



Datum

16 oktober 2012

Versie

Versie 3.2 – vastgesteld 24 november 2011,

actualisatie vastgesteld 24 september 2012

## **Beschrijving van het besturingsmodel van de UvA**

### Inhoudsopgave

1	Bestuur .....	2
2	Algemene besturing van de UvA .....	7
3	Het besturingsmodel onderwijs .....	10
4	Het besturingsmodel onderzoek .....	15
5	Het besturingsmodel personeel en bedrijfsvoering .....	19
	Bijlage. Bijzondere situaties en tijdelijke afwijkingen.....	25
	Bijlage. Jaarkalender documenten PDCA-cycli .....	27

## 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<sup>1</sup>, en is in overeenstemming met de Code goed bestuur universiteiten van de VSNU. De UvA wordt bestuurd door een College van Bestuur (CvB) van vier leden: de voorzitter, de rector magnificus, de rector van de Hogeschool van Amsterdam (HvA) en de vice-voorzitter. Voor de afwijking van het wettelijke aantal van drie heeft de Minister van OCW op 22 november 2002 toestemming gegeven.

Het College van Bestuur<sup>2</sup>:

- 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 opleiding, het beëindigen van opleidingen en het vaststellen van de opleidingscapaciteit;
- stelt het collegegeld 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.

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 opstelling van het faculteitsreglement (FR) en de onderwijs- en examenregeling (OER), de instelling van de examencommissies en de vaststelling van het onderzoeksprogramma. Het gaat hier om rechtstreekse attributie van taken aan de decaan 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 (studentenraad en ondernemingsraad op facultair en centraal niveau, en hun gezamenlijke vergaderingen). Deze organen hebben niet alleen op

---

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

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

diverse terreinen adviesrecht, maar op sommige ook instemmingsrecht<sup>3</sup>. Andere vaste adviesorganen op centraal niveau zijn:

- de Universitaire Commissie Onderwijs, voor het onderwijsbeleid
- de Universitaire Onderzoekscommissie, voor het onderzoeksbeleid
- de Senaat, het ‘academisch geweten’ voor de wetenschapsbeoefening
- de Algemene Instellingsgebonden Ethische Commissie
- de Universitaire Commissie Locaal Overleg, op het gebied van de arbeidsvoorwaarden
- het Faculteitsdirecteurenoverleg, voor de bedrijfsvoering.

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 kwaliteitszorg<sup>4</sup>. De Raad kent commissies voor remuneratie, audit en academische kwaliteit. De Raad vergadert circa vijfmaal per jaar. Tweemaal per jaar vindt bovendien overleg plaats tussen (een delegatie uit) de RvT, het College van Bestuur en de centrale medezeggenschapsorganen.

## 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.

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 is vastgelegd hoe beide instellingen gezamenlijk het onderwijs en onderzoek in de geneeskunde besturen. In een overeenkomst hebben UvA en AMC het AMC aangewezen als gemeenschappelijk uitvoeringsorgaan als bedoeld in artikel 9.22. Bepaald is dat de decaan van de Faculteit der Geneeskunde ook bestuursvoorzitter van het AMC is, alsmede welke bevoegdheden hij namens het College van Bestuur kan uitoefenen. Hij neemt als decaan 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 onderwijsregelgeving van de UvA is ook op de Faculteit der Geneeskunde van toepassing en de geneeskundestudenten hebben kiesrecht voor de Centrale Studentenraad. Voor het overige heeft het AMC eigen regelgeving en overlegorganen, waarin de verbondenheid met de patiëntenzorg een belangrijke rol speelt.

## 1.3 Samenwerkingsinstituten 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 het ACTA in de verhouding 55:45% door UvA en VU worden gedragen, overeenkomend met de door numerus fixus gereguleerde verhouding in studenteninstroom.

---

<sup>3</sup> Artikel 9.33 en 9.38 van de WHW. Het instemmingsrecht geldt onder andere voor het UR en faculteitsreglement en voor de regeling van diverse onderwerpen in de OER, maar ook voor de vormgeving van het systeem van kwaliteitszorg.

<sup>4</sup> 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 is echter allesbehalve een Raad van Commissarissen. Een RvC is een orgaan van de rechtspersoon zelf, dat op statutair bepaalde wijze in de vervulling van zijn vacatures voorziet. De RvT van de UvA daarentegen wordt door de minister benoemd.

In het Amsterdam University College (AUC) hebben UvA en VU voorts hun gezamenlijke liberal arts 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.

#### **1.4 Intensieve samenwerking met de Hogeschool van Amsterdam**

Vanaf 1998 werken de UvA en de Stichting Hogeschool van Amsterdam (HvA) intensief samen in het aanbieden van optimale en gedifferentieerde leerwegen aan de studenten in het hoger onderwijs in Amsterdam. Sinds najaar 2003 is er sprake van een personele unie tussen de Colleges van Bestuur van beide instellingen en om die reden is in afwijking van de WHW een aantal van vier bestuurders toegestaan; een van de bestuursleden treedt op als rector van de HvA. De Raden van Toezicht en hun commissies vormen geen personele unie, maar kennen wel dezelfde voorzitter en vergaderen in elkaars bijzijn. Daar waar dat doelmatigheidswinst oplevert, wordt ook samengewerkt in de ondersteunende functies.

#### **1.5 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 Holding BV, waarin ook de Amsterdam University Press en twee aan de UvA gelieerde uitzendbureaus zijn ondergebracht. Behalve UvA Holding bestaat de groepsstructuur<sup>5</sup> uit deelnemingen in ACTA Holding BV en AMC Medical Research BV, en in:

- de Stichting Academisch Rekencentrum Amsterdam (SARA)<sup>6</sup>
- 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 legaat of anderszins een aan de UvA gerelateerde bestemming hebben
- de Stichting Amsterdamse Academische Club
- 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 bestuursamenstelling en financiële relatie met de UvA niet als onderdeel van de UvA-groep worden beschouwd.

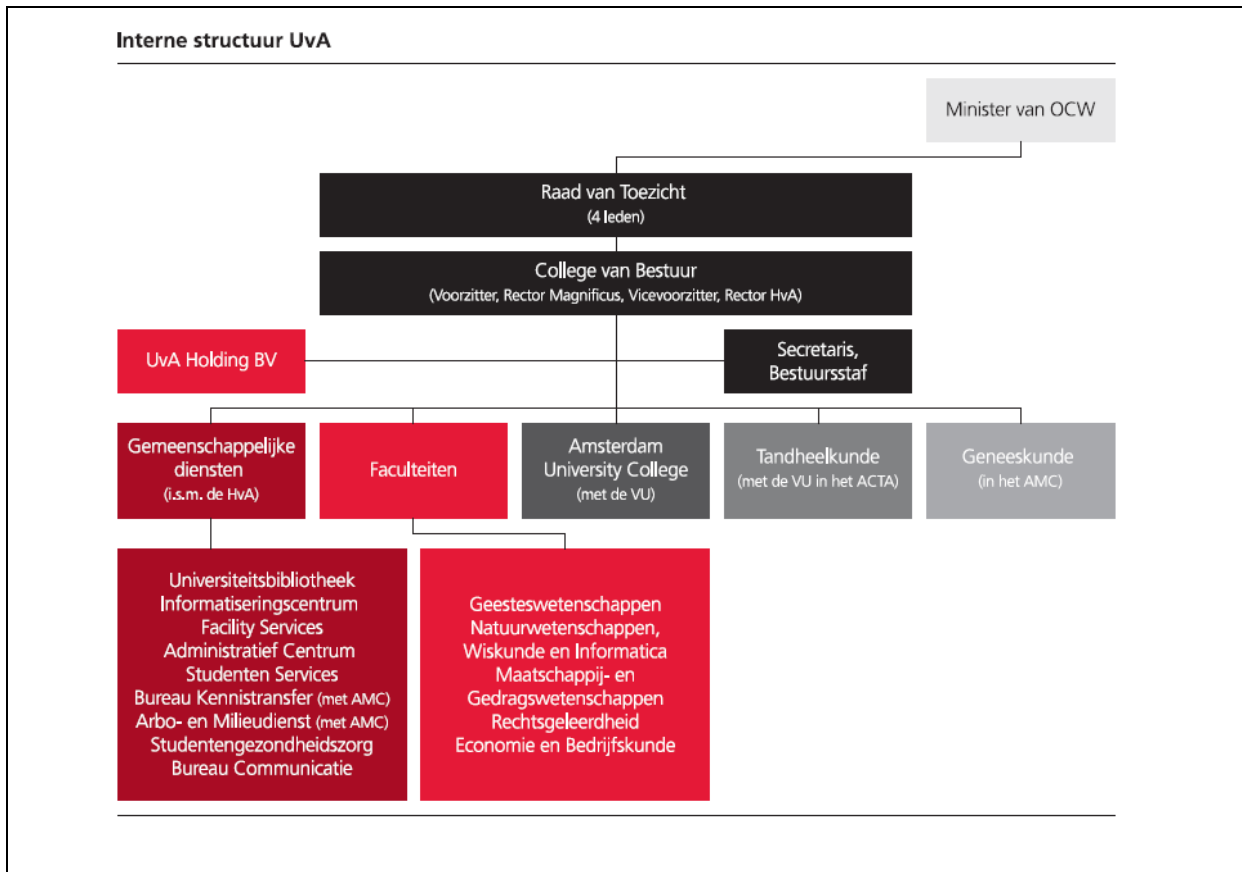
---

<sup>5</sup> Zie ook het schema van de groepsstructuur in het jaarverslag

<sup>6</sup> totdat de voorgenomen fusie van SARA met de Stichting SURF wordt geëffectueerd

## 1.6 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 faculteitsbureaus, en wordt door de colleges, schools en instituten ingehuurd.



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 Museum voor archeologie, de Bijzondere Collecties, het Universiteitsmuseum en circa veertig andere collecties.

De gemeenschappelijke diensten worden bekostigd ten laste van de gebruikers in de faculteiten en andere diensten, met uitzondering van de Bestuursstaf. De Bestuursstaf is het secretariaat van het College en de beleids- en adviesdienst van de UvA. Hij staat onder leiding van de Secretaris van de Universiteit en wordt gefinancierd door een percentage van de eerste geldstroom niet in de verdeling over de faculteiten te brengen.

## 1.7 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, maandelijksse rapportages en viermaandelijksse analyses en prognoses van baten, lasten en kasstromen. Iedere faculteit en gemeenschappelijke dienst heeft een controller, die via zijn of haar decaan of directeur 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. Doelstelling is om in 2014 het niveau van management control en een compleet stelsel van in control verantwoordingen bereikt te hebben. De Raad van Toezicht oefent via haar audit committee 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 centrale auditfunctie is ondergebracht bij de Bestuursstaf, als middel om voor het College van Bestuur onder andere de werking van het integraal management op deelaspecten te onderzoeken en beoordelen. Nu de UvA besloten heeft gebruik te maken van de nieuwe wettelijke mogelijkheid om instellingsaccreditatie te verwerven, zal deze centrale auditfunctie worden uitgebreid naar de control op de kwaliteitszorg in onderzoek en (vooral) onderwijs.

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 risicomanagement, 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 risicomanagement vormen gedragscodes en een transparante wetenschappelijke cultuur belangrijke elementen. Transparantie staat binnen de UvA steeds hoog in het vaandel.

De UvA onderschrijft de Nederlandse gedragscode wetenschapsbeoefening, de Gedragscode voor gebruik van persoonsgegevens in wetenschappelijk onderzoek en de Code openheid dierproeven. De Regeling nevenwerk stelt regels voor de openbaarmaking van potentiële belangenverstrengeling van onderzoekers en andere medewerkers. Als onderdeel van het interne beleid ter bestrijding van fraude en risico's is voorts de Klokkenuidersregeling UvA-HvA 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. De rode draad is dat *kwaliteit prevaleert*: succes wordt afgemeten aan resultaten. De belangrijkste principes voor de interne besturing in de UvA luiden, daarvan afgeleid, als volgt:

- *éénhoofdige verantwoordelijkheid*: verantwoordelijkheid 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 genomen 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 exogene kostenveroorzaking;
- *feitelijke onderbouwing*: beslissingen worden gebaseerd op feiten en cijfers uit erkende bronnen;
- *eerstelijns kwaliteitszorg*: ieder niveau van bestuur en beheer heeft een (binnen de UvA te harmoniseren) systeem van meting en rapportering om vast te stellen of de taakuitvoering aan de gestelde eisen voldoet;
- *accountability en transparantie*: bestuurlijke informatie is transparant en ten minste per school, college en 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 afdelingen 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;
- onderzoeksoutput en -kwaliteit;
- HR-beleid en discipline-ontwikkeling.

De splitsing tussen budget en mensen en de daardoor noodzakelijke dialoog in de driehoek 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 deze rollen “in personele unie” te vervullen. Deze dienen vooraf in het faculteitsreglement te zijn benoemd en als zodanig te zijn vastgesteld.

Het onderscheid tussen onderwijs en onderzoek wordt ook in de budgettering gemaakt, waarbij binnen beperkte marges wordt aangesloten op het onderscheid dat het rijk maakt in onderwijs- en onderzoek-deel 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 zondig voorkomen dat kwesties onopgelost blijven.

Ten aanzien van de ondersteunende functies ligt dezelfde opvatting ten grondslag aan de keuze om deze functies in *shared service centres* te organiseren. De faculteiten en andere eenheden nemen de benodigde dienstverlening af van deze servicecentra.

## 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 naar boven teruggerapporteerd 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 auditing. Immers, twee en meer niveaus van onderen kan de verantwoordelijke niet uitsluitend meer op eigen waarneming afgaan maar is informatievoorziening volgens instellingsbrede definities en een systeem van auditing nodig dat de leiding in staat stelt zich een beeld te vormen of de ontvangen rapportages de werkelijkheid goed weergeven en een solide basis voor te formuleren beleid vormen, en of de opzet en werking van de organisatie aan de gestelde eisen voldoen. Dat systeem bestaat uit 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 UvA investeert in versterking van het planning & control stelsel op alle niveaus, zowel in onderwijs als in bedrijfsvoering. In het Instellingsplan 2011-2014 is als doel bepaald dat de UvA in 2013 in control is in tweeledige zin:

- toekenning van instellingsaccreditatie door de NVAO;
- externe erkenning van het niveau van management control.

## 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, 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 aangevuld met een facultair meerjarendocument. 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 (vlak voor het zomerreces) neemt het College eventuele 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 aan de Raad van Toezicht 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 april – na accountantscontrole – aan de Raad van Toezicht ter goedkeuring wordt voorgelegd.



Van deze cyclus op instellingsniveau afgeleid, dienen alle eenheden hun ontwerp-begroting annex jaarplan in (binnen de kaders van convenant en kaderbrief) in de maand september (diensten) resp. oktober (faculteiten). Het College keurt de begrotingen van de faculteiten en diensten, al dan niet gewijzigd, goed door opneming in de UvA-begroting. Het jaarverslag per eenheid, met ICV (in control verklaring) en interne LOR (letter of representation), dient medio februari gereed te zijn. 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 Bestuurlijk Overleg met de decaan van iedere faculteit<sup>7</sup>. In november staan ter bespreking:

- de beleidsvoornemens in de begroting annex jaarplan van de eenheid voor het komende jaar, en de meerjarenbegroting;
- de najaarsrapportage over 8 maanden van het lopende jaar.

In juni staan ter bespreking:

- jaarverslag inclusief jaarrekening en sociaal jaarverslag van de eenheid over het afgelopen jaar;
- strategische beleidsdoelen (voorbereiding kaderbrief en voortgang convenant);
- de voorjaarsrapportage over 4 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 accreditatierapporten, voorgenomen samenwerkingsovereenkomsten, reorganisatievoornemens enzovoort. De marap (managementrapportage met dashboards) ondersteunt de deelnemers aan het PBO. De agenda van het PBO wordt door het College bepaald en bevat ruimte voor de decaan om punten toe te voegen; het College wijst de stafmedewerker(s) aan waarmee de decaan het PBO voorbereidt.

Met de directeuren van de diensten vindt in dezelfde cyclus bestuurlijk overleg plaats. In de PO's met de diensten is de evaluatie en ontwikkeling van de *service level agreements* een standaardonderdeel van de agenda. Tegelijk met hun begroting worden ook hun SLA's en tarieven voor het komend jaar vastgesteld c.q. bevestigd.

---

<sup>7</sup> 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 Board waarin de beide Colleges van UvA en VU worden vertegenwoordigd op een in de resp. Gemeenschappelijke Regeling vastgelegde wijze.

### 3 Het besturingsmodel onderwijs

#### 3.1 De opleiding

In de wet staat de opleiding centraal (artikel 7.3). Een opleiding is een samenhangend geheel van onderwijsseenheden, gericht op welomschreven eindtermen. De opleiding kent een examen, iedere onderwijsseenheid 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 masteropleiding<sup>8</sup>. 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, welke 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 recente wetwijziging (2010) 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 (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). Voor de instelling en werking van de examencommissies heeft de UvA een model regels en richtlijnen examencommissie.

#### 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 (en het onderwijsgedeelte van PhD-opleidingen) verzorgen, en de naam *college* voor instituten die bacheloropleidingen verzorgen. Het 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<sup>9</sup>. Dat is vanwege de positionering van bachelor en master als aparte opleidingen, vanwege de toelating tot de master onafhankelijk van een specifieke bachelor, de mogelijke afschaffing van de doorstroommaster, de maatschappelijke opdracht en de span of control: het directeurschap van een college kent andere verantwoordelijkheden en vergt dus andere talenten dan het directeurschap van een graduate school met promotieopleidingen.

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

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

---

<sup>8</sup> De wet laat dat wel toe, maar het UvA-beleid maakt consequent een harde knip tussen bachelor en master.

<sup>9</sup> Zie de bijlage voor enkele nog enige tijd toegelaten uitzonderingen.

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

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 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 opleidingsdirecteuren – al dan niet aangevuld met een student – kwalificeert gezien het principe van éénhoofdig management als adviescommissie aan de directeur van de school/college.

Elk college en elke graduate school kent tenminste één paritair<sup>10</sup> samengestelde opleidingscommissie (artikel 9.18), Board of Studies genaamd. Deze commissie heeft een adviesbevoegdheid (artikel 9.18 WHW en artikel 26 UR) aangaande de betreffende opleiding(en), die versterkt is doordat (in artikel 9.18, tweede lid) de commissie in de gelegenheid wordt gesteld tot het voeren van overleg en recht heeft op schriftelijke mededeling omtrent de opvolging ervan. Haar adviezen gaan bovendien ter kennisneming naar de facultaire medezeggenschap. In het Universiteitsreglement is bepaald dat de Board of Studies naast de in de wet genoemde taak 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 het bewaken van de kwaliteit van de opleiding;
- d. adviseren over het bewaken van de kwaliteit van de studiebegeleiding;
- e. adviseren over het bewaken van de aansluiting van bacheloropleidingen op daartoe aangewezen aansluitende masteropleidingen c.q. vice versa.

<sup>10</sup> dat wil zeggen evenveel studenten als stafleden omvattend – benoemd door de decaan na overleg met de directeur van het college of de school

Volgens artikel 27 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 vorm geven aan het opleidingsdeel van de promotietrajecten en het promotierendement monitoren.

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 30, 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 de eerste helft van 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 wet gevraagde oordeel over de uitvoering van de OER en een reflectie op de prestaties en tevredenheidsscores van de opleiding.
- Eveneens begin oktober brengt de examencommissie het wettelijk verplichte (artikel 7.12b) 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 ontwerp-begroting. Daarin bepaalt hij ook de (ontwerp) budgetten van de schools en colleges voor het volgend jaar.
- In december brengt elke school en elk college een jaarplan annex jaarverslag uit. Het onderwijsjaarverslag analyseert het voorgaande academisch jaar en reflecteert op de doelen uit het Instellingsplan en de 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.
- Aan het eind van ieder semester (dus in februari en september) bespreekt de opleidingscommissie, de resultaten en vorderingen van het afgelopen semester. Het doel daarvan is, *quick win* verbeteringen en inhaalacties direct in het volgende semester te kunnen toepassen; immers, wachten op het eerstvolgende jaarplan van de school/college doet een jaar verloren gaan.

Daarbij is continu cijfermatige verantwoordingsinformatie over studieprestaties en rendementen beschikbaar in UvAdata, en periodiek in maraps..

De faculteit als geheel heeft een overkoepelend meerjarig onderwijsbeleidsplan boven de plannen van de schools en colleges (kan onderdeel van het facultaire deel van het convenant zijn), waarin staat beschreven:

- de toekomstige ontwikkeling van het onderwijsaanbod als geheel;
- de regulering van de capaciteit en de bevordering dan wel beperking van de instroom;
- 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 hij noodzakelijk acht, stelt de decaan ten slotte zijn beoordeling van de OER'en op met weging van de daaruit voortvloeiende studielast voor de studenten (artikel 7.14). De tekst van de OER'en zelf wordt jaarlijks, tussen september en januari<sup>11</sup>, gereviseerd en geactualiseerd.

### 3.5 Kwaliteitszorg onderwijs

Het onderwijskwaliteitsbeleid is in 2011, naar aanleiding van de audit instellingsaccreditatie, opnieuw beschreven in het 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 (faculteitsinterne "PBO's"), waaruit blijkt hoe de schakeling tussen de diverse niveaus en functies geborgd is;
- de manier waarop interne of externe commissies, adviesraden 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 naar boven toe zijn onderdeel van de kwaliteitszorg, overeenkomstig het besturingsprincipe *eerstelijns kwaliteitszorg*. Daarnaast beoordeelt de auditfunctie bestaan, werking en resultaten van die eerstelijns kwaliteitszorg en adviseert daarover 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 de kwaliteit van de verleende graden (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 en betreft hij daarbij de verslagen van de examencommissies alsmede de accreditatierapporten van de opleidingen. Hij wordt daarin bijgestaan door de centraal georganiseerde interne auditfunctie.

De Senaat heeft (onder meer) tot taak om zich UvA-breed een beeld te vormen van de kwaliteit en de kwaliteitszorg, en om het College daarover te berichten en te adviseren. Het verdient aanbeveling dat de Senaat dat doet in een jaarverslag, waarop het College dan inhoudelijk reageert. Het kwaliteitsjaarverslag van de Senaat en de interne auditrapporten helpen het College om verantwoording over de

---

<sup>11</sup> bij voorkeur is de OER in januari gereed, gelet op de start van de aanmeldingen voor het nieuwe studiejaar; uiterlijk echter in maart, voordat de inschrijving start

kwaliteit en kwaliteitszorg af te leggen aan de Raad van Toezicht (kwaliteitscommissie) en de buitenwereld.

De auditfunctie beperkt zich tot de *collectieve* prestatie van de kwaliteitsketen in de opleidingen en faculteiten; audits beoordelen geen afzonderlijke medewerkers. De kwaliteitsbeoordeling van de *individuele* examinerator geschiedt door de examencommissie. De beoordeling van de individuele docent vindt plaats in diens jaargesprek. Het jaargesprek wordt gehouden met de afdelingsvoorzitter of een daartoe ondergemandateerde 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). 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 instellingsaudit en de opleidingsaudit die eens in de zes jaar volgens de accreditatiekaders 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 Inspecteur van het Onderwijs bevoegd om onderzoek in te stellen.

## 4 Het besturingsmodel onderzoek

### 4.1 De onderzoeksinstituten en -scholen

Terwijl de wet veel heeft geregeld voor het besturingsmodel van het onderwijs, is over het onderzoek heel weinig geregeld. 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 (top)onderzoekscholen zoals NOVA en CBG 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), dat in feite een optimalisatievraagstuk voor de inzet van de beschikbare onderzoeksmiddelen behelst. Daarbij kenmerken onderzoekers zich door een hoge mate van autonomie, vooral de hoogleraren en principal investigators die ook zelf geld inbrengen (2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> geldstroom en donaties) en als projectleider optreden. Met de introductie van full cost accounting in 2006 heeft de UvA wel de coördinerende en sturende functie van de onderzoeksdirecteuren en decanen versterkt, immers dit systeem noopt ook de individuele onderzoekers die zelf geld inbrengen toch tot het maken van afspraken over de benodigde matching.

Toponderzoek ontstaat door ruimte en inspiratie te geven aan de juiste onderzoekers. De facultaire onderzoeksprogrammering richt zich op:

- het identificeren van kansen voor huidige en te werven onderzoekers;
- het scheppen van ruimte voor hen door afbouw van niet (meer zo) productief onderzoek;
- het aansluiten op (inter)nationale onderzoeksagenda's;
- het benutten van valorisatiemogelijkheden; en
- het varen van een inhoudelijke profileringskoers van de faculteit en van de universiteit als geheel.

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 laten rijpen.

De indeling van het onderzoek in instituten is in de tijd meer flexibel dan die van het onderwijs in schools en colleges. Instituten kunnen komen en gaan afhankelijk van nieuwe thema's, inzichten en krachtenbundeling. Budgettair kan dat ook, in die zin dat onderzoek actueel 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 aantallen en impact van publicaties en in verwerving van prijzen en grants in binnen- en buitenland. Gegeven 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 geldende budgetstelsel honoreert het College geslaagde promoties, een beperkte relatie met het (master)onderwijs vanuit het oogpunt research-based teaching, en (met ingang van 2013) succes bij de verwerving van middelen in competitie uit nationale en internationale onderzoeks-

budgetten. Een aanmerkelijk deel van het onderzoeksbudget wordt echter “strategisch” toegekend, dat wil zeggen op historische basis maar met een geleidelijke verschuiving richting geïdentificeerde zwaartepunten. Daarmee wordt een scherpere onderzoeksprofilering van de universiteit beoogd, die om diverse in- en externe redenen zeer gewenst is.

Artikel 9.22 bepaalt dat onderzoeksinstituten voor een bepaalde tijd (van maximaal 5 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 nog niet. 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 25 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 onderzoeksdirecteur, benoemd worden. Deze personen kunnen geselecteerd worden om hun wetenschappelijke statuus 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.

Zoals in paragraaf 3.3 reeds is genoemd, bepaalt het UR (artikel 27) dat de OZI's in een graduate studies committee samenwerken met de graduate schools op het gebied van de promotieopleidingen. Deze committees zijn nodig om aan promovendi een structuur te bieden en te voorkomen dat zij teveel aan hun lot worden overgelaten; verbetering van de promotieopleiding en het promotierendement is een belangrijk doel van het instellingsplan. Artikel 38 van het UR bepaalt daarnaast dat er een (UvA-brede) promovendiraad is die vanuit de algemene belangen van promovendi adviseert.

### **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 (artikel 9.15, eerste lid onder c). De input daarvoor leveren de onderzoeksdirecteuren in de zomer (eind augustus) 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.

De verslaggeving van het onderzoeksinstituut geschiedt in januari – 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) valorisatie-doelen 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 METIS is noodzakelijk om in januari de prestaties 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 doet het instituut uiterlijk in



november kort verslag over de promotieopleiding gedurende het dan verstreken academisch jaar; dit deelverslag is een bouwsteen voor het jaarverslag dat de graduate school(s) in december moeten opleveren over het academisch jaar.

De faculteit als geheel heeft een overkoepelend meerjarig onderzoeksbeleidsplan boven de plannen van de instituten, waarin staat beschreven:

- de toekomstige ontwikkeling van het facultair onderzoek als geheel (waaronder focus en massa);
- 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.

Het onderzoeksbeleidsplan kan onderdeel van het facultaire plandocument bij het convenant zijn.

#### 4.5 Kwaliteitszorg onderzoek

Het instellingsplan maakt duidelijk welke doelen de UvA nastreeft op het gebied van onderzoekskwaliteit. 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 betrokken wp 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 (faculteitsinterne “PBO’s”), 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 naar boven toe zijn onderdeel van de kwaliteitszorg, overeenkomstig het besturingsprincipe *eerstelijns kwaliteitszorg*. Daarnaast beoordeelt de auditfunctie bestaan, werking en resultaten van die eerstelijns kwaliteitszorg en adviseert daarover 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 citatie- en 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 en betreft hij daarbij de verslagen van de instituten alsmede de visitatierapporten van de onderzoeksprogramma’s. Hij wordt daarin bijgestaan door de centraal georganiseerde interne auditfunctie.

De Senaat heeft (onder meer) tot taak om zich UvA-breed een beeld te vormen van de kwaliteit en de kwaliteitszorg, en om het College daarover te berichten en te adviseren. Het verdient aanbeveling dat de Senaat dat doet in een jaarverslag, waarop het College dan inhoudelijk reageert. Het kwaliteitsjaarverslag van de Senaat en de interne auditrapporten helpen het College om verantwoording over de kwaliteit en kwaliteitszorg af te leggen aan de Raad van Toezicht (kwaliteitscommissie) en de buitenwereld.

De auditfunctie beperkt zich tot de *collectieve* prestatie van de instituten en de onderzoeksgroepen daarbinnen; audits beoordelen geen afzonderlijke medewerkers. De kwaliteitsbeoordeling van de *individuele* onderzoeker geschiedt in diens jaargesprek. Het jaargesprek wordt gehouden door de afdelingsvoorzitter of een daartoe ondergemandateerde leidinggevende, met de onderzoeksdirecteur en/of de projectleider als informant. In het geval van promovendi is tevens de directeur van de graduate school 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 via het SEP-protocol worden uitgevoerd. De voorbereiding en resultaten daarvan zijn een belangrijke impuls tot verdere verbetering in de PDCA-cyclus.

## 5 Het besturingsmodel personeel en bedrijfsvoering<sup>12</sup>

### 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 afgesproken prijs-kwaliteit verhouding van de ondersteunende taken.

De eindverantwoordelijkheid voor het personeel en de bedrijfsvoering in een faculteit ligt bij de decaan, die wordt ondersteund door een met instemming van het College benoemde directeur bedrijfsvoering. De Regeling standaardmandaat bedrijfsvoering bepaalt welke bevoegdheden de decaan heeft in de bedrijfsvoering (op de gebieden van zakelijk beheer, personeelsbeheer en archiefbeheer). Artikel 6, vierde lid, van die Regeling bepaalt dat hij daarvan (volledig) ondermandaat verleent aan de directeur bedrijfsvoering. Tevens verleent de decaan (zakelijk<sup>13</sup>) ondermandaat aan de directeuren van instituten en schools/colleges teneinde hen integraal verantwoordelijk te maken voor de hun toegewezen budgetten; aan de afdelingsvoorzitters verleent hij (personeels<sup>14</sup>) 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.

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 ondergebracht in afdelingen. Wetenschap is mensenwerk en verantwoordelijk voor de kwaliteit 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 personeelsondermandaat. 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.

### 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 kostentoe rekening en van het begrotingsbeleid vast, en zijn de financiële taken en bevoegdheden van

---

<sup>12</sup> 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.

<sup>13</sup> Zakelijk mandaat is het mandaat bedoeld in de Regeling standaardmandaat bedrijfsvoering, artikel 3, eerste lid sub a.

<sup>14</sup> Personeelsmandaat is het mandaat bedoeld in de Regeling standaardmandaat bedrijfsvoering, artikel 3, eerste lid sub b en c.

(onder)mandaathouders, budgethouders, controllers en de financiële administratie bepaald en afgebakend. Gelet op de redelijk stabiele aard van de bedrijfsprocessen kent de financiële jaarcyclus rapportages na 4, 8 en 12 maanden welke vergezeld gaan van in-control-memoranda en eindejaarprognoses op het niveau van de faculteiten en diensten. Van de UvA als geheel wordt ook een halfjaarverslag opgemaakt, waarvoor de eenheden in augustus een update van hun viermaands prognose leveren.

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 bevoegdheden op het gebied van inkopen en bestellen en vereist onder meer dat voor bestellingen en aanschaffingen boven de €5000 een schriftelijk verleende machtiging of ondermandaat 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 (voor de diensten aan de secretaris) gemandateerd. Omdat de UvA één werkgever is, zijn (onder)mandaathouders en leidinggevendenden 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 leidinggevendenden 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 AC.
- UvA-brede kaders en beleid worden samen met de control van de universiteit als geheel, het vastgoedbedrijf en de gelieerden, in de bestuursstaf uitgevoerd.

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). Decaan/directeur geven jaarlijks blijk van deze verantwoordelijkheid door het afgeven van een In Control Verantwoording en interne letter of representation.

De controller van een eenheid is het financieel-economische geweten ervan. Hij of zij vervult de taken die in de Regeling financieel beheer aan hem of haar 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 (onder)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<sup>15</sup>. 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 m<sup>2</sup>), 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 pakketten 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*).

Iedere gemeenschappelijke dienst beschikt 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 “vastgoedbedrijf”, dat ruimte tegen een (voor alle gebouwen gelijke) prijs per m<sup>2</sup> 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 m<sup>2</sup> door efficiënter ruimtegebruik, zodat de baten van Vastgoed een redelijk constante last van 10-12% op de rest van de UvA leggen. Het investeringsprogramma (Huisvestingsplan 2005-2020) wordt bewaakt binnen het criterium dat het resultaat van Vastgoed, inclusief vermogenskosten, gemeten over de periode heden-2035 ongeveer nihil is na aanwending van de opgebouwde reserve. Ieder jaar bij de begroting wordt het Huisvestingsplan geactualiseerd, rekening houdend met dit criterium.

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 Vastgoed, met dien verstande dat voor de hoeveelheid kantoorruimte een norm per fte is bepaald (ruimtenormering 2007) die daarbij als richtlijn moet worden gehanteerd. Externe aanhuur van ruimte buiten Vastgoed om is niet toegestaan, behoudens indien van korte duur (van een dagdeel tot maximaal een jaar).

Als bijlage bij de Regeling ruimtegebruik bestaat een demarcatielijst welke taken aan de gebouwen op kosten van de “eigenaar” (Vastgoed) worden verzorgd en welke voor rekening van de gebruiker komen. Laatstgenoemde categorie is verder gesplitst in taken die binnen het vaste pakket van Facility

---

<sup>15</sup> Intussen worden verdere voordelen gezocht door samenwerking met HvA-diensten.

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.

Collegezalen worden in beginsel beheerd en bekostigd door Bureau Onderwijslogistiek (BOL) van Facility Services, dat de kosten van de zalen 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.

## 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 zéér uiteenlopende veiligheidsrisico's beperkt deze paragraaf zich tot de hoofdlijn van het besturingsmodel in veiligheidskwesties.

De verantwoordelijkheid voor de veiligheid van *mensen*, waaronder arbozorg en bedrijfshulpverlening, 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 overleg van de faculteitsdirecteuren en de secretaris van de universiteit, onder voorzitterschap van de vicevoorzitter (FDO), met als doel advisering van College en decanen over strategische thema's die de bedrijfsvoering raken, en advisering en afstemming over de implementatie van beleid. Er is voorts een dienstverleningsoverleg (DO) waarin de directeuren van faculteiten en diensten en de de concern controller, ook onder voorzitterschap van de vicevoorzitter, afstemming en regie plegen over de dienstenpakketten (vooraf), en de verantwoording over de dienstverlening en de evaluatie van de samenwerking bespreken (achteraf).

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 Stuurgroep ICT en bedrijfsvoering heeft een vaste kern bestaande uit twee directeuren bedrijfsvoering, de directeur Strategie & Informatie en de directeuren van het Administratief Centrum en het Informatiseringscentrum. Deze stuurgroep adviseert over de IT-investeringsagenda op bedrijfsvoeringsgebied.

Voor grote investeringsprojecten (zoals de huisvestingsinvesteringen per cluster of het project SIS) en ook voor UvA-brede veranderingsprojecten en kwaliteitsprojecten (zoals verbetering studiesucces) kan een stuurgroep worden ingesteld met een adviserende taak aan het College. 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 worden geacht niet alleen het belang van hun eigen eenheid te vertegenwoordigen maar de rol te vervullen vanuit welke zij tot lid zijn benoemd.

## 5.9 Budgettering, planning en verantwoording

Ondersteunende taken worden niet apart gebudgetteerd, noch die van de diensten noch die binnen faculteiten (faculteitsbureau). Zij ontlenen 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 vierjarig convenant waarin de hoofdlijn van hun ontwikkeling met het College en het DO is afgesproken, en zij maken op basis van de kaderbrief een jaarplan/begroting in september. Hun jaarverslag verschijnt in februari.

Over de prijs-kwaliteit verhouding van hun diensten rapporteren de diensten aan het DO en wel uiterlijk in mei, opdat eventuele aanpassingen van prijs, kwaliteit of prijsstructuur in het DO 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 het College (als vergunninghouder) 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 business 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/diensthoofd maar is ook bevoegd om rechtstreeks te rapporteren aan het College of de concern controller (hoofd Financiën 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 foutenpercentages 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;
- geruisloze dienstverlening (zoals het werd genoemd in het reorganisatieplan 2005);
- niveau management control;
- persoonsonafhankelijkheid van uitvoerende processen en diensten.

### **5.11 Fraude en wangedrag**

Tegen fraude en wangedrag wordt steeds opgetreden. In samenwerking met de HvA is de klokkenluidersregeling UvA-HvA vastgesteld. Er is een klachtenregeling en een klachtencommissie voor onder meer klachten bij ongewenst gedrag.

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

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

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.

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).



## **Bijlage. Bijzondere situaties en tijdelijke afwijkingen**

Met de decanen van enkele faculteiten zijn afspraken gemaakt over enkele situaties waarin de huidige inrichting afwijkt van de beschrijving van het besturingsmodel.

De FGw is voornemens om een aantal aanpassingen te doen in de huidige besturingswijze van de faculteit. De faculteit acht deze nodig om beter in te kunnen springen op ontwikkelingen rond de brede labels, samenwerking met de VU, digital humanities en zwaartepuntvorming. De bedoeling is om een nieuwe inrichting uiterlijk 31-12-2013 geïmplementeerd te hebben. Deze doorlooptijd is nodig om zorg te dragen dat er een goed ontwerp wordt gemaakt en daadwerkelijk in de faculteit geïmplementeerd. Tot dat moment is afgesproken dat in de FGw de bestaande situatie, waarin ook andere onderwijsmanagers dan opleidings- en onderwijsdirecteuren voorkomen, op dat punt afwijkt van het UvA besturingsmodel.

Voor de FdR geldt dat het voor het civiel effect noodzakelijk is dat er over de hele rechtenopleiding heen voldoende aandacht is voor specifieke onderwerpen. Dit brengt een hogere mate van coördinatie tussen school en college met zich mee dan bij andere opleidingen van de UvA. In afwijking van het besturingsmodel staat het College daarom toe dat het directeurschap van het college en de graduate school door één persoon worden vervuld, in ieder geval voor de benoemingstermijn van de huidige directeur. Na afloop van de termijn treden College en decaan met elkaar in overleg om te bezien of de uitzonderingspositie daarna moet voortduren.

Het bestuursmodel van ACTA wijkt door de samenwerking met de VU en door de aanwezigheid van zorgtaken enigszins af van dat van de UvA. In het ACTA wordt het directeurschap van college en school door één persoon vervuld. Omdat de bachelor en master samen de opleiding vormen tot het beroep van tandarts en er nagenoeg geen sprake is van zijnstroom, is er geen aanleiding daarin verandering te brengen. De directeur bedrijfsvoering van het ACTA is tevens directeur patiëntenzorg.

In het AMC ligt de knip niet tussen bachelor en master maar tussen master en PhD. De graduate school van het AMC bestaat specifiek voor de promotieopleiding, die gezien haar omvang (140-160 promoties per jaar) ook een aparte school rechtvaardigt. Mede omdat de ongedeelde opleiding pas recent (vanaf instroom 2009) is ingedeeld in een bachelor en masterfase en deze samen de opleiding tot het beroep van arts vormen, is het thans te vroeg om te besluiten over een eventuele splitsing in de leiding van de bachelor- en de masteropleiding.

De decaan van de FNWI verleent het ondermandaat bedrijfsvoering aan twee functionarissen: de directeur Financiën en de directeur Bedrijfsvoering. De directeur Financiën heeft het maximaal mogelijke financiële ondermandaat. De directeur Bedrijfsvoering heeft het personeelsondermandaat en het gebouwenondermandaat. De verdeling van de bedrijfsvoeringstaken over twee functies binnen de FNWI heeft onder meer te maken met de omvang van het takenpakket en de span of control, die zodanig zijn dat het wenselijk is om twee directeuren te hebben (3e geldstroom, omvangrijke arbo portefeuille, beheer laboratoria en onderzoeksfaciliteiten, toepassing van diverse bijzondere wetten). De portefeuilleverdeling is binnen de FNWI al jaren staande praktijk, met instemming van het College. De FNWI vaardigt één directeur af naar het FDO en het DO. Daar vertegenwoordigt die directeur het volle mandaat voor de bedrijfsvoering.

Bij de FNWI zijn afdeling en onderzoeksinstituut aan elkaar gelijk gesteld. De directeur van het onderzoeksinstituut is qualitate qua ook afdelingsvoorzitter van een afdeling, gelijknamig aan het instituut. Dit biedt voor de FNWI een effectieve en efficiënte organisatie. Het sluit aan bij de wijze waarop subeenheden, als onderzoeksgroepen, binnen instituten zijn georganiseerd en de primaire verbondenheid die wetenschappelijk medewerkers hebben met hun onderzoeksgroep. De onderwijsdirecteur heeft een integrale managementverantwoordelijkheid (waaronder onderwijsinhoud, curriculum, bemensing en financiën) voor het onderwijsinstituut. De docenten benodigd voor de opleidingen huurt het onderwijsinstituut in van het onderzoeksinstituut/afdeling. Deze inhuur is aan voorschriften gebonden, onder andere over docentenkwaliteit. Indien de onderzoeksinstituten geen gekwalificeerde docent kunnen leveren dan mag men extern inhuren. Binnen het onderwijsinstituut vinden vakevaluaties plaats en wordt naar aanleiding daarvan feedback gegeven aan docenten. De onderwijsinstituten en onderzoeksinstituten/afdelingen binnen hetzelfde disciplinaire domein

(levenswetenschappen, informatiewetenschappen, exacte wetenschappen, interdisciplinaire studies) hebben ten minste tweemaal per jaar afdelingsoverleg. Het afdelingsoverleg, voorgezeten door de decaan, is bedoeld om strategische en tactische onderwerpen af te stemmen op het raakvlak van onderwijs, onderzoek, discipline en HRM. De onderzoeksdirecteur/afdelingsvoorzitter draagt de verantwoordelijkheid dat binnen zijn eenheid jaargesprekken worden gevoerd. Bespreking van de onderwijstaken en -prestaties behoren onderdeel te zijn van het jaargesprek. Leidinggevenden kunnen, voor zover zij niet zelf betrokken waren bij het onderwijs van hun medewerker, zich daarvoor nader later informeren door bijvoorbeeld vakcoördinatoren en opleidingsdirecteuren.

**Bijlage. Jaarkalender documenten PDCA-cycli**

