



UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM



Het Besturingsmodel van de UvA

uva.nl

Inhoudsopgave

2	1. Bestuur
10	2. Algemene besturing van de UvA
16	3. Het besturingsmodel onderwijs
25	4. Het besturingsmodel onderzoek
32	5. Het besturingsmodel personeel en bedrijfsvoering
44	6. De medezeggenschap
48	Bijlage. Jaarkalender documenten PDCA-cycli

1. Bestuur

1.1 Bestuurlijke structuur

De Universiteit van Amsterdam is een publieke rechtspersoon op grond van artikel 1.8, tweede lid, juncto bijlage 1 onder a, van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW). Zij verricht in hoofdzaak wettelijke taken, namelijk wetenschappelijk onderwijs en onderzoek, kennisoverdracht aan de maatschappij en bevordering van het maatschappelijk verantwoordelijkheidsbesef, en is aangemerkt als algemeen nut beogende instelling.

De bestuurlijke structuur van de UvA is vastgelegd in de WHW en in het daarop gebaseerde Universiteitsreglement (UR)¹, en is in overeenstemming met de Code goed bestuur universiteiten van de VSNU. De UvA wordt bestuurd door een College van Bestuur (CvB) van drie leden: de voorzitter, de rector magnificus en de portefeuillehouder financiën en bedrijfsvoering. Er is een studentassessor die deelneemt aan de beraadslaging over het centraal te voeren beleid aan de UvA, met een focus op onderwijs- en studentgerelateerde onderwerpen. De assessor onderhoudt nauw contact met studenten binnen en buiten de medezeggenschap en vervult op die manier een liaisonfunctie tussen het bestuur en de studentengemeenschap. Het College van Bestuur benoemt de assessor steeds voor een jaar.

Het College van Bestuur²:

- is verantwoordelijk voor het bestuur en beheer van de instelling als geheel;
- stelt het Instellingsplan vast en implementeert de instellingsstrategie;
- is verantwoordelijk voor de inrichting van het bestuur;
- draagt de eindverantwoordelijkheid voor de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, inclusief het aanvragen van accreditatie en van een toets nieuwe

¹ Het Universiteitsreglement is het bestuurs- en beheersreglement bedoeld in artikel 9.4 van de WHW.

² De opsomming benoemt de voornaamste uit de wet voortvloeiende taken, maar beoogt niet uitputtend te zijn.

opleiding, het beëindigen van opleidingen en het vaststellen van de opleidingscapaciteit;

- stelt het instellingscollegegeld en het beleid voor studenten vast;
- is belast met de bedrijfsvoering en stelt de begroting, de jaarrekening, het personeelsbeleid en de arbeidsvoorwaarden vast;
- heeft een systeem van interne controle en risicobeheersing in werking;
- regelt de rechtsbescherming van personeel en studenten, en de medezeggenschap.

In de WHW is bepaald dat het onderwijs en de wetenschapsbeoefening plaatsvinden in faculteiten, aan het hoofd waarvan een door het College benoemde decaan staat. In het Centraal Bestuurlijk Overleg, het overleg van het College en de decanen, staat de samenwerking tussen College van Bestuur en decanen centraal. Majeure strategische en beleidsvraagstukken worden eerst in dat overleg besproken voordat het College daarover besluiten neemt. De portefeuillehouder financiën en bedrijfsvoering overlegt over onderwerpen op die gebieden in het Bedrijfsvoerdersoverleg van de UvA (BVO) met de directeuren bedrijfsvoering van faculteiten en diensten, die binnen hun eenheid over een volledig (onder)mandaat beschikken.

Op tal van plaatsen attribueert de WHW taken en bevoegdheden aan het *instellingsbestuur*. Daaronder wordt verstaan “het College van Bestuur, tenzij anders bepaald”. In de wet staan enkele belangrijke gebieden waar de decaan als instellingsbestuur optreedt. Dat betreft onder andere de vaststelling van het faculteitsreglement (FR) en de onderwijs- en examenregeling (OER), de instelling van de examen-commissies en de vaststelling van het onderzoeksprogramma. Het gaat hier om wettelijk aan de decaan toegekende bevoegdheden en niet om verlening van mandaat, onverminderd de bevoegdheid van het College om aan de decanen richtlijnen te geven over de *organisatie en coördinatie* (maar dus niet de inhoud) van de betreffende bevoegdheden.

College en decanen laten zich adviseren door een aantal vaste, deels bij wet vereiste, organen. In de eerste plaats zijn dat de wettelijke medezeggenschapsorganen (zie daarover hoofdstuk 6).

Vaste adviesorganen op centraal niveau zijn:

- de Universitaire Commissie Onderwijs (UCO), voor het onderwijsbeleid

- de Universitaire Onderzoekscommissie (UCO), voor het onderzoeksbeleid
- de Senaat, het ‘academisch geweten’ voor de wetenschapsbeoefening
- de Algemene Instellingsgebonden Ethische Commissie (AIEC), bedoeld in artikel 1.7 WHW
- de Central PhD Council, de UvA-brede promovendiraad voor de algemene belangen van promovendi

De PhD Council kent een sollicitatieprocedure. De leden van de overige organen worden benoemd door het CvB op voordracht van de decanen. In de UCO zitten twee leden uit de Centrale Studentenraad en in de AIEC een lid van de Centrale Studentenraad en een van de Centrale Ondernemingsraad. Leden vertegenwoordigen niet specifiek het belang van hun faculteit. Het College overlegt over de arbeidsvoorwaarden met de vakbonden van het personeel vertegenwoordigd in de Universitaire Commissie Lokaal Overleg.

Het College staat onder toezicht van een door de minister benoemde Raad van Toezicht (RvT). De RvT benoemt en ontslaat de leden van het College, keurt Instellingsplan, begroting en jaarrekening goed, en ziet toe op de vormgeving van het systeem van kwaliteitszorg³. De Raad kent een commissie voor onderwijs en onderzoek en een auditcommissie. De Raad vergadert circa zesmaal per jaar met het College. Tweemaal per jaar vindt bovendien overleg plaats tussen de RvT en elk der centrale medezeggenschapsorganen, en eenmaal tussen de RvT en de decanen, steeds in aanwezigheid van het College.

1.2 Het Academisch Medisch Centrum

Het Academisch Medisch Centrum (AMC) is het academisch ziekenhuis dat verbonden is aan de UvA. Het AMC is op grond van artikel 1.13 van de WHW een zelfstandige publieke rechtspersoon en brengt dan ook een eigen jaarverslag uit. In juni 2018 heeft een bestuurlijke fusie plaatsgevonden tussen het AMC en het VUmc (samen onder de naam Amsterdam UMC), die echter geen fusie inhoudt van de rechtspersonen noch van de beide faculteiten der geneeskunde.

³ Zie voor de taken van de RvT art. 9.8 van de WHW en art. 3, 6 en 7 van het UR. De Raad van Toezicht wordt door de minister benoemd en is dus niet een orgaan van de rechtspersoon zelf.

De gezamenlijke vergadering van het College van Bestuur van de UvA en de Raad van Bestuur van het AMC is aangewezen als het gemeenschappelijk beleidsorgaan, als bedoeld in artikel 9.20 WHW. In de betreffende gemeenschappelijke regeling (van juli 2013) is vastgelegd hoe beide instellingen gezamenlijk het onderwijs en onderzoek in de geneeskunde besturen. De Regeling vervalt en dient te worden vervangen zodra de decaan van de Faculteit der Geneeskunde niet meer de bestuursvoorzitter van het AMC zou zijn. In een mandaatbesluit is bepaald welke bevoegdheden de decaan namens het College van Bestuur kan uitoefenen. De decaan neemt deel aan het Centraal Bestuurlijk Overleg van de UvA. In een gezamenlijk beleidsdocument (convenant) leggen UvA en AMC periodiek de afstemming van hun werkzaamheden op het gebied van het wetenschappelijk geneeskundig onderwijs en onderzoek vast. De bestuurlijke fusie van AMC en VUmc heeft in deze arrangementen geen wijziging teweeggebracht.

De onderwijsregelgeving en het promotiereglement van de UvA zijn ook op de Faculteit der Geneeskunde van toepassing en de geneeskundestudenten hebben kiesrecht voor de Centrale Studentenraad. Voor het overige hebben het AMC en de Faculteit der Geneeskunde eigen regelgeving en overlegorganen, waarin de verbondenheid met de patiëntenzorg een belangrijke rol speelt.

1.3 Samenwerking met de Vrije Universiteit

In het Academisch Centrum Tandheelkunde Amsterdam (ACTA) hebben de UvA en de Vrije Universiteit (VU) hun Faculteiten der Tandheelkunde ondergebracht. Onderwijs, onderzoek en patiëntenzorg van beide faculteiten zijn volledig geïntegreerd en staan onder leiding van één decaan. Aan het ACTA ligt een Gemeenschappelijke Regeling zonder rechtspersoonlijkheid ten grondslag, waarin is vastgelegd dat de kosten van ACTA in de verhouding 55:45% door UvA en VU worden gedragen, overeenkomend met de numerus fixus verhouding in de beide bacheloropleidingen.

In het Amsterdam University College (AUC) hebben UvA en VU voorts hun gezamenlijke liberal arts and sciences opleiding ondergebracht onder leiding van één dean. Ook aan het AUC ligt een Gemeenschappelijke Regeling zonder rechtspersoonlijkheid ten grondslag. Daarin is vastgelegd dat de kosten van het

AUC in de verhouding 50:50% door UvA en VU worden gedragen, ook hier overeenkomend met de gereguleerde verhouding in studenteninstroom.

Het Bureau Kennistransfer van de UvA werkt nauw samen met de counterparts van VU, AMC, VUmc onder de gemeenschappelijke naam Innovation Exchange Amsterdam (IXA).

De UvA en de VU hebben daarnaast diverse andere joint degrees en joint programmes ingericht en daartoe overeenkomsten gesloten over de verdeling van taken en van baten en lasten.

1.4 Groepsstructuur

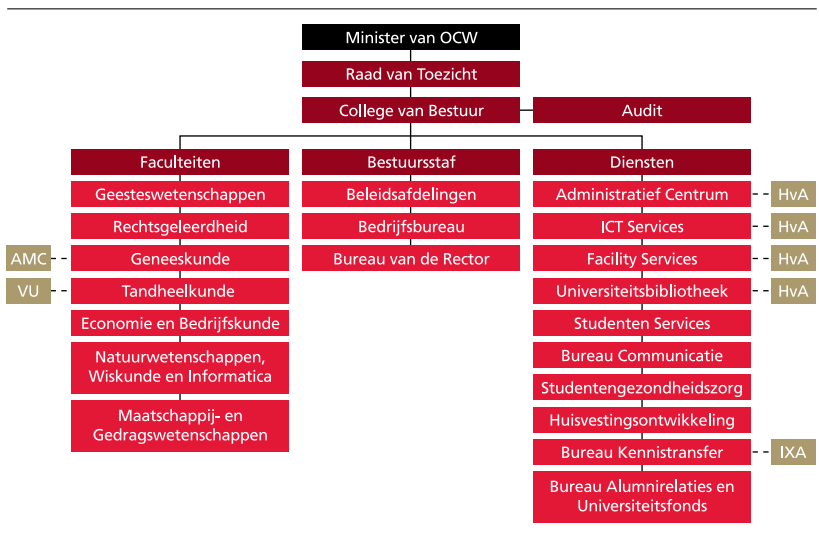
De UvA brengt haar niet-wettelijke taken en ook spin-offs in bijvoorbeeld toegepast onderzoek, onder in groepsmaatschappijen. De groep wordt voornamelijk aangestuurd door tussenkomst van de 100% dochteronderneming UvA Ventures Holding BV. Behalve UvA Ventures Holding bestaat de groepsstructuur uit:

- ACTA Holding BV
- Matrix Innovation Centre BV
- de Stichting Economisch Onderzoek (SEO)
- de Stichting T.M.C. Asser Instituut in Den Haag, op het gebied van internationaal recht
- de Stichting Duitsland Instituut bij de Universiteit van Amsterdam (DIA)
- de Stichting Nederlands Instituut in Athene
- het Nederlands Instituut in Sint-Petersburg (een Russische rechtspersoon)
- de Stichting CREA
- de Stichting Universitair Sportcentrum en de Sportexploitatie maatschappij UvA CV
- de Amsterdamse Universiteitsvereniging (AUV), waarvan het lidmaatschap met name voor alumni openstaat
- de Stichting Amsterdams Universiteitsfonds (AUF), die circa 60 fondsen beheert die bij legt of anderszins een aan de UvA gerelateerde bestemming hebben
- de Amsterdam Student Investment Fund BV
- enkele kleinere (beheers)entiteiten.

Het jaarverslag bevat een schema van de groepsstructuur, waarin is aangegeven welke verbonden partijen tot de consolidatiekring van de jaarrekening behoren en welke tot de fiscale eenheid voor de omzetbelasting. De jaarrekening bevat een verdere lijst met instellingen, meest stichtingen, die op de een of andere manier verbonden zijn met het onderwijs en onderzoek aan de UvA, maar die op grond van hun bestuurssamenstelling en financiële relatie met de UvA niet als onderdeel van de UvA-groep worden beschouwd.

1.5 Interne structuur

De UvA kent zeven faculteiten, inclusief die in het AMC en ACTA. Binnen de faculteiten zijn de taken ondergebracht in *colleges* (voor het bacheloronderwijs), *graduate schools* (voor het masteronderwijs) en onderzoeksinstituten. De wetenschappelijke en ondersteunende staf is ondergebracht in afdelingen respectievelijk capaciteitsgroepen, en wordt in de *colleges*, *schools* en instituten ingezet tegen vergoeding van kosten.



Voor de meeste interne dienstverlening zijn gemeenschappelijke diensten ingericht, die tot taak hebben zo doelmatig mogelijk passende en betrouwbare diensten te verlenen op onder andere administratief, facilitair en automatiseringsgebied. Ook de Universiteitsbibliotheek (UB) is een gemeenschappelijke dienst. Onderdeel van de UB vormen het Allard Pierson, het Universiteitsmuseum en circa veertig andere collecties.

Enkele gemeenschappelijke diensten verzorgen tevens vergelijkbare diensten voor de Hogeschool van Amsterdam (HvA). De dienstverlening van de gemeenschappelijke diensten wordt bekostigd ten laste van de gebruikers in de faculteiten en andere diensten, met uitzondering van de Bestuursstaf. De Bestuursstaf ondersteunt het College en is de beleids- en adviesdienst van de UvA. Hij staat onder leiding van de Secretaris van de Universiteit en wordt bekostigd door een percentage van de eerste geldstroom niet in de verdeling over de faculteiten te brengen.

1.6 Management control

De UvA wordt bestuurd op basis van integraal management. Daarin is ieder niveau verantwoordelijk voor de doelmatige, doeltreffende en rechtmatige aanwending van de (merendeels publieke) middelen die de universiteit ter beschikking staan, voor het goede beheer van haar rechten en bezittingen en voor de naleving van de wettelijke voorschriften en regelgeving die in de WHW, de daarvan afgeleide regelgeving (waaronder het controleprotocol) en de overige wetten zijn gegeven. Daartoe behoort uitdrukkelijk de verantwoordelijkheid voor de rechtmatige besteding van de rijksbijdrage en voor het voorkomen, opsporen en bestrijden van fraude. Het College van Bestuur is eindverantwoordelijk. Het stelsel van interne control omvat een volledige planning & controlcyclus, interne budgettering, maandelijkse rapportages en driemaandelijkse analyses en prognoses van baten, lasten en kasstromen. Iedere faculteit en gemeenschappelijke dienst heeft een controller, die via zijn of haar decaan of directeur bedrijfsvoering aan de concern controller rapporteert ten behoeve van het College van Bestuur. De basis van het stelsel van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden is vastgelegd in de Regeling standaardmandaat bedrijfsvoering en in de Regeling financieel beheer. De Raad van Toezicht oefent via zijn auditcommittee toezicht uit op de werking en resultaten van het controlstelsel.

Van integraal management wordt verwacht dat iedere eenheid beschikt over systemen en processen ter verificatie van de kwaliteit van de taakuitvoering en de naleving van regelgeving. Een kleinere centrale auditfunctie is direct onder de Secretaris ondergebracht in de Bestuursstaf, als middel om voor het College van Bestuur onder andere de werking van het integraal management op deelaspecten te onderzoeken en beoordelen.

Het besturingsmodel van de UvA is gericht op de beheersing van de risico's voor de instelling en op het verschaffen van een redelijke (maar geen absolute) zekerheid over de doeltreffendheid, doelmatigheid en rechtmatigheid van de taakuitvoering. Het College van Bestuur onderkent dat zich altijd onvoorziene omstandigheden kunnen voordoen en er altijd risico's overblijven. Deze onderkenning is een belangrijk element in het risicomangement, dat onderdeel vormt van het integraal management en is gericht op het reduceren, vermijden en verzekeren van risico's maar ook op het aanvaarden van restrisico's. In het risicomangement vormen gedragscodes en een transparante wetenschappelijke cultuur belangrijke elementen. Transparantie staat binnen de UvA steeds hoog in het vaandel.

Het College van Bestuur maakt met de in de UvA-jaarrekening geconsolideerde verbonden partijen zodanige afspraken dat ook daar een goede kwaliteit van financiële en bestuurlijke beheersing geborgd is. Op basis van consolidatievoorschriften wordt zeker gesteld dat over de UvA als groep voldoende inzicht is in (financiële) risico's en de wijze waarop deze worden beheerst. Financiële informatie wordt gedeeld met de concerncontroller ten behoeve van het op groepsniveau voor de UvA benodigde financiële inzicht.

De UvA onderschrijft de Nederlandse gedragscode wetenschapsbeoefening, de Gedragscode voor gebruik van persoonsgegevens in wetenschappelijk onderzoek en de Code openheid dierproeven. De Regeling nevenwerk is gericht op het voorkomen van (potentiële) belangenverstremgeling en op transparantie over nevenfuncties van onderzoekers en andere medewerkers. Als onderdeel van het interne beleid ter bestrijding van fraude en risico's is voorts de Klokkenluidersregeling van kracht.

2. Algemene besturing van de UvA

2.1 Principes voor de interne besturing

De principes waardoor de UvA zich in het onderwijs en de wetenschapsbeoefening laat leiden staan in het Instellingsplan en de Onderwijsvisie en Onderzoeksvisie. De rode draad is dan ook sterk meritocratisch: kwaliteit prevaleert en succes wordt afgemeten aan resultaten. De belangrijkste principes voor de interne besturing in de UvA luiden, daarvan afgeleid, als volgt:

- *éénhoofdige verantwoordelijkheid*: eindverantwoordelijkheid ligt steeds bij een persoon en niet bij een groep of team (en kan wel gemandateerd worden voor zover niet expliciet anders is bepaald);
- *academisch leiderschap*: academische eenheden worden door een wetenschapper met begrensde zittingstermijn geleid (bestuurslijn), ondersteund door een directeur bedrijfsvoering (faculteit) of een bedrijfsvoerder (instituut) voor de beheerlijn;
- *integraal management*: op elk niveau geldt integrale – dus inhoudelijke én (full cost) financieel-zakelijke en personele – verantwoordelijkheid voor beslissingen en handelingen, binnen de kaders van de wet, het UvA-beleid en het verleende (onder)mandaat; dit wordt mogelijk gemaakt doordat bekostiging prestatie volgt, daar waar sprake is van kostenveroorzaking van buitenaf;
- *eerstelijns kwaliteitszorg*: ieder niveau van bestuur en beheer heeft een systeem van meting en rapportering om vast te stellen of de taakuitvoering aan de gestelde eisen voldoet;
- *feitelijke onderbouwing*: keuzes en beslissingen worden gebaseerd op feiten en cijfers uit erkende bronnen;
- *accountability en transparantie*: bestuurlijke informatie is transparant en ten minste per school, college, onderzoeksinstituut en dienst binnen de gehele instelling te raadplegen.

Instituten, *schools* en *colleges* zijn verzamelingen van onderzoeks- c.q. onderwijsprogramma's en projecten zonder personeel, maar mét budget. Zij 'huren' het personeel in van de afdelingen⁴ en capaciteitsgroepen, en soms – onder voorwaarden – van buiten de UvA. De instituten, *colleges* en *schools*

beschikken over het budget en de afdelingen en capaciteitsgroepen over de menskracht. Dit zg. MUBse model heeft tot doel om scheiding aan te brengen tussen de verantwoordelijkheid voor:

- studiesucces en onderwijskwaliteit (*schools* en *colleges*);
- onderzoeksoutput en –kwaliteit (onderzoeksinstituten);
- uitvoering van het HR-beleid en discipline-ontwikkeling (afdelingen).

De splitsing tussen budget en mensen en de daardoor noodzakelijke dialoog in de relatie tussen deze rollen is bedoeld om ervoor te zorgen dat er open waarneembare checks en balances bestaan tussen deze verantwoordelijkheden. Onder voorwaarden ten aanzien van deze checks en balances is het mogelijk om de rol van afdelingsvoorzitter “in personele unie” te vervullen met die van onderzoeksdirecteur of onderwijsdirecteur. Deze dienen vooraf in het faculteitsreglement te zijn benoemd en als zodanig te zijn vastgesteld. Het model maakt het ook mogelijk dat medewerkers vanuit een vaste thuisbasis – hun afdeling of capaciteitsgroep – worden ingezet in wisselende opleidingen en onderzoeks-projecten, en dat wijziging in die inzet flexibel te realiseren is. Daarmee bevordert het model dat de UvA flexibel en alert kan reageren op veranderingen in de externe omgeving.

Het onderscheid tussen onderwijs en onderzoek wordt ook in de budgettering gemaakt, waarbij nauw wordt aangesloten op het onderscheid dat het rijk maakt in onderwijs- en onderzoekdeel van de rijksbijdrage.

De zes genoemde principes zijn er allemaal op gericht dat de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit daadwerkelijk genomen en de verantwoording afgelegd wordt. Daarbij geldt dat de eenheden in de UvA wel allemaal deel uitmaken van één UvA. Besturing is niet gericht op wat het best is voor de eigen eenheid, maar op wat het best is voor de UvA-ambities en de wettelijke taakuitvoering; door escalatie naar het naast-hogere niveau wordt zonnodig voorkomen dat kwesties onopgelost blijven.

⁴ in het AMC divisies geheten

Ten aanzien van de ondersteunende functies van algemene aard ligt dezelfde opvatting ten grondslag aan de keuze om deze functies in gemeenschappelijke diensten te organiseren. De faculteiten en andere eenheden nemen de benodigde dienstverlening af van deze diensten. De ondersteunende functies binnen de faculteiten beperken zich tot die welke noodzakelijk in samenhang met het primaire proces of het facultair management moeten worden georganiseerd.

2.2 Kwaliteitszorg en risicomanagement

Waar kwaliteit belangrijk is, is zij een voortdurend voorwerp van zorg; zij wordt nergens voor vanzelfsprekend gehouden.

Iedere eenheid op elk niveau werkt planmatig volgens een PDCA-cyclus. Iedere eenheid kent doelen, en daarbij een vorm van uitvoerbare planning (*plan*), uitvoering (*do*), vergewissing of de plandoelen gehaald worden (*check*), en maatregelen die uit de bevindingen voortvloeien (*act*). Deze cirkel levert de eerstelijns kwaliteitszorg op waarvan in de besturingsprincipes sprake is. Daarover wordt gerapporteerd in verslagen die vergezeld gaan van actiepunten en die tussen de niveaus besproken worden.

Het systeem van kwaliteitszorg omvat een systeem van informatievoorziening en van monitoring. Immers, twee en meer niveaus van onderen kan de verantwoordelijke niet uitsluitend meer op eigen waarneming afgaan. Informatievoorziening volgens instellingsbrede definities en een systeem van monitoring zijn nodig opdat de leiding in staat is zich een beeld te vormen of de ontvangen rapportages de werkelijkheid goed weergeven, en of de opzet en werking van de organisatie aan de gestelde eisen voldoen. Dat systeem omvat een in- en externe auditfunctie en uit controllers in de eenheden.

De bevindingen van deze auditors en controllers stellen het bestuur in staat om zich een oordeel te vormen van de risico's die de UvA loopt en van de maatregelen die zijn en worden genomen om de risico's te beperken of te vermijden. Dit stelsel wil – waar rapportages en verslagen primair achterom kijken – de zekerheid vergroten dat ook in de toekomst goede resultaten behaald zullen worden.

De NVAO (in de Instellingstoets Kwaliteitszorg) beoordeelt van buitenaf de werking van kwaliteitszorg en risicomanagement op instellingsniveau. De accountant doet dat voor wat betreft de financiële verantwoording, in zijn management letter en accountantsverslag.

2.3 Budgettering, planning en verantwoording

De UvA bekostigt haar wettelijke taken voor een belangrijk deel uit de rijksbijdrage en de collegegelden. Uit deze middelen bekostigt het College de prestaties van de faculteiten met een kostengeoriënteerd budgetmodel (vastgelegd in het UvA allocatiemodel). Daarnaast kunnen faculteiten (en diensten) eigen inkomsten verwerven uit bijvoorbeeld subsidies, onderzoekscontracten, contractonderwijs of filantropie, zonder daarvan een deel aan het College te hoeven afstaan.

Op het topniveau is het Instellingsplan het meerjarig plandocument voor de koers en strategie van de UvA. Daarvan wordt voor iedere faculteit eveneens een meerjarig plandocument afgeleid, het convenant, dat bestaat uit *kernafspraken* met het College van Bestuur en een *facultair strategisch plan*. De convenanten hebben dezelfde looptijd als het Instellingsplan. Zij bevatten de wijze waarop de faculteit bijdraagt aan de realisatie van het Instellingsplan alsmede het verdere beleid van de decaan voor de planperiode.

De jaarplanning is opgenomen in de begrotingscyclus. De begrotingscyclus start met de kaderbrief, en eindigt met de UvA-begroting. Bij vaststelling van de kaderbrief (in het voorjaar) neemt het College op basis van het Instellingsplan of externe ontwikkelingen besluiten over beleid en beheer die van invloed zijn op de faculteiten en diensten in het volgend kalenderjaar en op hun bekostiging en inkomsten. De kaderbrief is daarmee het voornaamste jaarlijkse integrale sturingsinstrument, al zijn de besluiten nog onder voorbehoud van de miljoenennota en van de afloop van het lopende academisch jaar. Met de UvA-begroting worden de plannen voor het komend jaar begin december vastgesteld, en na instemming met de hoofdlijnen van de begroting door de centrale medezeggenschap aan de Raad van Toezicht ter goedkeuring voorgelegd.

De verantwoording aan het rijk en het publiek vindt plaats in het UvA-jaarverslag (waarin opgenomen de jaarrekening), dat eind maart gereed komt en in mei – na accountantscontrole – aan de Raad van Toezicht ter goedkeuring wordt voorgelegd.

Van deze cyclus op instellingsniveau afgeleid, dienen alle eenheden hun concept-begroting annex jaarplan in (binnen de kaders van convenant en kaderbrief). Het College keurt de begrotingen van de faculteiten en diensten, al dan niet gewijzigd, goed door opnemings in de UvA-begroting. Het jaarverslag per eenheid dient medio februari gereed te zijn; bij de afronding van de jaarrekening verstrekken de eenheden daarbij een interne LOR (*letter of representation*). De faculteiten begroten en rapporteren per afdeling, per instituut, en per school en college. Zie de PDCA jaarkalender in de bijlage; de precieze inleverdata van de planning & controlkalender worden steeds aan het begin van het jaar bekend gemaakt.

2.4 Periodiek Bestuurlijk Overleg

Het College voert tweemaal per jaar een Periodiek Bestuurlijk Overleg (PBO) met de decaan van iedere faculteit⁵. In het PBO wordt de strategie van de faculteit besproken ten aanzien van onderwijs, onderzoek en valorisatie, aan de hand van het facultair strategisch plan en in relatie tot het instellingsplan. In november ligt het accent op:

- de beleidsvoornemens in de begroting annex jaarplan van de eenheid voor het komende jaar, en de meerjarenbegroting;
- de najaars-IMR over negen maanden van het lopende jaar.

⁵ Het overleg met de decaan van de FdG vindt plaats in het bestuurlijk overleg UvA-AMC. Het overleg met de decaan van het ACTA en de dean van het AUC vindt plaats in een vergadering waarin de beide Colleges van UvA en VU worden vertegenwoordigd op een in de resp. Gemeenschappelijke Regeling vastgelegde wijze.

In juni ligt het accent op:

- jaarverslag inclusief jaarrekening van de eenheid over het afgelopen jaar;
- strategische beleidsdoelen en de kaderbrief;
- de voorjaars-IMR over drie maanden van het lopende jaar.

Tevens wordt de opvolging van de afspraken van het vorige PBO besproken. Natuurlijk staan ook andere documenten van strategische betekenis op de PBO-agenda, zoals de kwaliteitszorg, visitatie- en accreditierapporten, voorgenomen samenwerkingsovereenkomsten, reorganisatievoornemens enzovoort. De integrale managementrapportage (IMR) ondersteunt de deelnemers aan het PBO.

Met de directeuren van de diensten vindt ook in een halfjaarlijkse cyclus bestuurlijk overleg plaats, het Periodiek Overleg (PO), waarin de evaluatie en ontwikkeling van de op *service level agreements* (SLA's) gebaseerde dienst-verlening aan de orde komen. Tegelijk met hun begroting worden ook de SLA's en tarieven die zij voor het komend jaar met de faculteiten afspreken vastgesteld c.q. bevestigd.

3. Het besturingsmodel onderwijs

3.1 De opleiding

In de WHW staat de opleiding centraal (artikel 7.3). Een opleiding is een samenhangend geheel van onderwijseenheden, gericht op welomschreven eindtermen. De opleiding kent een examen, iedere onderwijseenheid een tentamen. Opleidingen zijn ingesteld in faculteiten.

Elke opleiding of groep van opleidingen wordt bestuurd door een opleidingsdirecteur (artikel 9.17), te benoemen door de decaan van de faculteit waartoe de opleiding behoort. Het is mogelijk dat één persoon directeur is van meer dan één opleiding; maar niet gelijktijdig van een bachelor- en een masteropleiding⁶. Alleen met toestemming van het College van Bestuur kan op deze regel een gemotiveerde uitzondering worden gemaakt. De opleidingsdirecteur zorgt dat het aangeboden onderwijs daadwerkelijk wordt gegeven en aan de kwaliteitstandaard voldoet.

Doel en inhoud van de opleiding zijn vastgelegd in de OER, die de decaan vaststelt. De bevoegdheid om vast te stellen dat een student de in de OER gestelde doelen heeft gehaald, ligt bij de examencommissie (artikel 7.12). Die oefent in feite het monopolie van de universiteit op de verlening van academische graden uit en het is dan ook van de grootste importantie dat haar werk van onbesproken kwaliteit is. In de wetswijziging van 2010 (Wet versterking besturing) is de positie en onafhankelijkheid van de examencommissie versterkt.

De examencommissie stelt waar nodig ter uitwerking van de OER nadere regels over de uitvoering van haar taken en bevoegdheden, kan vrijstellingen verlenen en wijst de examinatoren aan die bevoegd zijn tot het afnemen van een tentamen

⁶ De wet laat dat wel toe, maar het UvA-beleid maakt een harde knip tussen de organisatie van het bachelor- en masteronderwijs. Doel van de harde knip is, dat de master als een zelfstandige opleiding is ingericht, mede om de toegankelijkheid van de masters vanuit andere (bijvoorbeeld interdisciplinaire) bacheloropleidingen of vanuit andere instellingen te waarborgen.

(artikel 7.12c). De examencommissie wordt ingesteld en benoemd door de decaan (artikel 9.15, eerste lid sub e), en rapporteert ook aan de decaan (artikel 7.12b), formeel zonder tussenkomst van de opleidings- of onderwijsdirecteur. Voor de uitwerking van de taken en bevoegdheden van de examencommissies heeft de UvA een model regels en richtlijnen examencommissie opgesteld.

3.2 Schools en colleges

De UvA telt een groot aantal opleidingen. Daarom is er in de UvA een besturingslaag tussen de decaan en de opleidingen, hoewel daarvoor geen wettelijke plicht bestaat. De naam (*graduate*) school wordt gebruikt voor instituten die masteropleidingen verzorgen, en de naam college voor instituten die bacheloropleidingen verzorgen. Het faculteitsreglement (FR) vermeldt welke school(s) en college(s) er in een faculteit zijn. Eén persoon is niet tegelijk onderwijsdirecteur van een college én een school. Redenen daarvoor zijn de positionering van bachelor en master als aparte opleidingen, de toelating tot de master onafhankelijk van een specifieke bachelor, de maatschappelijke opdracht en de span of control, en in geval van een research master de verbinding tussen master en onderzoek: het directeurschap van een college kent andere verantwoordelijkheden en vergt dus andere talenten dan het directeurschap van een *graduate school*.

In het AMC is de indeling iets afwijkend. Het Instituut Onderwijs en Opleidingen (IOO) is het overkoepelende instituut waarin de initiële en postinitiële opleidingen en de graduate school zijn ondergebracht. De graduate school van het AMC is uitsluitend gericht op de omvangrijke promotieopleiding. De opleidingen kennen een opleidingsbestuur en daarbinnen kennen de opleidingen Geneeskunde en Medische Informatiekunde aparte verantwoordelijken voor de bachelor en de master.

Een verticale personele unie tussen de functies onderwijsdirecteur (van een school/college) en opleidingsdirecteur is denkbaar, bijvoorbeeld als het college of de school maar één of twee opleidingen omvat of als de onderwijsdirecteur tevens één van de opleidingen bestuurt.

De onderstaande tabel is behulpzaam bij het onderscheiden van de rollen van opleidingsdirecteur en onderwijsdirecteur:

Opleidingsdirecteur	Onderwijsdirecteur (<i>school/college</i>)
Organisatie van de opleiding (Plan-Do): <ul style="list-style-type: none"> – organisatie en uitvoering binnen budget – aanpassingen curriculum – voorbereiding OER – intake en studieloopbaanbegeleiding – bemensing vanuit de afdelingen / extern – deelname aan werving en selectie docenten 	Leiding en ondersteuning opleidingsdirecteuren: <ul style="list-style-type: none"> – budgettering opleidingen – afstemming programma's, opleidingen en OER'en – onderwijsondersteuning en balie(s) – bewaking kwaliteit en proces accreditaties
Evaluatie van de opleiding (Check-Act): <ul style="list-style-type: none"> – uitvoering van het kwaliteitszorgsysteem – toezicht en opvolging (vak)evaluaties – oplossing van klachten – jaarverslag opleidingscommissie (okt) – visitatie zelfstudie – informant van jaargesprekken 	Onderwijsbeleid van de discipline: <ul style="list-style-type: none"> – realisatie strategische doelen – opleidingsaanbod – aansluiting in de onderwijsketen – opzet kwaliteitszorgsysteem – jaarplan en jaarverslag (dec)
Overleg: <ul style="list-style-type: none"> – met opleidingscommissie – met examencommissie – met de onderwijsdirecteur 	Overleg: <ul style="list-style-type: none"> – in de MUBse driehoek (met OZI's en afdelingen) – met decaan en collega's – met de opleidingsdirecteuren
Gezicht van de opleiding: <ul style="list-style-type: none"> – werving studenten – contacten werkveld 	Gezicht van de <i>school/college</i> : <ul style="list-style-type: none"> – externe vertegenwoordiging – (inter)nationale profilering

In de praktijk bestaan verschillen in de mate waarin de opleidingsdirecteur taken verder overdraagt aan jaar- of trackcoördinatoren of aan studieadviseurs, naar gelang de grootte van de opleiding en de diversiteit van tracks en vakkenkeuze binnen de opleiding.

De *schools* en *colleges* zijn taakorganisaties, de decaan voorziet hen van onderwijsbudget. Daarmee stellen de onderwijsdirecteuren de opleidingsdirecteuren in staat het onderwijs te verzorgen, en nemen zij van het faculteitsbureau en het ESC (Educational Service Centre) de overige services voor het onderwijs (zoals de onderwijsbalie) af, of zij verzorgen deze zelf met personeel dat formeel bij het faculteitsbureau (capaciteitsgroep) is ondergebracht. Het is bij uitstek de taak van de *schools* en *colleges* om wijzigingen in het onderwijsaanbod te entameren en de OER voor te bereiden voor de decaan ter vaststelling.

3.3 Adviesstructuur

De vergadering van de directeur van de *school/college* en zijn/haar opleidingsdirecteuren – al dan niet aangevuld met een student – is, gezien het principe van éénhoofdig management, te beschouwen als adviescommissie aan de directeur van de *school/college*.

Elk college en elke *graduate school* kent tenminste één paritair⁷ samengestelde opleidingscommissie (artikel 9.18 WHW), die sinds de wetwijziging van 2017 (Wet versterking bestuurskracht) ook enkele medezeggenschapstaken heeft gekregen. In het Universiteitsreglement (artikel 27) is bepaald dat de opleidingscommissie, deels als uitwerking van de in de wet genoemde taken, de volgende taken heeft:

- a. adviseren en ondersteunen van de directeur van het *college* of de *graduate school*;
- b. adviseren over de onderwijsprogramma's en de beleidsvorming binnen het *college* en de *graduate school*;
- c. adviseren over de kwaliteit van de opleiding;
- d. adviseren over de kwaliteit van de studiebegeleiding;
- e. adviseren over de aansluiting van bacheloropleidingen op daartoe aangewezen aansluitende masteropleidingen c.q. vice versa.

⁷ dat wil zeggen evenveel studenten als personeelsleden omvattend.

Volgens artikel 28 van het UR kent de faculteit een Graduate Studies Committee waarin de directeur(en) van de graduate school(s) en die van de onderzoeksinstituten samen verantwoordelijkheid nemen voor het opleidingsprogramma en het monitoren van de promotietrajecten. De Graduate Studies Committee adviseert en ondersteunt de directeur(en) van de *graduate school(s)*, en indien van toepassing de interuniversitaire onderzoekscholen, over het opleidingsprogramma van de promotietrajecten.

De examencommissies zijn niet primair een adviescommissie. Zij houden zich niet bezig met het onderwijs als proces maar met het beoordelen van de resultaten van het onderwijs. Uit dien hoofde kunnen zij wel tot adviezen komen, onder andere over de OER (volgens het UR, artikel 31, vraagt de decaan om dat advies).

3.4 Budgettering, planning en verantwoording

De inrichting van het academisch jaar is leidend voor de PDCA-cyclus van het onderwijs. Met het oog op de tijdige organisatie, bekendmaking en roostering van het onderwijsaanbod wordt het studiejaar dat in september begint al in het voorjaar gepland. Omdat het onderwijs in hoge mate een jaarlijks terugkerend proces is, vindt deze planning vooral plaats door te kijken wat er anders moet dan in het nu lopende jaar. Moet er iets meer ingrijpend veranderen, dan moet daarover dus al in het najaar nagedacht zijn, voordat de volgende jaarplanning van het onderwijs in elkaar wordt gezet. De PDCA-cyclus van een *school/college* kent daarom de volgende producten:

- In oktober maakt de opleidingscommissie een verslag over het dan afgelopen academisch jaar. Dit verslag bevat volgens een beschikbaar gesteld format de gevraagde en uit eigen beweging gegeven adviezen, het door de WHW (artikel 9.18, eerste lid, onder b) gevraagde oordeel over de uitvoering van de OER en een reflectie op de prestaties en tevredenheidsscores van de opleiding.
- Eveneens in oktober brengt de examencommissie het wettelijk verplichte (artikel 7.12b, vijfde lid, van de WHW) verslag aan de decaan uit, over het net geëindigde studiejaar, en stelt dit ook aan de betrokken *schools* en *colleges* beschikbaar.

- De decaan kan de bevindingen uit deze verslagen nog betrekken bij zijn conceptbegroting. Daarin worden ook de (ontwerp) budgetten van de *schools* en *colleges* voor het volgend jaar bepaald. Het onderwijsbudget dat de faculteit ontvangt wordt door het allocatiemodel in hoofdzaak bepaald door onderwijsprestaties die aan individuele schools en colleges (en veelal zelfs opleidingen) toe te rekenen zijn. De decaan is echter bevoegd bij de toekenning van het budget van deze toerekening af te wijken, rekening houdend met het begrotingsadvies van de medezeggenschap.
- In december brengt elke *school* en elk *college* een jaarplan annex jaarverslag uit. Het onderwijs-jaarverslag analyseert het voorgaande academisch jaar en reflecteert op de doelen uit het facultair strategisch plan en de UvA Onderwijsvisie; het bevat de verslagen van de opleidingen en examencommissie(s) als bijlage en beschrijft vooral welke veranderingen en verbeteringen aangebracht gaan worden, onder meer naar aanleiding van de bevindingen over het afgelopen studiejaar. Het jaarplan beslaat in ieder geval het aankomende academisch jaar en de voorbereidingsperiode daarop (januari-augustus), maar kan een meerjarige planning omvatten die jaarlijks voortrolt en wordt geactualiseerd. Deze stukken worden met de decaan besproken, die daarna de jaarplannen goedkeurt en de eventueel eruit voortvloeiende aanpassingen in de OER aanbrengt (bij voorkeur in januari en uiterlijk in april). De decaan gebruikt de jaarverslagen van de *schools* en *colleges* in het facultair jaarverslag, dat in februari gereed moet zijn.
- In het voorjaar verschijnt de nieuwe studiegids, waarin de verbeteringen die in het jaarplan zijn geïdentificeerd, zijn opgenomen.

Daarbij is de voor verantwoording benodigde informatie over inschrijvingen, uitval en studie-voortgang beschikbaar in UvAdata.

De faculteit als geheel heeft (in beginsel als onderdeel van het facultair strategisch plan) een overkoepelend meerjarig onderwijsbeleidsplan boven de plannen van de schools en colleges, waarin staat beschreven:

- de toekomstige ontwikkeling van het opleidings- en onderwijsaanbod als geheel;
- de regulering van de capaciteit en de bevordering dan wel beperking van de instroom;
- indien van toepassing het selectiebeleid;

- de wijze van budgettering van de schools en colleges;
- het onderwijskwaliteitsbeleid en het daarbij gehanteerde besturingsconcept;
- het accreditatierooster;
- de opvolging van accreditatiebevindingen;
- de wijze waarop de faculteit werkt aan de onderwijsdoelen van het Instellingsplan en het convenant;
- de wijze waarop de decaan vorm geeft aan zijn wettelijke en gemandateerde bevoegdheden.

Ten minste éénmaal per convenantperiode of zoveel vaker als noodzakelijk wordt geacht, stelt de decaan ten slotte zijn beoordeling van de OER'en op met weging van de daaruit voortvloeiende studielast voor de studenten (WHW, artikel 7.14). De tekst van de OER'en zelf wordt jaarlijks gereviseerd en geactualiseerd.

3.5 Kwaliteitszorg onderwijs

Het onderwijskwaliteitsbeleid is beschreven in het in 2018 geactualiseerde Kader kwaliteitszorg onderwijs. Iedere faculteit heeft een beknopt handboek onderwijskwaliteitszorg met globaal als inhoud:

- de taken en verantwoordelijkheden van de betrokkenen bij de kwaliteitszorg. Het betreft hier de interne belegging in die faculteit van (deel)verantwoordelijkheden van bij het onderwijs betrokken wp en obp, met inbegrip van trackcoördinatoren, jaarcoördinatoren, (facultaire) kwaliteitszorg-medewerkers, studieadviseurs, enz.;
- het verbeterbeleid, waarin is opgenomen hoe adviezen tot stand komen en wie verantwoordelijk is voor het in gang zetten van verbeteracties;
- de interne overlegstructuur, waaruit blijkt hoe de horizontale en verticale schakeling tussen de diverse niveaus en functies, inclusief medezeggenschap, geborgd is;
- de manier waarop interne of externe commissies, adviesraden, het werkveld of overlegorganen met een structureel karakter betrokken zijn bij het onderwijs;
- een evaluatieplan, waarin o.a. de wijze van uitvoering en de follow-up van onderwijsbeoordelingen beschreven wordt;
- de reglementen van de opleidings- en de examencommissies.

De PDCA-cyclus beschreven in paragraaf 3.4 en de rapportages zijn onderdeel van de kwaliteitszorg, overeenkomstig het besturingsprincipe *eerstelijns kwaliteitszorg*. Daarnaast worden bestaan, werking en resultaten van die eerstelijns kwaliteitszorg door middel van monitoring en in accreditaties beoordeeld, waaruit adviezen resulteren aan het instellingsbestuur en de schools en colleges. Er is een sterke gelijkenis tussen deze functie en de controlfunctie in de bedrijfsvoering.

Wat de *resultaten* betreft zijn de onafhankelijke examencommissies belangrijk in de kwaliteitsborging. Zij garanderen en borgen de kwaliteit van de verleende graden (WHW, artikel 7.12b, eerste lid onder a) en wijzen de examinatoren aan die tentamens mogen afnemen en beoordelen (artikel 7.12c).

Vanzelfsprekend vergewist de decaan zich van *bestaan en werking* van de kwaliteitszorg mede aan de hand van de verslagen van de examencommissies alsmede de accreditatierapporten van de opleidingen.

De Senaat heeft (onder meer) tot taak om het College van Bestuur gevraagd of ongevraagd UvA-breed te adviseren over het kwaliteitsbeleid. Het verdient aanbeveling dat de Senaat dat doet in een jaarverslag, waarop het College dan inhoudelijk reageert. Verder helpt het interne stelsel van monitoring het College om verantwoording over de kwaliteit en kwaliteitszorg af te leggen aan de Raad van Toezicht (commissie Onderwijs en Onderzoek) en de buitenwereld.

Monitoring beperkt zich tot de *collectieve* prestatie van de kwaliteitsketen in de opleidingen en faculteiten; monitors beoordelen geen afzonderlijke medewerkers. De kwaliteitsbeoordeling van de *individuele* examinator geschiedt door de examencommissie. De ontwikkeling van de individuele docent wordt besproken in diens jaargesprek. Het jaargesprek wordt gehouden met de afdelingsvoorzitter of een daartoe gemandateerde leidinggevende uit de afdeling, waarbij de opleidingsdirecteur als informant optreedt. De afdeling levert input voor het jaarverslag van de faculteit, en besteedt daarin aandacht aan de kwaliteit van de wetenschappelijke staf (zowel op vakgebied als op didactisch gebied).

Last but not least is er het externe kwaliteitstoezicht. Dat bestaat uit de Instellingstoets kwaliteitszorg en de opleidingsaccreditaties die eens in de zes jaar volgens de accreditiekaders van de NVAO worden uitgevoerd. De

voorbereiding en resultaten daarvan en de actieplannen die eruit voortvloeien zijn een belangrijke impuls tot verdere verbetering in de PDCA-cyclus. Los daarvan is de Inspectie van het Onderwijs bevoegd om onderzoek in te stellen.

4. Het besturingsmodel onderzoek

4.1 De onderzoeksinstituten en -scholen

Terwijl de WHW veel heeft geregeld voor het besturingsmodel van het onderwijs, is over het onderzoek weinig geregeld. Artikel 9.12 bepaalt dat de beoefening van de wetenschap in de faculteiten geschiedt en artikel 9.15 bepaalt dat de decaan elk jaar een onderzoeksprogramma vaststelt, toeziet op de uitvoering en daarover rapporteert aan het College.

In overeenstemming met de artikelen 9.20-9.23 heeft de UvA voorts bepaald dat het onderzoek is ondergebracht in facultaire, interfacultaire en interuniversitaire onderzoeksinstituten (OZI's) en scholen. Die worden ingesteld resp. in het faculteitsreglement, het universiteitsreglement, en bij gemeenschappelijke regeling. De OZI's staan onder leiding van een onderzoeksdirecteur. De deelname aan interuniversitaire onderzoekscholen zoals NOVA en NESCoR vindt plaats vanuit de onderzoeksinstituten. Net als de *schools* en *colleges* van het onderwijs zijn de OZI's taakorganisaties zonder personeel, die hun staf inhuren van de afdelingen (wp) en capaciteitsgroepen (obp). Bij interfacultaire OZI's is steeds één van de betrokken faculteiten aangewezen om bestuur, beheer en inrichting te regelen.

De drijfveer van het onderwijs is vooral een extern gegeven (de student die zich inschrijft), de drijfveer van het onderzoek is daarentegen in de eerste plaats het interne onderzoeksprogramma (artikel 9.15). Het onderzoeksprogramma beantwoordt in feite de vraag naar de optimale inzet van de beschikbare onderzoeksmiddelen. Daarbij kenmerken onderzoekers zich door een hoge mate van autonomie, vooral de wetenschappers die ook zelf geld inbrengen (uit de 2e en 3e geldstroom en donaties) en als projectleider optreden. Met de introductie van full cost accounting (in 2006) heeft de UvA de coördinerende en sturende functie van de onderzoeksdirecteuren en decanen versterkt; dit systeem noopt ook de individuele onderzoekers die zelf geld inbrengen tot het maken van afspraken over de benodigde matching *in kind* (huisvesting en faciliteiten) of in geld.

Goed onderzoek ontstaat door vrijheid en inspiratie te geven aan de juiste onderzoekers. Van de facultaire onderzoeksprogrammering mag met name verwacht worden:

- het identificeren van kansen voor huidige en te werven onderzoekers;
- het scheppen van budgettaire ruimte voor hen door afbouw van niet (meer zo) productief onderzoek;
- het aansluiten op (inter)nationale onderzoeksagenda's én op het onderwijsportfolio;
- het benutten van valorisatiemogelijkheden; en
- het uitzetten van een inhoudelijke profileringskoers (speer- of zwaartepunten).

Veelal zijn daarbij lange planningstermijnen aan de orde. Een onderzoeksproject duurt al gauw 3-4 jaar, een programma 6-8 jaar en een gehele onderzoekslijn 10 of 12 jaar. De onderzoekssturing is dus een balanceeract tussen afbouwen, vernieuwen en tot wasdom laten komen.

De organisatie van het onderzoek is in de tijd meer flexibel dan die van het onderwijs. Zwaartepunten en andere samenwerkingsverbanden in het onderzoek kunnen komen en gaan afhankelijk van nieuwe thema's, inzichten en krachtenbundeling. Budgettair kan dat ook, in die zin dat onderzoek real-time gebudgetteerd wordt terwijl de budgettering van het onderwijs 16 maanden achterloopt bij de prestaties.

4.2 Onderzoekssturing door het College van Bestuur

Ook voor het onderzoek geldt dat kwaliteit en excellentie het primaire doel zijn, gemeten in impact van publicaties, samenwerkingen en verwerving van prijzen en grants in binnen- en buitenland. Gegeven het primaat van de decaan (WHW artikel 9.15) heeft het College met name twee belangrijke sturingsinstrumenten op onderzoeksgebied: de benoeming van hoogleraren (plus instelling van leerstoelen) en de toedeling van onderzoeksbudget aan de faculteiten. Het eerste instrument grijpt aan op natuurlijke momenten in de cyclus van onderzoeksprogrammering, namelijk vertrek en wisseling van hoogleraren. Het budgetinstrument heeft een meer directe maar ook meer globale werking en grijpt aan op het niveau van de faculteit als geheel. In het allocatiemodel honoreert het College geslaagde promoties, een zekere relatie

met het onderwijs vanuit het oogpunt research-intensief onderwijs, en succes bij de verwerving van middelen in competitie uit nationale en internationale onderzoeks-budgetten. Daarnaast wordt een deel van het onderzoeksbudget strategisch toegekend, deels als capaciteitsbudget voor faciliteiten en deels als beleidsbudget voor research priority areas (zwaartepunten). Daarmee wordt een scherpere onderzoeksprofilering van de universiteit beoogd, die om diverse in- en externe redenen zeer gewenst is.

Artikel 9.22 van de WHW bepaalt dat onderzoeksinstituten voor een bepaalde tijd (van maximaal vijf jaar) direct met beheer kunnen worden belast, met andere woorden intern verzelfstandigd en rechtstreeks gebudgetteerd kunnen worden (door de decaan, of door het College als het om een interfacultair instituut gaat). Voor de interuniversitaire onderzoekscholen is dit in sommige sectoren gebruikelijk maar intern binnen de UvA is het alleen bij het Institute for Advanced Study toegepast. Niettemin biedt dit een interessante mogelijkheid om in gevallen die zich daarvoor lenen, topwetenschappers in staat te stellen hun eigen instituut te vormen – al dan niet in samenwerking met de VU of andere wetenschappelijke instituten in Amsterdam – en met een quick start te ontwikkelen zonder steeds over details afhankelijk te zijn van een facultaire middelenafweging.

4.3 Adviesstructuur

Op instellingsniveau fungeert de Universitaire Onderzoekscommissie (UOC), die het College adviseert over het onderzoeksbeleid en de toedeling van (additionele) middelen. De leden worden door het College benoemd op voordracht van de decanen.

Volgens artikel 26 van het UR kunnen onderzoeksinstituten een eigen adviesraad hebben van personen die niet in het instituut zelf werkzaam zijn en die door de decaan, in overleg met de onderzoeks-directeur, benoemd worden. Deze personen kunnen geselecteerd worden om hun wetenschappelijke statuut en hun vermogen om de internationale wetenschappelijke samenwerking van het instituut te vergroten, maar ook om hun rol bij het leggen van verbinding met bedrijven en instellingen of het verwerven van externe financiering. Voor de interne advies- en overlegstructuur binnen een onderzoeksinstituut

bestaan geen regels, net zo min als voor de interne organisatie ervan, omdat de aard van het wetenschappelijk onderzoek niet om zo'n vaste structuur vraagt.

4.4 Budgettering, planning en verantwoording

Het kalenderjaar is leidend voor de planningcyclus van het onderzoek. De decaan stelt, als onderdeel van zijn jaarplan/begroting in oktober, het jaarlijks onderzoeksprogramma van de faculteit vast (WHW artikel 9.15, eerste lid onder c). De input daarvoor leveren de onderzoeksdirecteuren in het najaar aan in hun jaarplan. Gelet op het meerjarig karakter van het (meeste) onderzoek, is het jaarplan van een instituut eigenlijk de eerste jaartranche van een voortschrijdend meerjarig plan.

Het onderzoeksbudget dat de faculteit ontvangt wordt door het allocatiemodel in hoofdzaak bepaald door onderzoeksprestaties, capaciteitsbudgetten en beleidsprioriteiten die aan individuele onderzoeks-instituten toe te rekenen zijn. De decaan is echter bevoegd bij de toekenning van het budget van deze toerekening af te wijken, rekening houdend met het begrotingsadvies van de medezeggenschap. Met ingang van 2019 omvat het onderzoeksbudget een directe opslag op het onderwijsbudget van de faculteit die toe te rekenen is aan de prestaties van de *schools* en *colleges*. In de begroting maakt de decaan zichtbaar hoe met deze opslag wordt omgegaan, in het bijzonder in het geval dat niet evident is in welk instituut of welke instituten het onderzoek plaatsvindt dat gerelateerd is aan het onderwijs van een *school* of *college*, wat bij een breed college als College of Science in de FNWI of een interdisciplinair *college* als PPLE het geval is.

De verslaggeving van het onderzoeksinstituut geschiedt in maart – feitelijk kan het verslag al gedurende het jaar geschreven worden. Het vermeldt de onderzoeksprestaties, zoals publicaties, promoties en verworven prijzen en subsidies, maar ook gerealiseerde (economische en maatschappelijke) valorisatiedoelen en spin-offs. Daarnaast geeft het verslag inzicht in de inzet van middelen (mensen en faciliteiten) en hun productiviteit. Het van maand tot maand actueel bijhouden van PURE is noodzakelijk om in tijdig over de onderzoeksresultaten te kunnen rapporteren; de bedrijfsvoerder van het instituut draagt daarvoor zorg.

Het onderzoeksjaarverslag van een instituut voedt het facultair jaarverslag en het daarin op te nemen verslag van de decaan over het onderzoeksprogramma. Separaat draagt het instituut in november, met betrekking tot de promotieopleiding, bij aan het jaarverslag dat de *graduate school(s)* in december moeten opleveren over het academisch jaar.

De faculteit als geheel heeft (in beginsel als onderdeel van het facultair strategisch plan) een overkoepelend meerjarig onderzoeksbeleidsplan boven de plannen van de instituten, waarin staat beschreven:

- de toekomstige ontwikkeling van het facultair onderzoek als geheel, mede in relatie tot de universitaire, landelijke en internationale prioriteiten;
- de structurele of langjarige samenwerking met andere universiteiten en research instituten;
- de wijze van budgettering van de instituten;
- het beleid ten aanzien van verwerving van subsidies en grants;
- het onderzoekskwaliteitsbeleid en het daarbij gehanteerde besturingsconcept;
- de bevordering van valorisatie en ondernemerschap;
- het visitatierooster;
- de opvolging van visitatiebevindingen;
- de wijze waarop de faculteit werkt aan de onderzoeksdoelen van het Instellingsplan en het convenant;
- de wijze waarop de decaan vorm geeft aan zijn wettelijke en gemandateerde bevoegdheden.

4.5 Kwaliteitszorg onderzoek

Het instellingsplan maakt duidelijk welke doelen de UvA nastreeft op het gebied van onderzoeks-kwaliteit. Iedere faculteit heeft een beknopt handboek onderzoekskwaliteitszorg met globaal als inhoud:

- de taken en verantwoordelijkheden van de betrokkenen bij de kwaliteitszorg van het onderzoek en de promotietrajecten. Het betreft hier de interne belegging in die faculteit van (deel)verantwoordelijkheden van bij het onderzoek en de promoties betrokkenen en obp, met inbegrip van

- projectleiders, *principal investigators*, (facultaire) kwaliteitszorgmedewerkers, de betrokken *graduate school(s)*, enz.;
- het verbeterbeleid, waarin is opgenomen hoe adviezen tot stand komen en wie verantwoordelijk is voor het in gang zetten van verbeteracties;
 - de interne overlegstructuur, waaruit blijkt hoe de schakeling tussen de diverse niveaus en functies geborgd is;
 - de implementatie van de VSNU gedragscode en de transparantie van nevenwerk;
 - de manier waarop de adviesraad en andere interne of externe overlegorganen met een structureel karakter adviseren over het onderzoek;
 - de wijze waarop follow-up aan visitatierapporten gegeven wordt;
 - de externe communicatie over het onderzoek (inclusief over de naleving van wetgeving daarbij).

De PDCA-cyclus beschreven in paragraaf 4.4 en de rapportages zijn onderdeel van de kwaliteitszorg, overeenkomstig het besturingsprincipe eerstelijns kwaliteitszorg. Daarnaast worden bestaan, werking en resultaten van die *eerste-lijns kwaliteitszorg* in visitaties en door middel van monitoring beoordeeld, en resulteren daaruit adviezen aan het instellingsbestuur en de instituten. Er is een sterke gelijkenis tussen deze functie en de controlfunctie in de bedrijfsvoering.

Wat de *resultaten* betreft zijn de onafhankelijke visitatiecommissies en research councils met hun peer review systemen belangrijk in de kwaliteitszorg. Verder kunnen de rankingbureaus niet worden genegeerd. Zij maken de resultaten (output) meetbaar op een wijze die weliswaar voor discussie vatbaar is maar die door wetenschappers elders en door beleidsmakers toch wordt gebruikt voor een eerste indruk van de kwaliteit van het onderzoek aan de UvA.

Vanzelfsprekend vergewist de decaan zich van *bestaan en werking* van de kwaliteitszorg mede aan de hand van de verslagen van de instituten alsmede de visitatierapporten van de onderzoeksprogramma's.

De Senaat heeft (onder meer) tot taak om het College van Bestuur gevraagd of ongevraagd UvA-breed te adviseren over het kwaliteitsbeleid. Het jaarverslag van de Senaat en de visitatierapporten helpen het College om verantwoording over de kwaliteit en kwaliteitszorg af te leggen aan de Raad van Toezicht (commissie Onderwijs en Onderzoek) en de buitenwereld.

Monitoring beperkt zich tot de collectieve prestatie van de instituten en de onderzoeksgroepen daarbinnen; monitors beoordelen geen afzonderlijke medewerkers. De ontwikkeling van de *individuele* onderzoeker wordt besproken in diens jaargesprek. Het jaargesprek wordt gehouden door de afdelingsvoorzitter of de leidinggevende, met de onderzoeksdirecteur en/of de projectleider als informant. In het geval van promovendi is tevens de directeur van de onderzoeksschool informant. De afdeling levert input voor het jaarverslag van de faculteit, en besteedt daarin aandacht aan de kwaliteit van de wetenschappelijke staf. Samen met het kwaliteitsjaarverslag van de Senaat zijn deze passages behulpzaam bij het sluiten van de kwaliteitskring aan de UvA.

Last but not least is er het externe kwaliteitstoezicht. Dat bestaat uit de visitaties die eens in de zes jaar volgens het Standaard Evaluatie Protocol (SEP) worden uitgevoerd. De voorbereiding en resultaten daarvan zijn een belangrijke impuls tot verdere verbetering in de PDCA-cyclus.

5. Het besturingsmodel personeel en bedrijfsvoering⁸

5.1 Algemeen

Zoals in paragraaf 2.1 uiteengezet, is het UvA besturingsmodel gebaseerd op academisch bestuur en professioneel beheer. Onder professioneel beheer wordt verstaan dat de ondersteunende taken worden verricht door staf die daarvoor opgeleid is en die beroepsmatige standaards aanlegt, passend bij de afspraken over prijs en kwaliteit van de ondersteunende taken.

De eindverantwoordelijkheid voor het personeel en de bedrijfsvoering in een faculteit ligt bij de decaan, die wordt ondersteund door een directeur bedrijfsvoering. De Regeling standaardmandaat bedrijfsvoering bepaalt welke bevoegdheden de decaan heeft in de bedrijfsvoering (op de gebieden van financieel beheer, personeelsbeheer en archiefbeheer). Artikel 6, vierde lid, van die Regeling bepaalt dat de decaan daarvan (volledig) ondermandaat verleent aan de directeur bedrijfsvoering. Tevens verleent de decaan (financieel⁹) ondermandaat aan de directeurs van instituten en *schools/colleges* teneinde hen integraal verantwoordelijk te maken voor de hun toegewezen budgetten; aan de afdelingsvoorzitters verleent de decaan (personeels¹⁰) ondermandaat om hen in staat te stellen hun taak als leidinggevende van het wetenschappelijk personeel te vervullen. Bij de verlening van ondermandaat kan de decaan aanvullende voorwaarden en beperkingen stellen boven die welke reeds in de Regeling standaardmandaat bedrijfsvoering zijn vastgelegd.

⁸ Dit hoofdstuk is op de samenwerkingsverbanden met het AMC en de VU slechts van toepassing, voor zover bevoegdheden van het College van Bestuur in geding zijn en in de gemeenschappelijke regeling of bij overeenkomst niet anders is bepaald.

⁹ Financieel mandaat is het mandaat bedoeld in de Regeling standaardmandaat bedrijfsvoering, artikel 3, eerste lid sub a.

¹⁰ Personeelsmandaat is het mandaat bedoeld in de Regeling standaardmandaat bedrijfsvoering, artikel 3, eerste lid sub b, c en d.

De verantwoordelijkheid van de decaan en afgeleid die van de directeur bedrijfsvoering omvat mede de naleving van de voorschriften van vergunningen die de UvA houdt in verband met het mogelijk maken van onderzoeksactiviteiten in de faculteit (op grond van bijvoorbeeld de milieuwetgeving, de kernenergiewet, de wet op de dierproeven).

5.2 De afdelingen

Het wetenschappelijk personeel is in het algemeen ondergebracht in afdelingen. De afdeling heeft (UR, artikel 21) tot taak de ontwikkeling van het wetenschapsgebied waarvoor zij is ingesteld en de zorg voor de ontwikkeling en de kwalificatie van de leden van de afdeling. Wetenschap is mensenwerk vanuit een disciplinaire basis, en verantwoordelijk voor de kwalificatie van het personeel is de afdelingsvoorzitter. Centraal in de taakstelling van de UvA staat goed onderwijs en onderzoek, en het HR-beleid ondersteunt dat. Het HR-beleid moet bij uitstek voor afstemming tussen het individuele en instellingsbelang zorgen. Het individuele takenpakket moet immers worden afgestemd op enerzijds de doelstellingen van het onderwijs en de onderzoeksinstituten – gegeven de financiële kaders – maar moet anderzijds ook bijdragen aan een optimale ontplooiing van de talenten van het individu gedurende diens loopbaan. In het UvA besturingsmodel heeft de afdelingsvoorzitter een personeelsovermandaat¹¹. Dit omvat, binnen eventueel door decaan gestelde beperkingen, het openstellen en vervullen van vacatures, het opstellen van beoordelingen, het nemen van rechtspositionele beslissingen, het stimuleren of ombuigen van loopbanen, de verantwoording voor de BKO en het planmatig werken aan de ontwikkeling van de discipline.

Toelaatbaar is dat een afdelingsvoorzitter tevens directeur van een onderzoeksinstituut is, indien de medewerkers van de afdeling in hoofdzaak op het onderzoek van dat instituut worden ingezet. In deze situatie creëert de faculteit extra waarborgen dat het onderwijs gelijkwaardig meetelt in de beoordeling van het personeel. Administratief blijft ook dan sprake van een afdeling en een instituut.

¹¹ In de FNWI vervullen de onderzoeksdirecteuren tevens de functie van afdelingsvoorzitter, en in verband daarmee ligt het personeelsmandaat bij de directeur personeel- en bestuurszaken.

Omgekeerd bestaan er eenheden, capaciteitsgroepen genaamd, waarin docenten, tutors en/of vaardigheidstrainers zijn aangesteld die geen onderzoekstaak hebben en derhalve binnen de universiteit niet in een wetenschappelijke discipline zijn ingebed. In deze capaciteitsgroepen kunnen ook de docenten worden opgenomen die om capaciteitsredenen tijdelijk worden ingehuurd. Zij worden slechts ingezet in het corresponderende *college* of *school*. De directeur van dat onderwijsinstituut vervult ook de rol van voorzitter van een dergelijke capaciteitsgroep.

Op vergelijkbare wijze zijn er capaciteitsgroepen met wp dat is gedetacheerd bij (gelieerde) rechtspersonen.

Het ondersteunend en beheerspersoneel (obp) is ondergebracht in een capaciteitsgroep onder leiding van de directeur bedrijfsvoering. Binnen de capaciteitsgroep kunnen subeenheden worden gevormd die specifiek één afdeling of één instituut ondersteunen en die onder leiding staan van de leidinggevende van die afdeling of dat instituut. Het obp is niet rechtstreeks in wp-afdelingen of in instituten ondergebracht om de inzetbaarheid flexibel te houden en de vakmatige ontwikkeling te bevorderen.

5.3 Financieel en personeel beheer

Het financieel beheer in de UvA is vastgelegd in de Regeling financieel beheer en enkele nadere regelingen van specifieke onderwerpen daaruit. Daarin ligt de grondslag van integrale kostentoerekening en van het begrotingsbeleid vast, en zijn de financiële taken en bevoegdheden van mandaathouders, budgethouders, controllers en de financiële administratie bepaald en afgebakend. Gelet op de redelijk stabiele aard van de bedrijfsprocessen kent de financiële jaarcyclus een integrale managementrapportage (IMR) na 3, 6, 9 en 12 maanden die vergezeld gaat van eindejaarsprognoses op het niveau van de faculteiten en diensten.

De UvA kent een centrale inkoopfunctie (ondergebracht in Facility Services en samen met die van de HvA opererend). Met deze centrale inkoop worden gunstige contractuele en economische voorwaarden bij inkoop nagestreefd, en wordt de naleving van de aanbestedingswetgeving geborgd. Vanwege dat laatste is de afname van goederen en diensten van buiten de UvA aan strikte regels gebonden. De Regeling inkoop en aanbestedingen UvA-HvA regelt de bevoegd-

heden op het gebied van inkopen en bestellen en vereist onder meer dat voor bestellingen en aanschaffingen een schriftelijk verleende machtiging of mandaat nodig is.

Het personeelsbeheer is geregeld in de cao en de aanvullende UvA rechtspositieregelingen. Veruit de meeste bevoegdheden op personeelsgebied zijn in het Standaardmandaat bedrijfsvoering aan de decanen van de faculteiten gemandateerd. Voor de diensten en andere eenheden die niet tot de faculteiten behoren is het personeelsmandaat gegeven aan de Secretaris van de Universiteit; de Secretaris heeft daarmee een instrument voor de afstemming en samenwerking tussen hen en de integrale advisering aan het College van Bestuur. Omdat de UvA één werkgever is, zijn mandaathouders en leidinggevenden echter *niet* bevoegd tot het nemen van andere besluiten en maatregelen dan die waartoe zij in de rechtspositieregelingen dan wel het Standaardmandaat uitdrukkelijk bevoegd zijn verklaard.

5.4 Controlling

De verantwoordelijkheid voor de controlling is in de UvA op hoofdlijnen in drie stukken verdeeld.

- Control is zo dicht mogelijk bij leidinggevenden georganiseerd: uitvoering van control vindt plaats bij faculteiten en diensten.
- De administratieve handelingen en het beheer van de administratieve systemen die nodig zijn om control uit te voeren vinden voornamelijk plaats bij het Administratief Centrum (AC) en zijn vastgelegd in de beschrijving van de administratieve organisatie (AO) en het Accounting Manual.
- Beleidsontwikkeling en control op het niveau van de universiteit als geheel, de treasury- en vastgoedadministratie en de relatie met de gelieerden, zijn in de bestuursstaf belegd.

Management en control zijn, als onderdeel van het integraal management, de verantwoordelijkheid van het hoofd van een faculteit/dienst. Deze wordt in zijn verantwoordelijkheid ondersteund door een controller (evenals, in de faculteiten, de directeur bedrijfsvoering). De decaan/directeur geeft jaarlijks blijk van deze verantwoordelijkheid door het afgeven van een interne *letter of representation*.

De controller van een eenheid is het financieel-economische geweten ervan. De controller vervult de taken die in de Regeling financieel beheer aan deze functie zijn opgedragen, ziet toe op een goede verslaggeving, stelt kostenanalyses, plannen en rapportages op en adviseert het management over financiën in de ruimste zin van het woord. De controller van een eenheid rapporteert aan het hoofd van de eenheid. De controllers op decentraal niveau werken binnen de kaders zoals deze concernbreed binnen de UvA zijn vastgesteld. Zij rapporteren daarover aan de concern controller, met inachtneming van de vastgestelde verantwoordelijkheden van het College en de decanen.

De controller handhaaft de naleving in zijn eenheid van de mandaatregeling. Omdat het mandaat is gegeven binnen de grenzen die de wet, het UvA-beleid en de begroting stellen, geeft dit de controller opdracht zich te vergewissen van de compliance van en binnen zijn eenheid met de geldende wetten, met de cao en met de regelgeving die door het College, of door de concern controller, de Secretaris of andere functionarissen namens het College is gegeven. Het College heeft rolprofielen voor controllers vastgesteld.

5.5 Gemeenschappelijke diensten en SLA's

In 2005 heeft de UvA gekozen om de algemene dienstverlening onder te brengen in gemeenschappelijke diensten. Doel was standaardisering van algemene typen dienstverlening, verhoging van de beroepsmatige kwaliteit en verlaging van de kosten. Vanaf 2009 is gekozen om een aantal diensten voor UvA en HvA gezamenlijk aan te bieden en daarmee verdere professionalisering en kwaliteit te bereiken. In beginsel hebben faculteiten aan obp alleen onderwijs- en onderzoeksgebonden obp, secretariaatsmedewerkers en een beperkte staf op bedrijfsvoerings- en personeelsgebied.

De standaardisering van dienstverlening heeft vorm gekregen in drie typen van dienstenaanbod:

- vaste pakketten: afname is verplicht en wordt verrekend tegen een abonnementsprijs (per eenheid van een relevante maatstaf, zoals fte of m²), ongeacht werkelijk gebruik;

- variabele pakketten: afname is verplicht, maar verrekening vindt alleen plaats voor het werkelijk gebruik;
- vrije pakketten: afname is niet verplicht maar kan ook extern geschieden, daartegenover heeft de gemeenschappelijke dienst ook geen leveringsplicht.

Omdat de faculteiten integraal verantwoordelijk zijn voor de kosten die zij maken, is het primair aan hen om te bepalen welke dienstverleningspakketten zij van de gemeenschappelijke eenheden willen betrekken en in welke vorm. Zij doen dat niet individueel, omdat het om standaarddiensten gaat, maar beschouwen de gemeenschappelijke diensten als een coöperatieve vereniging van de faculteiten, waarvan zij in gezamenlijkheid de inhoudelijk te leveren diensten en de prijs-kwaliteitverhouding daarvan vaststellen en waarvoor zij ook gezamenlijk financiële verantwoordelijkheid dragen. Inhoudelijk worden de geleverde diensten beschreven in een SLA (*service level agreement*) of dienstencatalogus.

De gemeenschappelijke diensten beschikken over een servicedesk en een klachtenloket voor vragen, resp. klachten van medewerkers; daarnaast over een SLA-manager die het aanspreekpunt is voor decanen en directeuren van afnemers.

Mutatis mutandis overleggen de budgethoudende directeuren van *schools*, *colleges* en instituten binnen de faculteit met de directeur bedrijfsvoering welke diensten het faculteitsbureau aan hen levert, voor welke prijs.

5.6 Huisvesting

Alle UvA huisvesting is ondergebracht in een administratief afgescheiden “vastgoedadministratie”, die ruimte tegen een (voor alle gebouwen gelijke) prijs per m² v.v.o. aan de eenheden verhuurt volgens de Regeling ruimtegebruik (voorheen bekend als huur-verhuurmodel). De prijs stijgt tot 2022 volgens een vastgelegd pad boven de inflatie, deze stijging compenseert globaal de daling van het aantal m² door efficiënter ruimtegebruik, zodat de baten van de vastgoedadministratie een redelijk constante last van 10-12% op de rest van de UvA leggen. Ieder jaar bij de begroting wordt het Huisvestingsplan geactualiseerd, waarbij de investeringsruimte wordt bepaald door het saldo van de huuropbrengst en de afschrijvingen en vermogenskosten.

Samen met standaard dienstverlening door Facility Services is de huisvesting in beginsel zoveel mogelijk gebruikersonafhankelijk, opdat eenheden zo flexibel mogelijk kunnen worden gehuisvest en verhuisd. Eenheden zijn vrij om de ruimte die zij nodig achten aan te huren van de vastgoed-administratie, met dien verstande dat voor de hoeveelheid kantoorruimte een norm per fte is bepaald (ruimtenormering 2007) die daarbij als richtlijn moet worden gehanteerd. De norm wordt door opname in de huisvestingsparagraaf in de kaderbrief elk jaar opnieuw beoordeeld en het gebruik van alle eenheden wordt bij actualisatie van het Huisvestingsplan getoetst aan de norm. Externe aanhuur van ruimte buiten de vastgoedadministratie om is niet toegestaan, behoudens indien van korte duur (van een dagdeel tot maximaal een half jaar)

Als bijlage bij de Regeling ruimtegebruik bestaat een demarcatielijst die beschrijft welke taken aan de gebouwen op kosten van de “eigenaar” (vastgoedadministratie) worden verzorgd en welke voor rekening van de gebruiker komen. Laatstgenoemde categorie is verder gesplitst in taken die binnen het vaste pakket van Facility Services vallen en dus in een “abonnementsprijs” begrepen zijn, en taken die per geval voor rekening van de gebruiker komen. Voor een aantal gebruikerstaken ligt de verantwoordelijkheid bij de zogenaamde hoofdhuurder, die deze mede namens de andere gebruikers van het pand vervult (en waar nodig met hen verrekent). Het gebouwenregister vermeldt per pand welke eenheid de actuele hoofdhuurder is.

Collegiazalen worden in beginsel beheerd en bekostigd door Bureau Onderwijslogistiek (BOL) van Facility Services, dat de kosten van de zalen naar rato van gebruik versleutelt over de faculteiten. Dit centrale beheer heeft tot doel de bezettings- en benuttingsgraad te verhogen door centrale roostering en kan daartoe financiële prikkels (prijsdifferentiatie) inzetten.

De dienst Huisvestingsontwikkeling fungeert als projectbureau voor de (grotere) nieuwbouw- en renovatieprojecten die zijn opgenomen in het Huisvestingsplan.

5.7 Veiligheid

De open toegankelijkheid van grote delen van de UvA is een groot goed maar stelt wel eisen aan de veiligheid. Gelet op de zeer uiteenlopende veiligheids-

risico's beperkt deze paragraaf zich tot de hoofdlijn van het besturingsmodel in veiligheidskwesties. Voor verdere informatie wordt verwezen naar het integraal veiligheidsbeleid.

De verantwoordelijkheid voor de veiligheid van *mensen*, waaronder arbozorg en bedrijfshulpverlening (BHV), is onderdeel van het personeelsmandaat (artikel 3, eerste lid onder d van de Regeling standaardmandaat bedrijfsvoering). De verantwoordelijkheid voor de veiligheid van *materiële voorzieningen* (gebouwen, laboratoria) is onderdeel van het zakelijke mandaat, daaronder begrepen het voldoen aan vergunningvoorschriften in het gebouw. De demarcatie bepaalt voor wiens rekening dit komt.

In de Regeling bedrijfshulpverlening en de Regels voor het gebruik van universitaire gebouwen c.a. blijkt in welke gevallen een hoofdhuurder de taak voor het gehele gebouw dient te vervullen en bij welke uitzonderingen (bijvoorbeeld grote evenementen) anderen dit doen.

Naast het preventieve beleid bestaat de Regeling crisismanagement; deze bevat beleid en operationele taken bij crisis en calamiteiten. Hoofduitgangspunt is dat het gezag ter plekke zo snel mogelijk overgaat naar de hulpdiensten.

5.8 Advies- en overlegstructuur

Gezamenlijk overleg van diensten en faculteiten is belangrijk vanuit het oogpunt van een gezamenlijke verantwoordelijkheid en behoud van de onderlinge verbinding in ketenprocessen. Er is een UvA-breed bedrijfsvoeringsoverleg (BVO) van de directeuren bedrijfsvoering van de faculteiten, de directeuren van de diensten, de Secretaris van de Universiteit en de concerncontroller, onder voorzitterschap van de portefeuillehouder financiën en bedrijfsvoering uit het College. Doel van het BVO is advisering aan College en decanen over strategische thema's die de bedrijfsvoering en de financiën raken, en advisering en afstemming over de implementatie van beleid. In of namens het BVO vindt afstemming en regie plaats over de dienstenpakketten (vooraf), en verantwoording en evaluatie van de dienstverlening (achteraf). De portefeuillehouder stemt frequent met zijn HvA-collega af over de gecombineerde dienstverlening; dat gebeurt in het "Bestuurlijk Overleg gecombineerde diensten" dat is ingesteld in

de daartoe opgestelde Samenwerkingsovereenkomst tussen UvA en HvA.

Andere overlegstructuren staan in beginsel onder voorzitterschap van een directeur bedrijfsvoering. Voor iedere gemeenschappelijke dienst bestaat er een gebruikersgroep, waarmee de dienst overlegt bij de voorbereiding van de inhoud en bij de uitvoering van de SLA. De Regiegroep ICT is het platform van afstemming en advisering over de IT-investeringen en inzet van de capaciteit van ICTS; de Regiegroep wordt ondersteund door een aantal Expertisegroepen (op de gebieden basisdiensten, onderwijs, onderwijslogistiek, onderzoek en bedrijfsvoering). Ieder van deze groepen verenigt de materie-deskundigheden die nodig zijn voor afstemming en regie en de voorzitter is lid van de Regiegroep ICT.

Voor grote investeringsprojecten in huisvesting en ICT en ook voor UvA-brede veranderingsprojecten en kwaliteitsprojecten (zoals verbetering studiesucces) kan een stuurgroep worden ingesteld, met een adviserende taak aan het College van Bestuur. In het algemeen zal een decaan of een directeur bedrijfsvoering zo'n stuurgroep voorzitten, waarmee het primaat van het primaire proces wordt benadrukt. Leden van de stuurgroep adviseren primair vanuit hun rol en niet primair vanuit het deelbelang van hun eenheid.

Zolang het Huisvestingsplan 2005-2020 in uitvoering is, is er per campus een stuurgroep onder leiding van de portefeuillehouder financiën en bedrijfsvoering, waarin de decanen van de betrokken faculteiten, de directeurs van de aanwezige en de betrokken diensten, alsmede de concerncontroller deelnemen. De stuurgroep wordt ondersteund door de dienst Huisvestingsontwikkeling, of door Facility Services, als de bouwopgave achter de rug is. De stuurgroepen bespreken de voor de campus relevante investeringen en geven in ieder geval per besluitvormingsfase een advies aan het College van Bestuur.

5.9 Budgettering, planning en verantwoording

Ondersteunende taken worden niet apart gebudgetteerd, noch die van de diensten noch die binnen faculteiten (faculteitsbureau). Zij ontleen hun bestaansrecht aan het primaire proces, onderwijs en onderzoek, en worden daar dan ook door bekostigd tegen kostprijs (of een abonnementsprijs die de

gemiddelde kosten weerspiegelt). Uitzondering is de rechtstreekse budgettering van de erfgoedtaken (een apart onderdeel van de valorisatietaken van de UvA, omvattende musea, collectiebeheer en de bewaarfunctie van boeken en tijdschriften) van de Universiteitsbibliotheek; die uitzondering bestaat omdat het niet aan de faculteiten is om deze functie af te wegen tegen de noden van onderwijs en onderzoek.

De gemeenschappelijke diensten hebben een convenant waarin de hoofdlijn van hun ontwikkeling met het College en het BVO is afgesproken, en zij maken op basis van de kaderbrief jaarlijks een jaarplan met begroting. Hun jaarverslag verschijnt in februari.

Over de prijs-kwaliteit verhouding van hun diensten rapporteren de diensten aan het BVO zodat eventuele aanpassingen van prijs, kwaliteit of prijsstructuur in het BVO tijdig kunnen worden overeengekomen om in de Kaderbrief te worden verwerkt.

De planning en verslaggeving van de ondersteunende taken in de faculteiten is opgenomen in de facultaire plannen en verslagen. Daar waar specifieke wetgeving (bijvoorbeeld dierproeven) vraagt om aparte verslagen, dient de faculteit deze door tussenkomst van, of met afschrift aan het College in bij het bevoegd gezag.

5.10 Kwaliteitszorg bedrijfsvoering

Bedrijfsvoering is een professionele taak en de kwaliteitszorg is afgeleid van professionele standaards. Elke eenheid heeft de beschikking over een controller die in samenspraak met de concern controller is benoemd, en die op het niveau van management control toeziet op de juistheid en rechtmatigheid van rapportages van de eenheid en die zijn oordeel en prognoses geeft over de financiële cijfers, de inzet van middelen en personeel, en de resultaten van de eenheid. De controller rapporteert niet alleen aan zijn decaan/diensthof maar is ook bevoegd om rechtstreeks te rapporteren aan het College of de concern controller (directeur Financiën Planning en Control). De functie van controller is verenigbaar met die van hoofd financiën van een eenheid, maar niet met budgethouderschap over bedragen van betekenis.

De kwaliteitsinstrumenten die in de bedrijfsvoering worden gebruikt zijn:

- de beschrijving van ieder relevant proces in de administratieve organisatie, die voor dat proces tevens als kwaliteitshandboek fungeert, inclusief risicomatrix;
- kpi's (*key performance indicators*) over de beschikbaarheid en de tijdige en juiste werking van de voornaamste processen;
- benchmarking van deze kpi's met andere (publieke) organisaties binnen en buiten het onderwijs;
- interne controlerapporten over de naleving van de administratieve organisatie en over fouten-percentages in de taakuitvoering, indien daartoe aanleiding is aangevuld met operationele audits of onderzoeken door externe deskundigen;
- de tevredenheidsmonitor voor medewerkers en studenten, voor een algemeen beeld van de "klant"tevredenheid;
- klachtenprocedure voor individuele meldingen van ontevredenheid;
- rapportage van service desks met kpi's over aantallen meldingen van problemen en de afhandeling daarvan;
- in control verantwoording van de eenheid aan het College bij elke financiële (tussen)rapportage;
- diverse vormen van soft controls, zoals klantendagen, social media en incidentele enquêtes onder de eigen studenten of medewerkers.

Belangrijke kenmerken van professionele bedrijfsvoering zijn:

- oplossingsgerichtheid op de problemen die het primaire proces ontmoet, met inachtneming van ieders verantwoordelijkheid voor het rechtmatig handelen en de geldende externe voorschriften;
- dienstverlening met een minimum aan aansturing en een maximum aan vanzelfsprekendheid;
- niveau management control;
- persoonsonafhankelijkheid van uitvoerende processen en diensten.

5.11 Fraude en wangedrag

Tegen fraude en wangedrag wordt steeds opgetreden. Naast vertrouwenspersonen zijn er een klokkenluidersregeling, een klachtenregeling en een klachtencommissie voor onder meer klachten bij ongewenst gedrag.

Wetenschappers houden zich aan de Nederlandse gedragscode wetenschapsbeoefening van de VSNU. Een klachtenregeling wetenschappelijke integriteit is vastgesteld conform het landelijk vastgestelde model hiervoor. Melding en openbaarmaking van nevenwerk en van persoonlijke belangen in bedrijven geschiedt conform de Regeling nevenwerk.

De cao geeft, naast het strafrecht, het handvat om op te treden bij gebleken fraude en misbruik door medewerkers.

Fraude dient altijd gemeld te worden bij de directeur Financiën Planning & Control. In een Handboek fraude wordt beschreven hoe de UvA optreedt bij (vermoedens van) fraude door medewerkers, anders dan fraude bij wetenschapsbeoefening, en welke maatregelen de UvA neemt om fraude tegen te gaan en op te sporen. In het algemeen dienen maatregelen – zeker die met ingrijpende gevolgen voor de betrokkene – te worden opgelegd door, of na verkregen instemming van, het College van Bestuur (zie artikel 4 van de Regeling standaardmandaat).

Voor fraude en wangedrag door studenten is er de Fraude- en plagiaatregeling 2010 en bestaat de mogelijkheid studenten in bepaalde gevallen blijvend te verwijderen van de instelling (art. 7.12b, tweede lid en art. 7.57h WHW en de Regels voor het gebruik van universitaire gebouwen, terreinen en andere universitaire gebouwen van de UvA). Met de studentenverenigingen heeft de UvA een convenant over het gedrag tijdens de introductieperiode.

De ordentelijke bedrijfsvoering wordt ondersteund met een UvA-breed Kader huis- en gedragsregels en de ICT-gedragsregels.

6. De medezeggenschap

6.1 De medezeggenschap van studenten en personeel

De UvA heeft eind de jaren '90 gekozen voor het model van gedeelde medezeggenschap (volgens WHW artikel 9.30, eerste lid, onder a), dat wil zeggen toepassing van de Wet op de ondernemingsraden en daarnaast inrichting van een studenten-medezeggenschap “die tenminste gelijkwaardig is aan” wat van toepassing zou zijn als gekozen was voor het model met universiteits- en faculteitsraden. De UvA hecht groot belang aan een sterke medezeggenschap, als primaire representant van de medewerkers en studenten die samen de academische gemeenschap vormen.

De UvA kiest elke drie jaar zeven ondernemingsraden (OR): iedere faculteit behalve die der geneeskunde heeft er één, en er is een ondernemingsraad voor de diensten en staf (de GOR, die de medewerkers vertegenwoordigt van alle eenheden die niet een faculteit zijn). Er is ook een Centrale Ondernemingsraad (COR), waarin leden van de zeven ondernemingsraden plus de ondernemingsraad van het AMC zitting hebben. In ACTA is er één ondernemingsraad die zowel het UvA- als het VU-personeel vertegenwoordigt; het personeel van het AUC wordt vertegenwoordigd door de Ondernemingsraad van de FNWI, en heeft daar een onderdeelcommissie.

De bevoegdheden van de ondernemingsraden zijn geregeld in de WOR; artikel 40 van het Universiteitsreglement 2016 kent hun bovendien instemmingsrecht of adviesrecht toe op enkele aanvullende onderwerpen.

Er zijn ook zeven facultaire studentenraden (FSR), één in iedere faculteit. Zij worden jaarlijks opnieuw samengesteld door verkiezing onder de kiesgerechtigde studenten in de faculteit. Ook hier geldt dat ACTA één studentenraad voor de UvA- en VU-studenten heeft; de studentenmedezeggenschap van het AUC is in de VU geregeld. De Centrale Studentenraad (CSR) van de UvA bestaat uit één afgevaardigde per facultaire studentenraad en zeven jaarlijks rechtstreeks door en uit alle studenten gekozen leden. De bevoegdheden van de studentenraden zijn vastgelegd in het reglement van de CSR en in de faculteitsreglementen.

Sommige rechten en bevoegdheden van de medezeggenschap zijn in de WHW (artikel 9.30a) toegekend aan de Gezamenlijke Vergadering (GV) van COR en CSR. Beide raden hebben daarin door een wegingsformule ieder de helft van de stemmen (als alle leden aanwezig zijn). De wet kent geen pendant van de GV op het faculteitsniveau. In de praktijk komt het wel voor dat ondernemings- en studentenraad samen vergaderen over een onderwerp waarop zij beide instemmings- of adviesrecht hebben; in geval van een ‘patstelling’ tussen OR en FSR is echter niet formeel geregeld hoe binnen de faculteit tot oplossing wordt gekomen.

In de faculteitsreglementen zijn soms, ten opzichte van de wet, aanvullende onderwerpen opgenomen waarop de ondernemings- of studentenraad instemmings- of adviesrecht heeft, veelal toegekend in relatie tot bepaalde kwesties die de afgelopen jaren binnen een specifieke faculteit speelden. Toekenning van een instemmingsrecht of adviesrecht kan immers onderdeel zijn van voortschrijdende beleidsvorming, waar de medewerking van de raden soms wordt verworven door aanvullende betrokkenheid bij de uitvoering of detaillering toe te zeggen.

Medezeggenschap volgt zeggenschap: medezeggenschap wordt uitgeoefend op het niveau waar de zeggenschap ligt. In de praktijk komt het voor dat de zeggenschap niet volledig op één plaats ligt; sommige besluiten van faculteiten dienen bijvoorbeeld volgens de WHW in het Universiteitsreglement te worden verwerkt, waarop de centrale medezeggenschap instemmingsrecht heeft. In die gevallen is de bestendige gedragslijn dat het latere niveau zich beperkt tot een marginale toetsing van de totstandkoming van de besluitvorming op het eerdere niveau.

6.2 De opleidingscommissie

Sinds de wetswijziging van 2017 (Wet versterking bestuurskracht) worden ook de opleidings-commissies gezien als een vorm van medezeggenschap. Behalve de adviesrechten die zij al hadden, hebben zij nu ook instemmingsrecht op de OER, met uitzondering van een aantal met name in de WHW (artikel 9.18) genoemde onderwerpen.

Naast dit instemmingsrecht heeft de opleidingscommissie een adviesbevoegdheid ten aanzien van de betreffende opleiding(en), die versterkt is doordat de commissie recht heeft op het voeren van overleg met de opleidingsdirecteur en op een schriftelijke reactie op haar voorstellen. Haar adviezen gaan bovendien ter kennisneming naar de facultaire medezeggenschap.

Sinds 2017 bepaalt de WHW dat de opleidingscommissie (paritair) wordt samengesteld door verkiezing, tenzij in het faculteitsreglement een andere wijze van samenstelling is bepaald. In het laatste geval dient jaarlijks te worden vastgesteld of deze andere wijze wordt gehandhaafd. Overwegingen om de OC niet bij verkiezing samen te stellen kunnen liggen in het lange tijdsverloop, het risico van onvoldoende kandidaten maar ook in de wens een afspiegeling van bijvoorbeeld studierichtingen of jaarlagen te verkrijgen.

6.3 De rechten van de medezeggenschap

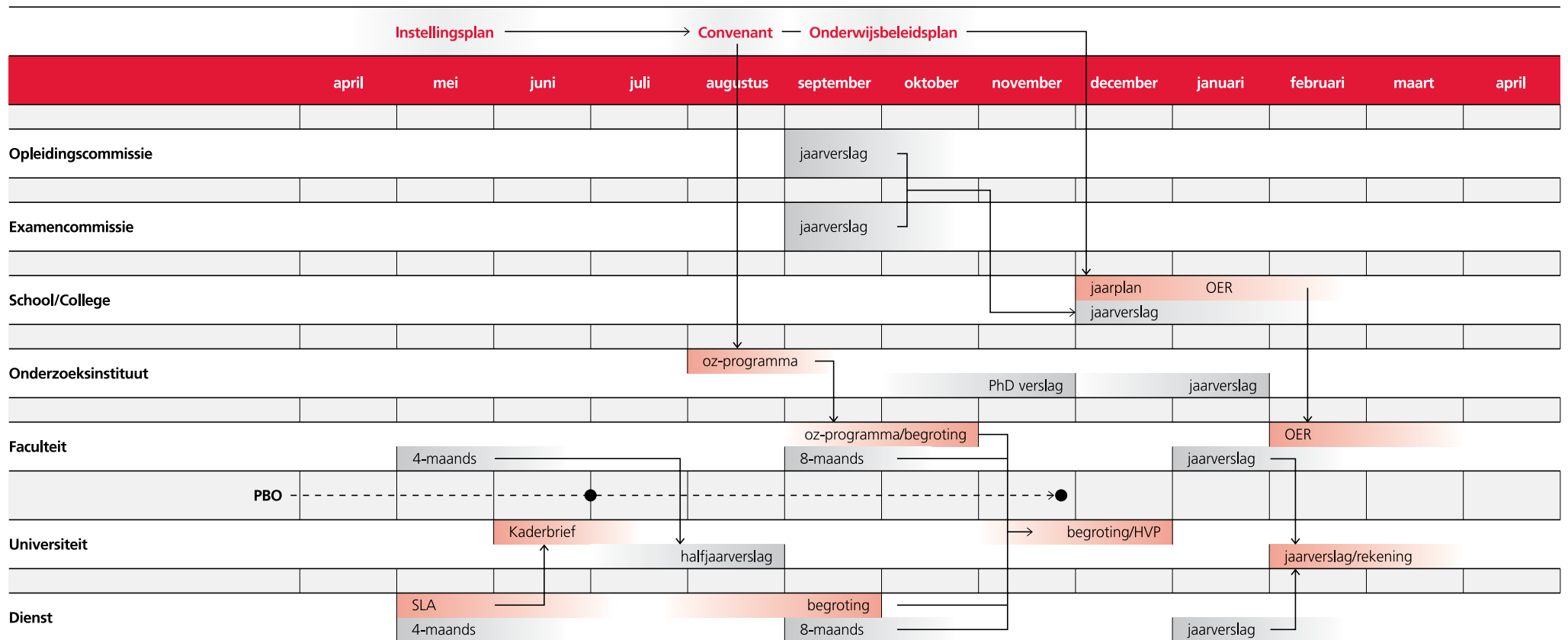
De medezeggenschap kent vier belangrijke rechten: het instemmingsrecht, het recht van advies, het recht op informatie en het initiatiefrecht om, zoals de WHW het formuleert, ‘over alle aangelegen-heden de universiteit betreffende voorstellen te doen en standpunten kenbaar te maken’. Daarnaast heeft de medezeggenschap recht op algemeen overleg met de decaan resp. het College van Bestuur en heeft het bestuur vanzelfsprekend belang bij input uit de medezeggenschap ook in gevallen waar geen formeel recht van advies of instemmingsrecht bestaat. Bovendien pleegt de Raad van Toezicht periodiek (halfjaarlijks) overleg met de COR en met de CSR.

Waar instemmingsrecht van toepassing is, heeft niet-instemmen tot gevolg dat de bestuurder, om verder te kunnen, voor vervangende instemming naar de Landelijke commissie voor geschillen medezeggenschap Hoger Onderwijs moet gaan, die dan de argumenten van de medezeggenschap en de bestuurder tegen elkaar moet afwegen. Bij het adviesrecht is de situatie omgekeerd. Het College of de decaan is gehouden het advies op te volgen, of gemotiveerd ter zijde te leggen, waarna de medezeggenschap die motivering bij de geschillencommissie kan laten toetsen.

Bijlage

Jaarkalender documenten

PDCA-cycli



Colofon

© Universiteit van Amsterdam, 2018

Fotografie Wouter van der Wolk

Ontwerp April Design

uva.nl