



# 1. Hoofdpijn: onze uitdagingen en drijfveren voor de komende jaren

De hoofdpijn die de UvA de komende jaren volgt, is gebaseerd op uitdagingen die we op ons af zien komen én op onze drijfveren. De uitdagingen hadden we al vóór de coronacrisis benoemd. De noodzaak om ze aan te pakken, is alleen maar toegenomen.

## *Onze kernwaarden*

De UvA bedrijft wetenschap die de wereld wil begrijpen en wil dienen, zonder zich te binden aan politieke, religieuze of andere belangen. Wij zijn een ambitieuze, creatieve en publieke universiteit in Amsterdam. We zijn tegelijk onafhankelijk en betrokken. We werken aan een duurzame, welvarende toekomst en staan voor rechtvaardigheid en gelijke kansen. We luisteren en bieden de vrijheid om ongehinderd vragen te stellen, nieuwsgierig te zijn en te debatteren. Dat doen we met respect voor ieders inbreng, achtergrond en overtuiging, en in een omgeving die sociaal en intellectueel veilig is. Te allen tijde zullen wij deze waarden verdedigen.

## *Onze uitdagingen in het komende decennium*

Als universiteit werken we aan de verbreding van de wetenschappelijke kennishorizon van onze samenleving. We willen het beste halen uit onszelf en uit studenten die straks de vraagstukken van de wereld aanpakken. Dit zijn de bestaansredenen van ons onderzoeksintensief onderwijs, onze promotietrajecten en ons wetenschappelijk onderzoek.

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

- Digitalisering is een krachtige motor voor onze ambities – meer nog dan we ons vóór de coronacrisis hadden voorgesteld. In het *onderzoek* transformeert of verrijkt een slim gebruik van digitalisering de methoden van alle disciplines. Door data te combineren en te analyseren, kunnen allerlei processen op vernieuwende manieren in kaart worden gebracht, bijvoorbeeld als input voor complexe modellen die grip geven op maatschappelijke vraagstukken. Het gebruik van onderzoeksmethoden gevoed door data science vraagt om investeringen in nieuwe expertises, teamwork en een state-of-the-art infrastructuur.
- Ook in het *onderwijs* en bij toetsen neemt digitalisering een vlucht. Vóór de coronacrisis was al duidelijk dat ICT uitdaagt tot verdere vernieuwing van inhoud en vorm van de opleidingen. Er is behoefte aan een strategisch kader voor de digitalisering van het onderwijs: wat is de beste combinatie van online en face-to-face? Hoe beter wij de toegenomen digitalisering weten te benutten – en ook nieuwe mogelijkheden als *adaptive learning systems* en *learning analytics* – hoe beter onze toekomstige positie is als aanbieder van hoger onderwijs in en vanuit Amsterdam.
- De beheersing van de werkdruk is een complexe opgave. Hierbij spelen veel factoren een rol. Eén daarvan is de toenemende verantwoordingsdruk en regelgeving. We zoeken naar een goed evenwicht tussen regels en professionele ruimte, en tussen rechtmatigheid en doelmatigheid. Een sterkere kwaliteitscultuur kan helpen om dat evenwicht te bereiken en daarmee de werkdruk te beteugelen.
- In Nederland is de bekostiging van universitair onderzoek nauwelijks gekoppeld aan die van het onderwijs. Toch is de combinatie van beide het wezen van de universiteit. De bewaking van de balans tussen onderwijs en onderzoek komt daarom op onszelf neer. Gelet op de groei in de voorafgaande periode is verdere groei van studentenaantallen geen doel op zichzelf. In sommige disciplines kan het behoud van de veerkracht ervan of de relatie met de onderzoeksprogrammering wel reden tot gerichte studentenwerving zijn.
- De toenemende concurrentie bij het aantrekken, binden en opleiden van talenten is een volgende uitdaging. Daarbij is van groot belang dat we medewerkers en studenten met verschillende competenties en achtergronden in huis halen, dus actief werken aan diversiteit, inclusiviteit en gelijkwaardigheid.
- Een belangrijk vraagstuk is open science: de cultuuromslag naar transparantie en openheid over onderzoeksgegevens, omdat dit beter is voor de wetenschap dan de oude, besloten praktijk.



- Tot slot is er de opgave om het maatschappelijke vertrouwen in de academie te versterken. Dit vertrouwen is niet langer vanzelfsprekend, mede doordat kapitaalkrachtige en kennisintensieve spelers op de onderzoeksmarkt de positie van het instituut ‘universiteit’ onder druk zetten (bijvoorbeeld op het gebied van data en farmacie).

De universiteit moet zich herdefiniëren en blijven vernieuwen in een gezamenlijke dialoog van bestuurders, een sterke medezeggenschap en een betrokken academische gemeenschap. Vanuit onze kernwaarden en publieke positie bepalen we hoe we daarvoor kunnen samenwerken met de juiste coalitiepartners – kennisinstututen, bedrijven en maatschappelijke instellingen.

#### *Onze kracht*

De UvA is een voorhoedespeler in de academische wereld. Uniek is dat we bijna de hele breedte van alfa-, gamma-, bèta- en medische wetenschappen op internationaal topniveau in huis hebben. Onze wetenschappers werken, gedreven door hun grenzeloze nieuwsgierigheid, met de besten in de wereld samen aan vernieuwend en fundamenteel onderzoek. Ons onderzoek en onderwijs hangen nauw samen en inspireren elkaar. Het onderwijsaanbod is breed en activerend, en stimuleert engagement bij studenten. De kracht in de afzonderlijke disciplines en opleidingen willen we uiteraard behouden. Van de hoge kwaliteit die we over een groot spectrum hebben, kunnen we beter gebruikmaken.

#### *Onze ambities*

Om een brede voorhoedespeler te blijven, is wetenschappelijke vernieuwing essentieel. Vernieuwing komt vanuit de disciplines zelf, maar we kunnen er ook de variëteit binnen de UvA beter voor benutten. We willen intensiever samenwerken tussen disciplines, zodat dit bijdraagt aan de vernieuwing in elk afzonderlijk vakgebied. Daarnaast is samenwerking nodig om integratieve methoden en gemeenschappelijke talen te ontwikkelen voor de aanpak van (wereldwijde) complexe vraagstukken die zich niet aan disciplinaire grenzen houden. Denk aan de *sustainable development goals*, aan pandemieën, aan de gevolgen van voortschrijdende communicatietechniek en medische technieken, kunstmatige intelligentie of genetische modificatie, aan toenemend populisme, nationalisme en migratie. Met onze interdisciplinaire kennis en onderzoeksmethoden moeten we in staat zijn om, door effectieve samenwerking tussen afdelingen en faculteiten, wendbaar in te spelen op deze en toekomstige vraagstukken.

De vernieuwing en de wendbaarheid in het onderzoek laten we ook tot uiting komen in ons onderwijsaanbod. We leiden studenten op voor een samenleving die zich kenmerkt door toenemende diversiteit en complexiteit, maar ook door ongelijkheid. Onze studenten nemen straks het roer over van de huidige generatie, zowel in de wetenschap als in andere sectoren. We stellen met genoeg vast dat jongeren van nu ook leiding willen geven aan een meer rechtvaardige en duurzame wereld, en dat zij van hun universiteit verlangen dat deze samen met hen het voortouw hierin neemt. Hoe kunnen we studenten leren om idealen om te zetten in resultaten? Door ze interdisciplinaire kennis en kennis van datatechnieken mee te geven, maar ook vaardigheden die de opleiding overstijgen (zoals effectief projectmanagement of samenwerken in een diverse context). De coronacrisis versnelt de bezinning op de werkvormen en digitale methoden die we in de opleidingen gebruiken. In het onderwijs willen we, net als in ons onderzoek, tot de besten behoren. Brede toegankelijkheid en gelijke kansen blijven daarbij onverminderd belangrijk.

We kunnen deze ambities alleen waarmaken als onze organisatie als geheel wendbaarder wordt. Processen, bedrijfsinrichting en systemen moeten medewerkers en studenten die over de grenzen van hun vakgebied (willen) werken helpen, niet hinderen. Wie nu in zijn werk of studie te maken heeft met meerdere faculteiten, moet zich aanpassen aan (te) veel verschillende procedures en gewoonten.

Het instellingsplan zet in de volgende hoofdstukken uiteen wat er nodig is om vernieuwend te zijn in onderzoek en onderwijs, en in de bijbehorende processen en faciliteiten.

2. Wetenschap: we blijven werken aan topkwaliteit over de volle breedte
3. Studenten: we investeren in uitmuntend en inspirerend onderwijs
4. Partners: we versterken ons werk ook via externe samenwerking
5. Verantwoordelijkheid: we brengen onze publieke waarden in praktijk
6. Staf: we zijn een magneet voor talent
7. Organisatie: we zijn wendbaar dankzij onze (bedrijfs)inrichting