

# Excelleren in Vrijheid

Instellingsplan Universiteit Leiden 2015-2020



Universiteit  
Leiden

februari 2015

# Inhoudsopgave

Inleiding .....	3
Visie, missie & kernwaarden .....	6
Maatschappelijke en politieke context .....	8
Zes ambities .....	11
1. Een omgeving voor excellent onderzoek .....	11
2. Talent activeren .....	14
3. Innovatie in teaching & learning .....	18
4. Impact en innovatie .....	20
5. Onderwijs en onderzoek in een internationale omgeving .....	24
6. Campus Den Haag .....	27
Mensen, middelen, organisatie .....	29

# Inleiding

## Focus op excellentie

Vanaf haar oprichting in 1575 heeft de Universiteit Leiden een grote wetenschappelijke en maatschappelijke invloed. De Leidse academie is vanaf haar vroege bestaan een van de meest internationale universiteiten, met een grote aantrekkingskracht op wetenschappers en studenten uit heel Europa. Die aantrekkingskracht is er nog steeds. De Leidse academische gemeenschap van wetenschappers en studenten mag terugkijken op veel successen. In de komende jaren gaat de universiteit zich ervoor inzetten die lijn voort te zetten.

Om ongebonden wetenschappelijk onderzoek te doen en hoogwaardig wetenschappelijk onderwijs te geven, hebben wetenschappers en studenten ruimte nodig. De Universiteit Leiden is van oudsher een bolwerk van vrijheid, een plaats waar alle vragen gesteld mogen worden en waar wetenschappers met hun studenten samen op zoek gaan naar de best mogelijke antwoorden. De universiteit opereert daarbij niet in een isolement. Ze werkt binnen een maatschappelijke omgeving en binnen ethische, wettelijke en financiële kaders. De universiteit ziet het als haar taak om daarbinnen de ruimte te scheppen die wetenschappers en studenten nodig hebben om optimaal te presteren en laat zich daarbij primair leiden door wetenschappelijke waarden, integriteit en kwaliteit.

Wetenschappers en studenten hebben vrijheid nodig om te excelleren. Daar draait het om in dit instellingsplan: het koesteren en versterken van de universitaire gemeenschap van studenten, promovendi, wetenschappers en de ondersteunende staf. Mensen die met maatschappelijk en wetenschappelijk verantwoordelijkheidsgevoel het beste uit zichzelf en elkaar willen halen.

## Inspiratie, groei en continuïteit

In 2010 presenteerde de Universiteit Leiden haar vorige instellingsplan *Inspiratie en Groei*. De ambities daarin zijn de afgelopen jaren leidend geweest. De universiteit had een groeiambitie, namelijk een marktaandeel van 10% van de Nederlandse universitaire studenten. Door enkele zeer succesvolle nieuwe opleidingen en groei van bestaande opleidingen, is de universiteit erin geslaagd die groei-doelstelling te halen. Voor de komende periode van vijf jaar streeft de universiteit ernaar het huidige marktaandeel vast te houden.

In *Inspiratie en Groei* werden ook ambitieuze doelstellingen geformuleerd op het gebied van *studiesucces*. Deze vormden de kern van de prestatieafspraken die in 2012 zijn gemaakt met het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Ook op dit punt zijn de afgelopen jaren belangrijke stappen vooruit gezet: de uitval van studenten in de bachelorfase is teruggebracht en meer studenten hebben de bacheloropleiding met een diploma afgerond. De universiteit vervolgt de ingeslagen weg en zal daarbij meer aandacht besteden aan studieresultaten en kwaliteit in de masteropleidingen.

In het vorige instellingsplan werd gestreefd naar verdere internationalisering van de opleidingen, de staf en de (*graduate*) studentenpopulatie. De gestelde doelen voor de instroom van buitenlandse masterstudenten zijn royaal gehaald. Daarnaast is ook het aantal buitenlandse bachelorstudenten en het aandeel buitenlandse staf gegroeid. De Universiteit Leiden houdt in de komende periode vast aan haar internationaliseringsambities.

Op het gebied van onderzoek committeerde de universiteit zich aan een verdere profilering van het onderzoek. Het kiezen voor elf profileringsgebieden heeft een positieve uitwerking gehad op de samenwerking tussen de faculteiten en de instituten. Het profileringsbeleid wordt daarom voortgezet.

Ook heeft de universiteit ingezet op het vergroten van het academisch ondernemerschap. Het ging hier om een toename van de middelen uit de tweede geldstroom en Europese fondsen en om een betere ondersteuning van wetenschappers in marktgerelateerde activiteiten. Ook hier is de balans positief.

Ten slotte is in het vorige instellingsplan ingezet op de ontwikkeling van Den Haag als tweede vestigingsplaats. Met de verplaatsing van het Instituut Bestuurskunde naar Den Haag, en de nieuwe opleidingen Liberal Arts & Sciences en International Studies, is de campus in de hofstad uitgegroeid tot een volwaardige faculteit van de Universiteit Leiden, met een profiel dat bijdraagt aan dat van de stad Den Haag: stad van internationaal recht, vrede en veiligheid en centrum van het Nederlandse openbaar bestuur en van *international governance*.

Onze strategie is succesvol gebleken. Veel elementen keren daarom terug in dit nieuwe instellingsplan *Excelleren in vrijheid*, waar nodig geactualiseerd en aangepast aan nieuwe omstandigheden en trends.

## Partners

De ambities die in dit plan zijn verwoord, kan de universiteit niet alléén bereiken. Stevige lokale, regionale en internationale netwerken zijn een vereiste. Met universitaire partners in de regio – de Technische Universiteit Delft (TUD) en de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR), inclusief het Erasmus Medisch Centrum – zijn de Universiteit Leiden en het LUMC in 2012 een veelbelovende strategische alliantie aangegaan. Die samenwerking is vormgegeven in interuniversitaire centra en een aantal gezamenlijke bèta- en bèta-medische opleidingen. Medical Delta is een aansprekend en beproefd voorbeeld van de samenwerking. Samenwerking in het bèta- en het bèta-medisch domein wordt steeds urgenter gezien de enorme investeringen die de onderzoeksinfrastructuur en de faciliteiten vergen. De samenwerking van de Universiteit Leiden met beide zusteruniversiteiten en met andere partners in de regio vergemakkelijkt gezamenlijke investeringen. De samenwerking binnen de alliantie met Delft en Rotterdam had tot nu toe vooral betrekking op onderzoek. Met de TUD worden al geruime tijd enkele gezamenlijke opleidingen aangeboden. De alliantie zet de komende tijd in op versterking van de samenwerking op het gebied van het onderzoek *en* onderwijs.

De Leidse universiteit werkt in netwerken ook samen met overheid, bedrijfsleven en andere instellingen in de Haagse en Leidse regio en de regio Zuid-Holland. Het gaat om de *triple helix*-partners in de Leidse regio, de kenniscentra en culturele instellingen verenigd in LeidenGlobal, de internationale instituties in Den Haag, de Hogeschool Leiden, de hogescholen in Den Haag en een groot aantal vwo-scholen. Allemaal zijn ze belangrijke partners voor de Universiteit Leiden bij het verwezenlijken van haar ambities.

De *League of European Research Universities* (LERU) blijft voor de Universiteit Leiden het belangrijkste Europese netwerk. Met de groeiende afhankelijkheid van Europese financiering worden ook de zichtbaarheid en de belangenvertegenwoordiging van de universiteit bij de EU steeds belangrijker.

Om onze ambities waar te maken werken we ook samen met onze alumni. We breiden die samenwerking uit, in Nederland en in het buitenland. Alumni zijn voor onze universiteit van grote betekenis. Ze zijn ambassadeurs van de opleidingen en de universiteit als geheel, leveren waardevolle feedback op het onderwijs en staan de universiteit en onze afgestudeerden met raad en daad bij. Met hun financiële bijdragen scheppen ze nieuwe mogelijkheden voor studenten en onderzoekers. Een goed alumni-beleid hoort tot het repertoire van elke universiteit. De universiteit geeft dit beleid vorm in nauwe samenwerking met de faculteiten en met het Leids Universiteits Fonds (LUF).

## Het instellingsplan als leidraad

In dit instellingsplan gaat het om een koers op hoofdlijnen. Het plan is geen blauwdruk voor 2020, maar geeft vooral de richting aan en plaatst een aantal stippen aan de horizon.

Dat betekent dat dit instellingsplan geen gedetailleerde prestatie-indicatoren bevat. Wel formuleert de Universiteit Leiden opnieuw een aantal ambities. Op het gebied van onderwijs streeft de universiteit naar het vasthouden van het huidige marktaandeel in de Nederlandse studentenpopulatie van 10%. De verwachte toename van het aantal universitaire studenten in Nederland in absolute zin is ongeveer 7%; bij een gelijkblijvend marktaandeel zal de instroom dus toch toenemen. Verder streeft de universiteit naar een toename van het aantal buitenlandse studenten in de Engelstalige opleidingen. Aan alle studenten wil de Leidse universiteit hoogwaardig onderwijs bieden dat hen voorbereidt op de wereld van morgen. Zij zal een leidende rol nastreven op het gebied van onderwijsinnovatie.

De universiteit wil haar Europese reputatie als onderzoeksintensieve universiteit handhaven en haar internationale positie versterken, onder meer door het aantrekken van erkende topwetenschappers en het stimuleren van jong wetenschappelijk talent. Wat betreft de externe onderzoeksfinanciering is de ambitie dat de Leidse universiteit tenminste haar huidige aandeel in de nationale en Europese onderzoekssubsidies handhaaft en haar positie in internationale onderzoeksnetwerken versterkt. Ter ondersteuning hiervan investeert de universiteit in verbetering van de infrastructuur. Bovendien heeft de universiteit voor de komende periode een ambitieus huisvestingsprogramma. Met de nieuwe science-campus, de voltooiing van de Haagse campus met het Wijnhavencomplex en een nieuw of gerenoveerd *humanities*-complex, kan de universiteit een hoger studentenaantal huisvesten en medewerkers en studenten een *state of the art* werkomgeving bieden.

De ambities in het nieuwe instellingsplan *Excelleren in vrijheid*:

1. Een omgeving scheppen voor excellent onderzoek
2. Talent activeren
3. Innovatie in *teaching & learning*
4. Grotere impact en meer innovatie
5. Verdere internationalisering
6. Uitbreiding van de Campus Den Haag

De gedetailleerde uitwerking van dit plan verankeren we in jaarlijkse werkprogramma's, met daarin prioritering en concrete acties.

# Visie, missie & kernwaarden

## Visie

Als vooraanstaande Europese onderzoeksuniversiteit speelt de Universiteit Leiden internationaal een leidende rol in het wetenschappelijk onderzoek en onderwijs. Goed wetenschappelijk onderzoek en onderwijs zijn cruciaal voor een veilige, gezonde, duurzame, welvarende en rechtvaardige wereld. De universiteit zet zich in voor het ontwikkelen, verspreiden en toepassen van wetenschappelijke kennis en is een betrouwbaar baken in het nationale en internationale maatschappelijke en politieke debat.

## Missie

- De Universiteit Leiden is een internationaal opererende en onderzoeksgedreven universiteit, met een breed palet aan wetenschappelijke disciplines en opleidingen. Zij streeft naar excellentie in al haar onderzoek en onderwijs.
- Zij spant zich in voor een maximale *impact* van haar onderzoek en onderwijs – wetenschappelijk, cultureel, maatschappelijk en economisch. Zij doet dat in nauwe samenwerking met lokale, regionale, nationale en internationale partners.
- Vanuit een welbewust gekozen disciplinaire inrichting richt de Leidse universiteit zich op zowel disciplinair als interdisciplinair onderzoek en onderwijs.
- Zij leidt studenten en promovendi op voor academische posities in de wetenschap en daarbuiten. Haar afgestudeerden zijn in staat om wetenschappelijke en maatschappelijke problemen kritisch te beoordelen en om weloverwogen keuzes te maken bij het vinden van oplossingen voor deze problemen.
- De Universiteit Leiden streeft naar een hechte academische gemeenschap van medewerkers en studenten. De Leidse alumni voeden deze gemeenschap met hun ervaring, expertise en betrokkenheid.
- De Universiteit Leiden opereert vanuit twee locaties, Leiden en Den Haag, en werkt samen met de universitaire partners in Zuid-Holland: de Technische Universiteit Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam.

## Kernwaarden

Het devies van de Universiteit Leiden luidt ‘*praesidium libertatis*’ ofwel bolwerk van vrijheid. De universiteit handelt vanuit een aantal grondbeginselen:

- De Universiteit Leiden staat van oudsher voor vrijheid van geest, van denken en spreken, en voor een ongebonden ontwikkeling van onderzoek en onderwijs. Zij is een vrijplaats waar iedere vraag gesteld kan worden en in vrijheid beantwoord.
- De academici van de Universiteit Leiden laten zich daarbij leiden door de hoogste ambities van kwaliteit en wetenschappelijke integriteit. Deze houding brengt de universiteit ook haar studenten bij.
- De universiteit draagt een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Zij richt zich daarbij niet alleen op het heden, maar ook op de belangen van toekomstige generaties.
- Het onderwijs van de Universiteit Leiden wordt geïnspireerd en gevoed door wetenschappelijk onderzoek.
- De academische gemeenschap bepaalt de inhoud en de inrichting van het onderwijs en het onderzoek. Besluitvorming daarover vindt daarom plaats op een zo laag mogelijk niveau:

bij opleidingen, instituten en faculteiten waar dat kan, op universitair niveau als dat een aantoonbare meerwaarde heeft of nodig is.

- De Universiteit Leiden staat voor inclusiviteit en diversiteit. Zij staat open voor iedereen die hier wil studeren of werken en het uiterste uit zichzelf wil halen. Zij vormt een open gemeenschap waarin iedereen die wil bijdragen aan haar ambities en aan alles waarvoor zij staat, zich thuis voelt en gelijke kansen krijgt.

## Maatschappelijke en politieke context

Zoals vrijwel alle universiteiten opereert ook de Universiteit Leiden in een omgeving die sterk in beweging is. De grote trends van de 21<sup>e</sup> eeuw eisen een continue aanpassing aan nieuwe omstandigheden. De ontwikkelingen in de komende jaren bieden nieuwe kansen aan student, docent en onderzoeker om succesvol te functioneren maar zorgen tegelijkertijd voor nieuwe uitdagingen. Het is de taak van de universiteit om studenten en wetenschappers in dit krachtenveld zoveel mogelijk de ruimte te geven om optimaal te presteren. Het is daarom essentieel dat de universiteit inspeelt op deze trends.

### Globalisering en internationalisering

Globalisering en internationalisering oefenen een sterke invloed uit op het wetenschappelijk bedrijf: de wijze waarop wetenschappers onderzoek doen, een sterk toenemende wereldwijde vraag naar wetenschappelijk onderwijs, de steeds internationalere werving van studenten en wetenschappelijk personeel, de veranderingen in financieringsstromen en nieuwe eisen vanuit de steeds internationaler wordende arbeidsmarkt. De universiteit van morgen moet op al die ontwikkelingen een antwoord hebben. De student van vandaag krijgt toegang tot een *wereldwijd* aanbod aan onderwijs, en wetenschappelijke relaties zijn nauwelijks nog gebonden aan plaats of afstand. Ondertussen vragen ook vele wereldwijde vraagstukken steeds meer om internationale samenwerking en coördinatie.

### Europa

Voor de financiering van het wetenschappelijk onderzoek wordt Europa steeds belangrijker. Dit leidt enerzijds tot meer concurrentie met andere Europese universiteiten. Onderzoekers worden steeds mobieler en kunnen hun onderzoeksmiddelen vaak meenemen naar een andere instelling in de *European Research Area (ERA)*. Anderzijds wordt de noodzaak om samen te werken steeds groter: de EU eist meer en meer interdisciplinaire samenwerking, ook over de grenzen van instellingen en landen heen. Universiteiten zullen zich daarom vaker met Europese partners verenigen in onderzoeksconsortia om met gebundelde kracht een antwoord te vinden op de *societal challenges* die op de Europese onderzoeksagenda staan.

### Technologische ontwikkelingen

Academische activiteiten worden steeds meer beïnvloed door technologische ontwikkelingen. Of een universiteit wetenschappelijk onderzoek op topniveau kan doen, is in toenemende mate afhankelijk van de beschikbare onderzoeksinfrastructuur. Met het voortschrijden van de techniek nemen de investeringen in apparatuur, laboratoria en faciliteiten sterk toe. Universiteiten kunnen deze vaak niet meer alleen dragen en moeten dus partners zoeken om mee te kunnen blijven draaien in de voorhoede.

We zien ook een voortdurende innovatie in digitale technologieën. Nieuwe digitale middelen bieden nieuwe mogelijkheden voor onderzoekssamenwerking en het verzamelen, delen en gebruiken van wetenschappelijke data en informatie. Verder stelt de opkomst van *massive open online courses (MOOCs)* en andere vormen van online onderwijs universiteiten voor nieuwe uitdagingen. Gebruik van *big data* in onderzoek en onderwijs heeft de potentie het



onderwijs en het onderzoek te verrijken, mits de juiste infrastructuur en de juiste kennis en vaardigheden beschikbaar zijn.

## **Demografische en geografische ontwikkelingen**

De afgelopen twintig jaar is het aantal studenten in het wetenschappelijk onderwijs in ons land fors gestegen: sinds 1995 met 40%. Sinds 2010 laat de toename lichte schommelingen zien. De zogeheten Referentieraming 2014 van het Ministerie van OCW laat de studentenaantallen tot 2020 nog licht toenemen met ongeveer 7%. Bij een gelijkblijvend marktaandeel neemt de instroom dus sowieso iets toe. De internationale vraag naar hoger onderwijs zal echter nog sterk groeien, met name vanuit de opkomende economieën in Azië, Afrika en Latijns-Amerika. Maar ook binnen Europa neemt de mobiliteit van studenten verder toe. Ook valt te verwachten dat de vraag naar hoogwaardig onderwijs op latere leeftijd toeneemt: de arbeidsmarkt wordt steeds kennisintensiever en werknemers nemen langer deel aan het arbeidsproces.

## **Toenemende diversiteit van de studenten- en stafpopulatie**

De demografische ontwikkelingen hebben niet alleen gevolgen voor de *aantallen* studenten in het wetenschappelijk onderwijs; er treden ook verschuivingen op in de *samenstelling* van de populatie van studenten en wetenschappelijke staf. Deze populaties worden in toenemende mate internationaal, met een grotere diversiteit in de landen van herkomst. Bovendien groeit de deelname van studenten met een multiculturele achtergrond aan de Nederlandse universiteiten. In termen van *gender* zien we een sterke vertegenwoordiging van vrouwen in de studentenpopulatie. Op het gebied van personeelsbeleid zijn in de wetenschap echter nog flinke stappen te zetten. De vertegenwoordiging van vrouwen in (hogere) wetenschappelijke posities laat nog veel te weinig voortgang zien.

Diversiteit creëert kansen voor universiteiten. Zo zal de beschikbare *pool* van talent groeien doordat een meer diverse groep studenten en staf de weg weet te vinden naar de universiteit. Bovendien leidt meer verscheidenheid tot een grotere pluriformiteit in perspectieven en tot meer creativiteit en innovatie. Deze ontwikkeling stelt nieuwe eisen aan de ondersteuning en begeleiding van studenten, promovendi en medewerkers.

## **Opstelling van de overheid**

De relatieve omvang van de overheidsfinanciering in de bekostiging van de universiteiten is de afgelopen periode afgenomen: de Nederlandse universiteiten zijn financieel steeds meer op zichzelf aangewezen. De noodzaak om externe middelen te verwerven neemt daarom toe. De concurrentie die universiteiten aangaan om onderzoeksfinanciering te bemachtigen, dwingt tot hogere kwaliteit en productiviteit, maar leidt tegelijkertijd tot een enorme aanvraagdruk met een relatief kleine kans op succes.

Ook inhoudelijk speelt de overheid een rol in de wetenschap. Het kabinet stelt in 2015, op voorstel van de universiteiten, andere kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties, een wetenschapsagenda op. Hierin wordt een aantal prioritaire thema's voor de nabije toekomst benoemd.

Hoewel het onderwijs aan Nederlandse studenten nog hoofdzakelijk uit publieke middelen wordt gefinancierd, vindt een geleidelijke verschuiving plaats naar onderwijs als een *private* investering. Dit legt druk op de student om effectiever en efficiënter te studeren, maar het dwingt de Nederlandse universiteiten ook om de studenten hoogwaardig onderwijs aan te bieden en hen maximaal te stimuleren hun talenten te ontwikkelen.

### **Toenemende concurrentie**

Wereldwijd concurreren de grote onderzoeksuniversiteiten met elkaar om onderzoeksmiddelen, talentvolle studenten en excellente wetenschappers. Om aan die internationale concurrentie het hoofd te bieden, ontstaan tegelijkertijd regionale allianties. In Nederland maken de middelen uit de eerste geldstroom een steeds kleiner deel uit van de begroting van de universiteiten. Deze wijziging in de financieringssystematiek heeft ook de concurrentie tussen de Nederlandse universiteiten aangewakkerd.

Daarnaast melden zich nieuwe aanbieders van onderwijs. Private *online providers* worden concurrenten van de universiteit. Studenten kunnen steeds meer een eigen portfolio met gecertificeerde cursussen samenstellen. Mogelijk gaan werkgevers dergelijke portfolio's zien als alternatief voor het huidige universitaire diploma. Ook is het goed denkbaar dat de concurrentie nog verder zal toenemen doordat buitenlandse topinstituten activiteiten gaan ontplooiën in Nederland. Een bedreiging hoeft zo'n ontwikkeling overigens allerm minst te zijn. Wel moet dan meerwaarde in samenwerking worden gezocht. Daarvoor is een eigen, krachtig profiel van groot belang.

# Zes ambities

Bij de Universiteit Leiden hebben de komende vijf jaar zes strategische ambities prioriteit. Deze zullen leidend zijn voor onze koers. Hierna staan deze ambities beschreven, met daarbij de acties en een toelichting daarop.

## 1. Een omgeving voor excellent onderzoek

### Ambitie

*De Universiteit Leiden is een internationaal georiënteerde onderzoeksuniversiteit. Nieuwsgierigheid is de basis van onderzoek. Voor de beantwoording van wetenschappelijke en maatschappelijke vragen verrichten Leidse wetenschappers disciplinair en interdisciplinair onderzoek dat voldoet aan de hoogste internationale standaarden van kwaliteit en wetenschappelijke integriteit. Het verder versterken van het onderzoek is ook de komende jaren een vanzelfsprekende prioriteit. Uit de resultaten van de laatste jaren blijkt dat de wetenschappers van de Leidse universiteit onderzoek van topkwaliteit leveren, zowel in Nederland als in Europees en mondiaal perspectief. Vóór alles zijn deze successen de verdienste van de wetenschappers. Bevlogen en resoluut blijven zij zoeken naar nieuwe kennis. De universiteit wil hun de vrijheid blijven bieden om te kunnen excelleren. Ze biedt optimale mogelijkheden en faciliteiten om op hoog niveau wetenschap te beoefenen. De universiteit streeft daarom tenminste naar behoud van het succes in het aantrekken van persoonsgebonden onderzoekssubsidies. Zo wil de universiteit haar sterke positie in Nederland en Europa behouden en haar internationale positie verder versterken.*

### Acties

De Universiteit Leiden blijft bouwen aan een excellente onderzoeksomgeving en doet dat door:

- vanuit een sterke disciplinaire basis de interdisciplinaire samenwerking te bevorderen door:
  - vast te houden aan het profileringsbeleid;
  - het Lorentz Center te continueren en een nieuw workshopcentrum op het gebied van sociale wetenschappen, geesteswetenschappen en recht op te zetten;
  - het delen van onderzoeksinfrastructuur en samenwerking krachtig te stimuleren;
- topwetenschappers vanuit de hele wereld aan te trekken, in het bijzonder voor de profileringsgebieden;
- de begeleiding en ondersteuning van promovendi en postdocs te versterken;
- de ondersteuning van wetenschappers bij het aantrekken van onderzoeksmiddelen uit nationale en Europese programma's te verbeteren.

### Interdisciplinaire samenwerking vanuit een sterke disciplinaire basis

Het onderzoek van de Universiteit Leiden heeft een sterke disciplinaire basis en is ingebed in de onderzoeksinstituten, ondergebracht in zeven faculteiten. De basisorganisatie is voornamelijk disciplinair ingericht. Op deze manier kunnen vakgenoten elkaar maximaal stimuleren en inspireren om op het hoogste niveau te presteren. Maar wetenschappers kijken ook voortdurend over de grenzen van hun disciplines en die van de universiteit heen. De samenleving vraagt immers om oplossingen voor grote lokale en mondiale vraagstukken als duur-

zaamheid en veiligheid. Vaak zijn dit vraagstukken waarvoor de oplossing alleen te vinden is in een *interdisciplinaire* benadering. De universiteit wil daarom interdisciplinaire samenwerking bevorderen door het voortzetten van haar profileringsbeleid, het opzetten van een tweede workshopcentrum en door het optimaal benutten van haar onderzoeksinfrastructuur. In onze interdisciplinaire samenwerking maken we, waar mogelijk, gebruik van de complementariteit tussen de Universiteit Leiden en haar partners in Delft en Rotterdam.

### **Profileringsgebieden**

Het samenbrengen van excellent onderzoek, over disciplinaire grenzen heen – dat was de doelstelling van het profileringsbeleid dat de universiteit acht jaar geleden heeft ingezet. De elf profileringsgebieden sluiten nog steeds goed aan op grote wetenschappelijke en maatschappelijke vraagstukken. We mogen verwachten dat de wetenschappers in staat zijn het succes in het verwerven van externe onderzoeksmiddelen ten minste te handhaven. De keuze voor de lichte organisatiestructuur van de profileringsgebieden, maakt het bovendien mogelijk om flexibel in te spelen op maatschappelijke en wetenschappelijke veranderingen.

### **Workshopcentra**

Het Lorentz Centrum dat de Universiteit Leiden en NWO samen financieren, is de afgelopen jaren uiterst succesvol gebleken in het bijeen brengen van creatieve wetenschappers uit binnen- en buitenland in (meerdaagse) workshops, en het faciliteren van wetenschappelijke samenwerking. De Universiteit Leiden wil samen met andere partners ook een dergelijke faciliteit inrichten voor de geesteswetenschappen, rechtswetenschappen en sociale wetenschappen. Ook daar moeten wetenschappers vanuit verschillende disciplines en vanuit de hele wereld bijeen kunnen komen om intensief samen te werken aan wetenschappelijke thema's.

### **Optimaal benutten infrastructuur**

De interactie binnen de profileringsgebieden en de oprichting van een tweede workshopcentrum bevorderen de samenwerking tussen wetenschappers over de grenzen van hun vakgebied en de grenzen van de universiteit heen. Daarnaast wil de universiteit de interne samenwerking tussen de instituten en faculteiten versterken door het delen van onderzoeksinfrastructuur te stimuleren. Interne samenwerking zorgt ervoor dat dwarsverbanden ontstaan, nieuwe vragen worden aangepakt en betere antwoorden worden gegeven op de vaak multidisciplinaire vragen. Bovendien wordt door interne samenwerking de bestaande infrastructuur efficiënter benut, hetgeen kosten bespaart. Ook met onze partners in Delft en Rotterdam blijven we zoeken naar mogelijkheden voor gezamenlijke investering in en benutting van onderzoeksinfrastructuur.

### **Aantrekken van toptalent**

De universiteit wil ook in de toekomst de beste wetenschappers naar Leiden halen. Ze wil sterker fungeren als een magneet voor talent. Optimale omstandigheden moeten topwetenschappers en toptalent blijven interesseren voor de Universiteit Leiden. De toenemende concurrentie om talent, vraagt om aanscherping van de scouting, werving en selectie, in het bijzonder voor de profileringsgebieden. Het vraagt ook om een goede praktische begeleiding en ondersteuning van wetenschappers bij de overkomst naar Leiden. En de universiteit moet een goed werkklimaat bieden met goede arbeidsvoorwaarden en met gelijke kansen voor mannelijk en vrouwelijk talent. Toptalent zoekt een excellente en diverse academische omgeving met een hoogwaardige infrastructuur, en een combinatie van inspirerende collega-wetenschappers en actieve studenten en promovendi. Topwetenschappers zijn per definitie

ambitieuze en een universiteit moet ervoor zorgen dat zij hun ambities kunnen waarmaken. Aangezien talent weer talent aantrekt, leidt zo'n beleid uiteindelijk tot een kwaliteitsimpuls voor de hele universiteit. De geschiedenis van de Universiteit Leiden illustreert dat.

### **Kweekvijver van nieuw talent**

Tegelijkertijd wil de Leidse universiteit een kweekvijver zijn voor jong talent. De nieuwe generaties docenten en onderzoekers zijn de toekomstige dragers van het wetenschappelijk onderzoek en onderwijs. De Universiteit Leiden ziet het als haar taak om de wetenschappers van de toekomst op te leiden en hun een plek te bieden waar zij hun kwaliteiten optimaal kunnen ontwikkelen. De aandacht gaat in het bijzonder uit naar de begeleiding en ondersteuning van promovendi en postdocs. In zowel het onderzoek als het onderwijs wil de universiteit jonge wetenschappers duidelijkheid bieden over hun carrièreperspectief. Het grootste deel van de promovendi gaat na de promotie aan het werk buiten de wetenschap. Dat geldt ook voor de Leidse promovendi. Zij moeten daarom voorbereid worden op leidende posities in zowel de wetenschap als de kennisintensieve sectoren van samenleving en economie, in Nederland of elders in de wereld. Promovendi zullen daarom niet alleen toegang hebben tot cursussen die hen wetenschappelijke verdieping brengen maar ook tot onderwijs dat hen vaardigheden bijbrengt en hen voorbereidt op een loopbaan buiten de universiteit.

De universiteit stelt hoge eisen aan de begeleiding van promovendi en aan de invulling van het promotietraject. Promovendi krijgen de mogelijkheid zich breed te oriënteren, zonder dat dit ten koste gaat van een hoogwaardig wetenschappelijk 'eindproduct'. Ze zullen daarin goed gefaciliteerd en ondersteund worden. Dat geldt voor de promovendi in dienst van de universiteit maar ook voor de promovendi die op andere wijzen hun promotietraject doorlopen. Ook het loopbaanbeleid van postdocs krijgt de komende periode aandacht: de universiteit wil hen beter voorbereiden op de volgende stap in hun loopbaan.

De ontwikkeling van een strategisch loopbaanbeleid staat hoog op de agenda. Voor de bevordering en doorstroming van het zittende wetenschappelijk personeel worden objectieve en transparante criteria opgesteld. Bij zowel de werving als de doorstroming van talent biedt de universiteit gelijke kansen voor iedereen. Daarnaast hecht de universiteit zeer aan mobiliteit. Onderwijs en/of onderzoekservaring buiten de Universiteit Leiden, bij voorkeur in het buitenland, wordt daarom een belangrijke indicatie voor een vaste aanstelling.

### **Participatie in nationale en Europese programma's**

Het verwerven van externe middelen om het onderzoek en de onderzoeksinfrastructuur te bekostigen, blijft een belangrijke opdracht voor de universiteit. Wetenschappers zullen externe onderzoeksmiddelen moeten aantrekken en zullen dat steeds vaker moeten doen in samenwerking met collega's in Nederland en Europa. Voor hen is het van belang dat zij aansluiting zoeken bij de door de EU geformuleerde maatschappelijke uitdagingen als duurzaamheid, gezondheid en veiligheid, en bij de Nederlandse topsectoren en de in 2015 te verschijnen wetenschapsagenda. De Universiteit Leiden wil haar wetenschappers een zodanige ondersteuning bieden dat zij optimaal kunnen deelnemen in deze nationale en Europese onderzoeks subsidieprogramma's. De samenwerking met onze universitaire partners, inclusief de Europese LERU-partners, kan daaraan een belangrijke bijdrage leveren.

## 2. Talent activeren

### Ambitie

*Niet alleen wetenschappers, ook studenten krijgen bij de Universiteit Leiden de ruimte om te excelleren, om het beste uit zichzelf te halen. De universiteit stelt alles in het werk om een stimulerende academische werk- en leeromgeving te scheppen met een grote eigen verantwoordelijkheid voor het vormgeven van het eigen studietraject, zowel binnen als buiten het curriculum. Studenten kunnen gebruikmaken van ruime mogelijkheden om hun programma te verdiepen of te verbreden. De hoge mate van eigen verantwoordelijkheid is geen vrijbrief voor vrijblijvendheid: de universiteit vraagt van studenten inzet, goede resultaten en een actieve participatie in de academische gemeenschap. De Universiteit Leiden komt de prestatieafspraken na die met het Ministerie van OCW gemaakt zijn en neemt een plaats in de voorhoede van de Nederlandse universiteiten in wat betreft studierement en de deelname aan honoursonderwijs. Ze streeft bovendien naar gelijke kansen en een gelijke mate van studiesucces voor studenten met een migrantenachtergrond.*

### Acties

De Universiteit Leiden wil een stimulerende academische werk- en leeromgeving zijn voor studenten en doet dat door:

- het onderwijs zo te organiseren dat studenten actief participeren, effectief studeren en maximaal gestimuleerd worden om samen met docenten hun talenten tot bloei te laten komen;
- de studenten uit te rusten met de kennis en vaardigheden die nodig zijn voor de arbeidsmarkt en de wereld van morgen:
  - academische vaardigheden in combinatie met *21st century skills*;
  - interculturele competenties en mondiaal bewustzijn;
  - vaardigheden op het gebied ondernemerschap en leiderschap;
- de diversiteit in de academische gemeenschap te bevorderen en iedereen gelijke kansen te bieden om talenten optimaal te ontplooien;
- de masteropleidingen nog uitdagender en aantrekkelijker te maken.

### Activering van studenten

Onze onderzoekers behoren tot de meest productieve ter wereld. Studenten kunnen zich alleen ten volle ontwikkelen en zich goed voorbereiden op een leiderschapsrol in de maatschappij als ook zij gedreven en productief zijn en optimaal gebruik maken van de kennis en de inzet van de docenten. Dat betekent effectief en op tempo studeren, maar ook actief en betrokken zijn. De Universiteit Leiden ontwikkelt de komende jaren methoden om studenten te stimuleren en te motiveren tot meer actieve deelname aan het onderzoeksintensieve onderwijs. We gaan door met het Leids Studiesysteem en we werken aan een didactische aanpak die studenten en docenten in staat stelt een bijdrage te leveren aan en samen te werken in een actieve academische leer- en onderzoeksomgeving.

Het activeren van studenten begint bij het bevorderen van een bewuste studiekeuze; scholieren moeten een realistisch beeld krijgen van studeren aan de Leidse universiteit. De Universiteit Leiden zorgt met het programma 'Sterker aan de Start' voor een optimale *match* tussen student en opleiding. Door middel van een goede informatievoorziening en effectieve aansluitingsprogramma's in samenwerking met vwo-scholen en door een studiekeuze-check

bij de aanmelding, willen we geïnteresseerde scholieren brengen tot een bewuste en goed gefundeerde keuze voor een opleiding aan onze universiteit.

Vervolgens gaat het erom het onderwijs zo te organiseren dat studenten actief participeren, effectief studeren en maximaal gestimuleerd worden om, samen met docenten, hun talenten tot bloei te laten komen. Dat doet de universiteit niet alleen door studenten aan te moedigen – en waar nodig te verplichten – om de studie van het begin af aan serieus op te pakken, maar ook door hun zoveel mogelijk kansen te bieden een uitdagend studietraject samen te stellen. Daarbij hoort een aantrekkelijk aanbod aan minoren en keuzevakken, de mogelijkheid om in het buitenland te studeren en de mogelijkheid om te participeren in een onderzoeksproject.

De universiteit biedt ook een breed scala aan honourstrajecten voor ambitieuze en gemotiveerde studenten die hun studie willen verbreden en hun kennis willen verdiepen. Deze keten begint al bij het *Pre-University College* voor vwo'ers en loopt via het *Honours College* en het *Leiden University College* in de bachelorfase naar het *Leiden Leadership Programme* in de masterfase. Op basis van de ervaringen van de afgelopen jaren breidt de universiteit het *honoursaanbod* in Leiden en Den Haag verder uit. Ze wil zo optimaal tegemoet te komen aan de wens van studenten om naast het reguliere programma extra onderwijs te volgen, dat hen meerwaarde meegeeft in hun loopbaan. In het aanbod van honoursonderwijs streeft de universiteit naar een koppositie in Nederland.

Dit alles staat een actief verenigingsleven niet in de weg. De universiteit hecht zeer aan het rijke verenigingsleven dat de Leidse universiteit kenmerkt. Zowel in de studieverenigingen als in de vele studenten- en sportverenigingen die Leiden en Den Haag rijk zijn, leren studenten vaardigheden aan die ze in hun studie niet vanzelfsprekend ontwikkelen, en sluiten ze vriendschappen die van grote invloed kunnen zijn op hun verdere leven.

### **Vaardigheden voor de wereld van morgen**

De samenleving verlangt van jonge academici dat zij hun weg vinden op een arbeidsmarkt die steeds flexibeler wordt. In de curricula en in de begeleiding van studenten gaan de faculteiten daarom systematisch aandacht besteden aan de oriëntatie op de arbeidsmarkt en aan de ontwikkeling van de vaardigheden en competenties die nodig zijn voor de arbeidsmarkt van de toekomst. Voorts spant de universiteit zich in om via alumni en werkgevers een beter beeld te krijgen van de vaardigheden en competenties die van afgestudeerden worden verwacht. De verwevenheid van onderwijs en onderzoek blijft het fundament van de Leidse onderwijsvisie. In het onderwijs blijven academische vaardigheden, kritisch en creatief denken en probleemoplossend vermogen dan ook de hoofdrol spelen. Daarnaast ontwikkelen Leidse studenten vaardigheden die tegenwoordig ook wel *21st century skills* worden genoemd: kunnen samenwerken in teams, internationale en interculturele competenties, ondernemerschaps- en leiderschapsvaardigheden en digitale vaardigheden. Met al deze vaardigheden zijn studenten toegerust voor de arbeidsmarkt en de wereld van morgen. De universiteit zal de student ook begeleiden in de transitie van universiteit naar arbeidsmarkt opdat de studenten de opgedane kennis en vaardigheden ook daadwerkelijk kunnen inzetten voor de samenleving.

Of afgestudeerden van de Universiteit Leiden nu gaan leven en werken in Leiden of Den Haag, in Brussel, New York of Jakarta, zij komen in hun professionele en persoonlijke leven in aanraking met buitenlandse collega's, internationale instanties en andere culturen. Dit

vergt kennis van andere gebruiken en benaderingen, van andere politieke-, bestuurlijke- en rechtssystemen, van andere talen en culturen. Bovendien vereist het de vaardigheid om met deze verschillen om te gaan en om met mensen uit andere culturen samen te werken. Veel Leidse studenten worden echte *global citizens*. Zij moeten dus internationaal en intercultureel competent zijn. Dit betekent dat er in de curricula aandacht is voor internationale kennis, mondiaal bewustzijn en interculturele vaardigheden. Dit gebeurt door het versterken en benutten van een diverse studentenpopulatie, het bevorderen van een *international classroom*, verdere internationalisering van het curriculum en het krachtig stimuleren van de mogelijkheden om buitenlandse studie-, stage- of onderzoekservaring op te doen. De universiteit verruimt daarvoor de mogelijkheden. Ze zal de studenten nog beter informeren over en overtuigen van de meerwaarde van een internationale ervaring voor hun latere carrière. Voor de studenten die niet voor een buitenlands verblijf kiezen, biedt de universiteit een internationale onderwijs- en onderzoeksomgeving in Leiden en Den Haag.

De Universiteit Leiden verwacht dat een ondernemende houding een steeds belangrijkere maatschappelijke competentie wordt. Voor het *Leiden Programme on Entrepreneurship and Innovation* bundelen en ontwikkelen we onderwijs, gericht op ondernemerschap en innovatie. In nauwe samenwerking met bedrijven, ondernemers en de andere Leidse onderwijsinstellingen, wil de universiteit een ondernemende houding bij studenten stimuleren en hen ondersteunen bij de verwerkelijking van hun innovatieve ideeën. Hiermee draagt de universiteit bij aan de uitvoering van het programma Economie071 van de Leidse Regio, waarin de bevordering van kennisintensieve starters een van de speerpunten is.

De universiteit gaat door met het extra-curriculaire *Leiden Leadership Programme* en het *International Leiden Leadership Programme*. In deze programma's werken masterstudenten aan de ontwikkeling van hun leiderschapskwaliteiten. In de internationale variant, met Nederlandse en buitenlandse deelnemers, ligt het accent op leiderschap in een interculturele context. Middels vaardigheidstrainingen, seminars, begeleiding door docentcoaches en gezamenlijke praktijkopdrachten maken studenten kennis met de dynamiek en complexiteit van leiderschap en ontwikkelen ze vaardigheden op dit gebied.

### **Inclusiviteit en diversiteit**

De Universiteit Leiden is een open gemeenschap waarin iedereen die wil bijdragen aan haar ambities en aan alles waarvoor ze staat, zich thuis voelt en gelijke kansen krijgt. Inclusiviteit en diversiteit behoren immers tot de kernwaarden van de universiteit. Ze bevordert diversiteit in de academische gemeenschap en wil iedereen in staat stellen haar of zijn talenten optimaal te ontplooiën, ongeacht gender, etniciteit, culturele achtergrond, seksuele oriëntatie of eventuele functiebeperking. De universiteit wil met deze open houding talenten aanboren die anders onbenut blijven. Eerstegeneratiestudenten en studenten met een migrantenachtergrond kunnen bij ons rekenen op ondersteuning waar nodig, zodat zij hun mogelijkheden ten volle kunnen benutten. Innovatie en creativiteit gedijen extra goed in een klimaat van openheid en diversiteit. Studenten en wetenschappers met verschillende achtergronden brengen immers uiteenlopende perspectieven in.

Om deze verscheidenheid optimaal te benutten zal de universiteit een brede universitaire diversiteitsstrategie ontwikkelen en uitvoeren. Deze strategie heeft betrekking op onderwijs, onderzoek, internationalisering en personeelsbeleid. De faculteiten en instituten krijgen ruimte voor een eigen aanpak van specifieke problemen. Hierdoor wordt de universiteit



aantrekkelijker voor nieuwe doelgroepen, voor mensen die de universitaire gemeenschap verrijken. De universiteit scheidt zo meer gelijke kansen en wordt hiermee ook toegankelijker voor de groepen die ondervertegenwoordigd zijn. Met een inclusieve en diverse universitaire gemeenschap bieden we studenten een leeromgeving die inspirerend en blikverruimend is. Diversiteit moet daarom juist tot uiting komen in het personeelsbestand. De ondervertegenwoordiging van vrouwen en minderheden, met name in de hoogste wetenschappelijke en leidinggevende posities, verdient daarom extra aandacht.

### **Kwaliteit en selectiviteit**

In de afgelopen jaren heeft het vergroten van het studiesucces vooral in het bacheloronderwijs veel aandacht gekregen. De universiteit zet deze lijn de komende jaren voort maar gaat zich ook nadrukkelijker richten op de masteropleidingen. We willen ervoor zorgen dat deze nog beter, uitdagender en aantrekkelijker worden en, op termijn, ook selectiever. Om van de studenten te kunnen eisen dat ze goed voorbereid aan de master beginnen en zich inzetten om de studie succesvol af te ronden, moet de masteropleiding uitdagend zijn en studenten een gedegen voorbereiding geven op loopbanen binnen en buiten de wetenschap. Hoge eisen stellen kan ook betekenen: selectief zijn.

De universiteit heeft ervaring opgedaan met selectie in diverse bacheloropleidingen en geeft het beleid voor toelating tot de masterfase verder vorm in de komende periode. Op het programma staat een aantal pilots waarbij aan de toelating tot de master meer eisen worden gesteld dan alleen het beschikken over een toelidend bachelordiploma. Het gaat dan om een combinatie van selectiecriteria, waarvan behaalde cijfers, motivatie en ervaring onderdeel kunnen zijn. De zwaarte van de bacheloropleidingen als voorbereiding op deze masters heeft daarbij de volle aandacht. Deze moet voldoende zwaar zijn om studenten goed voor te bereiden op master programma's van hoge kwaliteit. De universiteit zal de ontwikkelingen nauwkeurig monitoren en ook de ervaring benutten die in een aantal bacheloropleidingen is opgedaan met decentrale selectie.

### 3. Innovatie in teaching en learning

#### Ambitie

*Docenten krijgen bij de Universiteit Leiden van oudsher veel ruimte om het onderwijs zo actueel, inspirerend en academisch mogelijk vorm te geven. Tegelijkertijd is er ook behoefte aan ondersteuning, bijvoorbeeld bij het gebruik van nieuwe technologieën in het onderwijs of het omgaan met een veranderende houding van studenten of veranderende verwachtingen van de samenleving. Om onderwijsvernieuwing te bevorderen geeft de universiteit ruimte aan de professionaliteit van de docent. Zij ondersteunt die met wetenschappelijk onderzoek naar de effectiviteit van interventies in het onderwijsproces, door het faciliteren van technologische en onderwijskundige vernieuwing en door in het personeelsbeleid onderwijs carrières meer naar de voorgrond te halen. De universiteit streeft daarmee naar een voorhoede-positie in Europa op het gebied van onderwijsinnovatie en online hoger onderwijs. In haar onderzoek naar de didactiek van het hoger onderwijs wil de Universiteit Leiden landelijk toonaangevend en internationaal zichtbaar zijn.*

#### Acties

De Universiteit Leiden wil een toonaangevende positie verwerven op het gebied van onderwijsinnovatie en doet dat door:

- de wetenschappelijke basis van het onderwijsbeleid te versterken;
- ruimte te scheppen voor opleidingen om op het gebied van digitalisering te experimenteren en om de portfolio met open en online onderwijs verder uit te bouwen;
- in een groot aantal bacheloropleidingen en in de meerderheid van de masteropleidingen studenten een actieve rol te geven als mede-onderzoekers;
- de Leiden University Teachers' Academy uit te bouwen tot een groep van 30 tot 40 actieve docenten die een zichtbare voortrekkersrol vervullen op het gebied van onderwijs(innovatie);
- concrete carrièrekansen te bieden aan wetenschappelijk personeel bij excellente onderwijsprestaties;
- een intern kwaliteitssystem in te voeren dat aansluit bij de behoefte aan continue verbetering en bij het al bestaande kwaliteitsbesef van de wetenschappelijke staf.

#### Evidence based onderwijsvernieuwing

Onderwijsvernieuwing is bij voorkeur gebaseerd op uitkomsten van wetenschappelijk onderzoek. De universiteit wil daarom de wetenschappelijke basis van het onderwijskwaliteitsbeleid versterken, enerzijds door daar zelf onderzoek naar te verrichten en anderzijds door ervoor te zorgen dat de docenten kunnen profiteren van bestaand onderzoek. Ook de toenemende diversiteit in de studentenpopulatie en de vele technologische ontwikkelingen eisen dat processen van inhoudelijke en didactische vernieuwing een sterke *evidence base* hebben. Om te komen tot goed gefundeerde beleidsmatige en onderwijskundige interventies heeft de universiteit de Collegiale Raad voor Onderzoek naar Hoger Onderwijs (CROHO) opgericht, als aanjager van onderzoek naar de effectiviteit van het universitaire onderwijs en interventies daarin. De universiteit stelt daartoe een onderzoeksagenda op. Onderwerpen op deze agenda zijn onder meer: het gebruik van nieuwe technologieën in het onderwijs, effectieve interactie tussen student en docent, en de vormgeving van de verwevenheid van onderwijs en onderzoek. De inspirerende samenwerking met onze Delftse en Rotterdamse partners in het

*Center for Education and Learning* en de kennisuitwisseling met de LERU-partners op het terrein van onderwijsinnovatie gaan we voortvarend uitbouwen.

### **Mogelijkheden van technologische ontwikkelingen**

Technologische ontwikkelingen bieden het wetenschappelijk onderwijs nieuwe mogelijkheden en hebben eraan bijgedragen dat onderwijsinnovatie in Leiden hoog op de agenda staat. De Universiteit Leiden heeft de afgelopen periode de mogelijkheden van *open* en *online* onderwijs en de technieken die daarbij worden gebruikt, intensief verkend. Ze heeft daarin in Nederland een vooraanstaande positie en streeft ook in Europa naar een positie in de voorhoede. Er zijn goede mogelijkheden om het onderwijs te versterken met behulp van digitalisering. Digitalisering levert op verschillende terreinen meerwaarde op zoals: didactische innovatie van het *on-campus*-onderwijs door middel van nieuwe vormen van *blended learning*, meer mogelijkheden om het on campus onderwijs een internationale dimensie te geven, nieuwe mogelijkheden voor onderzoek naar onder meer onderwijsprocessen en mogelijkheden om nieuwe doelgroepen aan te boren. Bovendien bevordert open en online onderwijs de zichtbaarheid en de reputatie van de Universiteit Leiden en haar wetenschappers. De universiteit biedt de opleidingen daarom ruimte om op het gebied van digitalisering te experimenteren en om het portfolio met open en online onderwijs uit te bouwen. De universiteit bekijkt daarbij zorgvuldig hoe digitale technieken in het on-campus-onderwijs kunnen worden gebruikt, welke (nieuwe) doelgroepen ze wil bedienen met online onderwijs en blended learning, en hoe het online onderwijs kan bijdragen aan de internationaliseringsdoelstellingen. De samenwerking met internationale partners op dit gebied gaan we uitbreiden. De ontwikkelingen op het gebied van MOOCs en andere vormen van online onderwijs, en de benodigde technologie gaan zo snel dat het perspectief voor 2020 niet geheel duidelijk is. De universiteit streeft ernaar om tot de *early adopters* te blijven horen en ook zelf innovatieve open en online onderwijsvormen en cursussen te blijven ontwikkelen. De universiteit investeert in de daarvoor benodigde ICT-ondersteuning.

### **Kennisdeling**

De Universiteit Leiden vindt het belangrijk dat docenten zich ook buiten de grenzen van hun opleiding oriënteren en hun kennis delen met collega-docenten. Ze wil daarom een platform bieden voor kennisuitwisseling en samenwerking tussen docenten van verschillende disciplines. Dat gebeurt in de recent opgerichte Leiden University Teachers' Academy. Deze *academy* onderstreept ook dat onderwijsprestaties belangrijk zijn. Onderwijs krijgt, naar het gevoel van velen, niet altijd de waardering die het verdient, en dat terwijl veel onderzoekers er een groot deel van hun tijd aan besteden. De teachers' academy moet uitgroeien tot een groep van 30 tot 40 teaching fellows die zich inzetten voor didactische vernieuwing. Zij krijgen hiervoor ook de ruimte en de middelen. De academy wordt straks een universiteitsbreed platform voor kennisdeling van onderwijsvernieuwing.

### **Verwevenheid van onderwijs en onderzoek**

De verwevenheid van onderwijs en onderzoek in het bachelor- en het masteronderwijs is een van de kernwaarden van de Universiteit Leiden. De universiteit wil daarom de komende jaren de betrokkenheid van studenten bij het onderzoek vergroten. In een groot aantal bacheloropleidingen en in de meerderheid van de masteropleidingen gaan studenten een actieve rol spelen als mede-onderzoeker. Uitgangspunt is dat studenten zich academisch ontwikkelen door kennis te maken met en betrokken te zijn bij onderzoek. Nieuwe digitale onderwijsvormen zoals virtuele onderzoeksomgevingen bieden daarvoor mogelijkheden. Hiermee zal

volop worden geëxperimenteerd. Daarnaast wordt de verwevenheid van onderzoek en onderwijs in de curricula beter zichtbaar gemaakt.

### **Onderwijs, onderzoek en de academische loopbaan**

Het uitgangspunt van verwevenheid van onderwijs en onderzoek heeft ook consequenties voor het loopbaanbeleid van de universiteit. Een academische carrière die volledig gebaseerd is op alleen onderwijs of alleen onderzoek is bij de Universiteit Leiden niet (meer) mogelijk. Tot op heden domineerden de onderzoeksprestaties het universitaire benoemings- en bevorderingsbeleid. Nu komt er ruimte voor een meer genuanceerde benadering: onderwijsprestaties krijgen een groter gewicht in de bevordering van universitair docent tot universitair hoofddocent. Naast uitstekende onderwijsprestaties gaat het bijvoorbeeld om een actieve rol in curriculumontwikkeling en onderwijsinnovatie, en om het management van de opleiding. Niettemin blijft het uitgangspunt dat wetenschappers in vaste dienst op beide hoofdtaken *goed* moeten presteren; in Leiden geeft iedere onderzoeker onderwijs en verricht iedere docent ook onderzoek. Daarom wil de universiteit ook het aantal docenten omlaag brengen dat zich uitsluitend richt op onderwijs en voor deze categorie duidelijke criteria voor benoeming vaststellen.

### **Kwaliteitscultuur**

Een goed kwaliteitszorgsysteem ondersteunt het kwaliteitsbeleid. Zo'n systeem is echter niet meer dan een instrument om een kwaliteitscultuur op de werkvloer te realiseren en te ondersteunen. Die kwaliteitscultuur willen we de komende periode verder ontwikkelen. Het interne kwaliteitszorgsysteem richt de universiteit zo in dat het beter aansluit bij de behoefte aan continue verbetering en bij het al bestaande kwaliteitsbesef van de wetenschappelijke staf. De universiteit ontwikkelt methoden om de kwaliteitsverbetering te ondersteunen via *best practices*, collegiale intervisie en interfacultaire uitwisseling.

## **4. Impact en innovatie**

### **Ambitie**

*De Universiteit Leiden wil een grotere impact van haar onderzoek en onderwijs bereiken. Een belangrijke verschijningsvorm van impact is maatschappelijke impact: hoe komt kennis ten goede aan de samenleving in het algemeen en/of aan de opinievorming en de publieke besluitvorming? Een andere verschijningsvorm is economische impact: hoe dragen wetenschappers bij aan duurzame economische groei en aan de innovatiekracht van de samenleving? Impact is ook culturele verrijking: de bijdrage van de universiteit aan cultureel en historisch bewustzijn, de inbreng in de museumsector, de kennisoverdracht op het gebied van culturele en linguïstische diversiteit. Op veel manieren is de culturele impact van de Universiteit Leiden voelbaar. En dan is er natuurlijk ook wetenschappelijke impact. Veel van het onderzoek van de Universiteit Leiden is nieuwsgierigheidsgedreven: het verleggen van de grenzen van de wetenschap als doel op zichzelf, ongeacht de eventuele economische, maatschappelijke of culturele effecten. Juist dan ontwikkelen wetenschappers vaak baanbrekende kennis. Ook het onderwijs aan de Universiteit Leiden heeft een niet te onderschatten impact, namelijk door de rol die de Leidse afgestudeerden vervullen in de maatschappij, in de economie, in de wetenschap of door hun betekenis op cultureel vlak.*

## Acties

De Universiteit Leiden wil de impact van haar onderzoek en onderwijs versterken door:

- een open houding naar partijen binnen en buiten de universiteit te stimuleren en een klimaat van open innovatie te bevorderen;
- wetenschappers te ondersteunen in de transitie naar een meer interactieve wetenschap door de oprichting van een Centre for Digital Scholarship bij de Universitaire Bibliotheken Leiden (UBL);
- haar impact in de Leidse en Haagse regio en de provincie Zuid-Holland te verstevigen.
- een begeleidingsstructuur te bieden voor startende ondernemers waardoor het aantal spin-offs van de universiteit kan toenemen;
- de synergie tussen de universiteit, het LUMC en de bedrijven in de Leidse regio te vergroten;
- meer onderwijs aan te bieden voor professionals die al actief zijn op de arbeidsmarkt.

De Universiteit Leiden streeft naar maximale impact van haar onderzoek en onderwijs. De universiteit heeft hier gekozen voor de term impact boven de inmiddels gangbare term 'valorisatie'. Valorisatie heeft een sterk economische lading gekregen. De term impact kan echter breder worden opgevat en omvat naast de economische ook de maatschappelijke, culturele en wetenschappelijke invloed en betekenis.

### Open houding

De Universiteit Leiden streeft in haar onderzoek en onderwijs naar nieuwe inzichten in lokale, regionale, nationale en mondiale vraagstukken. De vragen die gesteld worden, kunnen wetenschappelijk maar evengoed maatschappelijk, cultureel of economisch gedreven zijn. Vaak gaat het om een mix. Het zoeken en vinden van antwoorden vergt een open houding naar partijen binnen en buiten de universiteit. Veel van de huidige wetenschap komt niet alleen tot stand in de gebouwen van de universiteit of in de wetenschappelijke gemeenschap. Onze onderzoekers, althans velen van hen, gaan voor hun onderzoek een langdurige samenwerking aan met universitaire en maatschappelijke partners, het bedrijfsleven en vaak zelfs met het brede publiek. Al deze partners worden zo deelnemers in het wetenschappelijk proces. Samenwerking is nodig op het gebied van dataverzameling en -verwerking, voor toegang tot gegevens, voor onderzoeksfinanciering en voor de benutting van kennis. Hoe deze maatschappelijke betrokkenheid gestalte krijgt is afhankelijk van de aard van de discipline en de aard van de onderwijs- of onderzoeksactiviteit. Expertisecentrum LURIS dat zich inzet voor de bescherming en de exploitatie van kennis van de universiteit zal zijn werkwijze hieraan aanpassen. LURIS zal zich richten op ondersteuning bij het tot stand brengen van structurele samenwerkingsverbanden van onderzoekers, bedrijven, overheden en instellingen. Het leidende devies wordt: *open innovation, open research*. De toenemende samenwerking en kennisuitwisseling van wetenschappers op het terrein van ondernemerschap en innovatie binnen de LERU, zal voor die ontwikkeling een grote inspiratie zijn.

### Interactieve wetenschap

Delen en samenwerken zijn sleutelwoorden in de huidige wetenschapsbeoefening. Met de opkomst van *open access* en *open data management* worden het delen van onderzoeksgegevens en -resultaten en het samenwerken bij het verzamelen, analyseren en publiceren daarvan

steeds belangrijker. Ook de kritische kanttekeningen die recent van diverse kanten bij bestaande benaderingen van wetenschapsbeoefening zijn geplaatst, vergen meer transparantie met betrekking tot de werkwijze van wetenschappers en de keuzes die ze daarbij maken. Veel ontwikkelingen in de wetenschap worden mogelijk gemaakt door technologische ontwikkelingen. De Leidse universiteit wil het de wetenschappers door middel van *state of the art* ICT-ondersteuning en -infrastructuur gemakkelijker maken om te delen en samen te werken. Evenmin als bij de didactische innovaties is het mogelijk te voorspellen in welke richting de technologische ontwikkelingen precies gaan. Het is vooral zaak om zicht te houden op de nieuwste ontwikkelingen, en innovaties zo snel mogelijk toegankelijk te maken voor onderzoekers. De universiteit zal daarom bij de Universitaire Bibliotheken Leiden een *Centre for Digital Scholarship* inrichten dat onderzoekers en studenten service verleent bij het gebruik van nieuwe technologie, onder meer ten behoeve van digitale onderzoeksmethoden, *open access*, *data management* en *social networking*.

### **Impact in de regio**

De Leidse regio wil haar positie in de top van de Europese kennisregio's handhaven met *life sciences & health* als sleutelsectoren. Ondernemers, onderwijsinstellingen en gemeenten in de regio Leiden werken hiervoor samen. In de Agenda Economie071 is deze gezamenlijke ambitie vertaald in een aantal samenhangende acties gericht op versterking van de regionale economische structuur, het stimuleren van ondernemerschap, een aantrekkelijk vestigingsklimaat, goed onderwijs en een gezonde arbeidsmarkt. Binnen deze agenda houdt de Leidse universiteit zich, samen met partners, bezig met de sleutelsectoren *life sciences & health* en met het opschalen van Leiden Kennisstad door het stimuleren van zorginnovaties, het opzetten van een *biobased economy cluster*, een *space cluster* en, samen met *LeidenGlobal*, het versterken van de creatieve economie en de cultuursector. In *LeidenGlobal* wordt de wereldwijde kennis over talen, culturen en samenlevingen bijeengebracht in een gemeenschap van kenniscentra en culturele instellingen. Dat betekent dat de samenwerking met het Afrika Studiecentrum wordt geïntensiveerd.

In de Haagse regio verkent de universiteit samen met de gemeente Den Haag de mogelijkheden om de grote-stedenproblematiek een plaats te geven in het onderzoek van de Universiteit Leiden. De universiteit streeft naar sterke verbindingen tussen het Leiden University College en de Haagse gemeenschap, zoals die er al zijn in de vorm van de recent gestarte *community projects*. De universiteit zal samen met partners ook haar aanwezigheid in de Haagse regio versterken, onder meer door de samenwerking met de Hogeschool der Kunsten en door participatie in *The Hague Security Delta*. Bovendien is zij een vaste partner in het kader van de positionering van Den Haag als stad van internationaal recht, vrede en veiligheid, als centrum van het Nederlandse openbaar bestuur en in toenemende mate ook als stad van *international governance*. Daartoe zal de universiteit nog meer verbinding zoeken met nationale en internationale bestuurlijke, politieke en juridische instellingen in Den Haag.

In aanvulling hierop participeert de universiteit in activiteiten die gericht zijn op het versterken van de kennisinfrastructuur in de provincie Zuid-Holland. Zo neemt zij deel in de regionale ontwikkelingsmaatschappij *InnovationQuarter*.

### **Ruimte voor ondernemerschap**

Bij de ambitie 'Talent Activeren' is het ontwikkelen van ondernemerschapsvaardigheden bij studenten al genoemd. De universiteit wil, in nauwe samenwerking met de partners in de agenda Economie071 van de Leidse Regio, het voortouw nemen voor de oprichting van een

centrum voor ondernemerschap en innovatie. Dit biedt een programma dat, naast onderwijs aan studenten, een begeleidingsstructuur voor startende ondernemers omvat. Ervaren ondernemers gaan een belangrijke rol spelen in dit programma. Ondernemende en innovatieve studenten krijgen zo meer kansen om hun ideeën gestalte te geven en daadwerkelijk de stap naar een eigen onderneming te zetten. Met als doel het faciliteren van het starten van een onderneming heeft de universiteit recent al een fonds ingesteld voor investeringen in de *proof of concept*-ontwikkeling van producten, processen en diensten: het *Leiden Valorisation Grant Programme*. Door middel van netwerkiniciatieven kunnen studenten, afgestudeerden en wetenschappers meer mogelijkheden krijgen om in contact te komen met ondernemers. De universiteit verkent welke faciliteiten en cursussen nodig zijn om het ondernemerschap in en rond de universiteit te versterken. In haar beleidsontwikkeling maakt de universiteit gebruik van ervaringen en *best practices* van de LERU-partners.

### **Leiden Bio Science Park**

Het Leiden Bio Science Park (LBSP) is een van de meest succesvolle science-parken in Europa met vestigingsmogelijkheden voor start-ups en bestaande bedrijven in de bioscience en de biomedische sector. De combinatie van de Universiteit Leiden, het LUMC en het Leiden Bio Science Park geeft een unieke economische én wetenschappelijke impuls aan de regio. Met een zeer hoog onderwijs- en onderzoekspeil, een geavanceerde onderzoeksinfrastructuur en de aanwezigheid van enkele duizenden wetenschappers, scheppen de universiteit en het LUMC de benodigde randvoorwaarden. Samen met de onderzoekers en ondernemers en de andere kennisinstellingen in het LBSP - de Hogeschool Leiden, ROC Leiden, Naturalis en TNO - is dit partnerschap een van de grootste en meest innovatieve clusters van Europa. De universiteit spant zich de komende jaren in om de synergie tussen de partners verder te vergroten en het zich nog steeds uitbreidende LBSP samen verder te ontwikkelen tot een bruisende en creatieve zone. De universiteit doet dat door de samenwerking en interactie tussen de bedrijven en instellingen in het LBSP te bevorderen. Zo wil zij een vorm van open innovatie stimuleren waar onderzoekers, studenten en ondernemers elkaar makkelijk weten te vinden.

### **Lifelong learning en postinitieel onderwijs**

Gezien de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt kunnen we er niet langer vanuit gaan dat afgestudeerden ook zijn *uitgestudeerd*. Daarom moet ook aan professionals kennis worden aangeboden. Wetenschappelijke vooruitgang, technologische ontwikkelingen en maatschappelijke veranderingen vereisen een continue update van kennis en vaardigheden. De Universiteit Leiden verzorgt al heel lang postacademisch onderwijs voor medici, juristen, bestuurders, diplomaten, psychologen, pedagogen en docenten. We willen onderzoeken waar het aanbod van onderwijs voor professionals lacunes vertoont en of de universiteit deze kan opvullen.

Met haar postinitiële aanbod wil de Universiteit Leiden professionals de mogelijkheid bieden hun kwalificaties te actualiseren en op niveau te houden. Onderwijs voor professionals en nieuwe doelgroepen blijft ingebed in de faculteiten en instituten, waar immers de kennis aanwezig is. Naast professionals die al enige tijd op de arbeidsmarkt actief zijn, hebben ook andere doelgroepen profijt van de kennis van de Universiteit Leiden. Die kennis verspreidt de universiteit via MOOCs of andere vormen van online onderwijs, het Hoger Onderwijs voor Ouderen (HOVO) en Studium Generale, en via het zogenoemde aanschuif- en *à la carte* onderwijs. De universiteit onderzoekt of een zogeheten *extension school* meerwaarde heeft. Deze kan (online) activiteiten in het niet-reguliere, niet door de overheid bekostigde onderwijs aanbieden aan doelgroepen, en, waar nodig, bundelen en ondersteunen.

## 5. Onderzoek en onderwijs in een internationale omgeving

### Ambitie

*De omgeving waarin onze studenten en medewerkers dagelijks bezig zijn met hun onderwijs en onderzoek wordt steeds internationaler. Op diverse terreinen moet de universiteit echter nog flinke stappen zetten. Een internationale omgeving maakt de universiteit aantrekkelijk voor excellente wetenschappers en studenten. De universiteit streeft daarom naar groei in zowel het aantal buitenlandse studenten als het aantal Engelstalige opleidingen, en naar een bredere internationale oriëntatie van de universiteit als organisatie. Dit legt de basis voor een échte internationale universitaire gemeenschap in Leiden en Den Haag. Dat is belangrijk omdat wetenschappelijk onderzoek bij internationalisering gebaat is en ook studenten ervan profiteren. Zo biedt de universiteit de Leidse studenten en wetenschappers de mogelijkheid om te studeren en werken in een internationale omgeving.*

### Acties

De Universiteit Leiden wil zich verder ontwikkelen tot een universiteit met een aantrekkelijke en zichtbare internationale onderwijs- en onderzoeksomgeving en doet dat door:

- het internationale onderwijsaanbod uit te breiden, in het bijzonder het aantal Engelstalige bacheloropleidingen en *advanced* masteropleidingen;
- het aandeel van internationale studenten in de Engelstalige opleidingen te verhogen. De buitenlandse studentenpopulatie moet voldoende groot en divers zijn om een echte *international classroom* mogelijk te maken;
- uit te groeien tot een universiteit waarin taal en taalverschillen zo min mogelijk belemmeringen opwerpen voor actieve participatie in de academische gemeenschap;
- de maatregelen voort te zetten die zijn gericht op de integratie van internationale studenten in de universitaire gemeenschap en in de Nederlandse samenleving;
- voor een beperkt aantal prioritaire landen en regio's een gericht programma voor duurzame onderwijs- en onderzoekssamenwerking te ontwikkelen;
- de Europese samenwerking in de LERU krachtig voort te zetten en waar mogelijk de inhoudelijke samenwerking met de LERU-partners te intensiveren, in zowel het onderzoek als het onderwijs.

### Uitbreiding van het internationale opleidingsaanbod

De nadruk op de internationale oriëntatie van het onderwijs van de Universiteit Leiden heeft gevolgen voor het opleidingsaanbod. De meeste masteropleidingen van de Universiteit Leiden zijn al Engelstalig. Waar dat zinvol is, zullen we het onderwijsaanbod uitbreiden met Engelstalige *bachelor*opleidingen. Het kan gaan om studies met een internationale oriëntatie of een bij uitstek internationale doelgroep, dat kan ook naast een Nederlandstalige variant. In het masteraanbod streeft de universiteit naar uitbreiding van het aantal Engelstalige *advanced* masteropleidingen. Dat zijn internationale, voor de deelnemers veeleisende en op professionals georiënteerde masteropleidingen die niet door de overheid worden bekostigd.

Tegelijkertijd moeten de Nederlandstalige opleidingen voldoende Engelstalige vakken bevatten. Dit is nodig voor buitenlandse uitwisselingsstudenten én zinvol voor Leidse studenten; Leidse studenten worden door het volgen van Engelstalige vakken beter voorbere-



reid op een Engelstalige master en op de arbeidsmarkt in het algemeen. Ook leidt de aanwezigheid van uitwisselingsstudenten tot een *international classroom*.

Om in de praktijk optimaal van een *international classroom* en een internationale onderwijsomgeving te kunnen profiteren, is het belangrijk dat opleidingen een goede verhouding tussen buitenlandse en Nederlandse studenten kennen. De praktijk leert dat interculturele interactie en samenwerking het beste tot stand komen als voldoende studenten in een groep een verschillende herkomst hebben. De universiteit streeft daarom naar een substantieel aandeel van buitenlandse studenten in haar Engelstalige opleidingen. We streven daarbij naar een derde internationale studenten in de Engelstalige programma's voor de universiteit als geheel, met een ondergrens van 25% per opleiding. Idealiter moet de groep buitenlandse studenten niet worden gedomineerd door één nationaliteit maar een grote mate van diversiteit kennen. De universiteit verwacht *international classrooms* te bewerkstelligen door het internationale onderwijsaanbod aantrekkelijker te maken, de interactie tussen Nederlandse en buitenlandse studenten te stimuleren en door een meer gerichte werving. Een meer integrale benadering van werving, alumni beleid, onderwijssamenwerking en onderzoekssamenwerking zal meer studenten interesseren voor het onderwijs in Leiden en Den Haag. Met online onderwijs willen we een extra impuls geven aan de internationalisering van ons onderwijs.

Onze promotietrajecten zijn al sterk internationaal georiënteerd. De informatie voor internationale kandidaten over de aard en inhoud van de promotietrajecten in de *graduate schools* moet evenwel beter. Duidelijker moet zijn welke trajecten gevolgd kunnen worden en welke vormen van financiële ondersteuning mogelijk zijn.

### **Twee talen in een Nederlandse universiteit**

Een internationale omgeving betekent ook dat studenten en staf uit Nederland en daarbuiten samenwerken zonder dat taal en taalverschillen dit verhinderen. De Universiteit Leiden zet zich ervoor in dat buitenlandse studenten en medewerkers zoveel mogelijk toegang hebben tot dezelfde faciliteiten en informatie als de Nederlandse studenten en medewerkers, en dat alle relevante informatie over opleidingen, organisatie en procedures ook in het Engels beschikbaar is. Alle activiteiten die de studie-ervaring verrijken zijn ook zo goed mogelijk toegankelijk voor buitenlandse studenten. Buitenlandse medewerkers moeten zoveel mogelijk kunnen participeren in de universitaire organisatie, ook in leiderschaps- en medezeggenschapsfuncties. Van de medewerkers en studenten die hier voor langere tijd blijven, verlangt de universiteit op termijn minimaal een passieve kennis van de Nederlandse taal. De universiteit verbetert daarom de toegang tot Nederlandse taalcursussen voor studenten en staf.

Onze docenten in Engelstalige opleidingen zijn vaardige gebruikers van het Engels en beheersen minimaal het C1-niveau, een eis die geldt voor de Basiskwalificatie Onderwijs (BKO). Waar nodig worden ook eisen gesteld aan de Engelse taalvaardigheid van studenten.

### **International community voor student en staf**

Tweetaligheid is ook een voorwaarde voor een goede integratie van buitenlandse studenten en medewerkers in de Leidse academische gemeenschap. Maatregelen gericht op de integratie van studenten, ook in de Nederlandse samenleving, worden voortgezet. Deze maatregelen betreffen de hele keten die studenten in Leiden en Den Haag doorlopen, van studiekeuzer tot en met alumnus. De universiteit ondersteunt de studenten die een loopbaan in Nederland nastreven en houdt haar alumni – in Nederland of daarbuiten werkzaam – betrokken bij de

universiteit. Onze internationale oriëntatie moet tevens tot uitdrukking komen in de samenstelling van de universitaire gemeenschap. De Universiteit Leiden spant zich de komende periode in voor versterking van inclusiviteit, als onderdeel van het diversiteitsbeleid. De toegang tot de universitaire gemeenschap en de kans op succes in die gemeenschap moeten gelijk zijn voor iedere student en medewerker.

### **Focusregio's voor internationale samenwerking**

Om zich ook in de toekomst internationaal effectief te positioneren gaat de Universiteit Leiden haar internationale netwerk wereldwijd versterken en uitbreiden. Binnen Europa is de universiteit goed gepositioneerd, mede door de samenwerking in de LERU en de deelname aan diverse andere Europese netwerken. Buiten Europa wil de universiteit systematisch een beperkt aantal strategische samenwerkingsrelaties ontwikkelen met partnerinstellingen, bij voorkeur voor zowel onderzoek als onderwijs, met bestaande facultaire relaties als basis. Internationale samenwerking is gebaat bij langlopende relaties en veelvuldige interactie. Zo ontstaan onderwijs- en onderzoeksnetwerken voor de lange termijn, die voor beide partners profijtelijk zijn. Bovendien vergroot dit de zichtbaarheid van de Universiteit Leiden bij potentiële internationale studenten en promovendi en bij wetenschappelijk talent.

Samenwerking op instellingsniveau moet een duidelijke meerwaarde bieden ten opzichte van individuele en facultaire wetenschappelijke netwerken. Die meerwaarde ontstaat door het opbouwen en beheren van goede relaties met overheden, ambassades, universiteiten, onderzoeksfinanciers en beurzenverstrekkers, en door het coördineren en bundelen van bezoeken en activiteiten. Voor een beperkt aantal prioritaire landen ontwikkelt de Leidse universiteit daarom – bij voorkeur in samenspraak met de internationale partneruniversiteiten – een gericht programma voor duurzame onderwijs- en onderzoekssamenwerking, waar eigen sterktes en lokale zwaartepunten samenkomen. De eerste regio's waarmee we een dergelijk universiteitsbreed samenwerkingsprogramma opzetten, zijn Indonesië, China en Latijns Amerika.

### **League of European Research Universities (LERU)**

De Universiteit Leiden streeft naar intensivering van de samenwerking in de LERU in alle disciplines. Op Europees niveau blijft de LERU *het* netwerk van universitaire partners en de belangrijkste toegang tot de beleidsmakers en politici in Brussel. De universiteit blijft actief participeren in de League om zo de belangrijke rol van onderzoeksuniversiteiten en het belang van excellent wetenschappelijk onderzoek bij de EU te benadrukken. Dat kan bijdragen aan intensieve deelname van de Universiteit Leiden en haar partners aan onderzoeksfinancieringsprogramma Horizon 2020 en aan een actieve rol in de voorbereiding van de Europese programma's na 2020.

De Universiteit Leiden werkt in de LERU sinds 2002 succesvol samen met haar partners. Met veel van de LERU-universiteiten onderhoudt zij al eeuwenlang goede academische relaties. Waar mogelijk willen we daarom ook de inhoudelijke samenwerking met de LERU-partners intensiveren. De Universiteit Leiden verkent de mogelijkheden voor een meer structurele onderwijssamenwerking en voor gemeenschappelijke activiteiten in het onderzoek. Met het oog op Horizon 2020 zoekt Leiden met de LERU-partners naar nieuwe verbindingen met *twinning partners* in Centraal- en Oost-Europa. Samenwerking met universiteiten in deze landen speelt immers een belangrijke rol, zowel bij de consortiavorming voor Horizon 2020 als in de partnerschappen en allianties voor Erasmus+, het Europese programma voor internationale onderwijssamenwerking en mobiliteit.

## 6. Campus Den Haag

### Ambitie

*De Universiteit Leiden heeft haar activiteiten in Den Haag de laatste jaren sterk uitgebreid. Met haar succesvolle Campus Den Haag sluit de universiteit nauw aan op de thema's die de stad Den Haag kenmerken: Den Haag als stad van internationaal recht, vrede en veiligheid en als centrum van het Nederlandse openbaar bestuur en van international governance. De komende jaren bouwt de universiteit de relatie met de stad Den Haag en andere prominente spelers in het Haagse verder uit, in zowel onderwijs en onderzoek als innovatie. Zij versterkt de Campus Den Haag en breidt haar onderzoeksactiviteiten en haar opleidingsaanbod uit. De organisatie van de Campus Den Haag zal in de komende periode verder vorm krijgen.*

### Acties

De universiteit wil haar aanwezigheid in Den Haag verstevigen en doet dat door:

- het opleidingsaanbod op de Campus Den Haag te vergroten, zowel in de bachelor- als in de masterfase;
- het ontwikkelen van een onderzoeksprogramma op het gebied van *governance* en *global challenges* dat nauw aansluit bij het profiel van de stad Den Haag.

### Uitbreiding

Het aantal studenten in Den Haag is de laatste jaren sterk gegroeid. In 2010 waren het er nog 800, in 2014 al meer dan 2500 en het streven is 4000 in 2020. Deze groei is deels te realiseren door een grotere instroom in de bestaande opleidingen. Daarnaast breidt de universiteit het opleidingsaanbod uit. Zo heeft de universiteit de ambitie om op de Haagse campus enkele nieuwe Engelstalige bacheloropleidingen te starten, op het terrein van *safety and security* en *governance*. Verder zal de universiteit nieuwe masteropleidingen ontwikkelen en advanced masterprogramma's aanbieden.

### Campusontwikkeling in Den Haag

Om de groei in studentenaantallen en het personeelsbestand op te vangen, vrijt een nieuwe onderwijslocatie in het Wijnhavenkwartier. Hiermee wordt de Campus Den Haag een compacte campus met een aantal hoofdlocaties op loopafstand van elkaar: het Anna van Buerenplein, de Schouwburgstraat en de Wijnhaven.

De Campus Den Haag kan gezien worden als een van de drie kernlocaties van de universiteit: Leidse binnenstad, de *science*-campus en de Haagse binnenstad. De universiteit is zich ervan bewust dat de Campus gevestigd is in een andere stad en dat dit nieuwe mogelijkheden, maar ook nieuwe uitdagingen met zich meebrengt. Vaststaat is dat de Haagse studenten volwaardig deel uitmaken van de academische gemeenschap van de Universiteit Leiden. Het bereiken van binding van de Haagse student met de gemeenschap in Leiden en, omgekeerd, binding van de Leidse student met De Campus Den Haag, is daarom een belangrijke opdracht voor de komende jaren.

### Onderzoek en innovatie

Door in het onderzoeksprogramma aan te sluiten bij het profiel van de stad Den Haag, kan de campus de komende periode uitgroeien tot internationaal academisch centrum voor

onderwijs en onderzoek op het gebied van *governance* en *global challenges*. De campus zal daarvoor verbinding zoeken met de ministeries, internationale en Europese organisaties en de diplomatieke en juridische instellingen in Den Haag.

Diverse faculteiten worden actief op de Campus Den Haag. In nauwe samenwerking met de stad Den Haag stelt de universiteit daarvoor een agenda op. Waar mogelijk sluit deze aan bij het profiel van de stad en daarnaast krijgt de typisch stedelijke problematiek een plaats.

De Campus Den Haag verzorgt een aantal universiteitsbrede activiteiten en blijft dat doen. De campus fungeert als universiteitsbreed platform voor innovatie, via het *Centre of Innovation*. Dit brengt experts op het raakvlak van wetenschap, technologie en ondernemerschap samen met studenten, onderzoekers en externe partijen. Doel is om innovatieve ideeën tot bloei te brengen. De campus ondersteunt en faciliteert verder duale promotietrajecten waarin promovendi, naast hun baan, een promotieonderzoek doen aan de Universiteit Leiden.

# Mensen, middelen, organisatie

De zes thema's die in de vorige paragrafen aan de orde kwamen, komen voort uit de ambitie om excellentie in onderzoek en onderwijs te realiseren. Zo'n strategie vraagt om een uitvoering die die ambitie ondersteunt. De in de vorige paragrafen geschetste strategie stelt daarom hoge eisen aan organisatie, bemensing, ondersteuning, werkomgeving, faciliteiten en infrastructuur en vereist samenwerking met strategische partners in de regio en in het buitenland.

## Decentrale organisatie

De Universiteit Leiden is van oudsher zo georganiseerd dat sturing zo laag mogelijk in de organisatie plaatsvindt, veelal in een van de 27 instituten. Deze overwegend disciplinair georganiseerde instituten zijn de thuisbasis van de wetenschappelijke staf. Interdisciplinaire samenwerking komt voort uit bijdragen aan elkaars opleidingen en wordt ook bevorderd via de profileringsgebieden en het gezamenlijk gebruik van faciliteiten. De universiteit houdt de komende jaren bewust vast aan de disciplinaire organisatie. De universiteit laat de wetenschappelijke besluitvorming zoveel mogelijk over aan de wetenschappelijke staf. Zo scheidt de universiteit maximale ruimte voor de wetenschappers om zelf de richting van onderwijs en onderzoek te bepalen. Een sterk decentrale organisatie past bij een brede onderzoeksuniversiteit.

## Slagvaardig personeelsbeleid

De kwaliteit van de Leidse medewerkers is de sleutel tot het realiseren van de universitaire ambities. Het personeelsbeleid van de universiteit is gericht op het aantrekken, behouden en belonen van een kwalitatief sterke staf, in onderwijs en onderzoek maar evenzeer in de ondersteunende functies. Wij stimuleren het enthousiasme van onze medewerkers, hun actieve betrokkenheid bij de universiteit en hun professionele ontwikkeling. In de komende jaren willen wij belangrijke nieuwe stappen zetten. Het gaat daarbij, zoals eerder aan de orde kwam, om nieuwe initiatieven voor het scouten en aantrekken van excellente wetenschappers, aanscherping van het loopbaanbeleid voor het wetenschappelijk personeel waarin de verwevenheid van onderwijs en onderzoek tot uitdrukking komt, en verbreding van de begeleiding van promovendi en postdocs. Ook voor de onderwijskwaliteitszorg wordt de jaarlijkse R&O-cyclus verder ontwikkeld, met waardering voor bijzondere (onderwijs)prestaties maar ook – waar nodig – ingrijpen als functioneren langdurig onder de maat is. De universiteit gaat ook door met een aantal programma's die nog volop in uitvoering zijn, zoals het trainingsaanbod voor docenten en het diversiteitsprogramma. Het aantal vrouwen in wetenschappelijke en leidinggevende topposities groeit, maar kan nog veel beter.

## Hoogwaardige ondersteuning

Uitstekend functionerende faciliteiten voor studenten en medewerkers en een effectieve interne dienstverlening en advisering op terreinen als personeel, financiën, werkplekbeheer en onderwijsadministratie zijn cruciaal voor het bereiken van onze ambities. Het is in ieders belang dat het wetenschappelijk personeel zoveel mogelijk tijd aan onderwijs en onderzoek besteedt, en zo weinig mogelijk aan administratieve zaken. Uit medewerkersonderzoek blijkt dat medewerkers positief zijn over de kwaliteit en de efficiëntie van de ondersteuning. Dat moet zo blijven en waar nodig moeten verbeteringen worden doorgevoerd. De kosten van de

noodzakelijke ‘overhead’ behoren tot de laagste van de Nederlandse universiteiten. Daarin zullen wij sober blijven. De taken van de ondersteunende staf ontwikkelen zich echter snel. Professionalisering, expertisebevordering en het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden staan daarom centraal. De ondersteunende en wetenschappelijke staf zullen als partners samenwerken om de ambities in dit instellingsplan waar te maken. We streven daarom ook naar een optimale community-vorming van het wetenschappelijke en ondersteunende personeel. Zij maken allen deel uit van dezelfde universiteit.

### **Stimulerend werkklimaat**

De universiteit ziet het als haar opdracht om de universitaire gemeenschap een uitdagende en plezierige werkomgeving te bieden. Dat betekent dat zij ook oog heeft voor werkdruk. Onze samenleving vraagt veel van de universiteiten en de wetenschappers. Het wetenschappelijk personeel staat meer dan ooit onder druk om aan de verwachtingen omtrent onderwijs en onderzoek te voldoen. Tegelijkertijd wordt van hen verwacht dat ze zich mengen in publieke en professionele discussies, dat ze onderzoeksnetwerken opzetten en onderzoekssubsidies binnenhalen, en enthousiasmerend leiding geven aan onderzoeksgroepen en opleidingen. Dit spanningsveld zal in de daarvoor in aanmerking komende gremia regelmatig worden gemonitord. We proberen om de werkdruk door middel van prioritering, fasering en dosering van nieuwe initiatieven hanteerbaar te houden en door administratieve procedures overall, waar mogelijk, te vereenvoudigen. Bovendien blijft de universiteit kritisch kijken naar de zorgelijke kanten van het huidige wetenschappelijk onderzoek, zoals de door velen gevoelde excessieve publicatiedruk, en naar de toenemende verantwoordingscultuur rond de verschillende onderzoekssubsidies, onderwijs en overige geldstromen.

### **Hoogwaardige huisvesting en infrastructuur**

Excellent onderzoek en onderwijs verdienen excellente voorzieningen. Wij werken aan een ambitieus huisvestingsprogramma. Nieuwbouw en renovatie voor Bestuurskunde en het *Leiden University College* (beide in Den Haag), Archeologie, en de Universiteitsbibliotheek (beide in Leiden) zijn onlangs afgerond. De bouw van de eerste fase van de nieuwe *science-campus* wordt naar verwachting in 2016 opgeleverd. De tweede fase wordt aansluitend gerealiseerd. De sterke groei in de studentenaantallen in de afgelopen jaren en het vooruitzicht van verdere groei, leiden tot een uitbreiding van onze onderwijs- en onderzoeksfaciliteiten. Maar ook innovaties in het onderwijs en onderzoek stellen nieuwe eisen aan bestaande gebouwen en voorzieningen. De panden van de faculteit Geesteswetenschappen zijn verouderd en de voorzieningen moeten aangepast worden aan het hedendaagse onderwijs. De universiteit onderzoekt of – binnen de financiële randvoorwaarden - een omvangrijke renovatie dan wel nieuwbouw de beste oplossing is. Tenslotte breiden we de Campus Den Haag uit met een nieuwe locatie: studenten en medewerkers van Bestuurskunde nemen in 2016 hun intrek in het voormalige Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in het Wijnhavenkwartier. Hiermee ontstaat in Den Haag een compacte campus waar op termijn onderwijs aan maximaal 4000 studenten kan worden verzorgd.

De voorzieningen en collecties van onze universiteitsbibliotheken zijn toonaangevend in Nederland. Met de overkomst van de KIT- en KITLV-collecties en uitbreiding van de huisvesting, ontstaat een van de belangrijkste *Asian Libraries* in de westerse wereld.

De Universiteit Leiden hoopt voorts met externe subsidies en in samenwerking met onder meer het LUMC en partners in het Leiden Bio Science Park meer onderzoeksfaciliteiten naar Leiden te halen, vergelijkbaar met *NeCEN* en de *Biotech Training Facility*. Een aandachtspunt voor de komende jaren is de ICT-infrastructuur. De voorzieningen functioneren nog niet in alle opzichten volgens de normen van een ambitieuze onderzoeksuniversiteit. Daarnaast eisen ook ontwikkelingen rond e-learning, datamanagement en het snel groeiende gebruik van de concerninformatiesystemen forse investeringen in de ICT-infrastructuur.

### **Gezonde financiële basis**

De Universiteit Leiden heeft een gezonde financiële uitgangspositie. De interne financiering is flexibel en gebaseerd op twee uitgangspunten: budgetten voor onderwijs, rekening houdend met aantallen studenten, en budgetten voor onderzoek door het voorzien in matching van NWO- en EU/ERC-subsidies en promotiebegeleiding. Het model is succesvol en blijft gehandhaafd, binnen de grenzen van de krappe overheidsfinanciering. Veel van de ambities in dit instellingsplan vragen om nieuwe investeringen. Met name voor het aantrekken van toptalent, onderwijsinnovatie waaronder *e-learning*, en de vernieuwing en uitbreiding van de ICT-infrastructuur inclusief datamanagement, zijn forse investeringen nodig. De meerjarenramingen bieden hiertoe ruimte, maar die ruimte is beperkt. Heldere keuzen voor de besteding van de middelen zijn daarom essentieel. Die keuzen worden gemaakt bij het opstellen van de jaarlijkse begrotingen.

### **Maatschappelijke verantwoordelijkheid**

De Universiteit Leiden staat middenin de maatschappij, en onderkent de verantwoordelijkheden die dat meebrengt. Duurzaamheid, maatschappelijke verantwoordelijkheid en veiligheid spelen hierbij een belangrijke rol en komen terug in onderwijs en onderzoek, maar ook in de bedrijfsvoering. In de nieuwbouw voor de *science*-campus zijn duurzaamheidsmaatregelen verankerd en extern erkend. In de nieuwbouw op de Haagse campus en de renovatie of nieuwbouw voor het *humanities*-complex krijgen deze aspecten eveneens de aandacht. Binnen de beleggingsportefeuille is duurzaamheid een richtinggevend criterium. Ook wordt er een nieuw milieu- en duurzaamheidsplan uitgebracht, waarbij het uitgangspunt is dat de Universiteit Leiden wil aansluiten bij de standaarden van vergelijkbare instellingen voor onderwijs en onderzoek. Studenten willen we betrekken bij de implementatie van dit plan. In het domein van transparantie en externe verantwoording wil de Leidse universiteit meer dan nu een voortrekkersrol gaan spelen.

## Colofon

Uitgave: Strategische Communicatie en Marketing Universiteit Leiden

Van dit strategisch plan bestaan ook een Engelstalige versie en twee publieksversies (in het Nederlands en het Engels). Deze zijn aan te vragen bij [communicatie@leidenuniv.nl](mailto:communicatie@leidenuniv.nl)

Meer informatie:

[www.universiteitleiden.nl](http://www.universiteitleiden.nl)

Februari 2015