

De commissie oordeelt positief over het facultaire onderzoek en is onder de indruk van specifieke aspecten ervan, zoals het vernieuwende, interdisciplinaire onderzoek dat wordt gedaan en het promovendibeleid. Er is een stimulerende onderzoekscultuur waarin veelal bottom-up wordt gewerkt.

Voor de toekomst adviseert de commissie om meer vanuit een facultaire strategie beleid te maken.

Aandacht wordt gevraagd voor diversiteit op hogere posities en verdere inclusie van internationale collega's.

Transpanter loopbaanbeleid is nodig om junior en medior onderzoekers meer duidelijkheid te geven en de commissie roept op om vaart te maken met Erkennen en waarderen.



Inleiding

Met interesse en waardering namen wij kennis van de bevindingen van de visitatiecommissie. In de eerste plaats danken wij de leden van de commissie daarom voor de tijd en energie die zij besteedden aan een kritische evaluatie van het facultaire onderzoek in de voorbije zes jaar. De commissie kondigde vooraf aan dat zij zich op zou stellen als 'kritische vriend'. Onzes inziens is dat gelukt: zowel de vooraf aangeleverde zelfstudie als de verschillende panels tijdens de *site visit* werden kritisch bevestigd. Het resultaat is een visitatierapport met duidelijke en gerichte adviezen, waar wij graag opvolging aan geven.

Onze dankbaarheid gaat verder uit naar de verschillende leden van onze facultaire gemeenschap. Een onderzoeksvisitatie is een goed moment om te reflecteren op het eigen onderzoek en om op basis van die bevindingen ambities te formuleren voor de toekomst. Dit is een vruchtbaar proces gebleken, met dank aan onderzoekers uit alle facultaire geledingen die daaraan hebben bijgedragen.

Leeswijzer

In het hiernavolgende gaan wij in op de aanbevelingen die de commissie doet. Omdat de verschillende aanbevelingen niet op zichzelf staan, beschouwen wij die in onderlinge samenhang. Voorts verbinden we ze aan het universitaire strategisch plan en aan de daaruit volgende ambities in het facultaire strategisch plan. Vanuit deze integrale benadering proberen we concrete doelstellingen te formuleren op het gebied van onderzoek en aan te geven welke acties moeten worden ondernomen en door wie.

Algemeen

In het rapport ligt de nadruk op de structuur, de organisatie en de randvoorwaarden van het facultaire onderzoek. Daarbij is een rode draad te herkennen, die kort samen te vatten is als een

zorgvuldige en doorlopende afweging tussen eenheid en verscheidenheid. Zo vindt de commissie het 'van groot belang dat de grote kracht van het Leidse onderzoek, de bottom-up benadering, behouden blijft', terwijl zij er eveneens voor pleit ongerechtvaardigde verschillen (bijvoorbeeld in het toekennen van extra onderzoekstijd en in de randvoorwaarden en positie van promovendi) gelijk te trekken.

Verder werd eens te meer duidelijk dat (jonge en *mid-career*) onderzoekers behoefte hebben aan duidelijk en transparant loopbaanbeleid, zonder dat die duidelijkheid leidt tot 'te veel lijstjes en kwantitatieve criteria'. Wij verstaan de commissie luid en duidelijk als zij adviseert om voortvarend verder te gaan met de uitwerking van Erkennen en waarderen, waarbij we moeten komen tot een gedeeld referentiekader ten aanzien van de kwaliteit van wetenschappelijke en maatschappelijke impact. Ook hier identificeren wij een afweging, namelijk: hoe zorgen we voor een gedifferentieerd loopbaanbeleid, dat voldoende ruimte biedt voor verschillende carrièrepaden en *team science*, en tegelijkertijd voldoende richting en duidelijkheid geeft aan de UD die een volgende stap wil zetten?

Een laatste voorbeeld is *governance*. De commissie had 'enige tijd nodig [...] om de enigszins complexe governancestructuur van de faculteit te doorgronden', maar stelde na verschillende gesprekken vast dat die voor eigen onderzoekers en andere medewerkers duidelijk is. Bovendien is de bottom-up benadering een kracht en lijkt het grote enthousiasme dat de commissie proefde bij onderzoekers te herleiden tot de vrijheid als gevolg van die bottom-up benadering. Tegelijkertijd zijn *structurele* eerste geldstroommiddelen beperkt en is het voor de faculteit in toenemende mate van belang om sterker vanuit een facultaire strategie beleid te maken. Om deze strategie en dit beleid handen en voeten te kunnen geven, is meer nodig dan een bottom-up benadering; het is dan noodzakelijk om de *governance*, het budget en 'de (inrichting van de) andere beïnvloedingsschakels goed onder de loep te nemen en in verbinding te brengen met de doelen en strategie.'

Deze uitdaging gaan wij graag aan, maar we vinden het als Faculteitsbestuur wel van belang om te signaleren dat dit een uitdaging is. In onze academische omgeving wordt de werkdruk als hoog ervaren. Onderzoekers krijgen evenwel aantoonbaar energie van het doen van onderzoek, gevoed door de eigen nieuwsgierigheid en creativiteit. Daarom is het zaak om er steeds alert op te blijven dat sterkere sturing daadwerkelijk zorgt voor beter wetenschappelijk onderzoek, en niet afleidt van datgene waar mensen goed in zijn.

Facultaire stimuleringsprogramma's / governance / coördinatie en profilering van onderzoek

De commissie buigt zich in haar rapport slechts in beperkte mate over de inhoud van het facultaire onderzoek, maar doet met name aanbevelingen op het gebied van de overkoepelende structuur en organisatie. Onder 'Toekomstperspectief'¹ verwoordt de commissie op begrijpelijke en overtuigende wijze wat nodig is om in de toekomst voldoende tijd en ruimte te behouden om hoogwaardig onderzoek te kunnen blijven doen. Een eerste element is het koesteren van de diversiteit in onderzoek en het enthousiasme en de energie waarmee onderzoekers werken, op basis van een intrinsieke motivatie en gevoed door de eigen nieuwsgierigheid en creativiteit. Tegelijkertijd staat de structurele eerste geldstroom onder druk en is het zaak om daarvan minder afhankelijk te worden als we de mogelijkheid om zo te werken willen behouden. De commissie voorziet:

'Mede vanwege de inzet van de faculteit op de sectorplannen en vanuit de schaarste van eerste geldstroommiddelen, meent de commissie dat het van belang is om sterker vanuit de facultaire strategie beleid te maken. Wellicht lijkt het op dit moment nog niet zo'n nijpend probleem. De commissie denkt echter dat er in de toekomst in Nederland rekening mee

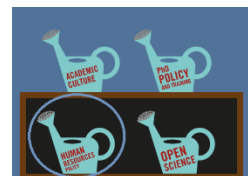
¹ Paragraaf 2.5 op pp. 17-18. Zie ook de laatste aanbeveling op p. 19.

moet worden gehouden dat van de universiteiten onderling en binnen de disciplines meer samenwerking, verdeling en profilering wordt verwacht. Dit vraagt van de faculteit een concrete strategie en bijbehorende inrichting van de onderzoeksorganisatie.'

Die noodzaak herkennen wij. Daarom geven we vanaf 2023 in aanvulling op de acht onderzoeksprogramma's vorm aan twee of drie **facultaire stimuleringsprogramma's** met grote maatschappelijke relevantie. We beogen daarmee samenwerking en interdisciplinariteit te bevorderen en het facultaire onderzoek scherper te profileren. Gedacht wordt aan 'Sustainable Societies' en 'Access to Justice'/conflictoplossende instituties, en ook digitalisering geven we een plaats. Terecht merkt de commissie op dat dit alleen succesvol zal zijn als hier voldoende middelen (ook uit de reserves) voor worden vrijgemaakt en als er betrokkenheid en steun is vanuit de bestaande onderzoeksprogramma's. Aan de hand van de ervaring met onder andere deze facultaire stimuleringsprogramma's kijken we kritisch naar de huidige *governance* en bezien we waar meer sturing of coördinatie gewenst is om strategischer op te kunnen treden. Op dit moment verwachten we meer heil van coördinatie van het bestaande bottom-up onderzoek dan van top-down sturing, al zijn we ons ervan bewust dat dan cruciaal is dat het belang hiervan breder gedeeld wordt. Daar gaan we ons voor inspannen.

Bij het richting geven aan bottom-up onderzoek (bijvoorbeeld samenwerking of interdisciplinariteit stimuleren) is het reeds onze ervaring dat het goed werkt om aan te sluiten bij bestaande initiatieven. Zo hebben we aan de **startersbeurzen** met succes de voorwaarde van *team science* weten te verbinden en maken we door middel van de **Meijersbeurzen** extra geld vrij voor interdisciplinaire voorstellen. Ook de **stimuleringsbeurzen** willen we gebruiken om (onder andere) samenwerking en internationalisering aan te moedigen. Op die manier kunnen we als bestuur accenten leggen zonder afbreuk te doen aan de bottom-up gedrevenheid van nieuw onderzoek.

Binnen en buiten de facultaire stimuleringsprogramma's versterken we verder de olievlekwerking van de bestaande **sectorplannen**. Doel is om deze een blijvende verankering te geven in de faculteit. Ook daarin zien we reeds een toename van instituutsoverstijgende samenwerking. Tot slot vinden wij het belangrijk om betrokken te blijven bij de **universitaire stimuleringsgebieden**; we gaan na bij welke stimuleringsgebieden we meer betrokken kunnen zijn dan nu het geval is. Door hierbij aan te sluiten worden niet alleen mogelijkheden gecreëerd voor samenwerking over de grenzen van onze faculteit maar ook om de maatschappelijke relevantie van ons onderzoek nog beter onder de aandacht van een groter publiek te brengen.



Loopbaanbeleid / diversiteit / Erkennen en waarderen / beoordeling (onderzoeks)output

Naast het algemene advies over de toekomstbestendige *governance* van onderzoek hebben de belangrijkste specifieke aanbevelingen van de commissie betrekking op loopbaanbeleid, diversiteit en Erkennen en waarderen.

De commissie adviseert om verder te gaan met **Erkennen en waarderen** en de aanpassing van het beoordelingssysteem met de nodige voortvarendheid op te pakken. Dat advies nemen wij ter harte. Dit vereist een integrale benadering, dat wil zeggen dat onder meer onderzoek, onderwijs en HR hier samenkomen. Gezien het grote belang trekken we daarbij zoveel mogelijk op in universitair verband, ook gezien de ambities in het strategisch plan en het programma Academia in Motion. Om de

gewenste snelheid te behouden en om daadwerkelijk te komen tot de benodigde cultuurverandering blijven we daarnaast echter ook zelf kleine stappen zetten. Een voorbeeld hiervan is de facultaire pilot met een ander format voor de **jaargesprekken** ('resultaat- en ontwikkelingsgesprekken'), waarmee het goede gesprek gestimuleerd wordt en waarin meer ruimte is voor rijkere beoordelingscriteria en de waardering van teamprestaties. Deze nieuwe aanpak wordt in de eerste helft van 2023 geëvalueerd.

Ook gaan we binnen de eigen faculteit onderzoeken of het mogelijk is om **ongewenste verschillen** tussen afdelingen, bijvoorbeeld waar het onderzoeksverloven betreft, tegen te gaan.

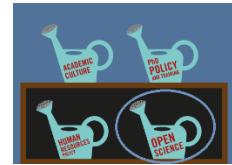
Verder zet de faculteit zich in lijn met het strategisch plan in voor een **inclusiever taalbeleid**. De eerste stap is om het ook voor medewerkers en studenten die de Nederlandse taal niet of minder goed machtig zijn mogelijk te maken te participeren in de medezeggenschap. Daarnaast is op de lange termijn een doordachte visie op inclusief taalgebruik essentieel. Die zal niet alleen betrekking hebben op meer Engelse vertalingen, maar ook moet er meer oog zijn voor bijvoorbeeld slechtzienden en slechthorenden. Tot slot is het, zeker aan een Nederlandse rechtenfaculteit, denkbaar om de binding met talentvolle collega's te versterken door hun meer expliciet cursussen in de Nederlandse taal aan te bieden.

De commissie concludeert dat 'er veel aandacht is voor **diversiteit** binnen de faculteit en het realiseren van een meer divers personeelsbestand.' Daarmee gaan wij onverminderd door, met sterke inzet van HR en de D&I officer. Concreet is er ruimte voor verbetering van het aantal vrouwen op hoogleraarsniveau. De sterke toename van het percentage vrouwelijke UHD's geeft vertrouwen, maar wij laten de aandacht voor een verdere verbetering van de doorstroom niet verslappen.

Omdat diversiteit breder is dan genderbalans, blijven wij ook het belang van andere vormen van diversiteit uitdragen. Denk aan het meer aantrekken van onderzoekers met een migratieachtergrond. Speciale aandacht voor inclusiviteit gaat op korte termijn uit naar **internationale collega's**, aangezien eind 2022 uit de Personeelsmonitor bleek hoezeer die de start in Leiden als lastig ervaren. Daar gaan we wat aan doen; de overstap naar Nederland en het vinden van woonruimte zijn al moeilijk genoeg.

Ten aanzien van het Erkennen en waarderen van diverse carrièrepaden en de **beoordeling van onderzoeksoutput** overwegen wij het volgende. De zogenaamde 'RAF-norm', soms ook aangeduid als de 'Meijersnorm', wordt minder dwingend vormgegeven. Het voorstel dat in 2023 besproken wordt met verschillende facultaire gremia gaat er net als in de huidige situatie vanuit dat er in beginsel criteria gelden voor de hoeveelheid en de aard van publicaties. Wel is de gedachte om meer ruimte te laten voor maatwerk en daarbij aan te sluiten bij niet alleen de aard van het vakgebied (economie is anders dan criminologie) maar ook bij de afspraken die een onderzoeker heeft gemaakt over publicatiestrategie en carrièrepad. Het is fijn om te lezen dat de commissie positief oordeelt over die plannen.

Tegelijkertijd volgen wij het advies van de commissie om meer expliciet te maken, vooral maar niet uitsluitend met het oog op jonge en *mid-career* onderzoekers, hoe zij hun individuele (publicatie)strategie gericht in kunnen zetten. Dit vraagt om een gedeeld referentiekader zonder dat sprake is van een stramen dat té uniform, eenzijdig of beperkend is. ('One size fits none.') Dat naast wetenschappelijke publicaties onderwijs en andere vormen van maatschappelijke impact belangrijke criteria zijn om hogerop de wetenschappelijke ladder te komen, staat voor ons buiten kijf, maar ook hier vereist **transparant loopbaanbeleid** een gedeeld en richtinggevend referentiekader over waar we als faculteit op inzetten in de implementatie van Erkennen en waarderen.

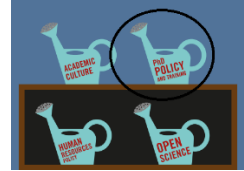


Onderzoeksondersteuning / Open Science

Met genoeg lezen wij dat de commissie vaststelde dat onderzoekers de facultaire onderzoeksondersteuning waarderen. Een belangrijk deel van die ondersteuning wordt geleverd door collega's van de **Stafdienst onderzoek Meijers**. Om verwarring met wetenschappelijke instituten te voorkomen, noemen wij die niet langer 'het Meijers Instituut', al is niet helemaal tegen te gaan dat die benaming in de volksmond nog enige tijd in gebruik blijft.

Het belang van correct en veilig gebruik van data neemt verder toe. Wij herkennen de urgentie die de commissie ziet voor het opstellen en uitwerken van protocollen en procedures met betrekking tot datamanagement. Op dit moment is een **facultair protocol datamanagement** in ontwikkeling. Parallel daaraan vergroten we het bewustzijn en het volwassenheidsniveau in de omgang met data door binnen- en buitenpromovendi en ook andere (jonge en meer seniore) onderzoekers hierin te **begeleiden en feedback te geven** op hun onderzoeksopzet. Daartoe breiden we de adviescapaciteit met betrekking tot datamanagement uit. We zijn tevreden aan het eind van de volgende visitatieperiode als data niet alleen veilig wordt opgeslagen maar als ook meer aandacht wordt besteed aan de repliceerbaarheid van onderzoeksresultaten. 'Open als het kan, gesloten als het moet.'

Dat is een van de manieren om Open Science te bevorderen. Een andere manier is het Open Access beschikbaar stellen van wetenschappelijke publicaties. Hiervoor willen wij de volgende stappen zetten. In de eerste plaats heeft onze facultaire gemeenschap behoefte aan meer duidelijkheid en minder onzekerheid over de mogelijkheden om **Open Access** te publiceren. In de huidige situatie is voor onze onderzoekers het zogenoemde amendement-Taverne in de Auteurswet niet altijd afdoende voor openstelling via het universitaire institutionele repository. In de praktijk hebben onderzoekers in hun contacten met uitgevers behoefte aan meer rugdekking tegen eventuele schadeclaims. Er is – met andere woorden – een meer strategische aanpak nodig om te zorgen voor een daadwerkelijke toename van Open Access publicaties. Daartoe zullen wij het Centre for Digital Scholarship van de Universitaire Bibliotheken Leiden betrekken. In de tweede plaats merkt ook de commissie op dat de faculteit hiervoor (vanaf 2023) budget beschikbaar heeft gesteld. De voorwaarden voor een beroep op dit **Open Science Fund** werken wij in de komende maanden uit. Daarbij moet overigens aangetekend worden dat dit geld beschikbaar is voor Open Science in den brede, aansluitend bij Academia in Motion. Open Access is daar een onderdeel van (naast onder andere wetenschapscommunicatie, het openstellen van databases en *citizen science*), en dit fonds kan helpen om Open Access mogelijk te maken als andere mogelijkheden zijn uitgeput (Taverne, contracten met uitgevers, budgettering in onderzoeksaanvragen, andere fondsen etc.).



Promovendibeleid en -opleiding

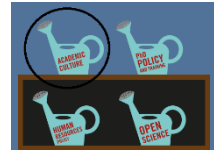
De commissie oordeelde positief over het facultaire promovendibeleid. De promovendidecanen spelen hierin een belangrijke rol. Waar het gaat om het welzijn van promovendi en de kwaliteit en de voortgang van promotietrajecten, is tijdens en na de visitatieperiode al duidelijk de ontwikkeling zichtbaar dat ook niet aangestelde promovendi (buitenpromovendi) vergelijkbare rechten en plichten hebben gekregen als reguliere promovendi (de zogenoemde aio's en PhD fellows). Concreet betekent dit bijvoorbeeld dat ook met buitenpromovendi en hun promotores evaluatiegesprekken worden gevoerd volgens het format dat al gebruikt wordt in gesprekken met werknemer-promovendi. Om alle verschillende promotievormen in de Graduate School de komende jaren goed te kunnen blijven ondersteunen, is het nodig dat er **voldoende capaciteit** is bij de promovendidecanen en binnen de organisatie van de promotie-opleiding, zeker als aantallen promovendi blijven toenemen. Hier hebben wij oog voor.

Naast de Graduate School en de promovendidecanen ligt de primaire verantwoordelijkheid voor begeleiding van de promovendus natuurlijk bij de promotor, aangevuld door een copromotor en eventueel een dagelijks begeleider. In verschillende afdelingen wordt al naar tevredenheid gewerkt met UD's als copromotor en/of **dagelijks begeleider**. Daarom willen wij deze mogelijkheid breder onder de aandacht brengen. Dat is niet alleen in het belang van promovendi maar ook in die van UD's die zo ervaring op kunnen doen in een (bege)leidende rol. Tot ons genoegen zagen wij in verschillende aanvragen voor startersbeurzen al dat UD's de suggestie ter harte hebben genomen om een promovendus in hun project op te nemen. Verder zien we met belangstelling de voorgenomen verruiming van het promotiereglement van de Universiteit Leiden tegemoet, in die zin dat ook aan UHD's een meer zelfstandig **ius promovendi** wordt toegekend. Dat is passend, aangezien het al staande praktijk is dat nieuwe UHD's de verplichte cursus promovendi begeleiden volgen. Daarnaast herkennen wij de toegevoegde waarde die de commissie ziet in **intervisie voor ervaren promotoren**. Als faculteit zullen we ons daarom inspannen voor het nieuw leven inblazen van bestaande plannen hiervoor in universitair verband. Juist ook ervaren promotoren hebben we nodig als we willen dat de promotiecultuur zich blijft ontwikkelen. Tot slot organiseren we op termijn een **conferentie over een gezonde promotiecultuur**, aansluitend bij eerdere initiatieven uit de landelijke Raad van Decanen Rechtsgeleerdheid (RDR).

De commissie merkt terecht op dat de randvoorwaarden en de positie van promovendi variëren per afdeling. Dit leidt soms tot verschillen in onderwijslast en onderwijsvrije periodes. Hierin willen wij dringend meer **uniformiteit** aanbrengen door te komen tot een beperkte set manieren om promovendi aan te stellen. Een van de door ons reeds uitgewerkte opties is die van docent-onderzoeker, omdat daaraan in onze onderwijsintensieve faculteit onmiskenbaar behoefte is. In het licht van de universitaire cao en de implementatie daarvan door de Universiteit Leiden doen wij daarbij nadrukkelijk ook een beroep op HR centraal om mee te denken en te zoeken naar mogelijkheden.

Het **Pre-PhD Programme** willen we verder uitbouwen, onder meer door het ook open te stellen voor studenten van de advanced masters. Studenten die in dit programma voorbereid worden op een promotietraject komen op verschillende manieren aan een PhD-positie. Eén daarvan is de **Meijers PhD Positie** speciaal voor deze groep. Om recht te doen aan het gevoel bij de commissie dat er

verhoudingsgewijs weinig plekken voor deze groep zijn, wenden we facultaire middelen aan om een derde plek open te stellen waarmee we tegelijkertijd interdisciplinair onderzoek verder stimuleren.



Academische cultuur

We nemen de suggestie van de commissie om onderzoekers te begeleiden bij een professionele en wetenschappelijke **omgang met pers** ter harte door meer aandacht te besteden aan trainingen op dit vlak. Het gaat daarbij niet alleen om bijvoorbeeld voorbereiding op gesprekken met journalisten, maar ook om het herkennen van de verschillende manieren die er zijn om met afgerond of lopend onderzoek naar buiten te treden. Dit doen we in samenspraak met centraal en met HR en Marketing & Communicatie. Helaas komt het ook voor dat wetenschappers die zich publiekelijk uitspreken onder druk komen te staan. Wanneer dat gebeurt, gaan we om hen heen staan en steunen we elkaar.

Ook met het Leiden Law Park, de Leiden Law Academy, de groeiende campus in Den Haag en niet te vergeten het Kamerlingh Onnes Gebouw en de Sterrewacht als onderdelen van de Leidse binnenstadcampus blijven we onverminderd inzetten op het leggen van zichtbare **verbindingen met de maatschappij en de directe omgeving**. Om meer slagkracht te krijgen, breiden we het facultaire subsidieadvies uit. Als experts op onder andere het snijvlak van recht, ethiek en digitale technologie hebben onderzoekers grote meerwaarde in de samenwerking met het bedrijfsleven en andere maatschappelijke partners. Tegelijkertijd profiteren ook ons onderzoek en onderwijs van deze kruisbestuiving, bijvoorbeeld door de praktijkervaring die bijzonder hoogleraren en gastdocenten meebrengen.

De commissie merkt echter ook op dat alertheid op mogelijke spanning met **academische onafhankelijkheid** geboden is. Daar gaan wij concreet mee aan de slag door strikter toe te zien op vermelding van bezoldigde én onbezoldigde nevenwerkzaamheden en sponsoring. Of het daarbij gaat om een nevenactiviteit of om een hoofdwerkzaamheid, en of die verricht wordt door een onderzoeker of docent die in dienst is of door iemand met een gastaanstelling is daarbij niet relevant. Iedere (schijn van) belangenverstrengeling moet worden voorkomen. Inhoudelijk staat de commissie Data en ethiek altijd klaar om onderzoekers te adviseren over hun onderzoeksopzet.

Ten slotte

Tot slot is het van belang om op te merken dat in de geëvalueerde periode ook de coronajaren 2020 en 2021 vielen. Daarin werd veel van mensen gevraagd. Het is bewonderenswaardig dat uit de onderzoeksvisiteatie – opnieuw – blijkt hoe hard iedereen heeft gewerkt om goede resultaten te blijven behalen. Tegelijkertijd zijn we niet blind voor de langetermijneffecten van de coronapandemie op de facultaire gemeenschap, zowel fysiek als mentaal. Daarom blijven wij oog houden voor de werkdruk, het werkgeluk en het welzijn van onze mensen en roepen we iedereen op – studenten, promovendi en medewerkers – om naar elkaar om te blijven kijken. Om ervoor te zorgen dat bovenstaande ambities daadwerkelijk tot vergroting van het werkgeluk leiden, maken we een plan van aanpak om de verschillende doelstellingen in de tijd uit te zetten.