



UNIVERSITY  
OF CURAÇAO  
DR. MOISES DA COSTA GOMEZ

# OP WEG NAAR 50 JAAR IMPACT

Strategisch Plan 2025 – 2029

Juni 2025



## Voorwoord van de Rector Magnificus

*De universiteit bestaat 50 jaar in 2029. Op dat moment laten we zien dat de universiteit zichzelf opnieuw heeft uitgevonden. Dit plan geeft daarvoor de richting aan. Het zal zijn vertaling gaan vinden in jaarplannen met concrete implementatieroutes. Het plan vormt ons strategisch kader vanaf de opening van het Academisch Jaar 2025 – 2026.*



*Het onderwijs en onderzoek van de UoC zal de komende jaren sterk beïnvloed zijn door het concept van Planetary Health. We voelen de verplichting aan toekomstige generaties om ons door een gedachtengoed te laten inspireren dat onze leefomgeving én ons eigen welzijn en gezondheid centraal stelt. Dat is van belang voor de hele wereld, en zeker ook voor Curaçao. Ons eiland is maar 444 km<sup>2</sup> groot en we moeten samen zorgen dat we op ‘onze rots’ op een gezonde manier samen een mooie toekomst bouwen.*

*Voor de UoC betekent het dat we eerst de basis van onze organisatie op orde brengen. De universiteit zal opnieuw ingericht worden, de processen worden gestroomlijnd en we gaan efficiënter werken. Alleen dan kunnen we onze torenhoge ambities waarmaken, zonder dat we roofbouw plegen op onze mensen.*

*Om tot dit strategisch plan te komen, heb ik me extern en intern breed georiënteerd. Het was goed om te horen, in de vele gesprekken die ik binnen de UoC heb gevoerd, dat onze mensen open staan voor verandering. Veel van hun waardevolle suggesties hebben de weg naar dit plan gevonden. Daar waar de signalen wat tegenstrijdig waren, heb ik naar eer en geweten een keuze gemaakt. Daar waar ze sterk operationeel van aard waren, zullen ze gebruikt worden bij de opstelling van concrete jaar- of uitvoeringsplannen.*

*De boodschap die de collega’s mij meegegeven hebben, namelijk steun voor het ambitieuze strategisch perspectief, maar met een eerste focus op het op orde brengen van de basis, heb ik goed begrepen. Het eerste jaar zullen we ons daarop concentreren. Met een versterkte aandacht voor het welzijn en welbevinden van onze mensen. Ook dat signaal is duidelijk afgegeven.*

*Het was goed om te merken dat de mensen en organisaties waarmee de UoC samenwerkt, verwachtingsvol uitkijken naar een vitale UoC die er is voor een positieve impact op ons eiland. Dank aan allen die via mij het vertrouwen en hoop voor de UoC hebben uitgesproken en een hand hebben uitgestoken voor samenwerking en hulp. Als nationale universiteit nemen we de rol als katalysator voor de ontwikkeling van ons land serieus, en we bouwen graag aan een breed en impactvol netwerk.*

*Dit strategisch plan is geen keurslijf, het plan bouwt ook voort op al het goede wat al is geïnitieerd. En uiteraard respecteren we de (formele) eisen die aan ons gesteld worden opdat het maatschappelijke effect en de accreditatie van onze opleidingen geborgd zijn. Dit plan geeft een richting aan, een richting die we de komende 4 jaar inslaan, waarbij we kansen die we krijgen om het anders en vooral beter te gaan doen, zullen aangrijpen.*

*De UoC zal nooit in staat zijn haar ambities te verwezenlijken zonder intensieve samenwerking in binnen- en buitenland. Ik ga bevorderen dat de UoC de hand uitsteekt naar die partijen die samen*

*met ons het verschil kunnen uitmaken voor Curaçao en het bredere Caribisch gebied, waarin we allen te maken hebben met de specifieke omstandigheden van Small Island Developing States (SIDS).*

*De University of Curaçao is de Landsuniversiteit van Curaçao. Dat schept verplichtingen en die verantwoordelijkheid willen we graag waarmaken, zoals we altijd al gedaan hebben op het gebied van onderwijs, onderzoek en maatschappelijke impact. Ik reken erop dat tegenover die verplichting ook in de komende jaren voldoende steun komt te staan.*

*Tenslotte, het meest belangrijke: universiteiten zijn uitgevonden om (jonge) mensen wijsheid en kennis bij te brengen. Dat besef inspireert ons om alles wat we doen de komende tijd eens grondig tegen het licht te houden en daar waar mogelijk te verbeteren. De werkelijkheid is dat we tevreden studenten en alumni tegenkomen, maar ook die vinden dat we beter ons best moeten doen.*

*Ik ga – als alumna van deze mooie instelling - mijn best doen de UoC de komende jaren naar een nieuwe toekomst te leiden.<sup>1</sup>*

Dr. Stella van Rijn  
Rector Magnificus

*Juni 2025, Curaçao*

---

<sup>1</sup> In bijlage 2 staat de opdrachtformulering voor de komende jaren zoals die door de Raad van Toezicht en de Rector Magnificus zijn overeengekomen.

## De University of Curaçao

De Universiteit van Curaçao Dr. Moises da Costa Gomez (UoC) is de Landsuniversiteit van Curaçao. Dit instituut voor hoger onderwijs werd bij landsverordening in 1979 opgericht onder de naam Universiteit van de Nederlandse Antillen (UNA), maar haar wortels gaan terug tot 1970 met de oprichting van de Rechtshogeschool van de Nederlandse Antillen waar studenten werden opgeleid tot het afleggen van het kandidaatsexamen Antilliaans recht. Aan deze Rechtshogeschool werd in september 1973 begonnen met de studierichting Bedrijfskunde, waarna een naamswijziging volgde tot Hogeschool van de Nederlandse Antillen in 1974. Deze omzetting bracht met zich mee dat de mogelijkheid werd geopend om in de Nederlandse Antillen een volledige studie rechtsgeleerdheid te volgen die afgesloten kon worden met een doctoraalexamen en ook om in de richting Bedrijfskunde een licentiaat te behalen. In september 1977 werd de afdeling Bedrijfskunde omgezet in de afdeling Bedrijfskunde en Openbaar Bestuur, waarna ook een graad van licentiaat kon worden behaald in de Bestuurskunde. Uiteindelijk werd bij de totstandkoming van de Universiteit van de Nederlandse Antillen in 1979 de Antilliaanse Hogere Technische School, die in 1972 was opgericht, omgezet in de Faculteit der Technische Wetenschappen, die studenten opleidt tot bachelor niveau.

Sinds 10 oktober 2010 is Curaçao een autonoom land binnen het Koninkrijk der Nederlanden. Vanwege deze staatkundige verandering, heeft de universiteit haar positie heroverwogen. Gezien het feit dat de universiteit vanuit het land Curaçao opereert met structurele aandacht voor regionale en internationale ontwikkelingen, is besloten tot een naamswijziging. Bij landsverordening van 1 november 2013 is de naam van de universiteit gewijzigd in University of Curaçao Dr. Moises da Costa Gomez (UoC).

De naam van de universiteit is een eerbetoon aan een groot visionair van eigen bodem die twintig jaar (1959) vóór de oprichting van de universiteit het parlement voorstelde een instelling op te richten die zich enerzijds zou inzetten voor het behoud van het intellect van het land en anderzijds studenten zou beschermen tegen vervreemding. De heer Moises da Costa Gomez overleed in 1966, vóór de oprichting van de universiteit in 1979.

De UoC biedt bachelor- en masteropleidingen aan in vijf faculteiten, Rechten, Sociale en Economische Wetenschappen, Technische Wetenschappen, en Onderwijs. Het voornemen is de komende jaren te starten met Associate Degree (Ad) opleidingen, te beginnen in 2025 met Social Work.

In 2024 studeerden 240 studenten af, waarvan 203 met een bachelorsdiploma en 37 met een masterdiploma. Ongeveer 75% van de afgestudeerden was vrouw. De studentenpopulatie is divers, niet alleen de diversiteit van Curaçao reflecterend; studenten komen ook uit andere delen van het Caribisch gebied, Zuid-Amerika en Nederland. Op dit moment studeren zo'n 1200 studenten aan de universiteit.

De universiteit speelt een cruciale rol in de ontwikkeling van Curaçao door het aanbieden van praktijkgericht onderwijs en toegepast onderzoek dat inspeelt op lokale behoeften. Ze onderhoudt samenwerkingsverbanden met gerenommeerde regionale en internationale instellingen, zoals de Universiteit van Aruba, University of St. Martin, andere universiteiten in het Caribische gebied en Zuid-Amerika en Nederlandse universiteiten en hogescholen zoals Universiteit Utrecht en Hogeschool Rotterdam.

Een belangrijk kenmerk van de universiteit is dat zij zowel hbo- als wo-opleidingen aanbiedt, die allemaal volgens de strenge kwaliteitsnormen van de Nederlands-Vlaamse Accreditingsorganisatie (de NVAO) zijn erkend.

Het belang van de universiteit moge blijken uit het feit dat de universiteit veel alumni heeft voortgebracht die vitale posities bekleden in de Curaçaose samenleving én daarbuiten. Het voornemen is de komende jaren de banden met alumni verder aan te halen.

## Onze Campus

De UoC is gevestigd op een uitgestrekt terrein van bijna 10.000 m<sup>2</sup> aan de Jan Noorduynweg. De campus is onder architectuur ontworpen voor de tropische omgeving, en kent losstaande gebouwen waar de faculteiten en faciliteiten gevestigd zijn, onderling verbonden door overdekte wandelroutes en met veel groenvoorzieningen. Het grote auditorium van UoC biedt plaats aan 200 personen en wordt veelvuldig gebruikt, en ook extern verhuurd, voor evenementen. Er zijn tevens horecavoorzieningen waar de gehele dag verse maaltijden worden verzorgd.

De campus kent daarnaast diverse sportvoorzieningen (sporthal en diverse sportvelden), en een bibliotheek met een unieke Caribische collectie. Studenten kunnen beschikken over huisvesting op de campus met kamers, gedeelde voorzieningen en een recreatieruimte.

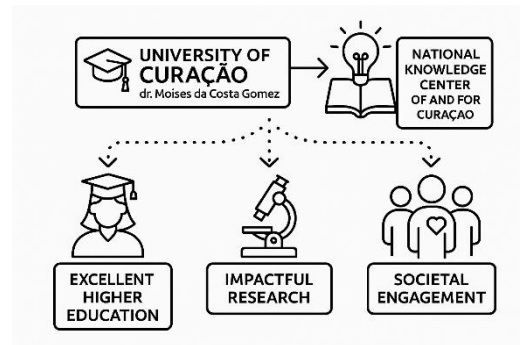
De UoC werkt aan verdere upgradering en ontwikkeling van de unieke faciliteiten, zodat studenten en bezoekers zich prettig voelen, en er voldoende studie- en ontmoetingsplekken zijn.

## Inhoudsopgave

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| Voorwoord van de Rector Magnificus.....                                   | 1  |
| 1. UoC als nationaal Kenniscentrum, internationaal verbonden .....        | 5  |
| 1.2 Planetary Health: impactdomeinen .....                                | 6  |
| 1.3. Roadmap 2025-2029 .....                                              | 8  |
| 1.4 Eerbetoen aan onze naamgever: dr Moises da Costa Gomez .....          | 8  |
| 2. Het huis op orde: eerste prioriteit.....                               | 9  |
| 2.1. Commissie Redesign UoC Together vormt de grondslag .....             | 10 |
| 3. Onderwijs .....                                                        | 11 |
| 3.1. Professionele vorming .....                                          | 12 |
| 4. Onderzoek .....                                                        | 13 |
| 5. Cultuur .....                                                          | 14 |
| 5.1 Kwaliteit, kwaliteitscultuur en het bevorderen van studiesucces ..... | 14 |
| 5.2 Aandacht voor onze mensen .....                                       | 15 |
| 5.3 Voorzieningen.....                                                    | 15 |
| 6. Hoe gaan we verder?.....                                               | 16 |

# 1. UoC als nationaal Kenniscentrum, internationaal verbonden

Dit Strategisch Plan schetst hoe we op weg naar het 50-jarig bestaan in 2029 de University of Curaçao herpositioneren en toekomstbestendig maken temidden van de dynamische transitie die lokaal en internationaal plaatsvinden. De UoC zal zich ontwikkelen tot het nationale Kenniscentrum voor Curaçao en de duurzame ontwikkeling van het eiland optimaal ondersteunen met excellent hoger onderwijs, impactvol onderzoek en maatschappelijke betrokkenheid.



Dit betekent dat



- we het aanbod van de UoC aan hoger onderwijs en onderzoek nadrukkelijk afstemmen met de overheid en met lokale bedrijfssectoren en andere stakeholders. Hiermee optimaliseren we de impact van de UoC op de ontwikkeling van ons eiland;
- we werken daarbij ook samen met (internationale) partners voor hoger onderwijs en onderzoek. De bestaande banden gaan we voor een deel versterken, waarbij we bij voorkeur gaan partneren met partijen waar we een meervoudige relatie mee hebben op het gebied van onderwijs en onderzoek. *Dedicated partnership* noemen we dat.



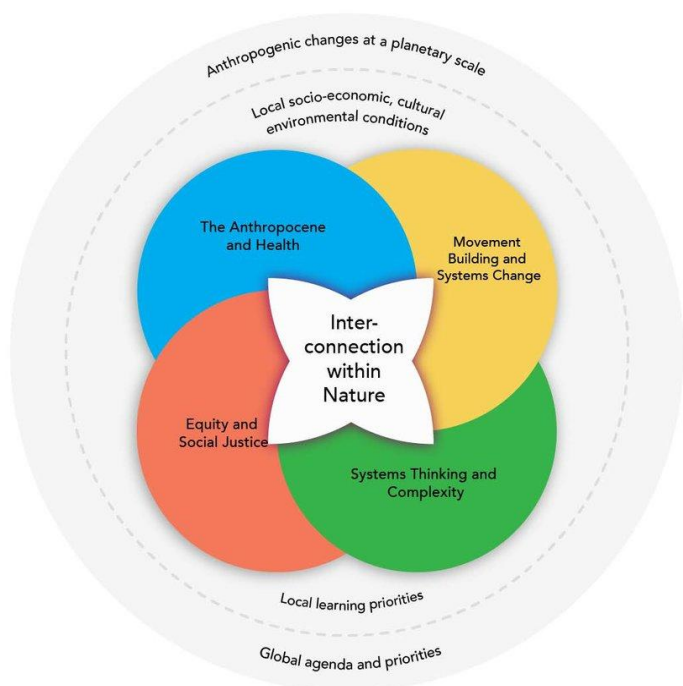
De 'Social Licence to Operate' (missie) van de universiteit is het innovatief opleiden en relevant onderzoek doen om te zorgen dat de ingrijpende transitie die wereldwijd spelen, leiden tot positieve ontwikkelingen voor ons land en haar inwoners.

Het onderwijs gaat innovatieve concepten introduceren en zal sterker gericht worden op de maatschappelijke, sociaal-economische en culturele vraagstukken van het eiland, vanuit het perspectief van *Planetary Health*.

Dat leidende principe is geen keurslijf, maar een inspirerend concept dat een tehuis biedt voor al die activiteiten die bijdragen aan het letterlijk gezond maken van onze planeet (de energie- en klimaattransities bijvoorbeeld), het tegengaan van ongelijkheden in onze samenleving én de gezondheid van onze mensen. Ook in de programmering van het onderzoek zal dat principe meer en meer richtinggevend zijn; naast de ambitie het onderzoek in volume te laten groeien.

Verder zullen we, nog meer dan nu het geval is, het maatschappelijk debat op de

*Planetary Health - Education Framework*



universiteit bevorderen. Curaçao verdient een plek waar we op een open, veilige en respectvolle manier met elkaar in gesprek blijven, juist ook op uitdagende of gevoelige onderwerpen. De UoC biedt een veilige plek voor zulke relevante discussies.

We gaan specifiek onderzoeken welke rol we gaan spelen waar het gaat om de revolutie die Artificiële Intelligentie (AI) op dit moment op allerlei manieren ontketent. Uiteraard waar het gaat om het effect op de eigen organisatie, maar ook breder: onderwijs en onze samenleving. We overwegen het inrichten van een zogeheten AI-hub, letterlijk een fysieke plek waar gewerkt wordt met, en gestudeerd kan worden op het vraagstuk, en waar de gemeenschap op diverse manieren kennis kan halen en delen over AI.

## PLANETARY HEALTH

Het concept van Planetary Health, dat in 2015 werd gepubliceerd in het gezaghebbende medische wetenschappelijke tijdschrift "The Lancet" is:

"Een oplossingsgericht, transdisciplinair vakgebied en sociale beweging gericht op het analyseren en aanpakken van de impact van menselijke verstoringen van de natuurlijke systemen van de aarde, op de menselijke gezondheid en al het leven op aarde".

## 1.2 Planetary Health: impactdomeinen

Planetary health benadrukt dat menselijke gezondheid en welzijn afhankelijk zijn van goed functionerende natuurlijke systemen. Door klimaatverandering, biodiversiteitsverlies en vervuiling komen zowel ecosystemen als menselijke samenlevingen in gevaar. Planetary health pleit voor duurzame oplossingen die de ecologische grenzen respecteren en sociale rechtvaardigheid bevorderen.

Vanuit het thema Planetary Health maakt de UoC keuzes over waar we de komende jaren positieve impact kunnen hebben op de duurzame ontwikkeling van Curaçao met de vijf operationele faculteiten. Het concept van Planetary Health inspireert bovendien om de Medische faculteit te activeren.

We forceren niets en maken er een geleidelijk en meerjarig proces van. Uiteraard kan het huidige onderzoek worden voortgezet en de UoC blijft open staan voor onderzoekopdrachten die niet een rechtstreekse link met Planetary Health hebben, maar wel aansluiten bij de expertise van medewerkers. Maar daar waar we de ruimte hebben, die ruimte meerjarig weten te creëren en kansen zien om ons onderwijs en onderzoek te laten inspireren door *Planetary Health*, nemen we die. De faculteiten worden uitgenodigd in de vorm van geloofwaardige, meerjarige facultaire strategische plannen aan te geven hoe zijn hun onderwijs en onderzoek meer en meer in het teken gaan plaatsen van Planetary Health.

Zij worden gevraagd dat te doen in samenwerking met het werkveld en in afstemming met collega-faculteiten en UCRI (University of Curaçao Research Institute) waar het het onderzoek betreft. Veel van de complexe maatschappelijke opgaven vragen om een interdisciplinaire aanpak. De faculteiten bereiden hun plannen voor, die daarna omgezet worden in een meerjarig UoC-breed plan van doorontwikkeling of uitbreiding van ons assortiment.

Tenslotte, op weg naar het 50-jarig bestaan van de UoC, bouwen we aan een nadrukkelijke samenhang en interactie tussen:



Professionele vorming is hier nadrukkelijk apart benoemd omdat de arbeidsmarkt verlangt dat het hoger- en middenkader en de ondernemers die we als universiteit voorbereiden, de juiste (vak)kennis hebben, maar dat ze vooral ook beschikken over de attitude, skills, en persoonlijke en professionele vaardigheden die nodig zijn in het huidige transitietijdperk. We zullen bevorderen dat onze alumni persoonlijk en professioneel weerbaar zijn in deze complexe en mondiaal onrustige tijd.

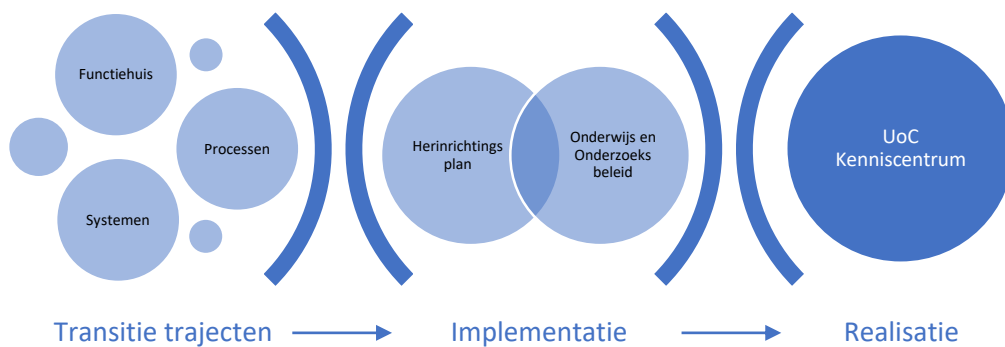
## Impact domeinen

De maatschappelijke sectoren waarop de universiteit bij uitstek duurzame impact kan hebben met opleiding en onderzoek zijn:

- ✓ **Onderwijs** – als Kenniscentrum voor het Onderwijs en met innovaties in de opleiding van leerkrachten voor het funderend onderwijs en docenten voortgezet en secundair onderwijs.
- ✓ **Economie** - met opleidingen en onderzoek in nauwe samenwerking met de sectoren; en door professionaliseringsmogelijkheden te bieden via een Center for Management & Leadership met sectorale specialisaties voor bijvoorbeeld zorg, onderwijs, overheid, hospitality, en entrepreneurship.
- ✓ **Technologie, Energie & Klimaat** - met nauwe betrokkenheid bij het onderzoeken en ontplooiën van het potentieel aan hernieuwbare energie en de toepassing daarvan, lokaal en internationaal (export), alsmede betrokkenheid bij planvorming en uitvoering inzake klimaat adaptatie en mitigatie.
- ✓ **Zorg, Gezondheid en Welzijn** – met het activeren van de medische faculteit als Faculteit Gezondheid kunnen innovatieve opleidings- en onderzoeksprogramma's worden ontwikkeld, mede door middel van programmatische interfacultaire samenwerking.
- ✓ **Finance** – met opleidingsprogramma's die toegespitst zijn op de beroepspraktijk worden samen met de sector toekomstbestendige professionals opgeleid op diverse niveaus; professionals die bedreven zijn in de businessmodellen die deze tijd van transities vraagt.
- ✓ **ICT / FinTech** – Als kennisinstelling met een sterk internationaal netwerk kan de UoC een katalyserende rol hebben in de verantwoorde inzet van AI (artificial intelligence) en de digitalisering van onze gemeenschap.
- ✓ **Cultuur** - Taalontwikkeling, culturele historie, en het slavernijverleden zijn voorbeelden waarin de UoC op cultureel vlak actief is en zal zijn.
- ✓ **Rechtsstaat en (openbaar) bestuur** – De juridische opleidingen dragen bij aan de Caribisering van de juridische instituties en de ontwikkeling van de rechtsstaat en het openbaar bestuur.

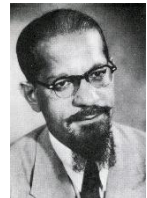
### 1.3. Roadmap 2025-2029

De interne transitietrajecten die in gang zijn gezet, leiden tot betekenisvolle verbeteringen die alle betrokkenen bij UoC zullen opmerken, want het raakt de fundamenteën van de universiteit. Die fundamenteën worden versterkt en toekomstbestendig gemaakt. De implementatie van de voorstellen ontsluit de enorme potentie die de UoC heeft en die door veel mensen wordt onderkend. We leggen hiermee de basis voor een trotse viering van ons 50-jarig bestaan in 2029, waarbij we een halve eeuw impact vieren van de landsuniversiteit op de Curaçaose gemeenschap.



### 1.4 Eerbetoon aan onze naamgever: dr Moises da Costa Gomez

Het streven naar de universiteit als nationaal Kenniscentrum weerspiegelt een eerbetoon aan de naamgever van de University of Curaçao dr Moises da Costa Gomez. Een man die ervan overtuigd was dat alleen een volk dat zichzelf kent en zijn mensen met kennis verrijkt, zichzelf kan besturen en vooruitgang boeken.



‘Doktoor’ had een enorme staat van dienst: hij verwoordde op inspirerende wijze de wens voor autonomie, hij droeg bij aan de bevordering van het politieke bewustzijn in de Antillen, hij organiseerde acties voor sociale ondersteuning in *Kas di Pueblo*, hij richtte de Nationale Volks Partij op en bevorderde de zelfwaardering van de arme kunuku-bewoners van Curaçao. Hij streefde op alle niveaus naar bestuurlijke samenwerking. Hij was een groot voorstander van een eigen universiteit. Hij trad op als leider van alle delegaties bij het autonomiestreven. Doktoor was de schakel tussen de Staten en de Nederlandse regering in Londen (1943) en in Den Haag (1947-1948). Hij was voorzitter of lid van diverse commissies voor het opstellen van staatsregelingen voor de Antillen en leverde een grote bijdrage aan de ontwerpen voor de gedeeltelijke autonomie van 1948, de interim-regeling van 1951 en het statuut van 1954. Hij werd gezien als een zeer kundig spreker in de Staten. Hij stierf onverwacht op 22 november 1966.

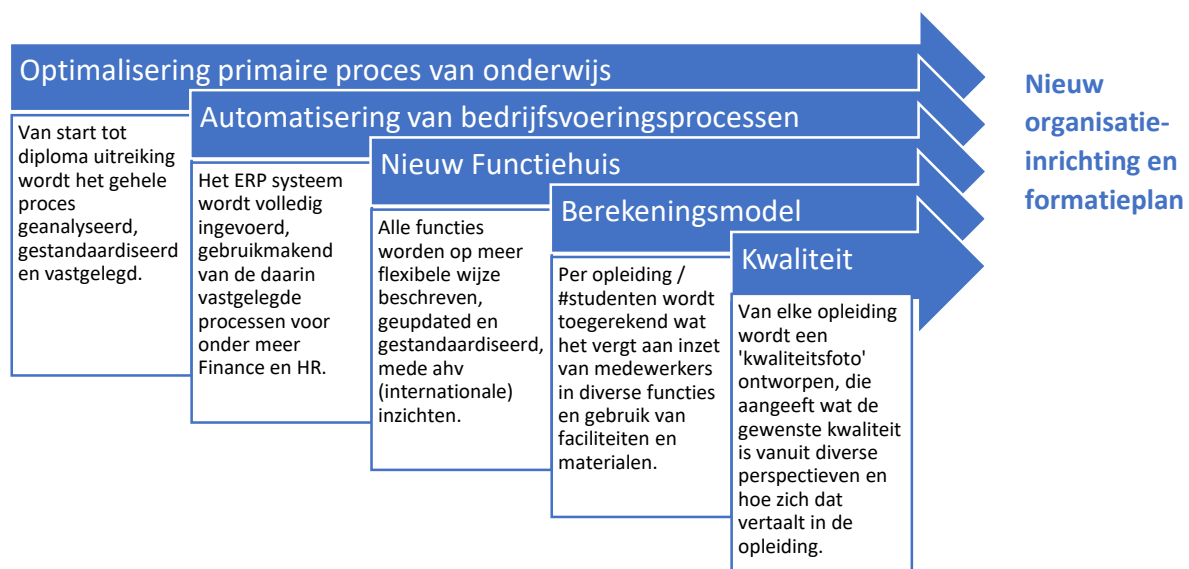
Canoncuracao.cw

## 2. Het huis op orde: eerste prioriteit

Noodzakelijke voorwaarde om de vergaande ambities te bereiken: ons huis moet op orde zijn. We gaan bedrijfsprocessen beter stroomlijnen en zaken efficiënter organiseren. Dat is om een aantal redenen absoluut noodzakelijk:

- We gaan efficiënter werken en gaan de ruimte die daardoor ontstaat gebruiken om meer mensen in te kunnen zetten in het onderwijs, onderzoek of de ondersteuning daarvan.
- We gaan processen meer stroomlijnen omdat medewerkers daardoor meer zullen toekomen aan de eigenlijke taken.
- De werkrelaties binnen de organisatie zullen minder belast gaan worden met alledaagse issues, waardoor de ruimte voor constructieve samenwerking zal groeien.
- De werkdruk kunnen we tot aanvaardbare proporties terugbrengen.

Het zwaartepunt van de analyses en aanpassingen vindt plaats in 2025 en eerste helft 2026, waarbij er tegelijkertijd wordt gewerkt aan:



Deze 5 trajecten vormen de basis om een nieuw ontwerp te maken voor de inrichting van de universiteit. Dit maakt het vervolgens mogelijk om een 'gap analyse' te maken. Daaruit zal blijken of de UoC op dit moment voldoende is toegerust voor de taken die ze heeft. Mocht dat niet het geval zijn, dan worden voorstellen geformuleerd om de UoC om te vormen naar een passende inrichting en bekostiging. Dat kan betekenen dat we op zoek moeten gaan naar extra financiering en/of scherper moeten nadenken wat we wel en wat we niet doen. We moeten keuzes gaan maken.

Dat is tevens nodig omdat de teruglopende geboortecijfers en daardoor gestaag slinkende studentenaantallen ons stimuleren om de focus te verbreden. We zullen ons onder meer gaan richten op het aantrekken van internationale studenten, en op het flexibel aanbieden van vakken, modules en maatwerk programma's aan professionals, zowel voor volledige opleidingen als voor deelcertificaten, inclusief micro-credentials. Hiermee ondersteunen we mensen die op basis van Leven Lang Onderwijs (LLO) zich verder willen bekwamen op diverse terreinen.

We beseffen dat we intern keuzes gaan maken die voor sommige collega's veranderingen teweegbrengen die ze wellicht (in eerste instantie) onplezierig vinden. Elke verandering brengt immers met zich mee dat de vertrouwde manier van werken en communiceren verdwijnt. De belofte is niet dat iedereen vanaf dag één tevreden zal zijn.

De belofte is wel dat we:

- Transparant zullen zijn in de stappen die gezet worden;
- dit een perspectief gaat bieden die de UoC toekomstbestendig maakt én
- dat de grootst mogelijke zorgvuldigheid betracht wordt waar het de arbeidsvoorwaarden en het toekomstperspectief van onze mensen betreft; hetgeen onder meer betekent opties bieden zoals om- en bijscholing en steun bij eventuele herplaatsing.

We zijn inmiddels met alle 5 de trajecten gestart in de vorm van de onderliggende analyses. In het najaar 2025 presenteren we het meerjarig implementatie-plan.

## 2.1. Commissie Redesign UoC Together vormt de grondslag

Onderdeel van het huis op orde maken is het aanpassen van onze manier van werken. In december 2023 is er een belangrijk rapport verschenen van een groep medewerkers van de UoC die een antwoord geformuleerd heeft op het rapport Nulmeting ITK (instellingstoets kwaliteitszorg). Het rapport is tot stand gekomen na brede consultatie binnen de universiteit en is omarmd door de Rector Magnificus van de universiteit en de Raad van Toezicht. Het rapport is ook extern gedeeld en onder anderen gepresenteerd aan de Minister van Onderwijs. Het rapport heeft het startsein gegeven van een veranderproces, mede begeleid door een verandermanager, dat met kracht voortgezet zal worden.

De aanpassing in de manier van werken gaat over:

- Investeren in *instellingsbrede sturing*. Plannen zullen gezamenlijk met de decanen en diensthoofden ontwikkeld worden en zij op hun beurt worden uitgenodigd deze te delen met hun medewerkers. Tevens creëren we hiermee de condities voor veel meer eenheid van beleid, harmonisering van processen en gedeeltelijke centralisatie.
- *Prioriteiten* stellen en keuzes maken. Een van de keuzes die we moeten maken is op welke locaties we actief willen zijn. De universiteit is nu, buiten Curaçao, actief op Bonaire, Aruba, St. Maarten en in Suriname. Alle activiteiten hebben hun maatschappelijke betekenis, maar sommige zijn kostbaar. Maar het maken van keuzes geldt ook als we het hebben over nieuwe activiteiten op Curaçao, zoals aandacht voor professionaliseringstrajecten voor diverse sectoren.
- Werken aan het *imago* van de universiteit. We gaan beter communiceren, zowel intern en extern en gaan alumni beter betrekken bij de universiteit. We zijn voornemens met alle maatschappelijke sectoren in gesprek te gaan om van hen te horen hoe zij naar de universiteit kijken, wat ze verwachten van de universiteit en hoe we kunnen samenwerken en themagerichte communities ontwikkelen.
- Tenslotte: *samenwerking*. We moeten eerlijk zijn, de UoC is nog teveel een verzameling van losstaande entiteiten. Er is veel te winnen als we de krachten van die individuele entiteiten weten te bundelen. Samenwerken is een must.

### 3. Onderwijs

De ambities van de UoC op het terrein van onderwijs worden vastgelegd in het interne onderwijsbeleid voor de komende periode. We gaan programma's aanbieden die een aantal kenmerken hebben:

- **Onderwijs dat de vraagstukken van Curaçao reflecteert**

We gaan, in het verlengde van het bovenstaande, systematisch na of de programma's die wij aanbieden een voldoende bijdrage leveren aan, en voldoende geïnspireerd worden door de vraagstukken die op Curaçao leven. Het initiatief ligt daarbij bij de faculteiten.

- **Doorlopende leerlijnen**

Het concept van doorlopende leerlijnen zal de grondslag zijn voor ons onderwijsaanbod. De UoC biedt op dit moment vooral bacheloropleidingen aan, dus ligt het in de rede om goed te doordenken waar de mogelijkheden liggen waar het AD onderwijs (Associate Degrees) betreft en waar het gaat om de masteropleidingen. Een aantal AD-opleidingen wordt reeds ontwikkeld.

- **Brede basis, flexibele programma's en mogelijkheden tot specialisatie**

De bachelor programma's gaan we zo vormgeven dat zij een brede basis kennen, met later in het programma mogelijkheden tot specialisatie of interfacultair opleidingen volgen. Daarmee zorgen we ervoor dat studenten een brede kijk op hun toekomstig vakgebied ontwikkelen, en beter voorbereid hun specialisatie kiezen, en daardoor betere professionals worden met bredere kennis.

- **De student centraal**

We organiseren het onderwijs op een manier die zoveel als mogelijk aansluit bij de wensen van studenten. Om die reden onderzoeken we onder meer hoe we de roostering kunnen verbeteren zodat die als studentvriendelijk wordt ervaren, en ook welke fysieke en online faciliteiten nodig zijn. We verkennen ook meer mogelijkheden om in deeltijd en via *micro-credentials* studenten en professionals de kans te geven scholing op maat te volgen.

- **Ontwikkeling van een Faculteit Gezondheid**

We gaan onderwijs ontwikkelen dat zich richt op preventie in plaats van louter op het curatieve. Een fundament van deze faculteit zal mogelijk een aanvullende opleiding Verpleegkunde zijn die we bij voorkeur samen met IFE en onze Nederlandse partners ontwikkelen. Mogelijk zoeken we aansluiting bij een bestaande faculteit, zoals de Faculteit der Maatschappij en Gedragswetenschappen.

- **Kenniskaart: onderwijs en kennis vermarkten**

Veel onderwijs leent zich ervoor om in de vorm van contractonderwijs modulair aan te bieden, en ook om meer onderzoek in opdracht uit te voeren. De UoC zal zich nadrukkelijk positioneren op de markt van permanente educatie (Leven Lang Onderwijs - LLO). Een Kenniskaart wordt ontwikkeld waarmee inzichtelijk wordt gemaakt in welke domeinen de UoC kennis in huis heeft om opdrachten voor analyse en onderzoek te verrichten.

- **Meer wetenschappelijke opleidingen**

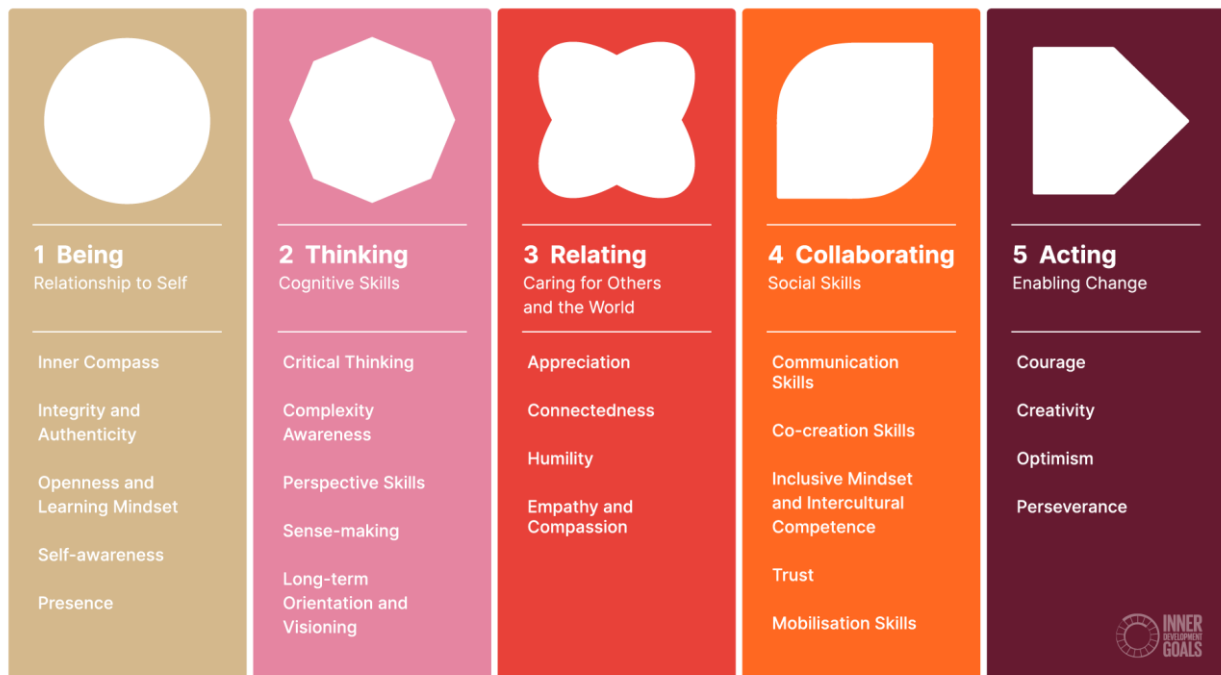
De UoC kent hbo- en wo-opleidingen. De UoC wil graag de balans tussen de opleidingen met een verschillend profiel bewaren, omdat zij gelooft in de kruisbestuiving. Vanuit dat perspectief gaan we kijken of er behoefte is aan meer wetenschappelijk georiënteerde opleidingen binnen de faculteiten, zowel waar het gaat om bachelor- als om masteropleidingen.

- **Center for Management and Leadership**

Het eiland vraagt om professionalisering van haar managers en bestuurders in de lokale context, en is nu te sterk afhankelijk van buitenlandse expertise op dit gebied. De ambitie is dat de UoC de Leergang Management en Leiderschap gaat ontwikkelen voor de verschillende sectoren van ons eiland, denk aan de gezondheidszorg, het onderwijs in den brede, of de overheid, waar concrete plannen leven voor zogeheten topkaderopleidingen.

### 3.1. Professionele vorming

De eisen die gesteld worden in een wereld in transitie aan mensen in het werkveld reiken veel verder dan vakinhoudelijke kennis. We zoeken aansluiting bij internationale *learning communities*, zoals de *Inner Development Goals*, die 5 dimensies onderscheiden die bij studenten en professionals ontwikkeld moeten worden.



Dat betekent aandacht schenken aan het ontwikkelen van een reeks persoonlijke en interpersoonlijke skills:

- Inzicht in de eigen persoonlijkheid en het opbouwen van weerbaarheid en zelfredzaamheid
- Leren nadenken, analyseren en beredeneren in een complexe en steeds veranderende context
- Relaties kunnen aangaan en onderhouden met anderen met empathie en waardering en op basis van vertrouwen
- Kunnen en willen samenwerken met een diverse groep mensen mede op basis van vertrouwen en inspiratie
- Actiegericht handelen met moed, doorzettingsvermogen en creativiteit.

De faculteiten wordt gevraagd om hun begeleiding stapsgewijs in te kaderen richting deze 5 dimensies, beginnend met de coaching en begeleiding die nu al plaatsvindt, en zoveel mogelijk van deze vormende elementen te gaan inbouwen in de onderwijsprogramma's.

## 4. Onderzoek

De ambities van de UoC op het terrein van onderzoek worden vastgelegd in het meerjaren onderzoeksprogramma voor de komende periode. We gaan onderzoek aanbieden dat een aantal kenmerken heeft:

- **Onderzoek dicht op de huid van onze samenleving.** Al ons onderzoek – of dat nu verricht wordt binnen faculteiten die wetenschappelijk onderwijs aanbieden danwel hoger beroepsonderwijs - dient in de maatschappelijke context van Curaçao en de regio relevant te zijn.
- Al ons onderzoek wordt op systematische en **methodisch verantwoorde** wijze verricht en voldoet aan de eisen van betrouwbaarheid, validiteit, representativiteit, generaliseerbaarheid en transparantie.
- Het onderzoek kan **onder leiding staan van een hoogleraar of van een lector**, zoals beide functies in Nederland worden gedefinieerd.
- **Onderzoek: ogen en oren van het onderwijs.** Meer dan voorheen zullen we in de onderzoekprogrammering en aannamebeleid als eis stellen dat het onderzoek in een nauwe relatie staat tot het onderwijs, wat blijkt uit de themakeuze, de interactie tussen het onderwijs en het onderzoek en/of de wijze waarop studenten (in de laatste fase van hun studie) uitgenodigd worden om te participeren.
- **Structureel onderzoek vergt een solide financieel fundament.** Met een aanvullende primaire geldstroom kan structureel onderzoek tot ontwikkeling worden gebracht dat direct relevant is voor Curaçao. Bovendien kunnen we hiermee ook beter waarmaken dat medewerkers voldoende tijd kunnen besteden aan onderzoek, hetgeen voor het op niveau aanbieden van hoger onderwijs noodzakelijk is (en voor onze WO-opleidingen bovendien een harde accreditatie-eis is). We gaan hierover in gesprek met de overheid.
- **Onderzoek voor overheidsbeleid.** Met ons onderzoek kunnen we ook concreet bijdragen aan de beleidsvorming en -uitvoering van de overheid. We hebben de ambitie een gedegen onderzoekinfrastructuur op te bouwen die Curaçao minder afhankelijk maakt van fondsen en kennis van buitenaf, en die de specifieke context van ons land als vanzelf meeneemt.
- **We verankeren UCRI (University of Curaçao Research Institute) structureler binnen de UoC.** Daarbij moet er een structuur worden opgezet voor het vormgeven van een meerjarige thematische onderzoek agenda in samenspraak met de faculteiten, de overheid, en private partijen (triple helix) en via afstemming met fondsen en de bredere research gemeenschap.
- Het vergt dat er **voldoende formatie capaciteit** – bij voorkeur door mensen die zelf onderzoekervaring hebben - moet zijn voor het (ondersteunen bij) het formuleren van onderzoek aanvragen en voorstellen, en de rapportage en administratieve verantwoording over de verrichtte onderzoeken. Nu ligt die tijdrovende taak vaak bij de betreffende onderzoekers zelf.
- **Library and research services.** De UoC heeft een uniek asset in de vorm van de 75 jaar oude wetenschappelijke bibliotheek met de grootste collectie in de Caribische regio. Een dergelijke waardevolle faciliteit vergt intensief onderhoud van de opslagfaciliteiten ter waarborging van de fysieke integriteit van de boeken en documentatie in ons weerbarstige klimaat. En er moet ook worden geïnvesteerd in grootschalige digitalisering ter verdere ontsluiting van de bronnen via digitale platforms.

## 5. Cultuur

Vanuit het perspectief van *Planetary Health* is cultuur essentieel in de relatie tussen mens, leefomgeving en planeet. Cultuur bepaalt hoe mensen betekenis geven aan natuur, gezondheid, leefstijl en samenleven door de waarden, normen, tradities en overtuigingen die binnen een samenleving worden gedeeld. De Universiteit van Curaçao (UoC) is en zal actief blijven op het gebied van taalontwikkeling, culturele geschiedenis en het slavernijverleden. Daarnaast zal de UoC blijven werken aan het versterken van het besef van culturele waarden en tradities, erfgoedbeheer, en het vergroten van het bewustzijn over maatschappelijke kwesties, als basis voor een rechtvaardige en toekomstbestendige samenleving.

### 5.1 Kwaliteit, kwaliteitscultuur en het bevorderen van studiesucces

De UoC heeft ervoor gekozen om zichzelf als strenge maatstaf op te leggen dat al haar opleidingen geaccrediteerd moeten zijn door de Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO). Dat beleid wordt gecontinueerd. Daarbij stellen we ons als doel dat alle opleidingen de accreditering doorlopen, zonder enige voorwaarde. Maar de UoC wil verder gaan. De hoge ambities uit dit strategische plan vragen om een uitdieping van de kwaliteitscultuur en daar gaat via een aantal lijnen aan gewerkt worden.

- **Kwaliteitsfoto.** We gaan van elke opleiding zichtbaar maken wat de kwaliteit van die opleiding is: de Kwaliteitsfoto. We hanteren daarbij verschillende indicatoren, zowel kwantitatief (studenttevredenheid, studiesucces, als voorbeeld), maar ook kwalitatief (zoals profiel en kenmerken van de opleidingen, maar ook resultaten van interne en externe audits). Er worden gesprekken georganiseerd met de betreffende opleidingen, waarbij de opleiding gevraagd wordt aan te geven welke kwaliteitsmaatregelen nodig zijn en hoe zij daarbij geholpen zouden kunnen worden.
- **Aandacht voor studiesucces.** Meer dan nu het geval is zullen de faculteiten daarbij uitgenodigd worden om maatregelen te formuleren die de uitval van studenten doen verminderen. De focus op het voorkomen van uitval moet sterker worden. De decaan en de Rector Magnificus maken daar bindende afspraken over.
- **Werken volgens het boekje.** We gaan op basis van het (meerjarig) schema van accreditering een meerjarig werkplan opstellen, per faculteit én UoC-breed, waarbij eerder dan nu het geval is het werken aan de accreditering start, we gericht de ondersteuning vanuit de dienst DQA kunnen inzetten, en we werken volgens het vastgestelde Kwaliteitsbeleid. Dezelfde zorgvuldigheid gaat gelden bij de ontwikkeling van nieuwe opleidingen.
- **Instellingstoets Kwaliteitszorg.** De UoC heeft in 2023 een nulmeting laten uitvoeren naar de haalbaarheid van een Instellingstoets Kwaliteitszorg door de NVAO. De nulmeting leverde op dat de UoC nog niet klaar is om nu de toets te ondergaan. Wat gaan we doen?
  - Werken aan een gezamenlijke en doorleefde visie (op onderwijs). Uitgangspunt zal zijn de bestaande visie op onderwijs, waarbij gesprekken met en binnen de faculteiten gevoerd gaan worden om te borgen dat die visie op voldoende draagvlak kan rekenen.
  - Een begin maken met wat boven genoemd is 'het werken volgens het boekje'.
  - Bevorderd gaat worden dat faculteiten onderling en de faculteiten met de diensten meer gaan samenwerken. Zij gaan bewust worden uitgenodigd de samenwerking te zoeken.
  - Gewerkt gaat worden aan het op orde brengen van de basisprocessen (zie boven).

Zodra voldoende voortgang geboekt is op de onderliggende fundamenteën, zal het proces om te komen tot een Instellingstoets kwaliteitszorg worden opgestart, op basis van een interne nulmeting.

## 5.2 Aandacht voor onze mensen

Een universiteit leunt op mensen en de professionaliteit van mensen is de *key factor* die kwaliteit bepaalt. Dat betekent ook dat meer dan voorheen aandacht geschonken zal gaan worden aan professionalisering van medewerkers.

- *Anders leiding geven.* Inmiddels is de Leergang Bestuur en Management van de UoC gestart waar de decanen en een aantal diensthoofden aan deelnemen, waarbij – in een intervisie-achtige setting – de deelnemers geschoold worden in de basisprincipes van leiding geven in een moderne, professionele organisatie. De leergang is een uitdrukking van de wens te komen tot een andere, minder hiërarchische, communicatieve en meer op samenwerking gerichte manier van leiding geven.
- *Scholing van leidinggevendenden.* Er zullen themagewijs sessies georganiseerd worden waarbij ook de overige leidinggevendenden professionalisering aangeboden gaat worden..
- *Professionalisering van medewerkers.* De kern van de professionalisering zit natuurlijk in de professionalisering van medewerkers. Dus zullen we in het najaar het bredere plan presenteren waarin we het beleid met betrekking tot de professionalisering van de medewerkers gaan presenteren. Veel van onze ambities brengen met zich mee dat we onze mensen bijstaan die waar te maken.

Het is eerder aangegeven, we moeten keuzes gaan maken, ook om de werkdruk van onze mensen terug te brengen naar aanvaardbare proporties en meer zorg te dragen voor het welzijn. We gaan breder kijken naar ons strategisch HRM-beleid. Op interim-basis is een HRM-manager aangesteld die:

- Invulling gaat geven aan bovenstaand professionaliseringsplan
- De functionerings- en beoordelingscyclus gaat herijken
- Invulling gaat geven aan de nieuwe functieomschrijvingen alsmede de ontwikkeling van het formatieplan
- De nota “Goed werkgeverschap” gaat opstellen, waarin we gaat kijken hoe we binnen de grenzen van onze mogelijkheden medewerkers van de UoC beter kunnen faciliteren.

De UoC wil zich door ontwikkelen naar een echte gemeenschap. In dat verband is het van belang dat we de balans tussen vaste medewerkers, mensen die werken met een zogeheten Overeenkomst van Opdracht (OvO) en externe docenten nog eens tegen het licht houden.

- Zorgdragen dat vaste staf voldoende betrokken kan blijven bij onderwijs en onderzoek.
- Het verbeteren van de positie (én waardering van gastdocenten en het meer betrekken van externe docenten bij de UoC. En, daar waar nodig, beter afspraken met gastdocenten maken over onze *rules of engagement*.
- Het beter betrekken van collega’s die werken met een OvO, bij de interne communicatie bijvoorbeeld. Deze groep nauwer bij de UoC betrekken zou meer sturing kunnen opleveren voor onderwijs en onderzoek en zij kunnen daarmee een belangrijkere rol kunnen spelen bij het uitvoeren van de inhoudelijke aspecten van het strategisch plan.

## 5.3 Voorzieningen

De Campus van de UoC is kansrijk, maar verouderd. Bij een UoC die een centrale rol speelt als het Kenniscentrum van Curaçao hoort een aantrekkelijke campus, waar het goed wonen, werken en

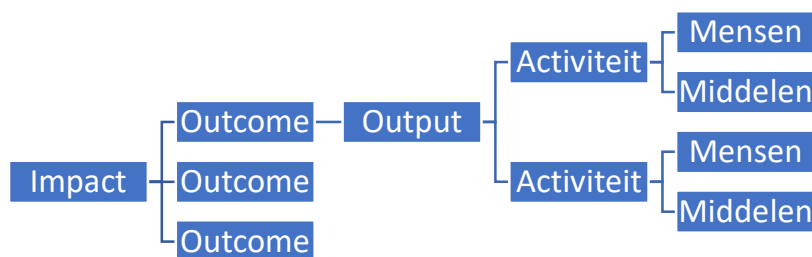
studeren is. Eerlijkheidshalve maken we dat nu niet in alle opzichten waar en dus zullen we een integraal plan ontwikkelen dat betrekking heeft op de Campus, waarin we kijken of we in samenwerking met publieke en private partners de Campus kunnen ombouwen tot die aantrekkelijke Campus die de landsuniversiteit verdient.

Eenzelfde soort plan ontwikkelen we rondom onze voorzieningen en ICT. Een stabiel ICT-netwerk is absoluut noodzakelijk voor het functioneren van een moderne universiteit, die bovendien internationaal te werk gaat.

## 6. Hoe gaan we verder?

Dit plan geeft de stip op de horizon. Hoe komen we daar?

- **Jaarplannen en meerjarige implementatie** Op basis van het bovenstaande worden alle eenheden (onderwijs, onderzoek, bedrijfsvoering) binnen de UoC gevraagd aan te geven hoe zij de vertaling willen maken naar hun eigen strategie. Niet alles kan in een keer, we moeten keuzes maken, zeker nu we de principiële keuze gemaakt hebben om onze manier van werken te professionaliseren: we gaan werken ‘volgens het boekje’. Alle stappen die we zetten worden goed voorbereid én getoetst op haalbaarheid en betaalbaarheid. In de jaarplannen maken we helder wie verantwoordelijk is voor wat.
- Op basis hiervan maken we elk jaar weer een meerjarige **roadmap**: hoe komen we heel concreet van A naar B.
- **Communiceren**. Er is een grote behoefte, binnen en buiten de universiteit, om te communiceren over wat we doen en de stappen die we zetten. We maken zo spoedig mogelijk een omvattend communicatieplan dat in die behoefte gaat voorzien. En we ontwikkelen een *showcase* waarmee we voortdurend laten zien wat we ontwikkelen, geïnspireerd door het concept van Planetary Health.
- **Anders plannen en anders rapporteren**. De impact die de UoC wil hebben wordt geformuleerd en gemonitord met behulp van Result Based Management (RBM), dat aansluit bij het principe van werken volgens *the end in mind*.



Het ontwikkelen en implementeren van deze programmatische benadering van het plannen en begroten van onderwijs en onderzoek wordt gestart in 2025, en zal meerdere cycli vergen om te verfijnen en vervolmaken. Met deze methodiek komen we ook tegemoet aan de veel gehoorde wens binnen de UoC om onze ambities concreet te maken.

## Bijlage 1

**De opdracht aan de organisatie zoals overeengekomen met de Raad van Toezicht voor de periode 2025-2029 houdt in:**

### **1. Strategie en Organisatie ontwikkeling**

- a. Formuleren van een strategie 2025-2029
- b. Leidinggeven aan het veranderproces en gestarte initiatieven
- c. Bevorderen instelling brede samenwerking
- d. Stimuleren cultuur van eigenaarschap

### **2. Onderwijs en Onderzoek**

- a. Versterken aanbod en kwaliteit van het onderwijs en onderzoek dmv kwaliteitszorgcyclus en obv vastgelegde verbeterplannen
- b. Aanbieden Associate Degree opleidingen
- c. Aantrekkelijke universiteit bieden voor studenten tav faciliteiten, vernieuwde campus en samenwerking met andere instellingen
- d. Garanderen van programma accreditaties en waarborgen dat bestaande en nieuwe opleidingen aansluiten bij sterk innoverende arbeidsmarkt, mede waar nodig mbv hervormingen
- e. Digitale infrastructuur voor online en blended onderwijs optimaliseren om hoger onderwijs op hoger niveau aan te bieden

### **3. Internationalisering**

- a. Bevorderen van docenten- en studentenuitwisseling
- b. Onderzoeken van onderzoeksprojecten en *double degrees*
- c. Uitbouwen internationale samenwerkingsverbanden

### **4. Financieel Beheer**

- a. Versterken van de financiële situatie
- b. Implementeren en beheersen van risicomanagement
- c. Genereren van inkomsten via de derde geldstroom

### **5. Randvoorwaarden creëren voor organisatiedoelstellingen**

- a. Creëren van randvoorwaarden om organisatiedoelstellingen te realiseren
- b. Verslaglegging en bijsturing van onderwijs- en onderzoeksprogramma's
- c. Bevorderen instroom van vaste docenten en bieden van bijscholing

## Bijlage 2 – Schematische uitwerking transitie UoC binnen de kaders van de opdracht 2025-2029

### 1. Strategie en Organisatie ontwikkeling (GEEL = gestart GROEN = afgerond)

|                                                                 | INTERVENTIE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 2025                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 2026                                                                                                  | 2027                                                                                                  | 2028                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. FORMULEREN VAN EEN STRATEGIE 2025-2029                       | Interne en externe verkenning van knelpunten en ambities vormt het startpunt voor een aanpak in 3 stappen: ontwerp, validering en implementatie. Beoogd resultaat: 1) een richtinggevend plan dat tot 2029 de basis vormt voor implementatie en aansturing op faculteits- en dienstenniveau mbv jaarplannen, 2) ontwikkeling van monitoring methode obv RBM tav onderwijs en onderzoeksdoelstellingen mede irt de begroting. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gespreksrondes</li> <li>• Concept Strat. plan</li> <li>• Validering</li> <li>• Vaststelling</li> <li>• Ontwikkeling RBM cyclus</li> <li>• Resultaatafspraken ikv F&amp;B cyclus '25/'26</li> <li>• Jaarplannen per faculteit per academisch jaar</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaar evaluatie</li> <li>• Bijstelling tbv '26/'27</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaar evaluatie</li> <li>• Bijstelling tbv '27/'28</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaar evaluatie</li> <li>• Bijstelling tbv '27/'28</li> <li>• Start Strategisch Plan 2029-2033</li> </ul> |
| B. LEIDINGGEVEN AAN HET VERANDERPROCES EN GESTARTE INITIATIEVEN | Dit vergt het monitoren en afstemmen met change manager inzake projecten die door hem worden getrokken. De Re-design Commissie behoudt een klankbord rol. Cruciaal is goede interne communicatie over het change traject, en dat aspect vergt een grondige herijking. Tevens is verkennen en analyseren van de inspraakorganen nodig.                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verlenging aanstelling change manager</li> <li>• Klankbord sessies 4x/jr</li> <li>• Interne bulletins en agendering in CvD</li> <li>• Inspraakorganen raadplegen over hun activering</li> </ul>                                                             |                                                                                                       |                                                                                                       |                                                                                                                                                   |
| C. BEVORDEREN INSTELLING BREDE SAMENWERKING                     | De samenwerking binnen UoC wordt bevordert door een combinatie van diverse aspecten: training, communicatie, overlegvormen, aansturing organiseren, processen en functies anders inrichten met gemandateerde bevoegdheden, het bestuursmodel optimaliseren, overleg in                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leergang decanen en overige managers</li> <li>• Communicatie aanpak en opzet herzien</li> <li>• Resultaatafspraken mbv jaarplannen obv RBM</li> <li>• Functiehuis herzien</li> </ul>                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Management development</li> </ul>                            |                                                                                                       |                                                                                                                                                   |

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                |                                                                       |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
|                                        | CvD collegiaal organiseren met meer gedeelde taken.                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderwijsproces herijken: roostering en tentaminering</li> <li>• Bestuursmodel analyseren</li> </ul>                                                  |                                                                       |
| D. STIMULEREN CULTUUR VAN EIGENAARSHIP | Een cultuur van eigenaarschap vergt een combinatie van training, communicatie, gerichte overlegvormen en aansturing op samenwerking obv resultaatafspraken mbv <i>result based management</i> in combinatie met een effectieve functionerings- en beoordelingscyclus. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leergang decanen</li> <li>• Leergang voor leiding van diensten</li> <li>• CvD collegiaal inrichten</li> <li>• Communicatie proces herijken</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• HR beleid herijkt</li> </ul> |

## 2. Onderwijs en Onderzoek

|                                                                            | INTERVENTIE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2025                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 2026                                | 2027                     | 2028                     |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| A. VERSTERKEN AANBOD EN KWALITEIT (KWALITEITSZORGCYCLUS & VERBETERPLANNEN) | Het opleidingsaanbod moet geanalyseerd en herijkt ahv nauw overleg met sectoren en ahv ontwikkelingen in arbeidsmarkt, rekening houdend met ontwikkelingen inzake AI. De opleidings- en onderzoeksprogramma's worden gemonitord obv RBM, en in jaarplannen en resultaatafspraken verwerkt.<br>De kwaliteitscyclus wordt gestructureerd ingevoerd en vertaald naar verantwoordelijkheden binnen functies en vertaald naar aansturing. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Herijking van UoC breed onderwijsproces- en beleid</li> <li>• Sectoraal overleg met bedrijfsleven intensiveren</li> <li>• Meerjarenplanning opleidingsprogramma's</li> <li>• systemen alignen met AFAS = MIS met indicatoren ontwikkelen</li> <li>• Informatievoorziening en marketing herijken intern en extern</li> </ul> |                                     |                          |                          |
| B. AANBIEDEN ASSOCIATE DEGREE OPLEIDINGEN                                  | De introductie van AD gebeurt gefaseerd en ism de NVAO. Het vergt aanvullende financiering obv formele erkenning door het                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorbereiding en start AD Social Work</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                            | Vorbereiding en start AD Accounting | Vorbereiding en start AD | Vorbereiding en start AD |

|                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                 | <p>ministerie en naar verwachting ook een wetsaanpassing.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanvragen erkenning AD en (meerjarige) bekostiging</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p>C. AANTREKKELIJKE UNIVERSITEIT BIJEN VOOR STUDENTEN (FACILITEITEN, CAMPUS, SAMENWERKING)</p> | <p>De meerjarige achterstand in onderhoud en upgradering vereisen een herafweging rond de eigendoms- en exploitatiestructuur van de UoC en alle faciliteiten. Tegelijkertijd start binnen de beperkte financiële mogelijkheden een upgrade programma en worden samenwerkingsopties verkend. Een centrale focus op studenten vergt van Student Affairs een centralere rol en zichtbaarheid. Informatievoorziening voor studenten moet duidelijker en toegankelijker zijn. Er ontbreken gekoelde ‘community ruimtes’ en goede studeerplekken en projectruimtes.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Upgradering patio uiterlijk (mural) en heropening kiosk</li> <li>• Buitenwerk gebouwen en campus opknappen</li> <li>• Verkennen samenwerkingsopties</li> <li>• Analyse eigendoms- en exploitatie structuur</li> <li>• SA positionering en structuur herzien</li> <li>• Vernieuwde website</li> </ul> |
| <p>D. GARANDEREN VAN PROGRAMMA ACCREDITATIES EN WAARBORGEN AANSLUITEN ARBEIDSMARKT</p>          | <p>DQA intensificeert de informatievoorziening en training. Tevens moeten verantwoordelijkheden inzake kwaliteit helder worden belegd en aangestuurd. Aansluiting bij de arbeidsmarkt is de hoofdstandaard bij accreditatie, en vergt intensief en geregeld overleg met het (bredere) werkveld, vaker dan ikv een visitatie of voorbereiding opleiding. Streven is samen opleiden met werkveld, zoals bij AF op proef gebeurt (kibra hacha).</p>                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iedere opleiding een ‘kwaliteitsfoto’</li> <li>• Verantwoordelijkheden borgen via functiehuis en onderwijs proces-beschrijving</li> <li>• Aansturingsmechanismen mbv resultaatafspraken</li> <li>• Training en opleiding</li> </ul>                                                                  |
| <p>E. DIGITALE INFRASTRUCTUUR VOOR ONLINE EN BLENDED ONDERWIJS OPTIMALISEREN</p>                | <p>Dit vergt investeren in fysieke voorzieningen, maar ook ontwikkeling van innovatieve pedagogisch gesteunde innovatieve hybride lesvormen (meer dan het streamen van een les). De rol van AI neemt heel snel toe en dit vergt AI beleid, training en begeleiding. UoC wil zich positioneren als AI-kennishub voor Curaçao.</p>                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meerjaren investeringsplan ICT ontwikkelen en samenwerking en sponsoring verkennen</li> <li>• AI beleid ontwikkelen en vaststellen, training organiseren nav de AI readiness assessment</li> </ul>                                                                                                   |

- Hybride lesmethodes ontwikkelen (blended)
- Aansluiting bij M365 traject OWCS

### 3. Internationalisering

|                                                           | INTERVENTIE                                                                                                                                                                                                                                     | 2025                                                                                                                                                                                                     | 2026 | 2027 | 2028 |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|
| A. BEVORDEREN VAN STUDENTEN EN DOCENTEN UITWISSELING      | UoC streeft ernaar dat elke opleiding een optie tot uitwisseling heeft voor studenten en ikv vergaren internationale ervaring. Bestaande opties worden tegen licht gehouden. Dat geldt ook voor docenten.                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Learning communities uitbreiden</li> <li>• Docenten uitwisseling verkennen</li> </ul>                                                                           |      |      |      |
| B. ONDERZOEKEN VAN ONDERZOEKS PROJECTEN EN DOUBLE DEGREES | UCRI wordt ontwikkeld tot een terdege uitgerust onderzoeksinstituut, met een meerjarig onderzoeksprogramma, dat geëquipeerd is om projecten aan te vragen, te coördineren en te rapporteren. In samenwerking met LRS wordt databeheer opgezet.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• UCRI inrichtingsplan inhoudelijk, financieel, organisatorisch en fysiek</li> <li>• MOU's met Uni's en hogescholen obv meerjaren onderzoeks-programma</li> </ul> |      |      |      |
| C. UITBOUWEN INTERNATIONALE SAMENWERKINGS-VERBANDEN       | De internationale samenwerkingen dienen ter versterking van de doelstellingen van de UoC op het gebied van opleiding en onderzoek. We streven naar dedicated partnerships op inhoudelijke drijfveren, niet naar zoveel mogelijk samenwerkingen. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestaande MOU's met Uni's en hogescholen analyseren</li> </ul>                                                                                                  |      |      |      |

## 4. Financieel Beheer

|                                                    | INTERVENTIE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 2025                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2026                                                                                                                                                                                                                       | 2027                                                                                                                                                                           | 2028                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. VERSTERKEN VAN DE FINANCIËLE SITUATIE           | Met behoud van operationele continuïteit wordt vanaf 2025 de basis gelegd voor een verschuiving naar result based begroten waardoor de aansturing en beheersing duidelijker wordt gekoppeld aan resultaten. Het AFAS ERP systeem wordt nieuw geïmplementeerd zodat de gehele bedrijfsvoering geautomatiseerd wordt. Alle (grote) kosten worden geanalyseerd en heroverwogen, en beleid en processen worden herijkt of ingevoerd. De invoering van AFAS leidt tot beschikbaarheid van management informatie voor het ontwikkelen van monitoring mbv indicatoren, en maakt risico-analyses makkelijker. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkbegroting 2025</li> <li>• Begroting 2026</li> <li>• Jaarrekening 2024</li> <li>• Internal Audit planning en uitvoering</li> <li>• AFAS implementatie en training</li> <li>• Ontwikkeling MIS rapportages</li> <li>• Ontwikkelen transparant berekeningsmodel voor begroting met allocatie van alle kosten naar opleiding en onderzoek</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkbegroting 2026</li> <li>• Begroting 2027</li> <li>• Jaarrekening 2025</li> <li>• Internal Audit planning en uitvoering</li> <li>• Ontwikkeling indicatoren obv MIS</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkbegroting 2027</li> <li>• Begroting 2028</li> <li>• Jaarrekening 2026</li> <li>• Internal Audit planning en uitvoering</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkbegroting 2028</li> <li>• Begroting 2029</li> <li>• Jaarrekening 2027</li> <li>• Internal Audit planning en uitvoering</li> </ul> |
| B. IMPLEMENTEREN EN BEHEERSEN VAN RISICOMANAGEMENT | Tbv risicomanagement wordt in het Management Informatie Systeem (MIS) indicatoren ontwikkeld en analyses gefaciliteerd. Internal audit werkt mbv een jaarprogramma.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelen MIS rapportages tbv risico management</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                |
| C. GENEREREN VAN INKOMSTEN VIA DE DERDE GELDSTROOM | Regulier en niet-regulier onderwijs wordt opengesteld voor deelname door professionals met (deel)certificaten en micro credentials. Een 'Center for management en leadership' biedt generieke en per sector gespecialiseerde trainingen en leergangen aan. Studium Generale in diverse vormen biedt laagdrempelige upgradings en kennisdeling. Doorlopende leerlijnen vanuit MBO HBO naar WO vergroten de toegang en creëren perspectief voor upgrading van de labor force.                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne leergang evalueren</li> <li>• CIPAS jaarrekeningen afronden</li> <li>• Samenwerkingen verkennen</li> <li>• Kenniskaart van UoC ontwikkelen en marketen</li> </ul>                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                |

## 5. Randvoorwaarden creëren voor organisatiedoelstellingen

|                                                                            | INTERVENTIE                                                                                                                                                                                                                      | 2025                                                                                                                                                                                     | 2026 | 2027 | 2028 |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|
| A. CREËREN VAN RANDVOORWAARDEN OM ORGANISATIE-DOELSTELLINGEN TE REALISEREN | Nog niet genoemde randvoorwaarden betreffen HR beleid gericht op talent ontwikkeling en management development, het aanzoeken van sponsoring en aanvullende subsidiestromen, het opzetten van een alumni netwerk,                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• HR beleid ontwikkelen</li> <li>• Sponsor opties benoemen en marketen</li> <li>• Alumni coördinatie organiseren, mede ikv 50 jaar UoC</li> </ul> |      |      |      |
| B. VERSLAGLEGGING EN BIJSTURING VAN ONDERWIJS- EN ONDERZOEKS-PROGRAMMA'S   | Het meerjarige onderwijs- en onderzoeksprogramma wordt uitgewerkt mbv result based management (RBM), waardoor de impacts in zicht blijven, en er op resultaten wordt gestuurd en waar nodig activiteiten tussentijds bijgesteld. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• RBM cyclus ontwikkelen voor onderwijs en onderzoeksprogramma dmv sessies met faculteiten</li> </ul>                                             |      |      |      |
| C. BEVORDEREN INSTROOM VAN VASTE DOCENTEN EN BIEDEN VAN BIJSCHOLING        | Het nieuwe functiehuis krijgt een vervolg met een bekostigingsanalyse (gap analyse) en vergt verkenning en upgradering van arbeidsvoorwaarden, en creëren van carrièreperspectief dmv HR beleid.                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• HR beleid ontwikkelen met talent ontwikkeling</li> <li>• Arbeidsvoorwaarden + CAO analyseren</li> </ul>                                         |      |      |      |