna zijn er, mede dankzij het curriculum dat we inmiddels hadden opgebouwd, ook echte derde geldstroomprojecten verworven en nu draait het programma niet alleen inhoudelijk maar ook bedrijfseconomisch goed. Het aantrekken van externe financiering is voor onderzoekswerk niet alleen gezond maar het kan ook vernieuwend werken. Het geeft net die ruimte om een onderzoeksprogramma te verbreden of om bijvoorbeeld nieuwe thema's op te nemen. Dat werkt echter alleen als er daarbij koppelingen kunnen worden gemaakt tussen onderzoek in de eerste, in de tweede en in de derde geldstroom, ook beleidsmatig. Als dat niet gebeurt, is het risico groot dat contractonderzoek de universiteit uiteindelijk alleen maar geld kost. Met contractonderwijs (postdoctorale opleidingen) kun je wel geld verdienen, daar ben ik van overtuigd. Voor relatief lage kosten kun je goede prestaties leveren: docenten en locaties zijn immers al aanwezig. Ik denk dat een hogere omzet en een beter rendement dan nu het geval is, haalbaar moet zijn. Contractonderwijs is het speerpunt waarop de universiteit moet inzetten. Een begin van deze ontwikkeling is bijvoorbeeld te zien in de Amsterdam graduate Business School en in de plannen voor de Amsterdam-Nyenrode Law School. Zaak is om het niet bij dit begin te laten, maar het contractonderwijs systematisch uit te bouwen.'

['Diversiteit en Amsterdam.']

Fransje Backerra, hoofd
directiesecretariaat Faculteit
der Natuurwetenschappen,
Wiskunde en Informatica



Ambitie 6. De Universiteit van Amsterdam streeft naar versterking van haar **imago**, dat gebaseerd is op haar prestaties en ambities, bekend is bij en gedragen wordt door de eigen medewerkers, studenten en afgestudeerden, en **herkend** wordt door de buitenwacht.

Versterken imago. Dit plan maakt duidelijk waar de Universiteit van Amsterdam voor staat. Het imago van de UvA wordt bepaald door wat in de zes ambities is verwoord, maar ook door datgene wat de universiteit daarvan daadwerkelijk waarmaakt, door de betrokkenheid van de mensen in de organisatie daarbij en door wat de buitenwacht ervan vindt. Dat externe oordelen kunnen worden gerelativeerd, neemt niet weg dat ze serieus moeten worden genomen.

Jos Janssen, hoofd
Beveiliging over de
kracht van de UvA

‘Het zonder verlies van eigen identiteit steeds weer aanpassen aan wijzigende externe omstandigheden en het blijven nastreven van de verwezenlijking van concrete doelstellingen.’

De universiteit kan zelf actief proberen het imago te versterken. Eén manier daarvoor is de actiepunten realiseren die in dit plan zijn geformuleerd. Betrokkenheid van de medewerkers daarbij is een absolute voorwaarde. Zeker zo belangrijk is dat medewerkers op de hoogte blijven van de stand van zaken rond de actieplannen. Daarvoor moeten verschillende communicatiemiddelen worden ingezet. Een andere voorwaarde voor een geslaagde realisering van de actiepunten is de beschikbaarheid van gedetailleerde kennis van de eigen organisatie. Managementinformatie is daarvoor onontbeerlijk, maar is nog niet overal binnen de UvA gemeengoed. Het imago wordt momenteel op verschillende manieren uitgedragen. Eén vorm is de studievoorlichting aan aspirant-studenten, via brochures, websites en voorlichtingsdagen. Deze voorlichting verloopt onder centrale regie, en is inhoudelijk een zaak van de faculteiten. Mediavorlichting is een andere vorm. In de toekomst moeten belangrijke prestaties of ontwikkelingen binnen de Universiteit van Amsterdam gerichter worden gepresenteerd, opdat het imago meer overeenkomt met de werkelijkheid.

Actiepunt 15: Verhoging van de betrokkenheid bij en kennis van wat in de universiteit gebeurt (start 2003)

Didi Griffioen,
voorzitter Centrale
Studentenraad
(2001-2002)

Interview. 'Studenten krijgen zoveel stimuli dat maar weinigen ervoor kiezen zich met het onderwijs of de universiteit bezig te houden. Studenten worden ook niet voldoende verantwoordelijk gemaakt voor wat er gebeurt aan de universiteit. Als ze die verantwoordelijkheid wel zouden voelen, zouden ze het ook veel belangrijker vinden om bij bepaalde ontwikkelingen betrokken te zijn. De CSR heeft op verschillende manieren geprobeerd om de betrokkenheid van studenten te verbeteren. Op zes faculteiten is bijvoorbeeld een bijeenkomst georganiseerd over de fusie met de Hogeschool van Amsterdam. De opkomst was niet hoog, maar degenen die er waren, discussieerden mee, hadden echt wat te zeggen. Wij spreken als CSR namens 22.000 studenten. Dan moet je toch checken of dit is wat zij willen. Ik mopper veel over de UvA en ben het, misschien wel doordat ik zelf onderwijskunde studeer, heel vaak niet eens met de manier waarop er les wordt gegeven of wordt bestuurd. Maar ik heb wel het gevoel dat ik bij de UvA hoor. De UvA is ook van mij. Laatst las ik *Bij nader inzien* van J.J. Voskuil (1963) - over het Amsterdamse studentenleven vlak na de oorlog - en dan heb ik echt het gevoel: daar hoor ik bij.'

Prof. dr. Harm Pinkster,
hoogleraar Latijnse taal-
en letterkunde, Faculteit
der Geesteswetenschappen

['Openheid en creativiteit.']

De tekst van deze uitgave is een bewerking door drs. Albert Goutbeek, van het 'Instellingsplan Universiteit van Amsterdam, 2003-2006 (werkdokument)'. Dit werkdokument is geschreven door prof. dr. Harm Pinkster, vastgesteld door het College van Bestuur en aansluitend goedgekeurd door de Raad van Toezicht op 30 september 2002.

Uitgave

UvA, Bureau Communicatie
November 2002

Interviews en quotes

Drs. Ellen Stoop

Fotografie

Petra Spiljard

Grafisch ontwerp

Crasborn Grafisch Ontwerpers bno,
Valkenburg a.d. Geul

Drukwerk

Drukkerij Tonnaer bv
Kelpen-Oler

Informatie

Universiteit van Amsterdam
Bureau Communicatie
Spui 25
1012 WX Amsterdam
020 525 2883
www.uva.nl