



Wetenschap voor en over de samenleving



Universiteit
Leiden
Governance and Global Affairs

Inhoud

Ambities	2
Vijf ambities voor 2026	3
Wie wij zijn	4
Ons profiel	5
Ons niveau van onderwijs en onderzoek	6
Onze profileringsthema's	7

Onze academische gemeenschap	9
Onze medewerkers	10
Onze omgeving	11
Onze gemeenschap en werkcultuur	12
Onze AI-omgeving FGGAi	14
Onze groei	15
Continuïteit	16
Strategische groei-initiatieven	17
Realisatie en sturing	18
Uitvoeringsplan	19

Ambities

De Faculteit Governance en Global Affairs (FGGA) verzorgt kwalitatief hoogwaardig interdisciplinair onderwijs over en onderzoek naar urgente maatschappelijke en governance-vraagstukken. FGGA stelt zich tot doel wetenschappelijke kennis te versterken, studenten en professionals op te leiden en bij te dragen aan de samenleving. Dit is onze missie en die voeren wij met ambitie uit.

In deze Vervolgstrategie delen wij wie wij zijn en waar in 2026 en verder onze focus ligt, op inhoud en in uitvoering. Met deze focus kunnen wij continueren wat wij al goed doen, prioriteren waar meer nodig is en wendbaar in blijven spelen op wat de samenleving van ons vraagt. Wij voelen een grote verantwoordelijkheid, als kennisinstelling in woelige tijden. Samengevat doen we dat met een duidelijk profiel en een vijftal ambities:

Wij werken vanuit een scherp maatschappelijk profiel

- Onze focus ligt op hedendaagse maatschappelijke en governancevraagstukken;
- Het betreft recht, bestuur, beleid, conflict en veiligheid, economie, diplomatie, inlichtingen, digitale veiligheid en maatschappelijke veerkracht;
- Samen met de andere faculteiten profileren wij ons als Universiteit Leiden op thema's waarin wij een natuurlijke, academische en strategische leiderschapsrol vervullen.

Wij zijn wendbaar, vernieuwen en hebben een ondernemende mentaliteit

- Wij blijven pionieren en kiezen er bewust voor een voortvarende rol te blijven pakken in de academische wereld en de samenleving, juist in turbulente tijden.
- Ons onderwijs en onderzoek is interdisciplinair en nationaal en internationaal onderscheidend.

Onze onderzoeksgedreven opleidingen hebben een scherp interdisciplinair en maatschappijgericht profiel en voldoende schaal om stabiel hoge kwaliteit te kunnen bieden.

- Met ons excellente onderzoek dragen wij vanuit ons profiel substantieel bij aan maatschappelijke oplossingen en handhaven wij onze internationale positie en reputatie.
- Onze interdisciplinaire teams leiden nieuwe generaties op met een kritische, internationale blik op politiek, bestuur, beleid, management en maatschappelijke functies.

Onze vijf ambities voor 2026 en verder zijn:

- 1. Wij blijven prioriteit blijven geven aan onderwijs en onderzoek**
 - Kwalitatief hoogwaardig en internationaal onderscheidend onderwijs en onderzoek bieden is onze basis.
- 2. Wij maken werk van erkennen en waarderen**
 - FGGA wil een cultuur versterken waarin academisch, educatief en organisatorisch burgerschap wordt erkend en gewaardeerd.
- 3. Wij vormen een academische gemeenschap die waarde hecht aan het collectief**
 - Onze gezamenlijke identiteit en gedeelde verantwoordelijkheid vraagt om duidelijke verwachtingen over hoe we samenwerken en verbinding met elkaar vinden. Autonomie daarbinnen is cruciaal, maar niet vrijblijvend.
- 4. Wij zetten AI verantwoord en selectief in**
 - Wij willen dat onze studenten en medewerkers in staat zijn AI weloverwogen te gebruiken.
- 5. Wij bieden continuïteit en strategische groei**
 - Door te continueren wat we al goed doen in onderwijs en onderzoek en focus aan te brengen waar we een structurele opgave zien voor de toekomst, blijven we kwaliteit bieden.
 - Aanvullend zien we specifieke groeimogelijkheden in de realisatie van nieuwe masteropleiding(en) (met voldoende volume) en Leven Lang Ontwikkelen.

In deze Vervolgstrategie lichten we de aard van onze faculteit en onze ambities verder toe.



Wie wij zijn

FGGA is een academische gemeenschap, die zich kritisch en ondernemend positioneert in een veranderende wereld. Met de combinatie van academische traditie, internationale betekenis en een pioniersgeest verzorgt FGGA kwalitatief hoogwaardig interdisciplinair onderwijs over en onderzoek naar maatschappelijke en governance-vraagstukken. Dit doen wij vanuit Den Haag waar deze vraagstukken zich in alle facetten aandienen en waarin wij een verantwoordelijkheid ervaren: tot de mensen, de straten, de wijken, de instituties en het samenspel, ook geopolitiek. We komen tot nieuwe wetenschappelijke inzichten en verleggen grenzen om impact te realiseren. Dit doen wij in samenwerking met universitaire en maatschappelijke partners. Zo geven we met onze internationale populatie van studenten, docenten, onderzoekers en staf vorm aan de toekomst van onze studenten en van wetenschap en samenleving.



Ons profiel

Als academische gemeenschap die vooruit wil, maken wij keuzes. In de context van geopolitieke en economische spanningen, digitale en maatschappelijke transitie, ongelijkheden, groeiend wantrouwen naar instituties en druk op gezondheid en welzijn, bewegen wij proactief en nieuwsgierig mee. Maar niet in alle richtingen.

Wij profileren ons, kiezen waar wij educatief en wetenschappelijk willen en kunnen excelleren, nationaal en internationaal. Met deze focus behouden wij kwaliteit van onderwijs en onderzoek en blijven wij wetenschappelijk en maatschappelijk relevant. Focus kiezen is nooit klaar, zeker niet in turbulente tijden. Het vraagt om continu bijsturen en ruimte houden voor nieuw initiatief. Juist daar is FGGA sterk in.

Wetenschap voor en over de samenleving is hét domein van de Faculteit Governance and Global Affairs (FGGA). Ons interdisciplinaire onderwijs en onderzoek gaat over governance van hedendaagse vraagstukken. Onze thema's en perspectieven zijn recht, bestuur, beleid, governance, conflict en veiligheid, diplomatie, inlichtingen, economie, digitale veiligheid en maatschappelijke veerkracht. Wij benaderen deze vanuit een bestuurskundig, politicologisch, economisch, juridisch, sociologisch en soms ook ander perspectief. Dus interdisciplinair en interfacultair, met gebruik van monodisciplinaire kennis.



Ons niveau van onderwijs en onderzoek

Ons onderwijs en onderzoek is interdisciplinair en nationaal en internationaal onderscheidend. Onze opleidingen hebben een scherp interdisciplinair en maatschappijgericht profiel, zijn onderzoeksgedreven en hebben voldoende schaal om stabiel hoge kwaliteit te kunnen bieden. Ons onderwijs is, conform de onderwijsvisie van Universiteit Leiden, sterk onderzoeksgedreven. Wij bevorderen actief leren en stimuleren de ontwikkeling van academische en professionele vaardigheden. Wij bieden onze studenten een onderwijsleeromgeving die zich kenmerkt door internationale en interculturele diversiteit, een omgeving die in open verbinding staat met de samenleving.

Wetenschappelijke en maatschappelijke uitdagingen in de domeinen waarin wij ook onderzoeksmatig excelleren, zoals bestuur, beleid, veiligheid en conflict, en maatschappelijke veerkracht, vormen een continue voedingsbron voor het onderwijs. Wij kiezen hierbij bewust voor doelmatige, financieel duurzame opleidingen met voldoende schaal. Zo voorzien we nadrukkelijk in een maatschappelijke behoefte en kunnen wij solide opleidingen van hoog niveau bieden.

Met ons excellente onderzoek dragen wij vanuit ons profiel substantieel bij aan maatschappelijke oplossingen en handhaven wij onze internationale positie en reputatie. De kracht van ons onderzoek ligt in onze onderzoekers en hun nauwe samenwerking met overheden en maatschappelijke partners. We leveren onderzoek dat niet alleen inzicht biedt, maar ook daadwerkelijk bijdraagt aan impactvolle oplossingen, nationaal en internationaal. Dat doen wij met de hele academische gemeenschap van FGGA.

Wij bieden beginnende en ervaren onderzoekers uit binnen- en buitenland een omgeving waarin zij vanuit academische vrijheid en in kritische dialoog hun kennis delen en verdiepen. Onze teams en top-wetenschappers dragen zo substantieel bij aan onze uitstekende en internationaal erkende prestaties. Met hun academische onderscheidingen, wetenschappelijke beurzen en subsidies en bijdragen in het publieke domein bewijzen zij keer op keer hun betekenis voor wetenschap en samenleving.



Profileringsthema's

Universiteit Leiden is een internationaal georiënteerde en brede universiteit. Om de maatschappelijke relevantie en strategische zichtbaarheid van ons onderwijs en onderzoek verder te versterken, richt onze universiteit zich in het bijzonder op vijftien samenhangende thema's (geclusterd in vijf wetenschapsdomeinen) waarin wij aantoonbaar academisch sterk staan en een natuurlijke, inhoudelijke en strategische leiderschapsrol vervullen. Binnen deze vijftien thema's kiest FGGA op de volgende thema's voor een aanvoedersrol:

- Veiligheid & Cybersecurity
- Vertrouwen in tijden van Polarisation
- Geopolitiek in Europa en de wereld
- Ongelijkheid
- Sociale Transitie
- Publieke gezondheid en welzijn
- AI voor mens, maatschappij en wetenschap
- Duurzaamheid en biodiversiteit

Deze thema's sluiten direct aan bij de expertise van de instituten en opleidingen binnen FGGA en bij bredere interfacultaire samenwerkingsverbanden binnen de universiteit, zoals de Health Campus Den Haag. Terwijl we in de genoemde



thema's, in het bijzonder de bovensten, een expliciete voorhoederol vervullen, kunnen medewerkers van FGGA op alle vijftien themagebieden actief zijn, voortkomend uit het maatschappijgerichte en interdisciplinaire karakter van FGGA. Zo speelt FGGA ook een onderscheidende rol in het thema Generatie van de Toekomst.

De thema's vormen samen een coherent profiel dat zowel de maatschappelijke rol van de faculteit scherp neerzet als concrete handvatten biedt voor onderwijsontwikkeling, onderzoekspositionering en interfacultaire samenwerking. Ze weerspiegelen de manier waarop FGGA bijdraagt aan het begrijpen én verbeteren van de governance van hedendaagse maatschappelijke vraagstukken.



FGGA in het kort

FGGA:

- is maatschappijbewust en wendbaar
- biedt kwalitatief hoogwaardig onderwijs en onderzoek
- vernieuwt en heeft een ondernemende mentaliteit
- stimuleert initiatief
- biedt continuïteit en kiest focus
- werkt vanuit rust, vertrouwen en effectiviteit

FGGA:

- vormt een academische gemeenschap met een groeiende studentenpopulatie
- werkt met internationale teams van docenten, onderzoekers en staf
- werkt nauw samen met vele partners, vooral in het publieke domein, zoals de stad Den Haag, departementen, internationale organisaties, gemeenten, kennisinstellingen en maatschappelijke partners

FGGA

- startte in 1999, vanaf 2016 onder huidige naam FGGA
- heeft ruim 4.500 studenten, bijna 500 medewerkers


FGGA bestaat uit:

- drie instituten: Bestuurskunde, Security and Global Affairs, Leiden University College
- Centre for Professional Learning, Dual PhD Centre
- faculteitsbureau

FGGA biedt:

- vier bachelorprogramma's, met meerdere uitstroomprofielen en ruim keuzeaanbod, minoren en een honours programma
- vier Masterprogramma's, eveneens met meerdere uitstroomprofielen
- een divers palet aan training- en opleidingsmogelijkheden voor professionals

FGGA is interdisciplinair:

- vanuit het onderzoek en onderwijs heeft FGGA een interdisciplinaire focus op maatschappijvraagstukken: recht, bestuur, beleid, governance, conflict en veiligheid, diplomatie, inlichtingen, economie, digitale veiligheid en maatschappelijke veerkracht
- 

Onze academische gemeenschap

Met elkaar willen we een cultuur versterken waarin academisch, educatief en organisatorisch burgerschap wordt erkend en gewaardeerd. FGGA wil een gezonde en opbouwende en inclusieve werkcultuur bieden, met gelijkheid in kansen. We willen dat medewerkers hierin duurzaam kunnen werken, ruimte ervaren en zich gesteund voelen door hun leidinggevenden en collega's. Dit geldt voor alle medewerkers: docenten, onderzoekers, en leidinggevenden.



Onze medewerkers

Wij zijn trots op onze internationale staf, die vanuit de optelsom van ieders kwaliteiten dagelijks uitvoering geeft aan onze missie. Dit heeft betekenis voor onze manier van samenwerken en ons personeelsbeleid. Een belangrijke concrete stap hierin is het erkennen en waarderen van alle medewerkers in het huidige functieprofiel, het samen zoeken naar mogelijkheden om talenten te benutten en te ontplooiën, en ook horizontale overstappen te kunnen maken. Daarbij kijken we dan vooral naar een aantrekkelijk pakket van verantwoordelijkheden dat past bij de functie, behoefte, ontwikkeling en ambities van de individuele medewerker, waarop deze vervolgens ook aanspreekbaar is.

In deze werkcultuur erkennen en waarderen we prestaties van medewerkers, individueel en als team, in onderzoek, onderwijs, open science, beleid, support en bestuurlijk werk. Dit vraagt ook aandacht voor prestaties die minder zichtbaar zijn, maar wel essentieel, zoals commissiewerk, mentorschap, maatschappelijke impact, transparantie en toegankelijkheid van werk en het ondersteunen van collega's. Academia in Motion helpt ons om deze cultuur expliciet vorm te geven, voor alle medewerkers van FGGA, in onderwijs-, onderzoeks- en staffuncties.

Een jaarlijkse vlootshow in combinatie met een centrale rol voor de GROW-cyclus is essentieel om actief erkenning te geven, ruimte te bieden voor keuzes, talenten te signaleren en kansen te creëren buiten de formele loopbaanpaden. Hierbij zetten we ook gericht bijzondere beloningen in en zetten we uitzonderlijke prestaties in onderwijs en onderzoek in de



spotlichten. Tevens verkennen wij hoe we nationaal of internationaal tot verbetering van academische titels kunnen komen, om onjuiste wegingen van onze titels, bijvoorbeeld bij subsidie-aanvragen, te voorkomen.

Voor de onderzoekers vormt open science een belangrijke leidraad. Openheid, samenwerking, transparantie en maatschappelijke betrokkenheid is onderdeel in het breed waarderen van onderzoeks-bijdragen, zowel individueel als in teamverband. Het gaat hierbij ook om 'Pay back to society', zodat onze samenleving gebruik kan maken van onze kennis. Wij bevorderen dit graag door deze te delen. Erkennen en waarderen als programma gaat primair over

medewerkers, maar principes hiervan laten we doorklinken in ons onderwijs. Om studenten te kunnen laten uitgroeien tot academische en maatschappelijk betrokken professionals die over grenzen heen kunnen kijken is immers meer nodig dan het aanreiken van diepgravende kennis. Zo stimuleren wij bijvoorbeeld het opdoen van internationale ervaringen. En goed onderwijs gaat bij ons samen met het bieden van support aan studenten, bijvoorbeeld met Career Services, ons Student Wellbeing programma en onze Scriptiewerkplaats.

Onze omgeving

Als FGGA zijn we één van de zeven faculteiten, verankerd in Den Haag. Onze scope is internationaal en daarmee is de wereld onze omgeving. Dit is inherent aan de aard van ons onderwijs en onderzoek. Wij hebben een sterk internationaal netwerk, dat bestaat uit de directe contacten van onze medewerkers, onze internationale onderzoeksprojecten en onze strategische samenwerkingsverbanden, ook voor studentenuitwisseling. Ook specifiek Europa is voor FGGA natuurlijk terrein. Dit komt voort uit de focus van onze opleidingen en onderzoek en is bijvoorbeeld reden om samen te werken binnen de UNA Europa alliantie.

Ook in inhoud en beleid van ons werk verhouden wij ons rechtstreeks tot onze omgeving en partners. Met ons werk hebben wij directe betekenis voor overheidsbeleid. Andersom is Europees, nationaal en regionaal beleid natuurlijk vaak kaderstellend of stimulerend voor ons. Dit geldt bijvoorbeeld voor de landelijke inzet op talentstrategie en regionale samenwerking, ontwikkelingen in wet- en regelgeving voor Leven Lang Ontwikkelen en regionale, nationale en Europese subsidieprogramma's.

En terwijl wij zelfbewust handelen in een mondiaal netwerk, hebben wij een sterke thuisbasis, niet toevallig in Den Haag; deze omgeving is uniek. Het is het politieke en bestuurlijke hart van Nederland en huisvest tegelijk honderden internationale

organisaties, in het bijzonder op het gebied van vrede, recht en diplomatie.

FGGA werkt dan ook nauw samen met de stad Den Haag en de departementen, internationale organisaties, gemeenten, kennisinstellingen en maatschappelijke partners in de regio. Dit verrijkt ons eigen onderwijs en onderzoek en andersom maakt het de impact van ons onderwijs en onderzoek op de samenleving heel tastbaar. Met deze organisaties en hun mensen delen en verrijken wij onze kennis en veel van onze studenten gaan er later werken.

Universiteit Leiden heeft met Campus Den Haag in de afgelopen jaren in bredere zin positie gevonden in Den Haag. FGGA is daar een solide onderdeel van. Samenwerking met de andere partners in Campus Den Haag is hierbij vanzelfsprekend. De samenwerking krijgt nu ook vorm vanuit Universiteitscampus Spui. Vanuit deze nieuwe campus maakt Universiteit Leiden, samen met TU Delft, Open Universiteit, LUMC en Universiteiten van Nederland, wetenschap en onderwijs tastbaar en toegankelijk voor iedereen. Onze studenten en medewerkers maken zo maken deel uit van deze grotere gemeenschap. Zij werken en studeren op verschillende locaties in Den Haag, soms in Leiden en gezien ons nationale en internationale perspectief soms ook elders in het land of in de wereld.

Voor onze studenten en medewerkers van Leiden University College is hun eigen residentiële locatie aan het Anna van Buerenplein (Den Haag), waar ook de 1e- en 2e-jaars studenten wonen, een echte thuisbasis. En ons Dual PhD-centre is gevestigd aan de Schouwburgstraat (Den Haag). Voor onze faculteit als geheel is Wijnhaven (Den Haag) de thuisbasis.



Onze gemeenschap en werkcultuur

Wij vormen een organisatie van professionals. Voor een prettige en inclusieve werkomgeving is een goede balans tussen individuele autonomie, flexibiliteit en gedeelde verantwoordelijkheid voor het collectief cruciaal. Hierin zijn we allemaal cultuurdragers: studenten, docenten, onderzoekers, stafmedewerkers, leidinggevend en bestuur. Onze gezamenlijke identiteit en gedeelde verantwoordelijkheid voor onze organisatie als collectief vraagt om duidelijke verwachtingen over hoe we samenwerken en verbinding met elkaar creëren.

Studenten, medewerkers en onze samenwerkingspartners vinden op de Wijnhaven en onze andere locaties:

- een professionele gemeenschap, met een pionierende, ondernemende, maatschappijgerichte dynamiek;
- ruimte voor academische uitwisseling van ideeën, kritiek en verdieping, in onderwijs en onderzoek;
- een fysieke werk- en ontmoetingsplek.

Vanuit deze thuisbasis vormen wij een cultuur met de basiskenmerken: verbinding, autonomie, verantwoordelijkheid en betrokkenheid. Autonomie en verbondenheid versterken elkaar:

autonomie is een belangrijke waarde, maar in ieders professionele rol is autonomie is geen vrijblijvendheid. Door verbonden te zijn, voel je je meer onderdeel van het geheel. Bovendien kun je gezamenlijk meer bereiken door gebruik te maken van ieders achtergrond, expertise en netwerk. Door autonomie te hebben, kun je ook verantwoordelijkheid tonen. We beogen samen te werken aan een gedeelde missie, waarbij verantwoordelijkheid voor de werkomgeving gedeeld wordt met aandacht voor welzijn, inclusie, een gezonde werkbalans, collegialiteit, en het waarderen van de verschillende rollen.

Ontmoeting speelt daarin een belangrijke rol. Dat is essentieel voor nieuwe ideeën, samenwerking, het identificeren van kansen en voor informele kennis- en informatieoverdracht. Regelmatige fysieke aanwezigheid hoort daarbij. Meer dan 'naar kantoor' komen collega's naar een academische gemeenschap en een plek om samen te werken aan onze doelen voor studenten en maatschappij.

De sociale, inhoudelijke en fysieke werkomgeving zijn nauw verbonden. Wijnhaven en de andere locaties bieden niet alleen werkplekken, maar vormen vooral de ontmoetingsplaats waar medewerkers, studenten en partners elkaar tegenkomen en waarin de

academische gemeenschap zichtbaar wordt. Onze locaties bevinden zich midden in een open stedelijke omgeving, met continue in- en uitstroom van studenten, bezoekers, professionals en maatschappelijke partners. Dit bevordert de natuurlijke wisselwerking tussen werkomgeving en samenleving.



Onze gemeenschap en werkcultuur

Onze dynamische en publieke werkomgeving stelt tegelijk hoge eisen aan sociale en fysieke toegankelijkheid, veiligheid en gedeelde verantwoordelijkheid. Dergelijke eisen gelden ook voor de digitale werkomgeving. Hybride vergaderfaciliteiten, online samenwerkingstools en thuiswerkmogelijkheden bepalen in hoge mate wanneer en waarvoor medewerkers naar de campus komen, hoe zij samenwerken en welke verwachtingen daaruit voortkomen. FGGA wil medewerkers faciliteiten bieden volgens het Activity Based Working principe. Dit betekent dat de ruimtes en werkplekken het type werk (geconcentreerd, open, overleg, brainstorm, etc.) optimaal faciliteert door verschillende mogelijkheden te bieden. Autonomie en flexibiliteit vragen om gezamenlijke afspraken over bereikbaarheid, aanwezigheid en collegialiteit.

Tenslotte vraagt onze context ook om aandacht voor de verhouding tussen studenten en staf. In de huidige situatie lijkt de werkvloer veel op die van veel andere organisaties: een kantooromgeving. Het zichtbaar maken en beleven van de academische gemeenschap vraagt om continu na te denken over ruimtes waar studenten en medewerkers elkaar laagdrempelig kunnen ontmoeten, ook buiten de klassieke werkplekken. Dit kan vragen om aanpassingen in het toegangsregime en de zone-indelingen binnen het gebouw. Duidelijker sturen op wie toegang heeft in het



gebouw kan het mogelijk maken om binnen de muren van Wijnhaven uit te gaan van openheid en vertrouwen en dus minder te werken met zones. Dat kan bijdragen aan een werkcultuur die past bij onze inhoudelijke opdracht en bij de open en verbonden rol die we als

FGGA in Den Haag vervullen. Wijnhaven biedt de mogelijkheden om een dergelijke gemeenschapsplek te realiseren.

Onze AI-omgeving; FGGAi

De snelle technologische ontwikkelingen hebben het potentieel om alles wat we doen te verrijken, transformeren en uit te dagen. Dit geldt in het bijzonder voor de AI-tools en technieken, die impact hebben op onderzoek, onderwijs en bedrijfsvoering. Als faculteit kunnen we slagvaardiger en innovatiever zijn, als we AI weloverwogen inzetten, met behoud van de cruciale menselijke interactie en het sterke communitygevoel. Tegelijk hebben we zorgen, bijvoorbeeld over het bereik van leerdoelen en over kennisveiligheid. Ook worden de toegevoegde waarde en kwaliteit van AI soms overschat. Hierin zijn we realistisch. FGGA wil verantwoord handelen in de toepassing van AI: proactief, bewust, transparant en selectief, met weging van de keerzijden.

Doel is dat studenten en medewerkers van FGGA in staat zijn om AI kritisch te gebruiken én te begrenzen. We willen het benutten waar het aantoonbare meerwaarde creëert binnen onderzoek, onderwijs, en bedrijfsvoering. Dus alleen als het past bij ons profiel, bijdraagt aan onze academische gemeenschap, verantwoord en veilig is en onze continuïteit ondersteunt. Dit vraagt balans en een lerende houding: we willen een voortrekkersrol innemen in technologische adoptie en tegelijk bewaken dat de menselijke maat en menselijke interactie en de verbinding met de samenleving centraal blijven staan.

In het onderwijs zien we dat studenten vooral duidelijkheid nodig hebben. Niet weten wat mag maakt onzeker en kan passend gebruik in de weg staan. We willen dat studenten AI vaardig, kritisch en met zelfvertrouwen in kunnen zetten, zodanig dat het hun leerproces en capaciteiten versterkt. Ook docenten hebben behoefte aan duidelijkheid. Daartoe bieden we hen kaders, trainingen, ondersteuning en advies. Voor onderzoek is eveneens helder beleid nodig voor data-gebruik en open resources. We willen dat onderzoekers AI verantwoord kunnen gebruiken om de grenzen van hun vakgebied te verleggen. Op het gebied van bedrijfsvoering zetten we AI in om te verkennen waar dit op proces-niveau efficiency biedt. FGGA wil dat de inzet op AI leidt tot verantwoord AI-gebruik en -geletterdheid in al deze domeinen. Ter ondersteuning hiervan creëren we een veilige AI-infrastructuur en -omgeving om verantwoord de mogelijkheden te benutten. Deze omgeving noemen we FGGAi.



Onze groei

FGGA is in de korte tijd van haar bestaan snel gegroeid. Onze studentenaantallen groeiden van 2.000 in 2015 naar 4.500 in 2025. De aantallen docenten en onderzoekers en staf groeiden mee. De faculteit heeft in korte tijd een positie verworven in het academische landschap en in Den Haag. De groei zet naar verwachting door, gezien de focus op maatschappelijk urgente vraagstukken, de snelheid waarmee de faculteit inspeelt op wat de samenleving vraagt en de toenemende aantrekkingskracht van Den Haag als bruisende studentenstad. Die verwachting is reëel, ook bijvoorbeeld gezien de instroom in de nieuwe bachelor Cybersecurity en Cybercrime, die meteen bij de start in september 2025 180 studenten trok. Zo levert FGGA een bovengemiddelde bijdrage aan de ambitie van Universiteit Leiden om toe te groeien naar 10.000 studenten in Den Haag.

In navolging van de groeiende studentenaantallen, ziet FGGA ook een groei in onderzoek: meer onderzoekers, toenemende onderzoeksresultaten en impact daarvan. En om dit goed te faciliteren, groeit ook onze ondersteuning mee.



Continuïteit

Onze groei volgt uit onze ambities. Samen met de andere faculteiten geven we hiermee vanuit Den Haag invulling aan onze maatschappelijke opgave. Voor FGGA betekent groei ook keuzes maken. Samen, als gemeenschap, bouwen wij voort op bestaand beleid. Dus niet alles is nieuw, juist door te continueren wat we al goed doen, focus aan te brengen waar we een structurele opgave zien en selectief mogelijkheden te benutten, kunnen we kwaliteit blijven bieden.

Continuïteit bieden houdt onder andere in dat we blijven investeren in en kiezen voor:

- **duurzame, solide opleidingen**
We blijven kiezen voor opleidingen met voldoende schaal, stabiel hoge kwaliteit en een duidelijk profiel. Daarmee kiezen we ook voor goede facultaire onderwijsondersteuning voor studenten en docenten, fysiek en online.
- **excellent onderzoek en goede research support**
We hebben onze basis voor research support versterkt in de afgelopen jaren, bijvoorbeeld met de inzet van PhD-deans voor begeleiding van promovendi, de aanstelling van een coördinator research support en de digitale ondersteuning van het beoordelingsproces door onze Ethische Commissie. Gezien onze groeiambities in onderzoek, blijven we waar nodig stappen zetten voor het goed functioneren van de Graduate School en de research support voor alle onderzoekers.
- **impact van ons onderwijs en onderzoek**
Impact genereren is inherent aan ons onderwijs en aan elk onderzoek dat we doen, gezien onze maatschappijgerichtheid. Dus dit gebeurt ook als we het niet benoemen als valorisatie of anderszins. In samenwerking met onze diverse partners en met gebruik van de expertise van LURIS (de organisatie van Universiteit Leiden die markt, samenleving en onderzoek samenbrengt) kijken we hoe we de impact die we hebben beter kunnen expliciteren en waar we meer kunnen doen.
- **studentsupport**
Kwaliteit van de inhoud van programma's en van docenten is niet voldoende voor een goede studieveraring; wij blijven daarom ook investeren in studentsupport, met programma's voor Student Wellbeing, Career Services en de Scriptiewerkplaats.
- **internationalisering**
Gezien ons profiel is ruimte voor internationale ervaringen voor onze studenten van groot belang, evenals internationale ervaring en samenwerking voor onze docenten en onderzoekers. Dat blijven we stimuleren vanuit de onderwijsprogramma's en onderzoeksprojecten. En we faciliteren dit vanuit ons International Office. Ook hechten wij waarde aan het internationale karakter van onze onderwijs- en onderzoeksteams en faciliteren wij internationale uitwisseling van medewerkers waar dit van toegevoegde waarde is.
- **communicatie**
We communiceren veel met onze studenten, medewerkers en samenwerkingspartners. Om in de veelheid van informatie het doel van de communicatie te bereiken, kijken we waar dit effectiever kan.

Strategische groei-initiatieven

Aanvullend op de groei van FGGA die feitelijk voortkomt uit doorontwikkeling van het onderwijs en onderzoek, biedt de faculteit ruimte aan kansen die onze medewerkers zien. Uit een eerste ronde, in winter 2025-2026, kwamen op uitnodiging van het Faculteitsbestuur meerdere voorstellen binnen, die in aanmerking konden komen voor een financiële bijdrage in de ontwikkeling ervan. Dit leidt voor 2026 en verder in ieder geval tot de ontwikkeling van een nieuwe masteropleiding en een faculteitsbreed programma voor Leven Lang Ontwikkelen. Hiervoor stelt de faculteit kwartiermakers aan vanuit de eigen organisatie.

Nieuwe master(s)

In 2025 is de Bachelor Cybersecurity & Cybercrime (BaCC) met 180 studenten van start gegaan in Den Haag. Deze Bachelor is eensamenwerkingsverband tussen drie faculteiten: FGGA de Faculteit der Rechtsgeleerdheid en de Faculteit Wis- en Natuurwetenschappen. De opleiding brengt kennis en kunde uit vier verschillende disciplines bij elkaar: bestuurs- en organisatiekunde, computerwetenschap, recht en criminologie. Het voornemen is om in ieder geval een master te ontwikkelen die een passend vervolg biedt op deze bachelor en die van toegevoegde waarde is in het totaalaanbod van opleidingen binnen Universiteit Leiden en Nederland.



Leven Lang Ontwikkelen

Snelle technologische en maatschappelijke transitie, vragen om continue bijscholing. Momenteel wordt de vraag hiernaar in de samenleving onvoldoende bediend. Leven Lang Ontwikkelen (LLO) biedt in aanvulling op het initiële onderwijs een duurzame verbreding van onze portefeuille. Als we nu onze ervaring met nieuwe manieren van het inzetten van ons aanbod uitbreiden, kunnen succesvolle initiatieven op termijn succesvol opgeschaald kunnen worden en kunnen we voorlopen op dit terrein.

FGGA kiest er daarom voor LLO als een kerntaak te zien en als een integrale schakel die synergie creëert met onderzoek en het initiële onderwijs. Uitgangspunt hierbij is dat LLO-activiteiten kostendekkend zijn en niet substantieel worden gesubsidieerd vanuit regulier onderwijs of onderzoek en dat we de inzet op LLO goed organiseren.

Realisatie en sturing

We willen veel bereiken. Wij willen vanuit onze ambities realiseren dat studenten beschikken over direct toepasbare vaardigheden, dat ons onderzoek beleidsagenda's beïnvloedt en dat inzichten gebruikt worden voor maatschappelijke vraagstukken. We streven ernaar dat onze nationale en internationale herkenbaarheid daarop gebaseerd is.

Om onze ambities te kunnen realiseren moeten we ons goed blijven organiseren. FGGA kiest daarom niet alleen voor focus in inhoud en profiel, maar ook in uitvoering. Hoewel groei bijdraagt aan een gezonde financiële balans, zijn ook voor FGGA tijd, geld en menskracht schaars, omdat de opgave meegroeit. Over werkdruk zijn we reëel, waar we oplossingen zien grijpen we die aan. Dat doen we bijvoorbeeld door zoveel mogelijk duidelijkheid te bieden over taken, verantwoordelijkheden, regels en afspraken.

Om te kunnen realiseren wat we ambiëren werken wij met de principes van rust, vertrouwen en effectiviteit:

- Rust: bestaand beleid zetten we voort, we maken alleen nieuw beleid waar dat bijdraagt aan het bereiken van onze ambities en we zorgen voor overzichtelijke, goed vindbare informatie;
- Vertrouwen: we werken vanuit vertrouwen in ieders expertise en bewaken een gezonde balans tussen rekenschap (verantwoording) en vertrouwen;
- Effectiviteit: we voeren uit op het niveau waar dat het meest effectief is (subsidiariteit) en zijn transparant over kaders.

Verder kiezen we voor een sturingsfilosofie die past bij onze groeiende, ambitieuze faculteit:

- Efficiënte sturing, gericht op impact én stabiliteit;
- Korte lijnen, snel handelen;
- Academische vrijheid en ruimte voor experiment (in onderwijs, onderzoek en aansturing) in balans met heldere verantwoording;
- Waardering en respect voor ieder in de academische gemeenschap: studenten, docenten, onderzoekers, stafmedewerkers, leidinggevendenden, toezichthouders en samenwerkingspartners; ieder en ieders rol is nodig om onze ambities te realiseren;
- FGGA is bestuurlijk een faculteit als alle andere, met Wijnhaven als onze thuishaven
- Samenwerking is inherent aan ons onderwijs en onderzoek; met andere faculteiten binnen Universiteit Leiden en Campus Den Haag, in samenwerkingsverband Leiden-Delft-Erasmus en met andere externe partners, regionaal, landelijk en internationaal.

Uitvoeringsplan

Aanvullend op deze Vervolgstrategie werkt FGGA met een Uitvoeringsplan dat we jaarlijks actualiseren. Het Uitvoeringsplan betreft een concretisering van de ambities voor onze gemeenschap en onze groei. In de volgende tabel met acties benoemen wij wat we de komende jaren in praktische zin gaan doen. In het jaarlijkse Uitvoeringsplan precisieren wij dit, door de beoogde resultaten voor dat jaar op een rij te zetten en te verbinden aan de inzet van menskracht, tijd en geld. Dit levert realistische planningen op, om de ambities te realiseren.

Wij bewaken de voortgang op het uitvoeringsplan via de bestaande verantwoordingscyclus en overlegstructuren. Hierbij werken wij met data en KPI's om inzicht te geven in waar we staan, niet om extra verantwoordingslast te creëren.

Zo kunnen wij sturen op resultaat vanuit rust, vertrouwen en effectiviteit en voorkomen wij extra bureaucratie en werkdruk. Concreet betekent het bijvoorbeeld dat de ambities van deze vervolgstrategie als agendapunten stelselmatig terugkomen in de gesprekscycli van en tussen het faculteitsbestuur, de instituten en centra, het faculteitsbureau en de faculteitsraad. Hierbij is dan steeds de vraag wat ieder bijdraagt aan het bereiken van de ambities.

Op de volgende pagina's een overzicht van de acties en uitgangspunten voor 2026 en verder per ambitie:

Acties FGGA per ambitie voor 2026 en verder

1. Onderwijs en onderzoek

We blijven prioriteit geven aan kwalitatief hoogwaardig en internationaal onderscheidend onderwijs en onderzoek

Blijven investeren en kiezen voor:

- duurzame opleidingen met voldoende schaal
- excellent onderzoek en passende research support
- impact van onderzoek en onderwijs
- studentsupport
- internationalisering
- communicatie

2. Erkennen en waarderen

FGGA wil een cultuur versterken waarin academisch, educatief en organisatorisch burgerschap wordt erkend en gewaardeerd

Herzien facultair loopbaanbeleid en open-science beleid, met daarin expliciet aandacht voor:

- Ruimte voor verticale en horizontale ontwikkeling;
- Implementatie uitgangspunten en opbrengsten Academia in Motion;
- Helderheid over taken en verantwoordelijkheden

Landelijk of internationaal tot verbetering van academische titels komen

Procedures verduidelijken en heldere communicatie over loopbaanmogelijkheden, voor transparantie en gelijkheid in kansen

Ruimte bieden voor eigen invulling per instituut, afgestemd binnen kaders FGGA

Jaarlijkse vlootshow houden voor onderwijsgevend, wetenschappelijk en ondersteunend personeel, leidend tot concrete actiepunten

Vervolg geven aan collegiale toetsing tussen instituten/faculteiten

Expliciet aandacht besteden aan uitzonderlijke prestaties van individuen en teams

Structurele dialoog bevorderen over verwachtingen en mogelijkheden

Uitvoeringsplan

> Vervolg Acties FGGA per ambitie voor 2026 en verder

<p>3. Werkcultuur en academische gemeenschap</p> <p>Wij vormen een academische gemeenschap die waarde hecht aan het collectief</p> <p>Onze gezamenlijke identiteit en gedeelde verantwoordelijkheid vraagt om duidelijke verwachtingen over hoe we samenwerken en verbinding met elkaar zoeken. Autonomie daarbinnen is cruciaal, maar niet vrijblijvend</p>	<p>Visie opstellen onder noemer ‘Samenwerken binnen FGGA’ en daar invulling aan geven per eenheid, met daarin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • explicitering van gezamenlijke uitgangspunten voor werken op de fysieke locaties en hybride (o.a. via Activity Based Working) • bevorderen gedeeld eigenaarschap voor werkomgeving (fysiek én sociaal) • aandacht voor welzijn, werkdruk, inclusie en veiligheid in campus- en organisatieontwikkeling, in open - stedelijke omgeving <p>Ruimte creëren (fysiek en in tijd) voor ontmoetingen en verbindende momenten (student-staf, staf-staf en staf-student-omgeving); daartoe toegangsregime en zone-indelingen heroverwegen.</p> <p>Met het programma Together bij blijven dragen aan een cultuur en omgeving waarin medewerkers zich veilig voelen om samen te werken, deel kunnen nemen in sociale en professionele interacties en steun krijgen bij het vinden van een balans tussen werk en privé.</p> <p>Verbeteren van ondersteunende processen (reserveringen, faciliteiten) die (fysiek en hybride) campusgebruik beïnvloeden</p> <p>De fysieke omgeving Wijnhaven meer inrichten als thuisbasis van de academische gemeenschap FGGA</p>
<p>4. Onze AI-omgeving: FGGAi</p> <p>Wij zetten AI verantwoord en selectief in</p> <p>Wij willen dat onze studenten en medewerkers in staat zijn AI weloverwogen te gebruiken</p>	<p>AI-geletterdheid ontwikkelen bij medewerkers: programma opstellen en uitvoeren om AI-vaardigheden en het kritisch bewustzijn van medewerkers te vergroten</p>

Uitvoeringsplan

> Vervolg Acties FGGA per ambitie voor 2026 en verder

	Een omgeving creëren voor het faciliteren van gecontroleerd en veilig experimenteren, innoveren en toepassen: FGGAi
	Heldere kaders scheppen, met scherp oog voor veiligheid, duurzaamheid en meerwaarde: daartoe bieden we handreikingen voor AI-gebruik binnen onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering, die we regelmatig actualiseren
	In het onderwijs leerdoelen leidend laten zijn bij keuzes over wel of niet inzetten van AI. Studenten hierbij duidelijkheid bieden: <ul style="list-style-type: none">• wat moet je zelf kunnen en weten om academisch denk- en werkniveau te verwerven;• wat mag wel, wat mag niet, hoe pas je het zinvol toe

Uitvoeringsplan

> Vervolg Acties FGGA per ambitie voor 2026 en verder

5. Continuïteit en strategische groei	Aanvullend op onze continuïteitambities (zie ambitie 1) zien we specifieke groeimogelijkheden in de realisatie van een nieuwe masteropleiding (met voldoende volume) en Leven Lang Ontwikkelen, zie hieronder
5.1 Nieuwe masteropleiding(en)	<ul style="list-style-type: none"> Kwartiermaker aanstellen Voorverkenning en afbakening, indienen van een aanvraag bij de CDHO + zienswijzeproces Indienen van het Macrodoelmatigheidsdossier Indienen Toets Nieuwe Opleiding + Visitatie Werving studenten en docenten + start
5.2 Leven Lang Ontwikkelen	<ul style="list-style-type: none"> Kwartiermaker(s) aanstellen Zorgen voor een breder en vraaggericht ontwikkeld portfolio voor Leven Lang Ontwikkelen (LLO), gereed in 2030, aansluitend op onze wetenschappelijke expertise én de maatschappelijke noodzaak en arbeidsmarkt wensen Dit portfolio opbouwen uit een combinatie van aanschuif-onderwijs voor professionals, microcredentials, modulaire trajecten die eventueel kunnen doorstromen naar een diploma, en hybride onderwijsvormen. Het is aanvullend op het trainings-aanbod van het Centre for Professional Learning (CPL, onderdeel van FGGA) De ontwikkeling van dit vraaggerichte portfolio realiseren vanuit de instituten, in samenwerking met CPL en het Dual PhD-centre



www.universiteitleiden.nl

Grafisch ontwerp: Ratio Design, Haarlem