

Strategie
2026-2030

Vrije denkers
voor mens,
samenleving
en planeet

Leeswijzer

In dit strategisch plan beschrijven we wat we de komende jaren aan de Vrije Universiteit Amsterdam (VU) willen bereiken. De uitgangspunten daarvoor zijn onze missie, kernwaarden en visie. Die lees je in hoofdstuk 1. Met onze ambities voor 2026-2030 sluiten we aan bij de sterke punten van de VU. Daarom beschrijven we in hoofdstuk 2 wat de VU uniek maakt. In hoofdstuk 3 lees je wat onze ambities zijn voor onderwijs, onderzoek, valorisatie en impact, en mens en organisatie, en welke grondhouding daarbij hoort. Waar al deze ambities toe kunnen leiden, schetsen we in onze wens voor de toekomst in hoofdstuk 4: een inspirerend beeld van de VU na 2035.



Missie, kernwaarden en visie

6

1.1 Onze missie

8

1.2 Onze kernwaarden

11

1.3 Onze visie voor 2035

12

Unieke positie

14

Strategische richting 2026-2030

20

3.1 Wereldburgerschap als onze grondhouding

22

3.2 Onze ambities voor de kerntaken

26

3.3 Onze ambities voor mens en organisatie

35

Toekomstwens

44

Voorwoord

Weten wie je bent, wat jouw sterke kanten zijn, waar jij je kracht vandaan haalt – dat is essentieel om je koers te bepalen. Je weg in het leven als student bijvoorbeeld, of je loopbaan als docent, onderzoeker of ondersteunend medewerker.

Hetzelfde geldt voor de Vrije Universiteit Amsterdam (VU) als instelling. Wij staan midden in de maatschappij en bewegen mee met de ontwikkelingen daarin, maar wel vanuit onze eigen kracht. Die zit in onze historie, onze identiteit en onze waarden, en is de beste leidraad voor de toekomst.

De focus op waar we goed in zijn, helpt ons bij de bezuinigingen waarmee we onvermijdelijk te maken krijgen. In de komende beleidsperiode zetten we dan ook volop in op onze sterkste punten in onderwijs, onderzoek en valorisatie.

De wereld staat voor grote uitdagingen. Als brede universiteit hebben we alles in huis om bij te dragen aan oplossingen daarvoor. We streven naar wetenschappelijke excellentie met maatschappelijke impact. Wij zijn een gemeenschap van vrije denkers die zich inzetten voor het goede. We houden rekening met elkaar, want de vrijheid van de één mag niet de onvrijheid van de ander betekenen. We leiden onze studenten dan ook op tot wereldburgers die openstaan voor het perspectief van een ander. Dat is de beste remedie tegen polarisatie en in tijden van geopolitieke spanningen.

Om je kracht te kunnen inzetten voor het grotere geheel is het nodig dat je ontdekt wie je zelf bent en dat je de kans grijpt om je te ontwikkelen en ontplooien. Met onze ambities voor de periode 2026-2030 willen wij dat mogelijk maken voor nieuwe generaties studenten, en voor de VU-gemeenschap als geheel. Zo dragen we met onderwijs, onderzoek en valorisatie bij aan een betere wereld.



Om je kracht te kunnen inzetten voor het grotere geheel, is het nodig **dat je ontdekt wie je zelf bent en dat je de kans grijpt om je te ontwikkelen en ontplooiën.**

1 Missie, kernwaarden en visie



De VU wil van betekenis zijn voor haar studenten, medewerkers en de samenleving. We laten ons leiden door onze kernwaarden en hoe wij de VU zien op de lange termijn. In dit hoofdstuk leggen we het fundament voor de strategische keuzes die we de komende periode maken.

De VU wil van betekenis zijn voor haar studenten, medewerkers en de samenleving.

1.1 Onze missie

Vrije Universiteit Amsterdam
– vrije denkers voor mens,
samenleving en planeet.

In ons wetenschappelijk onderwijs en onderzoek en in de valorisatie daarvan laten wij ons leiden door onze waarden. Wij nemen verantwoordelijkheid voor mens, samenleving en planeet. Studeer je bij ons, dan doe je niet alleen specialistische kennis op, maar verruim je ook je blik. We vormen een gemeenschap van vrije denkers die oog heeft voor verschillende perspectieven. Van onderlinge verschillen proberen we steeds te leren. Wat ons samenbindt, is onze toewijding aan diversiteit, zingeving en medemenselijkheid, en onze gedrevenheid om grensverleggend onderzoek te doen.

Vrije Universiteit
Amsterdam
– **vrije denkers voor
mens, samenleving
en planeet.**







1.2 Onze kernwaarden

Open, persoonlijk en verantwoordelijk – dat zijn de kernwaarden van de VU, die wij als VU-gemeenschap onderschrijven.

Ze zitten in ons DNA, want ze komen voort uit onze historie. Als wij nadenken over wie we zijn, wat ons tot VU maakt en door welke waarden we ons in voor- en tegenspoed willen laten leiden, dan komen we hierop uit.



Open, persoonlijk en verantwoordelijk – dat zijn de kernwaarden van de VU.

Open

We erkennen de waarde van diversiteit in vakgebieden, culturen, perspectieven en levensbeschouwingen

De VU is een ontmoetingsplaats. We gaan met elkaar om op basis van vertrouwen. We zijn geïnteresseerd in vakgebieden, culturen, perspectieven en levensbeschouwingen die anders zijn dan waar we zelf vertrouwd mee zijn.

Dat kan leiden tot nieuwe inzichten, een aangescherpt blik en een breder begrip in onderwijs en onderzoek.

Persoonlijk

We hebben aandacht en respect voor elk individu in onze gemeenschap

Elk lid van de universitaire gemeenschap is waardevol en kan zich ontplooiën. Dat voel je als je bij ons studeert of werkt, door de persoonlijke aandacht die je krijgt als student, door de liefde waarmee docenten onderwijs geven, door de steun van de organisatie, door de erkenning en waardering van divers talent, door de betrokkenheid van je collega's. We helpen elkaar in onze zoektocht naar het goede en het ware.

Verantwoordelijk

We zijn betrokken bij mens en maatschappij en stellen ons dienstbaar op

Onderwijs, onderzoek en valorisatie stemmen we af op maatschappelijke thema's. We stimuleren onze studenten en medewerkers om zich in te zetten voor een betere wereld. We zijn aanspreekbaar op ons gedrag. We nemen verantwoordelijkheid voor wat we doen en dagen elkaar uit tot reflectie en actie.

1.3 Onze visie voor 2035

De VU zoekt en voedt de maatschappelijke dialoog, is toonaangevend in onderzoek, en leidt wereldburgers op die in woord en daad bijdragen aan een betere wereld.

Onze visie voor 2035 is onze stip op de horizon voor de komende jaren, en geeft dus richting aan waar we als VU-gemeenschap naartoe willen bewegen op de lange termijn. De eerste stappen richting dit doel zetten we in de komende strategische periode, in 2026-2030.

Maatschappelijke dialoog

Deze tijd vraagt om verbinding, samenwerking en waarheidsvinding. De VU wil de bredere maatschappelijke dialoog actief voeden met waardengedreven wetenschap. Uitmuntend en relevant onderwijs, onderzoek en de valorisatie hiervan zijn daarbij van groot belang. Tegelijkertijd zoeken we aan de VU de dialoog om ook zelf te leren van uiteenlopende perspectieven in de maatschappij en deze te integreren in onze activiteiten. Ons onderzoek vindt plaats in lokale, regionale, landelijke en internationale samenwerkingsverbanden. Wij werken dus in teams, en zien dat *team science* werkt. We erkennen de waarde van meerstemmigheid en verschillende expertises, en waarderen divers talent dat in onze teams samenkomt. We geloven in de kracht van levenslang samen leren. Op de VU-campus investeren we in gemeenschapszin en in het voeren van dialogen, waarin we eerlijk, open en respectvol zijn, en ook de kunst van

het luisteren leren verstaan. Juist door zo met elkaar in gesprek te zijn, maken we verandering mogelijk.

Toonaangevend onderzoek

Het onderzoek aan de VU is van wereldklasse. We zoeken naar oplossingen voor complexe maatschappelijke vraagstukken in een snel veranderende wereld. Daarom vinden we het belangrijk dat onze wetenschappers een open, flexibele en verbindende houding hebben en met elkaar en anderen samenwerken in dynamische netwerken. Die hebben altijd een kern van fundamenteel, nieuwsgierigheidsgedreven onderzoek, zodat we elkaar met nieuwe en onverwachte ideeën blijven voeden. Maar er is meer nodig dan wetenschappelijke kennis alleen. De verbinding tussen uiteenlopende inzichten en perspectieven in gelijkwaardige dialoog is essentieel, evenals de coproductie van kennis dwars door wetenschap, beleid en maatschappij. Daarbij past zowel samenwerking tussen verschillende disciplines als met verschillende partners buiten de VU. We breiden onze onderzoekssamenwerking met partners vanuit de praktijk substantieel uit. Door onze maatschappelijke betrokkenheid krijgt valorisatie bij ons de volle ruimte om tot wasdom te komen.



Opleiden tot wereldburgers

Aan de VU leiden wij onze studenten op tot verantwoordelijke wereldburgers met een brede blik en een open geest voor wat zin heeft en geeft. Bij ons leer je verder te kijken dan je eigen positie, belang en perspectief. Zo bouwen we samen aan een betere – gezonde, duurzame en rechtvaardige – wereld. We zijn lokaal geworteld in een sterke, waardengedreven gemeenschap en hebben het mondiale perspectief voor ogen, of we nu dicht bij huis of ver weg werken. Aan de VU willen we dat je jezelf kunt zijn. Wij zijn trots op onze eerstegeneratiestudenten en koesteren de diversiteit aan achtergronden en verhalen die onze gemeenschap rijk is.

Deze tijd vraagt om verbinding, samenwerking en waarheidsvinding.

De VU wil de bredere maatschappelijke dialoog actief voeden met waardengedreven wetenschap.

2 Unieke positie



Wij zijn de *Vrije* Universiteit Amsterdam.
Samen investeren we in vrijheid voor iedereen.
Bij ons kom je werken of studeren als je in
woord en daad wilt bijdragen aan een betere
wereld. Als je toonaangevend onderzoek
wilt doen en de dialoog wilt voeren met
anderen binnen onze VU-gemeenschap, of
met mensen uit de bredere maatschappij.

Wij zijn een **emancipatoire
universiteit, de grootste in
gezondheid, met een breed
scala aan disciplines, en dat
allemaal samen op één campus.**



De griffioen in ons VU-logo
verbeeldt onze instelling
prachtig: **op de vleugels
van de verbeelding en met
beide benen op de grond.**

De VU staat voor de vrijheid om te dromen, maar wel in verbinding met de maatschappij. De basis om bij te dragen aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken is excellent onderwijs en onderzoek. Daarvoor werken we samen, niet alleen in verschillende vakgebieden en faculteiten, maar ook met andere disciplines en maatschappelijke partners. In dit hoofdstuk lees je wat de VU uniek maakt: wij zijn een emancipatoire universiteit, de grootste in gezondheid, met een breed scala aan disciplines, en dat allemaal samen op één campus.



We leiden onze studenten op tot wereldburgers met oog voor hun omgeving, lokaal en mondiaal.

Emancipatoire universiteit

Wij hebben een lange geschiedenis van emancipatie; al bijna 150 jaar – en nog steeds verwelkomen we veel eerstegeneratiestudenten. Onze rijke traditie kreeg in 2025 internationale erkenning: de VU-archieven – van Abraham Kuyper tot Martin Luther King (1879-1972) – werden opgenomen in het Nederlandse Memory of the World Register van Unesco. Ze tonen de verwevenheid van universiteit en maatschappij, en illustreren hoe we aan de VU door de jaren heen steeds opnieuw invulling gaven aan onze bijzondere identiteit. We blijven een diverse, inclusieve en toegankelijke universiteit. Het betonen van medemenselijkheid en het bijdragen aan de samenleving zijn voor ons altijd het uitgangspunt.

We leiden onze studenten op tot wereldburgers met oog voor hun omgeving, lokaal en mondiaal. Deze grondhouding geldt ook voor onze medewerkers. Zij zorgen ervoor dat ons onderwijs en onderzoek van hoge kwaliteit zijn en blijven, zij inspireren studenten, zij streven naar dialoog en samenwerking om bij te dragen aan een betere wereld. Bij ons word je niet iets, maar *íemand*. Je ontdekt waar je goed in bent en krijgt alle kansen om je te ontwikkelen, zowel binnen als buiten je studie. Studenten en medewerkers die van betekenis willen zijn voor de maatschappij, krijgen daarvoor alle ruimte. De focus op *hóé* we dingen doen, is voor ons minstens zo belangrijk als *wát* we doen. Deze benadering is onderscheidend voor de VU.

De grootste in gezondheid

Op het gebied van gezondheid heeft de VU een voortrekkersrol in Nederland – een leidende positie waar we trots op zijn en die we de komende jaren verder willen versterken. Het thema sluit naadloos aan bij wat we aan de VU willen betekenen voor mens en maatschappij. Dankzij de grote diversiteit aan disciplines op onze campus en de intensieve samenwerking binnen en buiten de VU kunnen we daadwerkelijk verschil maken, in onderwijs, onderzoek en valorisatie. Bovendien is het grootste academische ziekenhuis van Nederland aan de VU verbonden. Dat heeft als voordeel dat we innovaties direct in de praktijk kunnen brengen, en onze studenten er hun vaardigheden kunnen toetsen.

Een breed scala aan disciplines

Actuele maatschappelijke vraagstukken zijn complex. Om die op te lossen is het belangrijk dat wetenschappers van verschillende disciplines samenwerken – met elkaar en met bedrijven, overheden, maatschappelijke organisaties en andere kennisinstellingen. Hiervoor heeft de VU een

unieke uitgangspositie. Niet alleen omdat je bij ons alle wetenschapsgebieden op één campus vindt, maar ook omdat samenwerken ons in het bloed zit. Een brede wetenschapsopvatting is nodig, juist in deze tijd, om studenten een solide basis en meerdere perspectieven mee te geven. Door onze grote Faculteit der Bètawetenschappen, onze toonaangevende focus op gezondheid en onze innovatieve samenwerking met bijvoorbeeld de Universiteit Twente zijn we nauw aangesloten bij de technologische ontwikkelingen die onze wereld doormaakt. Technologie zonder 'ziel' of mensbeeld landt echter vaak niet in een maatschappij. We zijn trots op onze nieuwe gefuseerde Faculteit der Sociale en Geesteswetenschappen, die mens, mensheid en maatschappij bevraagt en zo bijvoorbeeld ook medische en technologische ontwikkelingen met oog voor ethiek, zingeving, mensbeeld en sociale structuren benadert.

Dankzij de grote diversiteit aan disciplines op onze campus en de intensieve samenwerking binnen en buiten de VU kunnen we daadwerkelijk verschil maken, in **onderwijs, onderzoek en valorisatie**.



Eén compacte campus

Onze campus is het bruisende hart van de universiteit. Op één vierkante kilometer vormen zo'n 32.000 studenten en een kleine 7.000 medewerkers samen een academische gemeenschap. Of je hier nu komt om te studeren of te werken, op de VU-campus voel je je snel thuis. Je loopt gemakkelijk bij elkaar binnen, ontmoet elkaar op het groene campusterrein, of bij sport, cultuur en debat. Zo ontstaat een sterk gevoel van verbondenheid. Onze gemeenschap telt bijna 150 nationaliteiten – mensen uit allerlei culturen en met verschillende achtergronden. De compacte campus vergemakkelijkt onze samenwerking en is een knooppunt voor (inter)nationale onderzoeksconsortia en voor (VU-)ondernemingen die kennis toepasbaar maken voor de maatschappij.

Of je hier nu komt om te studeren of te werken, **op de VU-campus voel je je snel thuis.**



3 Strategische richting 2026-2030



In dit hoofdstuk beschrijven we de ambities voor onze kerntaken en voor onze medewerkers en organisatie, en de houding die daaraan ten grondslag ligt. Juist in tijden van bezuinigingen, polarisatie en geopolitieke spanningen zetten we volop in op onze sterkste punten in onderwijs, onderzoek en valorisatie. Wetenschap beoefenen ten gunste van en met de maatschappij, redeneren vanuit verschillende perspectieven en samenwerken in de breedste zin van het woord zijn nu belangrijker dan ooit.

Wetenschap beoefenen ten gunste van en met de maatschappij, redeneren vanuit verschillende perspectieven en samenwerken in de breedste zin van het woord zijn nu belangrijker dan ooit.

3.1 Wereldburgerschap als onze grondhouding

De basis voor onze strategische richting is dat wij onze kennis en netwerken positief willen inzetten voor het grotere geheel. De grondhouding die daarbij hoort, is wereldburgerschap.

Wij leiden onze studenten op tot wereldburgers die in woord en daad bijdragen aan een betere – gezonde, duurzame en rechtvaardige – wereld. Deze grondhouding stimuleren we ook bij onze medewerkers. Als academie willen we een oefenplaats zijn voor wereldburgerschap.

Van wereldbelang

Binnen en buiten de poorten van de wetenschappelijke wereld staan we voor omvangrijke uitdagingen en ongekende veranderingen. Door maatschappelijke polarisatie en geopolitieke spanningen liggen verdeeldheid en instabiliteit op de loer. Beladen onderwerpen zoals klimaatverandering en migratie zorgen voor scherpe tegenstellingen. Grote opgaven zoals ongelijkheid, armoede en conflict laten zich niet met eenvoudige bevindingen en enkelvoudige perspectieven oplossen. Meer dan ooit worden we daarom uitgedaagd om te denken én doen als wereldburgers.

Wij vinden wereldburgerschap belangrijk, omdat de wereld mensen nodig heeft die complexe vraagstukken omarmen en die vanuit een breder, holistisch perspectief benaderen. Mensen die weten dat iedere actie gevolgen

heeft voor het grotere geheel. Mensen die begrijpen dat ze elkaar en elkaars expertise en blik nodig hebben om gezonde, duurzame en rechtvaardige oplossingen te vinden voor maatschappelijke uitdagingen. Die inzien dat het ook voor kleinschaligere vraagstukken verrijkend is om die vanuit verschillende invalshoeken te bekijken. Wereldburgers, kortom, die oog hebben voor verschillende perspectieven en belangen, van lokaal tot mondiaal.

Universiteit als oefenplaats

Aan de VU geloven we in de kracht van samen. Aandacht voor mens en maatschappij zit in het DNA van onze academische gemeenschap. Met onze onderwijsfilosofie *A Broader Mind* dagen wij onszelf en onze studenten uit om over de grenzen van onze disciplines en opleidingen naar de maatschappij én naar onszelf te kijken. Onze brede universiteit met een compacte campus bevordert samenwerking tussen disciplines. Wereldburgerschap sluit dus nauw aan bij onze waarden en sterke punten. Door die te koesteren en versterken geloven wij dat we als gemeenschap en als organisatie nog meer kunnen bijdragen aan een betere wereld. Als universiteit willen we daarom een oefenplaats zijn voor wereldburgerschap.



We vinden wereldburgerschap belangrijk, omdat **de wereld mensen nodig heeft** die complexe vraagstukken omarmen en die vanuit een breder, holistisch perspectief benaderen.

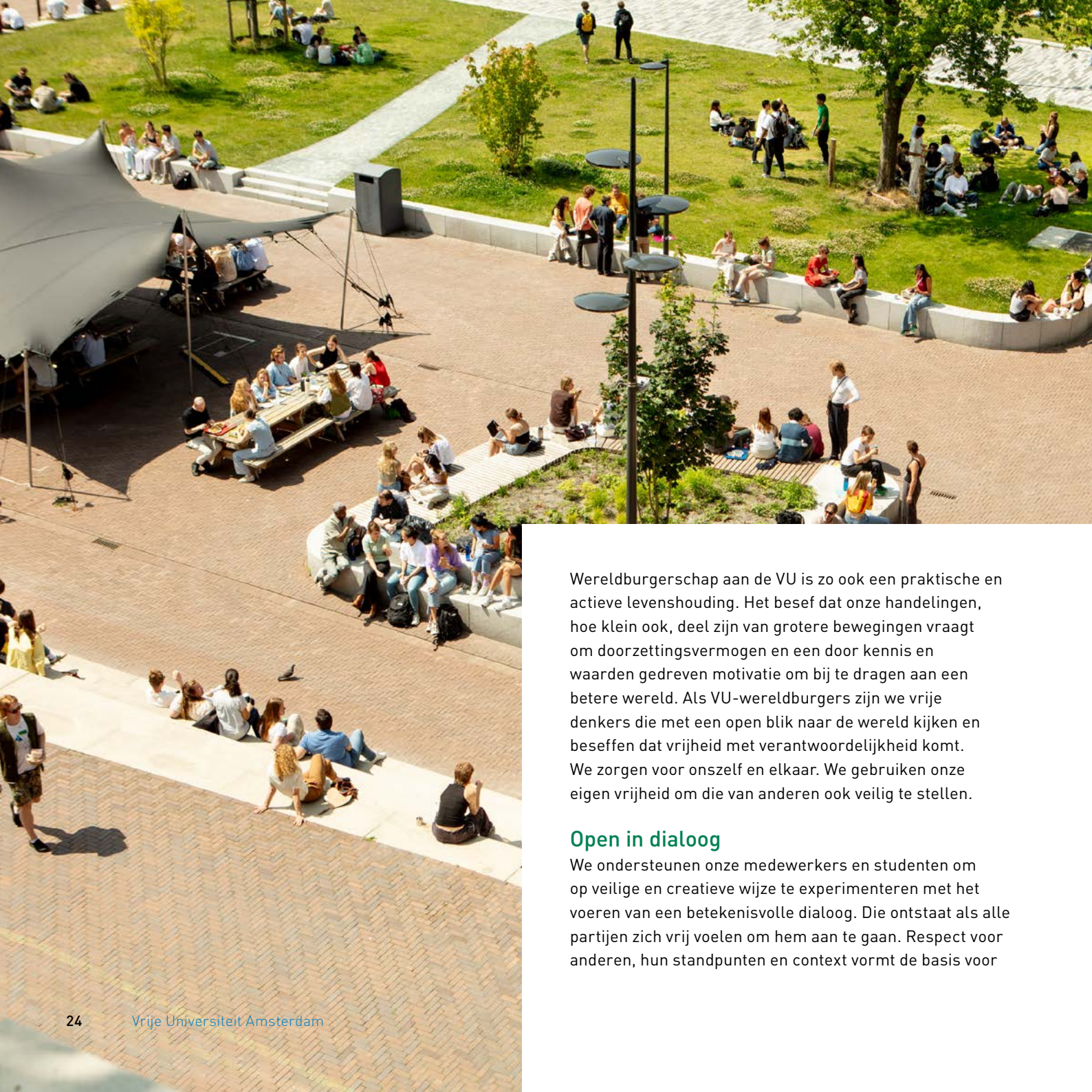
Lokaal geworteld, internationaal georiënteerd

Wetenschap kent geen grenzen, en de academie is daarom altijd een internationale broedplaats geweest. De VU-gemeenschap is lokaal geworteld, met een brede blik die grenzen overstijgt, zowel letterlijk als figuurlijk. We zijn betrokken bij vraagstukken en initiatieven op lokaal, regionaal, nationaal en internationaal niveau – omdat de uitdagingen van deze tijd lokale én mondiale dimensies hebben en elkaar wederzijds beïnvloeden. Onze medewerkers zijn actief in allerlei internationale netwerken en samenwerkingsverbanden, en veel van onze studenten zullen dat in hun werk ook zijn. Wij koesteren daarom het belang van meertaligheid en interculturele competenties. Tegelijkertijd zijn we ingebed in de Nederlandse samenleving, en willen we de integratie van internationale studenten en medewerkers bevorderen.

Wereldburgerschap betekent voor de VU dus ook dat we de waardering voor onze internationale en culturele diversiteit behouden. We gaan doordacht om met het uitgangspunt dat we een tweetalige instelling zijn. Ons taalbeleid is gericht op de inclusiviteit van VU-studenten en -medewerkers, in alle domeinen. In de komende periode vernieuwen we ons taalbeleid integraal, waarmee we aan nieuwe wettelijke eisen voldoen. Daarbij hoort ook dat we de verwachtingen van en eisen aan de Nederlandse en Engelse taalvaardigheid van studenten en medewerkers herijken.

Reflectieve en actieve levenshouding

Om betrokken te blijven bij de complexe en snel veranderende wereld om ons heen, investeren we in onszelf. We ontwikkelen en ontplooiën ons. We creëren ruimtes voor gezamenlijke dialoog. Hier denken we na over wat we belangrijk vinden en waarom. We reflecteren op ethische kwesties en op hoe wij tot onze eigen standpunten zijn gekomen. Gedreven door nieuwsgierigheid naar mens, samenleving en planeet hebben we een lerende grondhouding waardoor we ons blijven ontwikkelen.



Wereldburgerschap aan de VU is zo ook een praktische en actieve levenshouding. Het besef dat onze handelingen, hoe klein ook, deel zijn van grotere bewegingen vraagt om doorzettingsvermogen en een door kennis en waarden gedreven motivatie om bij te dragen aan een betere wereld. Als VU-wereldburgers zijn we vrije denkers die met een open blik naar de wereld kijken en beseffen dat vrijheid met verantwoordelijkheid komt. We zorgen voor onszelf en elkaar. We gebruiken onze eigen vrijheid om die van anderen ook veilig te stellen.

Open in dialoog

We ondersteunen onze medewerkers en studenten om op veilige en creatieve wijze te experimenteren met het voeren van een betekenisvolle dialoog. Die ontstaat als alle partijen zich vrij voelen om hem aan te gaan. Respect voor anderen, hun standpunten en context vormt de basis voor



Onze campus is een samenleving in het klein, die we gebruiken als proeftuin voor duurzame innovatie.

constructieve gesprekken. Wereldburgerschap vraagt om moed, maar ook om zachtmoedigheid – voor de ander en voor onszelf. Het academische debat moet kritisch zijn en mag schuren. In de dialoog accepteren we dat er verschillen zijn, proberen we tegengestelde belangen op een respectvolle manier te bejegenen en streven we ernaar om van elkaars perspectieven te leren. Zo komen we samen verder.

Als VU-wereldburgers zijn we ervan doordrongen dat verschillende perspectieven noodzakelijk zijn voor gezonde, duurzame en rechtvaardige oplossingen. Daarom toetsen we onze eigen standpunten en verrijken we die met andere perspectieven. We benutten de kracht van onze diversiteit en zien verschillen als kansen om samen te leren en groeien, onder meer aan de hand van ons *Mixed (Classroom) Model*. We zoeken actief naar perspectieven die niet automatisch in het verlengde van ons eigen

perspectief liggen. Dankzij deze open houding en de dialoog als middel, gericht op leren en transformeren, kunnen de verschillende invalshoeken van onze academische gemeenschap leiden tot verrassende nieuwe inzichten.

Gezonde, duurzame en rechtvaardige wereld

Als VU-wereldburgers willen we bijdragen aan de transitie naar een gezonde, duurzame en rechtvaardige wereld. We geven zelf het goede voorbeeld: onze campus is een samenleving in het klein, die we gebruiken als proeftuin voor duurzame innovatie, onder meer met inbreng van het door onze studenten geleide Green Office. In ons onderwijs en onderzoek richten we ons op drie domeinen: gezondheid en welzijn, klimaat en milieu, rechtvaardigheid en veerkracht. Deze brede benadering sluit aan bij de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties én bij onze rol als coördinator van het Sustainable Development Solutions Network (SDSN) Nederland. Zo vervullen we een leidende rol in de samenwerking tussen universiteiten, denktanks en andere kennisinstellingen om werkbare oplossingen voor duurzame ontwikkeling te realiseren. Daarnaast bouwen we actief aan nieuwe samenwerkingen met partners in binnen- en buitenland die zich inzetten voor wetenschapsdiplomatie en vredesopbouw.

Uitwaaierende werking

Studenten opleiden tot wereldburgers heeft zo een enorm potentieel. Elk jaar gaan duizenden van onze afgestudeerden de wereld in met – naast hun kennis – het VU-gedachtegoed en bijbehorende verbindende vaardigheden. Ze oefenen een positieve invloed uit door te laten zien wat je bereikt als je voor andere perspectieven openstaat en actief de dialoog aangaat. Ook voor onze dynamische netwerken geldt die vliegwielerwerking: de mensen met wie onze onderzoekers samenwerken ervaren hoe groot de kracht van diversiteit is, en hoe dialoog de plaats van polarisatie inneemt. Door die uitwaaierende werking van ons wereldburgerschap maken wij een wereld van verschil.

3.2 Onze ambities voor de kerntaken

We blijven toonaangevend met ons innovatieve en onderscheidende onderwijs en ons open en toegankelijke onderzoek. Daarmee vergroten we onze impact op de maatschappij en de wetenschap.

Onderwijs

We leiden onze studenten op tot vrije denkers die als wereldburgers met *A Broader Mind* bijdragen aan oplossingen voor complexe maatschappelijke vraagstukken. Dat is onze ambitie voor onderwijs.

De VU wil van betekenis zijn voor de samenleving. Onze studenten leren we met een brede blik naar de wereld te kijken. Ook geven we ze de handvatten om als professional wendbaar te zijn, zodat zij hun expertise steeds weer kunnen inzetten voor actuele vraagstukken.

Met deze drie doelstellingen willen we onze ambitie voor onderwijs waarmaken:

1. We bieden een opleidingenportfolio dat aansluit bij de behoeften van samenleving en wetenschap.
2. We bereiden onze studenten voor op de snel veranderende wereld met state-of-the-arttechnologieën, de nieuwste onderwijskundige inzichten en actuele inhoud.
3. We ondersteunen de continue groei van professionals en maatschappelijke partners met een onderscheidend aanbod voor een leven lang ontwikkelen.

We bieden een opleidingenportfolio dat aansluit bij de behoeften van samenleving en wetenschap

Met onze opleidingen spelen we in op maatschappelijke behoeften. In een tijd van verharding en polarisatie dragen wij met onze opleidingen bijvoorbeeld bij aan de fundamenteën van de democratie, door studenten te leren met verschillende perspectieven om te gaan en een open dialoog te voeren. Als we nieuwe opleidingen ontwikkelen, bekijken we hoe we daarin verschillende disciplines en perspectieven kunnen samenbrengen. Zo komen studenten in hun onderwijs tot nieuwe bijdragen voor actuele vraagstukken. Ons opleidingenportfolio stimuleert studenten om *A Broader Mind* te ontwikkelen: om zich als verantwoordelijke, vrije denkers met een moreel kompas te blijven ontplooien en veerkrachtig in het leven te kunnen staan. Dat gebeurt langs drie lijnen, die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn:

1. In de academische vorming stimuleren we studenten om open te staan voor diverse perspectieven en ethische vraagstukken, en stimuleren we onafhankelijke, kritische oordeelsvorming. Zo ontdekken zij de betekenis van wetenschap en waarheidsvinding en ontwikkelen zij een eigen wijsheid.
2. In ons onderwijs stimuleren we studenten om

maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen, met een brede blik op maatschappelijke vraagstukken. Studenten leren over grenzen van disciplines heen te kijken, samen te werken om perspectieven bij elkaar te brengen en hun kennis en vaardigheden in te zetten bij de zoektocht naar oplossingen voor complexe uitdagingen.

3. We stimuleren de persoonlijke ontwikkeling van studenten. Tijdens hun studie leren zij

verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen leerproces. Ze leren om te gaan met fouten en onzekerheden, en constructief om te gaan met anderen. Dit vergroot hun veerkracht, wendbaarheid en zelfinzicht, en laat hen optimaal leren van de diversiteit in hun omgeving. Wanneer zij goed in hun vel zitten, kunnen ze complexe problemen in de maatschappij met (zelf)vertrouwen tegemoet treden.

A photograph showing a student in a grey t-shirt wearing a blue VR headset and holding a blue VR controller. A male lecturer in a blue shirt is sitting at a desk with a computer monitor, looking at the student. The background includes a whiteboard with some diagrams and a window.

Onze studenten leren we met **een brede blik naar de wereld te kijken**, om als professional wendbaar te zijn, zodat zij hun expertise steeds weer kunnen inzetten voor actuele vraagstukken.

We bereiden onze studenten voor op de snel veranderende wereld met state-of-the-arttechnologieën, de nieuwste onderwijskundige inzichten en actuele inhoud

We willen als VU wereldwijd uitblinken op het gebied van innovatief onderwijs, met als doel het leerproces van studenten te verbeteren en hen optimaal op de complexe uitdagingen van de samenleving voor te bereiden. We investeren in krachtige docententeams. Het programma Erkennen & waarderen draagt daaraan bij, want daardoor kunnen onze docenten hun talenten in het onderwijs inzetten en zich op hun onderwijstaak concentreren. Internationaal wordt de VU geprezen om haar inzet van Erkennen & waarderen en de ontwikkeling van onderwijsloopbaanpaden. Onze studenten krijgen niet alleen onderwijs met de modernste middelen, maar leren bij ons ook de digitale vaardigheden die ze nodig hebben op de arbeidsmarkt. Tegelijk maken we hen bewust van de impact van technologie op mens, samenleving en planeet, en van de ethische aspecten. Onze studenten leren creatief, maar op een verantwoorde manier om te gaan met digitale middelen en kunstmatige intelligentie.

We ondersteunen de continue groei van professionals en maatschappelijke partners met een onderscheidend aanbod voor een leven lang ontwikkelen

Ontwikkelingen in de samenleving gaan snel, en de professionele vaardigheden waaraan organisaties behoefte hebben veranderen mee. Met ons aanbod voor een leven lang ontwikkelen (llo) spelen wij in op de behoeften van de arbeidsmarkt. Ons onderzoek, onze onderwijsfilosofie *A Broader Mind* en de innovatieve combinatie van disciplines op onze campus liggen ten grondslag aan ons llo-aanbod, net als aan ons reguliere opleidingenportfolio. Zo geven wij professionals de kans om op elk moment in hun carrière relevante en actuele kennis op te doen. Dat is niet alleen van belang voor onze alumni, maar ook voor onze maatschappelijke partners, die hierdoor over medewerkers met de benodigde capaciteiten kunnen

beschikken. Tegelijkertijd halen onze docenten en wetenschappers zo actuele, maatschappelijke vraagstukken de VU binnen, wat hen aanzet tot dieper nadenken over hun vakgebied. Zo hebben we als VU impact op individueel en maatschappelijk niveau.

In SpringLab dragen VU-studenten van de Faculteit der Geneeskunde bij aan onderwijsvernieuwing. Onder begeleiding van experts verrijken ze het medische curriculum met aanvullende modules die aansluiten op hun eigen leerbehoeften én op actuele ontwikkelingen in zorg en wetenschap. Zo wordt er geëxperimenteerd met geavanceerde technologieën zoals de digitale Anatomage-snijtafel, waarmee het menselijk lichaam gedetailleerd in 3D kan worden weergegeven. Ook buigen studenten zich over thema's als duurzame zorg, die aansporen tot kritisch nadenken over de impact van zorgverlening op mens, maatschappij en milieu. Ons vernieuwende SpringLab-initiatief wordt momenteel uitgerold naar andere faculteiten. **In 2030 is dit uitgegroeid tot een VU-breed netwerk van onderwijsinnovatiehubs, waar studenten en docenten samen nieuwe leerconcepten ontwikkelen.** Virtuele realiteit en AI-gestuurde simulaties maken het mogelijk om complexe scenario's levensecht te ervaren. Studenten zijn medeontwerpers van hun curriculum en werken samen met peers uit andere vakgebieden aan grensverleggende oplossingen.







Onderzoek

De VU werkt met open en toegankelijk wetenschappelijk onderzoek aan verantwoordelijke oplossingen voor complexe vraagstukken. Dat is onze ambitie voor onderzoek.

Onze verbindende kracht, teamgerichtheid, en onze waardengedreven manier van werken zien wij als onze grootste kwaliteiten om deze ambitie waar te maken.

Met deze drie doelstellingen willen we onze ambitie voor onderzoek waarmaken:

1. We werken als onderzoekers samen in dynamische netwerken aan oplossingen om gezondheid en welzijn te verbeteren, klimaatverandering en milieuproblematiek tegen te gaan en een rechtvaardige, veerkrachtige samenleving te creëren.
2. We hebben een open houding en bedrijven op een verantwoorde en integere manier toegankelijke wetenschap.
3. We zorgen voor inspirerende begeleiding en adequate ondersteuning voor ons strategisch onderzoek op nationaal en internationaal niveau.



VU-onderzoekers werken samen met maatschappelijke partners aan een rechtvaardige wereld. Criminoloog Yarin Eski bracht met sociaal-psycholoog Hans Boutellier de aard en aanpak van drugscriminaliteit in de haven van Amsterdam en het Noordzeekanaal in kaart. Samen met veiligheidsinstanties als de politie en de douane ontwikkelden zij een vernieuwde werkwijze waarbij havenmariniers een sleutelrol spelen in het versterken van de onderlinge samenwerking. Daardoor kunnen criminele activiteiten beter worden opgespoord en aangepakt. Dit onderzoek vormt de opmaat tot een nieuw project gericht op criminaliteitsbestrijding die verder reikt – zelfs tot in de ruimte, waar nieuwe dreigingen en veiligheidsrisico's opdoemen. **In 2030 zijn VU-onderzoekers pioniers in veiligheidsbeleid. Hun inzichten worden toegepast in internationale verdragen.** Door samenwerking met agentschappen en technologiebedrijven dragen ze bij aan een rechtvaardige en veilige toekomst.

We werken als onderzoekers samen in dynamische netwerken aan oplossingen om gezondheid en welzijn te verbeteren, klimaatverandering en milieuproblematiek tegen te gaan en een rechtvaardige, veerkrachtige samenleving te creëren

Aan de VU geloven we in de kracht van samen. De complexe vraagstukken van deze tijd vragen om een gezamenlijke aanpak, waarbij de aard van het vraagstuk bepaalt welke combinatie van (fundamentele of toegepaste) expertise er nodig is. Daarom werken we in dynamische netwerken. Dat zijn flexibele samenwerkingsverbanden van wetenschappers uit verschillende vakgebieden en disciplines, en maatschappelijke partners. Hierdoor zijn we in staat om snel in te spelen op maatschappelijke veranderingen. We gaan snel denken en snel handelen faciliteren, om de dynamiek op het wereldtoneel bij te kunnen benen of zelfs voor te kunnen blijven. Dynamische netwerken zijn vaak interdisciplinair en hebben altijd een kern van door nieuwsgierigheid gedreven onderzoek, dat vernieuwende ideeën kan bijdragen. Zo zorgen we dat we niet verstarren, maar altijd met een open blik naar nieuwe uitdagingen kijken. Samenwerking in dynamische netwerken heeft gevolgen voor de hele organisatie. Zo is het belangrijk dat onderzoekers nauw contact kunnen hebben met elkaar en met hun ondersteuners en dat zij hun enthousiasme over deze manier van werken overbrengen aan hun eigen netwerken. Want door muren tussen organisatieonderdelen af te breken, bereiken we wetenschappelijke doorbraken.

We hebben een open houding en bedrijven op een verantwoorde en integere manier toegankelijke wetenschap

Onze onderzoekers hebben interesse in elkaars ideeën, laten zich door elkaar inspireren en gunnen elkaar het beste. Wij zijn transparant in ons onderzoek en bedrijven op een verantwoordelijke en integere manier zo veel mogelijk open wetenschap. Dat heeft talloze voordelen. Om te beginnen leggen we op deze manier verantwoording af over onderzoek dat we met gemeenschapsgeld hebben gedaan. We laten zien hoe we tot onze resultaten zijn gekomen, wat bijdraagt aan het

maatschappelijk vertrouwen in de wetenschap. Door zo veel mogelijk gegevens te delen, kunnen we beter samenwerken en zorgen we voor gelijke toegang tot kennis. Dit draagt bij aan een betere wereld, maar is niet zonder risico's. Wij gaan weloverwogen om met ethische en juridische dilemma's, en nemen een leidende rol in de landelijke discussie om een kader te scheppen voor verantwoorde open wetenschap.

We zorgen voor inspirerende begeleiding en adequate ondersteuning voor ons strategisch onderzoek op nationaal en internationaal niveau

Voor de VU is het 'wij' belangrijker dan het 'ik'. We bieden promovendi en junior onderzoekers inspirerende en adequate begeleiding en trainen senior onderzoekers in het bieden van deze begeleiding. Het wij-gevoel uit zich ook in zorg voor elkaar, bijvoorbeeld door feedback te geven op elkaars onderzoeksvoorstellen, of door anderen in ons netwerk op te nemen. Onze onderzoekers worden ondersteund bij het benutten van kansen om hun onderzoek te financieren, en kijken daarbij naar een breed spectrum aan financieringsmogelijkheden. Daardoor blinken wij uit in onderzoek in nationale en internationale, multidisciplinaire consortia. In netwerken worden de rollen verdeeld: soms ben je de leider, soms de volger. De een is het sterkst in het lab, de ander regelt het beste nieuwe onderzoeksfinanciering. We hoeven niet goed te zijn in alles: in onze teams komt alles samen.

Valorisatie en impact

In 2030 heeft de VU een herkenbaar profiel als katalysator voor maatschappelijk verantwoorde oplossingen mét en vóór de wereld – oplossingen die hun basis vinden in academisch onderzoek en onderwijs. Dat is onze ambitie voor valorisatie en impact.

De grote, complexe problemen van deze tijd zijn alleen op te lossen als we samenwerken. Wij hebben unieke mogelijkheden om partijen bij elkaar te brengen en waarde voor de samenleving te creëren: excellent onderwijs en onderzoek, een diverse

academische gemeenschap, een compacte, slim ingerichte campus met alfa-, bèta-, gamma- en medische wetenschappen, en een strategische ligging op de Zuidas. Amsterdam heeft een sterke positie als een gezonde en innovatieve regio, waarin op techgebied veel innovaties plaatsvinden en waarin wij als trotse partner van de Amsterdam Economic Board met overheden, bedrijven, maatschappelijke organisaties en andere kennisinstellingen samenwerken. Dat zien wij als onze grootste kans op het gebied van valorisatie en impact. Deze kwaliteiten versterken we en laten we beter zien aan de buitenwereld. Niet alleen zoeken we zelf de samenwerking op met diverse partners, maar ook wordt het voor andere partijen vanzelfsprekend om de VU te betrekken bij oplossingen voor complexe problemen.

VU-spin-off Optics11 is uitgegroeid tot een internationale scale-up. Natuurkundige Davide Iannuzzi en zijn team van medeonderzoekers ontwikkelden tijdens experimenteel onderzoek een optische vezelsensor die met uiterste precisie trilling, druk en kracht meet – zelfs waar andere sensoren falen. Samen met ondernemer Hans Brouwer en een toegewijd team bracht hij deze technologie op de markt. Inmiddels zijn er zelfs twee bedrijven: de sensoren van Optics11 Industrial Sensing vinden hun toepassing in onderwaterbeveiliging en worden gebruikt voor monitoring van brandgevaar in vermogenstransformatoren. Optics11 Life levert instrumenten die worden gebruikt in biomechanisch onderzoek: dankzij de sensoren kunnen onderzoekers complexe ziekten, zoals kanker en hartritmestoornissen, beter begrijpen. **In 2030 is ons nieuwe Matrixgebouw een internationaal icoon van innovatie. De VU staat bekend om haar spin-offs die maatschappelijke uitdagingen aanpakken.**



Met deze drie doelstellingen willen we onze ambitie voor valorisatie en impact waarmaken:

1. We verankeren valorisatie stevig in loopbaanbeleid en financieel beleid.
2. We stimuleren ondernemend gedrag dat nieuwe samenwerkingspartners en financiering oplevert.
3. We zijn een internationaal erkende, baanbrekende kennis- en impacthub, en we maken impact via VU-initiatieven zoals start-ups en sociale ondernemingen.

We verankeren valorisatie stevig in loopbaanbeleid en financieel beleid

Met het programma Erkennen & waarderen en de bijbehorende academische loopbaanpaden maken we het aantrekkelijk om duurzaam te werken aan valorisatie en maatschappelijke impact. Belangrijk hierbij is dat wetenschappers een impactprofiel kunnen ontwikkelen en daarvoor ook tijd, erkenning en waardering krijgen. Om wetenschappers te belonen voor valorisatie stellen we kwalitatieve en kwantitatieve criteria op. Ook zorgen we voor een professionele ondersteuning van valorisatie. Onze valorisatiespecialisten zijn naar behoren opgeleid en toegerust met wat nodig is om impact te maken.



We stimuleren ondernemend gedrag dat nieuwe samenwerkingspartners en financiering oplevert

Ondernemend gedrag betekent voor ons dat we kansen herkennen en benutten om de grootste maatschappelijke bijdrage te leveren. Hierbij hoort risico nemen, soms falen, doorzetten en ervan leren. Het gaat veel verder dan vanuit de inhoud zoeken naar toepassingen voor resultaten van ons onderzoek. Als onderzoekers met een ondernemende mentaliteit vragen we ons bij de opzet van ons onderzoek al af waar de maatschappij behoefte aan heeft, welke samenwerkingspartners we erbij kunnen betrekken en welke financieringsmogelijkheden het best passen. Successen verzilveren we door nieuwe externe samenwerkingen en publiek-private partnerschappen aan te gaan, en door filantropische donaties en financieringsmogelijkheden te vergroten.

We zijn een internationaal erkende, baanbrekende kennis- en impacthub, en we maken impact via VU-

initiatieven zoals start-ups en sociale ondernemingen
Onze maatschappelijke waarde neemt toe als we onze kennis en kunde delen met en toepassen in de maatschappij. Dit komt tot uiting in verschillende initiatieven, bijvoorbeeld in de vorm van sociaal ondernemerschap of publieksbetrokkenheid, die hun oorsprong vinden in onderwijs en onderzoek aan de VU. Complexe vraagstukken vragen om een aanpak die wetenschappelijke kennis met uiteenlopende perspectieven integreert in de ontwikkeling van nieuwe oplossingen. Onze universiteit wordt internationaal erkend als een kennis- en impacthub, waar dynamische netwerken van onderzoekers, docenten en studenten in gelijkwaardige dialoog met maatschappelijke partners nieuwe oplossingen, producten en diensten ontwikkelen voor een duurzame samenleving. We maken onze valorisatie resultaten zichtbaar voor externe belanghebbenden, die de waarde ervan erkennen.

Wij hebben unieke mogelijkheden om partijen bij elkaar te brengen en **waarde voor de samenleving** te creëren.



3.3 Onze ambities voor mens en organisatie

Onze organisatie richten wij zo in dat we onze ambities voor onderwijs, onderzoek, valorisatie en impact kunnen waarmaken. Met ons talentbeleid, onze bedrijfsvoering, dienstverlening en onze campus sturen we vooral aan op een productieve samenwerking.

Wij zijn een diverse gemeenschap die ieders kennis, vaardigheden, inzichten en perspectieven wil benutten. We zetten digitale technologieën en financiële middelen slim in, als impulsen ter versterking van onze kerntaken, bedrijfsvoering en dienstverlening.

Talentbeleid

Ieder mens telt. We benutten al het aanwezige talent dat bijdraagt aan onze organisatiedoelen. Daarbij focussen we op samenwerken in teams. Dat is onze ambitie voor talentbeleid.

De VU heeft een schat aan talenten in huis. Het doet ons dan ook pijn dat we door opgelegde bezuinigingen getalenteerde medewerkers moeten laten gaan die we graag zouden behouden. We beseffen goed dat het geen eenvoudige opgave is om met minder mensen onze ambities waar te maken. Daarom kiezen we voor een talentbeleid dat ons slagvaardig maakt in een snel veranderende wereld. Dat bereiken we door scherpe keuzes te maken die getuigen van realiteitszin

en door het aanwezige talent te paren aan onze organisatiedoelen: wat willen we bereiken en welke kennis en vaardigheden hebben we daarvoor nodig? Door samen te werken in teams die de kracht van diversiteit benutten, behalen we de beste resultaten.

Met deze twee doelstellingen willen we onze ambitie voor talentbeleid waarmaken:

1. We zien toe op verdere implementatie en naleving van Erkennen & waarderen, en we hebben voor alle VU-medewerkers een loopbaanbeleid dat in teams samenkomt. Teamsamenwerking en -ontwikkeling worden actief gestimuleerd.
2. We plaatsen de juiste mensen op de juiste plek, waarin de werkcontext en de bijdrage aan het grotere geheel centraal staan.

We zien toe op verdere implementatie en naleving van Erkennen & waarderen, en we hebben voor alle VU-medewerkers een loopbaanbeleid dat in teams samenkomt. Teamsamenwerking en -ontwikkeling worden actief gestimuleerd

De drie kerntaken onderwijs, onderzoek en valorisatie zijn voor de VU van gelijke waarde. Daarom erkennen en waarderen wij de prestaties van onze wetenschappers op het gebied van deze kerntaken op dezelfde wijze, in lijn met het landelijke programma Erkennen & waarderen.

We bieden academische loopbaanpaden aan, die medewerkers vanaf het niveau van universitair docent de keuze geven om zich toe te leggen op een van deze drie kerntaken. We hebben inmiddels ook loopbaanpaden voor docenten buiten de 'U-lijn', en in 2030 hebben we ook voor ons ondersteunend personeel diverse loopbaanpaden gecreëerd.

Met strategische personeelsplanningen zorgen we ervoor dat alle benodigde kwaliteiten aanwezig zijn in onze teams. Medewerkers komen het best tot hun recht in teams waarin zij elkaar aanvullen en inspireren, samen aan een groter doel werken en successen vieren. Die teamsamenwerking stimuleren wij, en we stellen middelen beschikbaar voor teams om zich te ontwikkelen. We zien erop toe dat leidinggevendende voldoende uitgerust zijn om diverse teams samen te stellen en up-to-date te houden. We leven met het motto dat wanneer je kunt doen waar je goed in bent, je het beste werk levert en het meeste werkplezier ervaart.

We plaatsen de juiste mensen op de juiste plek, waarin de werkcontext en de bijdrage aan het grotere geheel centraal staan

Talenten komen tot bloei als medewerkers op de juiste plek zitten. Daarom letten we goed op de context waarin we mensen plaatsen. De nadruk ligt daarbij op samenwerking. Je wordt aangemoedigd om vanuit het grotere belang te denken: waar kan ik van waarde zijn voor de VU? Dat geldt voor iedereen, of je nu als hoogleraar een promovendus begeleidt, als technicus bijdraagt aan een project, of als medewerker van een dienst de kerntaken ondersteunt. Op die manier zetten we allemaal onze talenten optimaal in om als VU-gemeenschap de mooiste resultaten te behalen. Dit betekent ook dat je niet altijd op dezelfde plek hoeft te blijven zitten; je kunt wisselen omdat de context dat van je vraagt, of omdat je wilt blijven leren en jezelf wilt ontwikkelen.

Bedrijfsvoering en dienstverlening

We maken excellentie en optimale samenwerking mogelijk door studenten, docenten en wetenschappers op een professionele wijze te adviseren en faciliteren. Dat doen we door het samenspel tussen het primaire proces en de ondersteuning daarvan nog effectiever en efficiënter te maken, en dus te versterken. Dat is onze ambitie voor bedrijfsvoering en dienstverlening.

Met deze twee doelstellingen willen we onze ambitie voor bedrijfsvoering en dienstverlening waarmaken:

1. We borgen een integrale dienstverlening met de uitkomsten van het programma VUture.
2. We zorgen voor executiekracht en eigenaarschap in al onze activiteiten.

We borgen een integrale dienstverlening met de uitkomsten van het programma VUture

In het programma VUture hebben we de afgelopen jaren onderzocht hoe faculteiten en diensten beter kunnen samenwerken om onderwijs en onderzoek te versterken, met minder bureaucratie, rapportage- en regeldruk. De inzichten die dat heeft opgeleverd, werken we uit in een integrale dienstverlening. De optimale gebruikerservaring en de toegevoegde waarde voor de VU vormen het uitgangspunt van elk dienstverleningsproces dat we ontwerpen – uiteraard binnen de (financiële) mogelijkheden. Een naadloze samenwerking tussen alle betrokken partijen is daarvoor cruciaal. Daar investeren we in. Ook zorgen we ervoor dat studenten, docenten en wetenschappers precies weten welke expertise en ondersteuning we bieden, en spelen we in op nieuwe wensen die van waarde zijn voor de VU-gemeenschap.

We zorgen voor executiekracht en eigenaarschap in al onze activiteiten

Niets is frustrerender dan een geweldig idee dat verzandt in bureaucratische processen. Er zijn zoveel goede initiatieven waarvan we als VU kunnen profiteren, als ze maar tot

uitvoering komen – of het nu gaat om onze dagelijkse werkzaamheden of om projecten of programma's. Daarom nemen we hindernissen weg en maken we echt eigenaarschap mogelijk. Als jij de taak hebt gekregen om iets uit te voeren, dan ben je vrij om dat binnen de afgesproken kaders te doen. Die afspraak respecteert iedereen in de organisatie. We laten ook zien dat we waarde hechten aan de uitvoering, door daarvoor erkenning en waardering te geven. En natuurlijk willen we weten of een activiteit ook echt waarde heeft toegevoegd. Daarom evalueren we de opbrengst: we onderzoeken of de belanghebbenden blij zijn met het resultaat, en of een activiteit heeft opgeleverd wat bij aanvang was beoogd.

VU-wetenschappers ontwikkelen zich in de richting die aansluit bij hun kwaliteiten en ambities. Een academische loopbaan is bij ons geen ladder waar erkenning enkel afhangt van onderzoeksoutput, maar een vertakt pad waarop ieders unieke bijdrage telt. We werken samen in dynamische teams waarin onze wetenschappers elk een verschillend impactprofiel hebben: bedrijfskundige, econometrist en filosoof Bas Bosma brengt bijvoorbeeld ervaring uit het bedrijfsleven in voor de ontwikkeling van onderwijs voor professionals, natuurkundige Imran Avci combineert technologisch onderzoek met onderwijs en ondernemerschap, en theoloog-econoom Jan Jorrit Hasselaar werkt samen met maatschappelijke partners aan hoopgedreven transitie voor duurzame ontwikkeling. Ook onze ondersteuners geven proactief vorm aan hun loopbaan, gedreven door individuele wensen maar steeds in samenwerking met anderen. **In 2030 is de VU een voorbeeld van inclusief en impactgericht talentbeleid. Collega's kiezen uit diverse loopbaanroutes die aansluiten bij hun persoonlijke missie en de uitdagingen van de VU.** Interdisciplinaire samenwerking en maatschappelijke betrokkenheid zijn de norm. De VU is een broedplaats voor leiderschap dat bijdraagt aan een gezonde, duurzame en rechtvaardige wereld.





Campus

Onze campus is een plaats voor verbinding en innovatie, een plek waar alle wetenschapsdisciplines bij elkaar komen in een diverse academische gemeenschap. Met zoveel bevlogen, vrije denkers op slechts één vierkante kilometer willen wij optimaal gebruikmaken van de voordelen en kansen die onze unieke compacte campus biedt voor verbinding en innovatie. Dat is onze ambitie voor de campus.



In **onderlinge
dialogo** werken wij
aan een cultuur
waarin iedereen op
de VU zich thuis voelt.

Met deze twee doelstellingen willen we onze ambitie voor de campus waarmaken:

1. We zorgen dat de campus een diverse, inclusieve en zoveel mogelijk toegankelijke plek voor studie en transformatieve dialoog is, met ruimte voor zowel fysieke als hybride samenwerking en interactie.
2. We zorgen dat de campus een plek is waar je je thuis voelt. We staan met elkaar voor integrale veiligheid, en hebben sociale veiligheid en academische vrijheid hoog in het vaandel.

We zorgen dat de campus een diverse, inclusieve en zoveel mogelijk toegankelijke plek voor studie en transformatieve dialoog is, met ruimte voor zowel fysieke als hybride samenwerking en interactie. Aan de VU studeren en werken mensen uit verschillende culturen, met verschillende achtergronden en levensbeschouwingen en van verschillende genders, met of zonder arbeidsbeperking. Die diversiteit koesteren we, want verschillende perspectieven op een vraagstuk leiden tot betere oplossingen. Maar diversiteit kan alleen haar ware kracht tonen in een open en inclusieve omgeving waarin iedereen zich uitgenodigd voelt om bij te dragen. Wij scheppen daarom een klimaat waarin meerstemmigheid als vanzelfsprekend geldt, mensen oprechte interesse in elkaar tonen, en dialoog voortdurend plaatsvindt én actief wordt gefaciliteerd. We investeren in meer samenwerking tussen de dialoog-hubs op de campus, resulterend in een dialoogagenda met actuele onderwerpen die ons raken. En we zorgen ervoor dat iedereen de weg vindt in onze organisatie, zonder culturele of andere (fysieke) drempels om mee te doen.

Onze campus biedt uitstekende fysieke en hybride voorzieningen voor onze studenten en medewerkers. Doordat onze faculteiten dicht bij elkaar zitten, kunnen wij slim investeren in faciliteiten die zij kunnen delen. Zeker in de huidige financieel krappe tijden is dit een groot voordeel. Door goed samen te werken, benutten we de schaarse ruimte maximaal. Daardoor profiteren onze studenten, docenten en onderzoekers van state-of-the-artvoorzieningen. Ook fungeert de campus als knooppunt voor samenwerkingen met andere organisaties. Onze innovaties en de impact die wij maken, dragen we met trots uit. Op die manier profileren we ons als aantrekkelijke partner in nieuwe (inter)nationale samenwerkingen, waardoor onze bijdrage aan oplossingen van hedendaagse complexe vraagstukken nog groter wordt.

We zorgen dat de campus een plek is waar je je thuis voelt. We staan met elkaar voor integrale veiligheid, en hebben sociale veiligheid en academische vrijheid hoog in het vaandel

Op onze campus werken en studeren mensen met uiteenlopende achtergronden. In de academische wereld bestaat een hiërarchie met afhankelijkheidsrelaties die samenwerking en carrièreontwikkeling kunnen beïnvloeden. Er zijn, kortom, allerlei factoren die voor spanning en een onveilig gevoel kunnen zorgen. Maar mensen kunnen alleen het beste uit zichzelf halen als ze zich een gewaardeerd lid van de gemeenschap voelen en vrij zijn om zich te uiten – met respect voor de ander. In onderlinge dialoog werken wij aan een cultuur waarin iedereen op de VU zich thuis voelt. Veiligheid heeft in de volle breedte onze aandacht, van kennis-, cyber- en informatieveiligheid tot fysieke en sociale veiligheid. We bespreken wat we specifiek verstaan onder sociale veiligheid en hoe we daar samen voor zorgen.

Sociale veiligheid en academische vrijheid gaan hand in hand, en komen met een verantwoordelijkheid jegens jezelf en anderen. We houden rekening met elkaar, want de vrijheid van de één mag niet de onvrijheid van de ander betekenen. Sociale veiligheid staat voor een omgangscultuur met als basis openheid, respect, gelijkwaardigheid en verdraagzaamheid. In onze pluriforme VU-gemeenschap kunnen opvattingen over (on)gewenste omgangsvormen verschillen per generatie, cultuur of bijvoorbeeld persoonlijke situatie. Dit verschil in opvattingen kan zowel tot verrijkende inzichten als tot misverstanden leiden. In een sociaal veilige omgeving is er de bereidheid en vaardigheid om de dialoog zo te voeren dat dit gesprek bijdraagt aan wederzijds begrip. Daarnaast betekent sociale veiligheid dat we risicofactoren binnen de organisatiestructuur erkennen en verminderen, en een effectief meld- en klachtsysteem hebben om getroffen personen op te vangen en relaties te herstellen.

Het VU-campusplein is vernieuwd en vergroend, met ruimte voor natuur, cultuur, sport en ontspanning. Tussen colleges en vergaderingen door treffen we elkaar in het Tiny Forest, aan de picknicktafels of op de grasvelden. We dagen onze geest uit tijdens een partij schaak en trainen onze spieren op het beachvolleybalveld, het basketbalveld en het calisthenics-plein. Ook op onze groene daken leeft het: tussen bloemen, planten en insecten werken onze wetenschappers aan oplossingen voor klimaat- en milieuvraagstukken. Onze studenten en medewerkers maken de campus samen met buurtbewoners en bezoekers tot een levendige plek voor samenzijn en dialoog, colleges in de buitenlucht en open labs, citizen science en wijkinitiatieven. **In 2030 is de VU-campus een groene, energieneutrale stadsoase. Studenten, onderzoekers en buurtbewoners co-creëren hier oplossingen voor stedelijke uitdagingen.**

De campus is een levendig laboratorium voor duurzaamheid, cultuur en inclusie, waar wetenschap en samenleving elkaar dagelijks versterken.





Onze campus biedt uitstekende fysieke en hybride voorzieningen voor onze studenten en medewerkers.



We zetten digitale technologieën en financiële middelen slim in, als impulsen ter versterking van onze kerntaken, bedrijfsvoering en dienstverlening.

Digitale technologieën

Digitale technologieën fungeren als impuls voor onze kerntaken, bedrijfsvoering en dienstverlening. De VU doet onderzoek náár AI en past die kennis intern toe door slim te werken mét AI. We slaan de brug tussen AI in ons onderwijs, ons onderzoek en onze organisatie. Kennis van AI en digitalisering in bredere zin is cruciaal. Niet alleen voor onze studenten, onderzoekers en docenten, maar voor al onze medewerkers. We bieden brede scholing in AI-geletterdheid, bij voorkeur in combinatie met training op het gebied van e-security en privacy. AI-onderzoekers, -docenten en -ondersteuners vormen een campusbreed netwerk waarin ze samenwerken aan innovaties. Studenten

leren wat de ontwikkelingen in ons AI-onderzoek zijn en hoe zij effectief en verantwoord gebruik kunnen maken van AI-tools. Onderzoekers krijgen op hun beurt terugkoppeling van docenten en studenten over het gebruik van deze AI-tools. In onze bedrijfsvoering en dienstverlening implementeren we datagedreven werken volgens de nieuwste inzichten van onze AI-onderzoekers. Daarbij staat verantwoord AI-gebruik voorop.

Financiën

Als impuls voor onze kerntaken, bedrijfsvoering en dienstverlening zetten we ook financiële middelen in. Excellent onderwijs en onderzoek mogelijk maken en de beste voorwaarden scheppen voor valorisatie en impact –



daar is ons financiële beleid op gericht. Het is onze ambitie om een financieel gezonde organisatie te zijn en te blijven, waarin de financiële beslissingen die we nemen van meerwaarde zijn voor onze kerntaken. Uiteraard voldoen we daarbij aan de huidige en toekomstige eisen van overheid, samenleving en overige financiële belanghebbenden, als het gaat om financiële verantwoording, beheersing, en transparantie en rechtmatigheid.

We gaan van registratie naar analyse, en gebruiken data en indicatoren als basis voor het goede gesprek

De grootste kans die wij voor 2026-2030 zien in het financiële proces, is het gebruik van data, indicatoren en AI.

We willen verbindingen leggen tussen financiële gegevens en indicatoren van onze kerntaken, zoals het aantal studenten, het aantal publicaties en promoties, en de omvang van onze staf. AI helpt ons om betere prognoses te maken. AI die gegevens vormen de basis voor goede gesprekken die de faculteitsbesturen en het management van diensten voeren met onze controllers en met het College van Bestuur. Onze investeringsplannen beschouwen we in het licht van wat de organisatie daadwerkelijk nodig heeft. Zo komen we samen tot financiële beslissingen die van de grootste meerwaarde zijn voor de VU. Ook in onze werkprocessen gaan we veel meer gebruikmaken van data en AI. Het is ons doel om de processen beter en stabiel te maken, en om minder menskracht te besteden aan registratie. In plaats daarvan richten we ons op analyse. De uitkomsten van die analyses dienen als basis voor het goede gesprek, en voor de sturingscyclus.

We gebruiken deze indicatoren voor een financieel gezonde organisatie:

1. We voldoen aan de financiële ratio's die externe financiers van ons eisen:
 - a. een solvabiliteit I van minimaal 30 procent;
 - b. een *debt service coverage ratio* van minimaal 1,3;
 - c. een *loan-to-value* van maximaal 50 procent.
2. We voldoen aan de signaleringswaarden van de Onderwijsinspectie.

We zijn als universiteit koploper als het gaat om het afleggen van duurzaamheidsverantwoording

Als universiteit die zich inzet voor mens, samenleving en planeet investeren wij in duurzaamheid. We laten graag zien hoe we dat doen en wat de resultaten daarvan zijn. Zo willen we als een van de eerste Nederlandse universiteiten vrijwillig een duurzaamheidsverantwoording afleggen. Die is gebaseerd op de verplichte duurzaamheidsrapportages van grote bedrijven volgens de *Corporate Sustainability Reporting Directive*.

4 Toekomstwens



Onze wens voor de toekomst is dat alles wat nu al in de VU zit, tot volle bloei komt. Wij blijven ook op lange termijn onze afkomst koesteren en onze eigen koers varen. Onze kernwaarden open, persoonlijk en verantwoordelijk zijn tijdloos. Ze blijven ons leiden, maar wel altijd op een manier die aansluit bij de tijdgeest. Vanuit onze traditie van wetenschappelijke nieuwsgierigheid en maatschappelijk engagement blijven wij in nauwe verbondenheid met elkaar en anderen werken aan een betere wereld.

Vanuit onze traditie van
**wetenschappelijke nieuwsgierigheid
en maatschappelijk engagement**
blijven wij in nauwe verbondenheid
met elkaar en anderen werken aan
een betere wereld.

De VU is de universiteit waar je wilt studeren omdat je er niet alleen vakinhoudelijk ontwikkelt, maar ook persoonlijk. Het onderwijs is erop ingericht om jou optimaal te laten leren, met alle nieuwe technieken die daarvoor beschikbaar zijn. Het is de universiteit waar je gaat studeren of werken als je wilt bijdragen aan gezondheid en welzijn. Als je vanuit een breed perspectief oplossingen voor klimaatverandering en milieuproblematiek wilt verkennen. En als je wilt werken aan een rechtvaardige, veerkrachtige wereld met gelijke kansen – niet over de hoofden van betrokkenen, maar samen met hen. Samenwerking en dialoog zijn daarvoor jouw gereedschappen – je leert aan de VU niet om gelijk te krijgen, maar om samen tot de beste oplossingen te komen.

Het onderwijs is erop ingericht om jou **optimaal te laten leren**, met alle nieuwe technieken die daarvoor beschikbaar zijn.







Onze wetenschappers laten zich door nieuwsgierigheid drijven, ook als het om toegepast of vraaggestuurd onderzoek gaat. **Maatschappelijke vraagstukken bepalen daarbij de focus.**



De VU staat bekend als een organisatie die midden in de maatschappij staat. Een universiteit die op basis van toonaangevend wetenschappelijk onderzoek actief de dialoog aangaat en als gespreks- en procesleider de maatschappij helpt om op een constructieve manier moeilijke gesprekken te voeren. Die ontwikkelingen duidt en de weg wijst naar een betere wereld. Onze wetenschappers laten zich door nieuwsgierigheid drijven, ook als het om toegepast of vraaggestuurd onderzoek gaat. Maatschappelijke vraagstukken bepalen daarbij de focus. Als lerende organisatie is de VU in staat om snel in te springen op ontwikkelingen. Dit ideaalbeeld kunnen we samen waarmaken door voort te bouwen op het fundament dat er al ligt.

Wij zijn een gemeenschap van wereldburgers, van vrije denkers voor mens, samenleving en planeet. Wat ons verenigt, is de overtuiging dat we gezamenlijk verder komen dan ieder voor zich. Laten we elkaar dus blijven vinden, onze krachten bundelen, in gesprek blijven over wat ons drijft en verbindt, en zo een wereld van verschil maken. Samen vormen we de VU – een universiteit midden in de maatschappij, geïnspireerd door gedeelde waarden, gericht op een gezonde, duurzame en rechtvaardige toekomst.





**Samen vormen we de VU
– een universiteit midden
in de maatschappij,**
geïnspireerd door gedeelde
waarden, gericht op een
gezonde, duurzame en
rechtvaardige toekomst.

Colofon

Tekst	Vrije Universiteit Amsterdam
Redactie	Taalcentrum-VU, Jessica Brouwer
Vormgeving	VU-designstudio - Rudie Jaspers
Fotografie	Yvonne Compier, Peter Valckx, Caren Huygelen, Marieke Wijntjes, Springlab VU, Getty Images (Pidjoe, Pixelfit, Martin Puddy), Too van Velzen, Your Captain Luchtfotografie

© Vrije Universiteit Amsterdam, 2025

