

Voortgangsrapportage Kwaliteitsafspraken 2021

Vastgesteld door het College van Bestuur op 19 april 2022



Universiteit
Leiden

Bij ons leer je de wereld kennen

Inhoud

Deel 1

Universitaire voortgangsrapportage 2021

1.1	Inleiding	3
1.2	Universitair plan en herijkingsproces	3
1.3	Medezeggenschap	5
1.4	Monitoring	5
1.5	Voortgang per thema	8
1.5.1	Thema 'Intensiever en kleinschalig onderwijs'	8
1.5.2	Thema 'Onderwijsdifferentiatie'	10
1.5.3	Thema 'Meer en betere begeleiding van studenten'	12
1.5.4	Thema 'Professionalisering van docenten'	13
1.5.5	Thema 'Studiesucces'	14
1.6	Overzicht bestedingen	15

Deel 2

Facultaire rapportages voortgang middelen kwaliteitsafspraken 2021

2.1	Faculteit Archeologie	17
2.2	Faculteit Geesteswetenschappen	18
2.3	Faculteit Governance and Global Affairs	21
2.4	Faculteit Rechtsgeleerdheid	23
2.5	Faculteit Sociale Wetenschappen	26
2.6	Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen	17
2.7	Faculteit Geneeskunde/LUMC	30
2.8	ICLON - Universitaire lerarenopleidingen	31
2.9	Universitaire initiatieven	32

Deel 3

Reflectie medezeggenschap middelen kwaliteitsafspraken 2018-2021

3.1	Universiteitsraad	34
3.2	Faculteitsraden	34

Deel 1

Universitaire voortgangsrapportage 2021

1.1 Inleiding

In april 2018 hebben de minister van OCW en de UNL (voorheen VSNU) het Sectorakkoord Wetenschappelijk Onderwijs ondertekend. In dit akkoord is vastgelegd dat de studievoorschotmiddelen die vrijkomen door de invoering van het leenstelsel, geïnvesteerd zullen worden in de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Hoe dit gebeurt wordt beschreven in de zogenaamde kwaliteitsafspraken: afspraken tussen de individuele hoger-onderwijsinstellingen en hun studenten en docenten. De besteding van de middelen voor deze kwaliteitsafspraken is uitgewerkt in het Universitair bestedingsplan kwaliteitsafspraken 2019-2024. Dit plan is in februari 2019 door de NVAO positief beoordeeld, en in juni 2019 goedgekeurd door het ministerie van OCW. De middelen voor de kwaliteitsafspraken bedragen voor de Universiteit Leiden ongeveer zeven miljoen euro per jaar in 2019 en in 2020. Dit bedrag loopt de komende jaren verder op tot ruim negentien miljoen euro per jaar in 2024.

De Universiteit Leiden ziet de kwaliteitsafspraken en de daaraan verbonden middelen als een belangrijk instrument voor de verdere implementatie van de universitaire onderwijsvisie Learning@Leidenuniversity. De hiervoor noodzakelijke randvoorwaarden, zoals goede studiebegeleiding en verbetering van de docentkwaliteit, kunnen hiermee beter gerealiseerd worden. Daarnaast maken de kwaliteitsmiddelen het mogelijk een extra impuls te geven aan een onderwijsomgeving waarin de actieve deelname van studenten en de ondersteuning van hun leerproces worden verbeterd, en kleinschaliger begeleiding wordt gerealiseerd.

Deze rapportage bevat het verslag van de voortgang van de kwaliteitsafspraken vanaf 2019, met de nadruk op 2021. Deel 1 beschrijft de algemene voortgang en deel 2 de voortgang per faculteit, inclusief de bestedingen. Deel 3 bevat de zelfstandige reflectie van de Universiteitsraad en de faculteitsraden.

Voor de verslaglegging worden de richtlijnen van het ministerie van OCW gevolgd. De basis voor deze voortgangsrapportage zijn de facultaire onderwijsjaarverslagen. Deze zijn goedgekeurd door de desbetreffende faculteitsraden en, voor de Faculteit Geneeskunde/LUMC, door de Studentenraad van het LUMC.

Algemeen beeld 2021

In het licht van de voortdurende coronacrisis is het een mooie prestatie dat veel plannen en ontwikkelingen zijn doorgegaan en de investeringen in beter onderwijs voor studenten zijn gerealiseerd. In 2021 is minder uitgegeven dan begroot. In totaal is in 2021 12,4 miljoen euro van de middelen kwaliteitsafspraken ingezet. De faculteiten hebben 1,3 miljoen euro in 2021 niet kunnen besteden. Dit is circa 9 procent van het totale budget.

De budgetverschuivingen zijn relatief klein. De thema's 'Professionalisering van docenten' en 'Studiesucces' zijn het meest beïnvloed door de coronacrisis, waardoor hiervoor iets minder is uitgegeven. Een toelichting per thema staat in deel 1, paragraaf 5, het volledige bestedingsoverzicht is opgenomen in deel 1, paragraaf 6. De niet bestede middelen worden toegevoegd aan de bestemde reserve van de faculteiten, en in overleg met de facultaire medezeggenschap in latere jaren ingezet.

In 2021 is niet alleen aandacht besteed aan de uitvoering van de plannen, maar ook aan het herijkingsproces. In nauw overleg met de medezeggenschap zijn de budgetten aan de faculteiten toegewezen. Deze hebben hun plannen geactualiseerd. Daarnaast is er is budget toegekend aan twee universiteitsbrede initiatieven. Op 6 december heeft de Universiteitsraad ingestemd met het Aanvullend bestedingsplan 2022-2024.

1.2 Universitair plan en herijkingsproces

Totstandkoming universitair plan 2018

Om de middelen zoveel mogelijk ten goede te laten komen aan de prioriteiten van de opleidingen en faculteiten zelf, zijn ze voor 2019, 2020 en 2021 volledig ter beschikking gesteld aan de faculteiten. Alle faculteiten en het ICLON hebben, in samenspraak met de opleidingen en de facultaire medezeggenschap, een plan ontwikkeld voor de besteding. Op basis van deze plannen is het overkoepelende universitaire plan opgesteld, waaraan vanaf 2019 uitvoering is gegeven. Het plan sluit aan bij vijf van de zes thema's uit het Sectorakkoord. Deze zijn:

- Intensiever en kleinschalig onderwijs;
- Onderwijsdifferentiatie, waaronder talentontwikkeling binnen en buiten de studie;
- Meer en betere begeleiding van studenten;
- Professionalisering van docenten (docentkwaliteit);

- Studiesucces, inclusief doorstroom, toegankelijkheid en gelijke kansen.

De universiteit heeft ervoor gekozen geen kwaliteitsmiddelen in te zetten voor het zesde thema, 'Passende en goede onderwijsfaciliteiten', omdat hierin al veel universitaire investeringen worden gedaan. De maatregelen die binnen de thema's genomen worden, zijn niet allemaal nieuw. Ze borduren voort op de onderwijsvisie en sluiten soms aan op activiteiten die gestart zijn met de eerdere studievoorschotmiddelen.

Herijking 2021 en Aanvullend bestedingsplan 2022-2024

In het bestedingsplan is opgenomen dat er gedurende de looptijd van het plan een herijking van de verdeling uitgevoerd wordt, mede op basis van de dan bereikte tussenresultaten. Deze herijking heeft in 2021 plaatsgevonden. Op basis van de herijking is een aanvullend bestedingsplan opgesteld. De UR heeft op 6 december 2021 ingestemd met dit plan, na een periode van intensief overleg hierover.

Doel van de herijking is om te toetsen of het bestedingsplan uit 2018 nog adequaat is, en om aanpassingen te kunnen doorvoeren. In het bestedingsplan 2019 was al voorzien een herijking uit te voeren, om met de nieuw opgedane inzichten opnieuw naar de verdeling en inzet van de middelen te kijken. Daarnaast vormen de coronacrisis en de nasleep daarvan aanleiding om de plannen opnieuw tegen het licht te houden. Hierdoor kan worden vastgesteld waar verschuivingen nodig zijn die bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs en het welzijn van studenten.

Voor de uitvoering van de plannen zijn alle studievoorschot- en kwaliteitsmiddelen tot en met 2021 volledig ter beschikking gesteld aan de faculteiten (op basis van het aantal ingeschreven EER-studenten). Het bestedingsplan en de daaraan ten grondslag liggende facultaire plannen zijn bij de herijking van de verdeling van de middelen bijgesteld op basis van de voortgang van de plannen. Dit is gebeurd in goed overleg met de universitaire onderwijsgemeenschap en met de facultaire en universitaire medezeggenschap. Mede door de coronacrisis heeft de herijking een jaar later plaatsgevonden dan in 2018 was voorzien (2021 in plaats van 2020). De tweede herijking, die in het originele bestedingsplan was voorzien voor 2022, komt hiermee te vervallen.

De herijking heeft geleid tot de toewijzing van de budgetten aan de faculteiten voor de jaren 2022 tot en met 2024 op basis van hun aangepaste plannen, en tot een budget voor een aantal universitaire brede initiatieven

op het gebied van studentenwelzijn en docentondersteuning. De budgetten zijn verwerkt in de universitaire kadernota en in de begroting.

Betrekken universitaire gemeenschap en medezeggenschap

In de aanloop naar de vaststelling van de Kadernota 2022-2026 is een brede discussie gevoerd over de verdelingssystematiek van de kwaliteitsmiddelen. Een universitaire werkgroep (met facultaire bestuurders en leden van de UR) heeft zich in het najaar van 2020 gebogen over een eventuele wijziging van het bij de verdeling gehanteerde tarief per student, en over de wenselijkheid van gemeenschappelijke universitaire brede projecten. Dat resulteerde in december 2020 in een notitie waarin voor- en tegenargumenten ten aanzien van de bekostiging van gemeenschappelijke initiatieven uit de kwaliteitsmiddelen en tariefdifferentiatie zijn beschreven. De conclusies van de werkgroep zijn nader uitgewerkt in een voorstel voor gemeenschappelijke initiatieven en een voorstel met betrekking tot tariefdifferentiatie. Deze zijn met de faculteiten en de UR besproken. Hiernaast is ook het Studentzakenberaad (het overleg van facultaire assessoren) geconsulteerd. Voor de UR-leden is eveneens een algemene informatiebijeenkomst georganiseerd en hebben er een aantal informele besprekingen met het College van Bestuur plaatsgevonden. Op basis van de bespreking met de medezeggenschap, heeft het college besloten om vanaf 2022 budget uit de kwaliteitsmiddelen in te zetten voor gemeenschappelijke initiatieven en geen tariefdifferentiatie in te voeren. De budgettoewijzing aan de faculteiten en voor de gemeenschappelijke initiatieven voor 2022 tot en met 2024 is opgenomen in de universitaire Kadernota 2022-2026. De reflectie van de medezeggenschap op de voortgang kwaliteitsafspraken is opgenomen als deel 3 van deze rapportage.

Uitkomst herijking

Het resultaat van de herijking is driedelig.

1. Op basis van het gesprek met de UR is besloten geen tariefdifferentiatie toe te passen, maar een gelijk bedrag per student aan de faculteiten toe te wijzen.
2. Er is een budget gereserveerd voor gemeenschappelijke initiatieven en hier is invulling aan gegeven.
3. De faculteiten hebben hun plannen geactualiseerd en indien gewenst budgetverschuivingen aangebracht in overleg met hun faculteitsraden.

Op basis hiervan is het Aanvullend bestedingsplan 2022-2024 opgesteld en is dit opgenomen in de begroting 2022. De Universiteitsraad heeft op 6 december ingestemd met dit plan en met de begroting.

1.3 Medezeggenschap

Een goed georganiseerde medezeggenschap van docenten en studenten maakt deel uit van de kwaliteitscultuur van de Universiteit Leiden. Bij het opstellen van de facultaire plannen, en bij het daarop gebaseerde universitaire plan, zijn de universitaire medezeggenschapsorganen nauw betrokken geweest. De faculteitsraden hebben ingestemd met de facultaire plannen en de UR heeft ingestemd met het universitaire bestedingsplan kwaliteitsmiddelen.

Ook bij de uitvoering van het universitaire bestedingsplan worden de studenten en docenten actief betrokken. Hiervoor is aan het universitaire bestedingsplan een 'Leidraad medezeggenschap' toegevoegd, die ook aan de UR is voorgelegd. Op universitair niveau zijn de volgende maatregelen genomen:

Maatregelen medezeggenschap op universitair niveau

- De jaarlijkse activiteiten worden voortgezet: aandacht voor de kwaliteitsafspraken en de rol van de medezeggenschap in de online cursus voor de leden van de faculteitsraden en de UR; in de training voor leden van de opleidingscommissies (nu ook uitgebreid naar docentleden); in de training van facultaire trainers van opleidingscommissies en bij de jaarlijkse introductiedag voor medezeggenschap.
- In de UR wordt de voortgangsrapportage kwaliteitsafspraken jaarlijks besproken: informeel in de commissie O&O, en met instemmingsrecht de samenvatting in het bestuursverslag en de definitieve voortgangsrapportage.
- De UR stemt in mei in met de verdeling van de middelen via de kadernota.
- De UR stemt in december in met de begroting, waarin de verdeling van de middelen kwaliteitsafspraken is opgenomen.
- Twee leden van de UR hebben deelgenomen aan de werkgroep Herijking kwaliteitsafspraken.
- In mei 2021 heeft de UR bij de kadernota ingestemd met de Herijking kwaliteitsafspraken.
- De UR heeft ingestemd met de universitaire projecten in juni 2021.
- De UR heeft in december 2021 ingestemd met het Aanvullend bestedingsplan 2022-2024.
- De voortgangsrapportage is gepubliceerd op de universitaire website.
- In de universitaire bijeenkomst voor leden van de opleidingscommissies (februari 2020) zijn de kwaliteitsafspraken uitgebreid aan bod gekomen.
- Door de coronapandemie is, om de werkdruk te beperken, in 2020 geen universiteitsbrede bijeenkomst georganiseerd over de voortgang van het

proces kwaliteitsafspraken. In juni 2021 is een online bijeenkomst georganiseerd.

Facultaire medezeggenschap

Ook de faculteiten hebben in 2021 hun medezeggenschapsorganen regelmatig betrokken bij, en geïnformeerd over de kwaliteitsafspraken. Op initiatief van de faculteitsraad zal bij de Faculteit Geesteswetenschappen bijvoorbeeld meer worden geïnvesteerd in het academisch Schrijfcentrum, en is bij de Faculteit Rechtsgeleerdheid vanaf 2021 meer geïnvesteerd in het tutoraat in plaats van in het honours-onderwijs. Het LUMC heeft in het najaar bij studenten en medezeggenschapsorganen aandachtspunten verzameld voor de verbetering van de onderwijskwaliteit met kwaliteitsmiddelen, en op basis daarvan de projecten voor 2021 verder ingevuld. Alle faculteitsraden hebben ingestemd met de bijgestelde plannen en de besteding van de kwaliteitsmiddelen.

De maatregelen waarmee de faculteiten de medezeggenschap verankeren:

- Alle faculteiten informeren in het najaar de nieuwe leden van opleidingscommissies en faculteitsraden over het proces van de kwaliteitsafspraken.
- Alle faculteiten praten hun medezeggenschapsorganen periodiek bij over de voortgang van de kwaliteitsafspraken.
- Alle faculteiten hebben met hun medezeggenschapsorganen afspraken gemaakt over hun betrokkenheid en hun rol in het proces, conform de universitaire Leidraad medezeggenschap.
- Bij de bespreking van de facultaire begroting, het facultair onderwijsjaarverslag en de financiële rapportages wordt ook aandacht besteed aan de kwaliteitsafspraken. Alle facultaire jaarverslagen worden goedgekeurd door de faculteitsraad.
- Bij de bespreking van het opleidingsjaarverslag in december hebben de faculteiten hun opleidingscommissies geraadpleegd over de maatregelen kwaliteitsafspraken op opleidingsniveau.

1.4 Monitoring

Inrichten cyclus

Om een goede uitvoering van het universitaire bestedingsplan kwaliteitsafspraken te waarborgen is in 2019 een monitoringsplan opgesteld. Dit is, na positief advies van de UR, door het College van Bestuur in het najaar van 2019 vastgesteld. De monitoring is ingebed in de reguliere kwaliteitszorginstrumenten van de universiteit. Waar nodig zijn deze instrumenten aangepast. De timing van de monitoring sluit nu bijvoorbeeld beter aan op de externe verantwoording. De monitoringscyclus is vanaf 2019, het eerste verslagjaar, als volgt ingericht:

Monitoringscyclus kwaliteitsafspraken

- Elke opleiding stelt in het najaar een opleidingsjaarverslag op over het voorafgaande studiejaar. Vanaf het studiejaar 2018-2019 wordt hierin tevens gerapporteerd over de kwaliteitsafspraken (voor zover deze op opleidingsniveau zijn opgesteld). De opleidingsjaarverslagen worden besproken met de opleidingscommissies.
- Elke faculteit stelt voor 1 januari een facultair onderwijsjaarverslag samen. Vanaf verslagjaar 2018-2019 wordt hierin ook gerapporteerd over de uitvoering van de kwaliteitsafspraken over het afgelopen studiejaar, mede op basis van de opleidingsjaarverslagen. Uitgangspunt van het facultaire onderwijsjaarverslag is het facultaire beleid in brede zin, met inachtneming van de maatregelen kwaliteitsafspraken. Het facultaire onderwijsjaarverslag wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de faculteitsraad.
- De universitaire voortgangsrapportage kwaliteitsafspraken wordt opgesteld aan de hand van de facultaire onderwijsjaarverslagen. Deze rapportage maakt (verplicht) deel uit van het universitaire jaarverslag. Het jaarverslag wordt besproken met de UR en de Raad van Toezicht, waarbij de voortgang van de kwaliteitsafspraken expliciet wordt geagendeerd.
- De besteding van de middelen wordt gemonitord in de Bestuurlijk Financiële Rapportage (BFR). De faculteiten rapporteren in mei en september over de bestedingen in het lopende jaar. De derde BFR (maartcyclus) bevat de definitieve besteding in het verslagjaar. Deze wordt besproken met de faculteitsraden en met de UR (maartcyclus), en vervolgens toegevoegd aan de universitaire voortgangsrapportage in het bestuursverslag (meicyclus).

De cyclus wordt ondersteund door de universitaire werkgroep Kwaliteitszorg (bestaande uit alle facultaire kwaliteitszorgmedewerkers), die maandelijks bijeenkomt. Deze werkgroep adviseert over de inrichting en ontwikkeling van het Kwaliteitszorgsysteem, inclusief de monitoring van de kwaliteitsmiddelen. Binnen deze groep vindt onderlinge afstemming en expertise-uitwisseling plaats.

Indicatoren

De belangrijkste monitoringsinstrumenten zijn de opleidingsjaarverslagen en de facultaire onderwijsjaarverslagen, waarin jaarlijks gerapporteerd wordt over de voortgang van de maatregelen kwaliteitsafspraken. Daarnaast is ook een aantal kwantitatieve indicatoren vastgesteld in het universitaire bestedingsplan, die jaarlijks worden gemeten. De universitaire totaalscores voor 2019, 2020 en 2021 staan in de tabel op pagina 7.

De gegevens voor de indicatoren worden verzameld uit de bestaande universitaire systemen. Een aantal aspecten van de kwaliteitsafspraken worden gemonitord via studentenevaluaties. Om dat voor de hele universiteit op de dezelfde wijze adequaat te kunnen doen, is in 2018 een set universiteitsbrede vragen in alle cursusevaluaties opgenomen en werd in 2019 universiteitsbreed een programma-evaluatie voor pas afgestudeerden ingesteld.

De resultaten van de studentenevaluaties in 2020 en 2021 reflecteren zeker ook de plotselinge overgang naar online onderwijs en zijn daardoor niet direct te vergelijken met het voorgaande jaar. Ten aanzien van de BKO moet opgemerkt worden dat nieuwe stafleden, mede aangesteld met de kwaliteitsmiddelen, starten met een meerjarig BKO-traject. Het percentage staf dat de BKO heeft behaald fluctueert daardoor jaarlijks. Het aantal fte's wp (ud, uhd, hgl) is in absolute omvang gestegen met 85 fte. Door de sterk gestegen studenteninstroom is er toch een negatieve invloed op de student-stafratio zichtbaar. Door de inzet van de kwaliteitsmiddelen is het mogelijk deze invloed enigszins te beperken.

Monitoring via panelgesprekken

Om de impact van het onderwijsbeleid op een kwalitatieve manier te monitoren organiseren we sinds 2020 in de faculteiten studentpanelgesprekken, en universiteitsbreed docentpanelgesprekken. Panelgesprekken bieden de mogelijkheid om zicht te krijgen op de diversiteit aan meningen. Daarnaast geven ze meer zicht op achterliggende gedachten en motivaties die in een standaardevaluatie niet direct naar voren komen. Het gaat dan niet om gegevens die direct gegeneraliseerd kunnen worden naar een grotere groep, maar om gegevens die een rijker palet van meningen, waarderingen en visies kunnen opleveren. Deze resultaten kunnen bijdragen aan een beter inzicht in ons onderwijs en in de impact van maatregelen in de onderwijspraktijk. Tenslotte versterken panelgesprekken de academische binding tussen student en universiteit en tussen studenten onderling.

Een overzicht van de studentpanelgesprekken

In het najaar van 2019 hebben faculteiten pilot-panelgesprekken uitgevoerd. De pilots zijn begin 2020 geëvalueerd. Er is een universitaire leidraad opgesteld voor universiteitsbrede invoering van studentpanelgesprekken over de voortgang van de kwaliteitsafspraken vanaf studiejaar 2020-2021. De faculteiten rapporteren hierover in de facultaire onderwijsjaarverslagen. De resultaten van de studentpanelgesprekken worden besproken met de facultaire medezeggenschap.

Bij de Faculteit Geesteswetenschappen zijn in 2019-2020 gesprekken gevoerd over de onderwerpen 'arbeids-

Thema	Indicator	Meting 1-10-2019	Meting 1-10-2020	Meting 1-10-2021
1. Intensiever en kleinschalig onderwijs	Cursusevaluatie werkvormen ¹⁾	3,9 +/- 0,1	3,9 +/- 0,1	3,9 +/- 0,1
	Student-stafratio ²⁾ : staf = 1.157,3 / studenten = 30.821	25,8	24,4	26,6
2. Onderwijsdifferentiatie	Programma-evaluatie ¹⁾ 'Aandacht voor loopbaanmogelijkheden'	Ba: 2,9 +/- 1,1 Ma: 2,9 +/- 1,2	Ba: 2,8 +/- 1,1 Ma: 3,0 +/- 1,2	Ba: 2,9 +/- 1,0 Ma: 3,1 +/- 1,2
	Programma-evaluatie ¹⁾ 'Aandacht voor vakspecifieke vaardigheden gericht op beroepen of werkvelden'	Ba: 3,1 +/- 1,1 Ma: 3,4 +/- 1,1	Ba: 3,1 +/- 1,1 Ma: 3,3 +/- 1,1	Ba: 3,1 +/- 1,1 Ma: 3,5 +/- 1,2
3. Meer en betere begeleiding van studenten	Aantal fte's studieadviseurs ³⁾	54,5	57,1	62,2
	Aantal studieadviseurs met een certificaat universitaire leergang	10	12 (+9 in traject)	27 (+1 in traject)
4. Docentkwaliteit	Aantal docenten met een BKO-kwalificatie ⁴⁾	88,6%	87,0%	86,1%
	Aantal docenten met een SKO-kwalificatie	29	41	51
5. Studiesucces	Aantal BA-opleidingen met matching / proefstuderen	5	12	18

1) Metingen 'Cursusevaluatie werkvormen' en 'Programma-evaluatie' zijn gemeten op een vijfpuntsschaal: 5 = helemaal mee eens.

2) Student-stafratio: hoofdschrijvingen, peildatum 1 oktober (excl. LUMC en niet-bekostigde opleidingen).

3) Het aantal fte's studieadviseurs is gebaseerd op een peiling bij faculteiten (incl. tijdelijke ophoging LUMC uit NPO-middelen).

4) BKO-kwalificatie: percentage berekend over BKO-plichtigen (minstens een jaar in dienst).

marktvoorbereiding' en 'vaardigheden' (onderdeel van Thema 2). In 2020-2021 is met verschillende studentengroepen gesproken over deelprojecten die zijn opgezet met de kwaliteitsmiddelen, zoals *Things That Talk* (Thema 1) en de plannen voor de inrichting van het facultair Schrijfcentrum (Thema 3). Ook de Faculteit Rechtsgeleerdheid heeft dit jaar gefocust op het onderwerp 'arbeidsmarktvoorbereiding' (Thema 2). Vorig jaar is bij deze faculteit ook gesproken over 'activerend onderwijs' en 'community' (Thema 1) besproken. Uit de gesprekken kwam naar voren dat de deelnemers een nadrukkelijke focus op togaberoepen ervaren, en een bredere loopbaanoriëntatie zouden waarderen. Bij de Faculteit Sociale Wetenschappen ging het gesprek vorig jaar vooral over de kwaliteit van de docenten (Thema 4). Dit jaar zijn de ervaringen van studenten met online onderwijs geïnventariseerd, die tot adviezen voor de opleidingen hebben geleid.

De opleidingscommissies bij de Faculteit Governance and Global Affairs hebben panelgesprekken georganiseerd, wat de betrokkenheid van de medezeggenschap stimuleert. De studenten reageerden positief op de plannen. De projecten in het kader van de kwaliteitsafspraken kwamen overeen met hun wensen. Het LUMC organiseert de panelgesprekken ook met de opleidingscommissies om tot grotere deelname te komen. De panelgesprekken gingen dit jaar over activerend onderwijs, studiebegeleiding en de ervaringen met de combinatie van online en on campus onderwijs. De Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen voert bij een aantal opleidingen panelgesprekken als onderdeel van

de reguliere kwaliteitszorg. Door de coronapandemie heeft de Faculteit Archeologie pas in 2021 de eerste panelgesprekken gevoerd, gericht op thema's 'Intensiever en kleinschalig onderwijs', 'Onderwijsdifferentiatie' en 'Docentontwikkeling' (thema's 1, 2 en 4). Het ICLON heeft dit jaar speciaal aandacht gegeven aan de nieuwe tweejarige educatieve masters.

Docentpanelgesprekken

In 2021 zijn voor de tweede keer universiteitsbrede docentpanelgesprekken gevoerd. Net als het panelgesprek voor studenten is het panelgesprek voor docenten een instrument om docenten te raadplegen over de voortgang en de verbeteringen in het onderwijs en om zicht te krijgen op de beleving van docenten. In 2021 zijn de thema's 'online onderwijs en toetsing' en 'docentontwikkeling' besproken. Docenten zien steeds meer mogelijkheden voor online of blended onderwijs en digitaal toetsen. Net als vorig jaar hebben zij wel behoefte aan meer duidelijkheid over het beschikbare ondersteuningsaanbod en aan toegankelijker informatie over onderwijskundige ondersteuning en training. Daarnaast geven zij aan dat ze veel van elkaar leren en dat ze mogelijkheden voor intervisie als een belangrijk instrument van docentontwikkeling zien.

1.5 Voortgang per thema

Algemene voortgang

In deze paragraaf wordt per thema een algemeen beeld geschetst van de voortgang in 2021 (1.5.1 t/m 1.5.5). Deel 2 van deze rapportage bevat per faculteit een uitge-

breider verslag van de maatregelen, inclusief de bestedingen per faculteit.

In 2019 hebben alle faculteiten de plannen verder uitgewerkt en zijn ze gestart met de uitvoering ervan. Sinds maart 2020 heeft de coronacrisis grote impact gehad op het universitaire onderwijs, en ten dele ook op de uitvoering van de kwaliteitsafspraken. Toch is de uitvoering van de kwaliteitsafspraken relatief voorspoedig verlopen. De faculteiten en opleidingen hebben kans gezien om in deze moeilijke tijd de plannen in grote lijnen voort te zetten en te blijven werken aan de onderwijskwaliteit.

De afgelopen drie jaar is cumulatief ruim 26 miljoen euro aan kwaliteitsmiddelen besteed. De niet bestede middelen (0,7 miljoen euro) worden toegevoegd aan de bestemde reserve van de faculteiten en in overleg met de facultaire medezeggenschap in latere jaren ingezet.

Inhoudelijke aanpassingen hebben over het algemeen binnen het thema plaatsgevonden en zijn besproken met de facultaire medezeggenschap. Zo zijn maatregelen op de thema's 'Intensiever en kleinschalig onderwijs' en 'Professionalisering van docenten' vooral gericht geweest op het ontwikkelen van online of hybride onderwijs. Binnen het laatste thema zijn bijvoorbeeld middelen besteed aan directe hands-on ondersteuning van docenten, die nodig was bij het omschakelen naar online onderwijs. Daardoor is minder geld besteed aan innovatieve projecten. Daarnaast hebben veel faculteiten middelen herbestemd voor de versterking van de studiebegeleiding (binnen Thema 1 of Thema 3).

1.5.1

Thema: 'Intensiever en kleinschalig onderwijs'

Doelstelling

Een kernambitie van de Leidse onderwijsvisie is het versterken van de verwevenheid van onderwijs en onderzoek. De student is niet alleen toeschouwer en toehoorder, maar ook deelnemer, door zelf onderzoek te bedenken en uit te voeren. Dit maakt dat onderzoek niet alleen aan de basis van het onderwijs ligt, maar er tevens de kern van vormt. Het realiseren van deze ambitie vraagt om intensiever onderwijs, waar studenten actief in betrokken worden. Dat wil de universiteit bereiken door het onderwijs zo in te richten dat studenten actiever participeren en individueel begeleid worden. Dat betekent niet alleen het verkleinen van de groepsgroottes, maar ook het gebruik van andere (meer activerende) didactische methoden en werkvormen. Een groot deel van de kwaliteitsmiddelen wordt door de faculteiten op het thema 'Intensiever en kleinschalig onderwijs' ingezet: circa 40 procent.

Maatregelen

Kleinere onderwijsgroepen en individuele begeleiding

De faculteiten hebben een substantieel deel van de middelen voor dit thema gebruikt om extra personeel aan te stellen. De extra docenten en student-assistenten worden vooral ingezet om een kleinere groepsgrootte te bewerkstelligen (of, wanneer het aantal studenten groeide, de bestaande groepsgrootte te handhaven) en om de individuele studiebegeleiding te intensiveren (de faculteiten Geesteswetenschappen, Sociale Wetenschappen, Governance and Global Affairs, Wiskunde en Natuurwetenschappen). Docenten zijn voor langere tijd aangesteld. Dit heeft er bijvoorbeeld toe geleid dat bij verschillende opleidingen (bij de faculteiten Geesteswetenschappen, Sociale Wetenschappen en Governance and Global Affairs) de werkgroepen zichtbaar zijn verkleind en dat onderwijstaken (inclusief scriptiebegeleiding) evenwichtiger worden gespreid. Enkele faculteiten hebben ook ingezet op uitbreiding van de scriptiebegeleiding (faculteiten Geesteswetenschappen, Governance and Global Affairs en Rechtsgeleerdheid).

Een greep uit de maatregelen

De Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen heeft ter ondersteuning van het werkgroeponderwijs *teaching assistants* en student-assistenten aangesteld om de sterk groeiende studentenaantallen kleinschalige begeleiding te kunnen blijven bieden. Bij de Faculteit Governance and Global Affairs is bijvoorbeeld twee uur extra begeleiding per scriptie beschikbaar gekomen bij twee opleidingen. De Faculteit Geesteswetenschappen heeft ruim vijf fte extra onderwijsstaf aangesteld ten behoeve van kleine onderwijsgroepen. Een concreet voorbeeld is de bachelor Russische studies: daar dreigden in 2020 werkgroepen van rond de veertig studenten te ontstaan, maar door inzet van de middelen kwaliteitsafspraken konden de groepen worden gesplitst. De Faculteit Rechtsgeleerdheid heeft de scriptiebegeleiding en de contacturen in het eerste bachelorjaar uitgebreid.

De coronacrisis heeft ertoe geleid dat de extra staf ook is ingezet voor versterking van het mentoraat en voor het geven van individuele feedback aan studenten. De Faculteit Sociale Wetenschappen heeft de mentor-groepen in de masterfase in 2021 verkleind van 25 naar 15 studenten. De Faculteit Governance and Global Affairs heeft het platform StudentCare versneld ingericht en het mentoraatproject naar voren gehaald. Daarnaast hebben de faculteiten Governance and Global Affairs, Geesteswetenschappen en Sociale Wetenschappen in Den Haag het interfacultair ondersteuningspunt POPcorner The Hague geopend. Ook wordt gebruik gemaakt van

	FGGA	FA	FGW	FR	FSW	FWN	LUMC	ICLON
Thema: 'Intensiever en kleinschalig onderwijs'								
Kleinere onderwijsgroepen	■		■			■		
Individuele begeleiding	■	■		■	■	■		
Community-vorming	■				■			
Flipping the classroom/blended learning	■			■		■	■	
Activerende opdrachten	■	■			■		■	

Bron: Universitair bestedingsplan kwaliteitsafspraken 2019-2024.

de door Sociale Wetenschappen ontwikkelde digitale e-POPcorner.

De Faculteit Rechtsgeleerdheid heeft mede vanwege de coronacrisis meer tussentijdse (digitale) toetsing ingevoerd, zodat studenten sneller feedback krijgen. In 2020 had de faculteit al *rubrics* ontwikkeld, voor betere feedback aan studenten in de bachelorvakken van het eerste jaar. Ook is een nieuw digitaal systeem ontwikkeld voor het beoordelen van scripties.

Activerende opdrachten en blended learning

Sommige faculteiten hebben geïnvesteerd in het ontwikkelen van activerende opdrachten, vaak gekoppeld aan digitaal onderwijs. Bij alle faculteiten was in 2021 de uitbreiding van digitaal onderwijs al een speerpunt voor de komende jaren, maar vanwege de coronapandemie is dit in een stroomversnelling geraakt. Investerings in activerende opdrachten en blended learning zijn dan ook voortgezet. Er is een grote diversiteit aan initiatieven genomen op dit gebied.

Ter ondersteuning van deze doelstelling wordt vanaf studiejaar 2020-2021 het format van de universitaire e-studiegids aangepast. Opleidingen kunnen dan per cursus aangeven van welke werkvormen gebruik wordt gemaakt en hoeveel studiebelastingen hiermee gemoeid zijn. In 2019 zijn hiervoor de voorbereidingen getroffen (deze maatregel wordt niet gefinancierd met de kwaliteitsmiddelen).

Een greep uit de maatregelen

De nieuwe ICTO-coördinator die met de kwaliteitsmiddelen bij Archeologie is gestart in 2020 heeft een centrale rol gespeeld in de transitie en de ingebruikname van Brightspace en de transitie naar online onderwijs.

De Faculteit Governance and Global Affairs heeft voor twaalf vakken *weblectures* ontwikkeld. De faculteit heeft daarvoor een studio gerealiseerd, waar met geavanceerde apparatuur opnames kunnen worden gemaakt ten behoeve van het blended onderwijs. De studio is in

2021 voltooid. Het Leiden University College heeft twee cursussen in *Global Citizenship* ontwikkeld, te weten een *Service learning course* en een *Field course*, gericht op activerende didactiek en participatie in de samenleving.

De Faculteit Rechtsgeleerdheid heeft inmiddels 252 kennisclips/colleges opgenomen, gefaciliteerd door pop-up studio's. De 'flipped'-ervaringen in het vak '*EU institutional LAW and General Principles*' hebben geleid tot een master-template voor aanpassingen van de mastervakken.

De Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen schafte practicumapparatuur en *team-based-learning*-materialen aan voor een betere ondersteuning van studenten. Ook zette deze faculteit extra assistenten in. Vermeldenswaardig is ook het practicumonderwijs bij de opleiding Scheikunde, dat geheel is herzien.

Het online platform Thingsthattalk.net is ontwikkeld door de Faculteit Geesteswetenschappen als een van de vernieuwingsprojecten. Het platform brengt historische objecten in beeld, vertelt het verhaal van deze objecten en dat van hun gebruikers. Het doel ervan is om onderwijs en onderzoek beter op elkaar aan te laten sluiten. Door studenten actief te laten participeren in dit project doen zij (digitale) onderzoekvaardigheden op, leren zij samenwerken met maatschappelijke partners en doen zij nieuwe kennis op. Tien opleidingen van Geesteswetenschappen zullen het platform opnemen in hun curriculum.

De Faculteit Geneeskunde/LUMC integreert geleidelijk blended learning, kennisclips/webinars en e-learning in het onderwijs. Sinds de coronapandemie gebeurt dit structureel. De ontwikkeling vindt plaats op basis van verzoeken van de opleidingen zelf. Sinds 2019 zijn er 22 projecten afgerond. De Studentenraad heeft meegedacht over de thema's en de selectie van projecten. In de bachelor Biomedische wetenschappen krijgen de studenten direct in het eerste blok *Start.bw*. Het doel van dit blok is om de studenten al bij het begin van hun studie te leren hoe ze wetenschappelijke literatuur moeten

zoeken, beoordelen en presenteren. Via een interactief online platform zijn werkgroepen ingericht en worden studenten van feedback voorzien. In de master *Vitality and Ageing is Be prepared for V&A* is ontwikkeld, zodat studenten zich optimaal kunnen voorbereiden op het biologische vak in deze master. Via korte video's en met toetsvragen kunnen ze zelf nagaan of zij over voldoende kennis beschikken om aan de cursus *Biology of Vitality and Ageing* deel te nemen. In de opleiding Geneeskunde worden meer simulatiepatiënten ingezet.

1.5.2

Thema 'Onderwijsdifferentiatie'

Doelstelling

Het thema 'Onderwijsdifferentiatie' is gericht op een betere voorbereiding van de student op de arbeidsmarkt en op het ontwikkelen van de hiervoor benodigde vaardigheden. De maatschappij vraagt om vaardigheden zoals het vermogen tot kritisch nadenken, problemen oplossen en zelfreflectie. Ook creativiteit, samenwerkingsvaardigheden en communicatieve vaardigheden, zoals presenteren, overtuigen en debatteren, zijn van belang. Daarnaast wil de universiteit inspelen op de verschillende leerbehoeftes van studenten door uitbreiding en flexibilisering van onderwijs. Aan dit thema wordt circa 19 procent van de middelen besteed.

Maatregelen

Arbeidsmarktvoorbereiding

De meeste faculteiten hebben ingezet op het verbeteren van de voorbereiding op de arbeidsmarkt. Studenten krijgen meer individuele begeleiding door uitbreiding van de facultaire *career services* (bij de faculteiten Sociale Wetenschappen, Governance and Global Affairs en bij Geneeskunde/LUMC) en ze krijgen ondersteuning bij het zoeken van stages (faculteiten Wiskunde en Natuurwetenschappen, Sociale Wetenschappen). Daarnaast zijn verschillende faculteiten (en enkele opleidingen) begonnen de voorbereiding op de arbeidsmarkt en de daarvoor benodigde vaardigheden in te bedden in een

leerlijn (Geesteswetenschappen, Rechtsgeleerdheid, Sociale Wetenschappen, Governance and Global Affairs).

Het universitaire project Arbeidsmarktvoorbereiding (niet gefinancierd met de kwaliteitsmiddelen) ondersteunt opleidingen bij de implementatie van maatregelen voor arbeidsmarktorientatie. Daarnaast wordt vanaf het cursusjaar 2020-2021 in de universitaire e-studiegids een tabblad opgenomen waarin opleidingen kunnen aangeven hoe de voorbereiding van de student op de arbeidsmarkt in het curriculum is ingebed. Hiermee worden studenten beter geïnformeerd over de mogelijkheden zich te oriënteren op de arbeidsmarkt. In 2020 is een universitair referentiekader Arbeidsmarktvoorbereiding opgesteld als inhoudelijk richtsnoer om de uitwerking van de employability van studenten verder te ontwikkelen. Dit gebeurt via de ontwikkeling van vakoverstijgende vaardigheden (1) en praktijkervaring in de opleiding (2). Vervolgens is het van belang studenten tot zelfreflectie (3) en oriëntatie op de arbeidsmarkt (4) te stimuleren.

Een greep uit de initiatieven

Alle faculteiten hebben verschillende projecten om de arbeidsmarktvoorbereiding te verbeteren, zowel in de curricula als in de begeleiding. Binnen de Faculteit Sociale Wetenschappen is het project *Learning My Way* doorontwikkeld, gericht op de ontwikkeling van professionele, academische en persoonlijke vaardigheden. Een werkboek voor studenten en een handleiding voor docenten maken deel uit van het project. Door de coronacrisis is het project nu volledig online. Uit de begeleiding en coaching bleek dat internationale studenten in online tijden behoefte hebben aan expliciete aandacht voor welzijn en stressreductie. Mede op basis hiervan zijn vanuit de Faculteit Sociale Wetenschappen online supportgroepen gestart voor alle studenten die hieraan behoefte hadden (relatie met Thema 3, Studiebegeleiding). Rechtsgeleerdheid heeft een pilot met *Learning My Way* uitgevoerd om de oriëntatie op andere werkvelden dan de traditionele juridische beroepen te versterken.

	FGGA	FA	FGW	FR	FSW	FWN	LUMC	ICLON	HA*
Thema: 'Onderwijsdifferentiatie'									
Mogelijkheden voor werkervaring en -oriëntatie	■		■	■		■			
Uitbreiden vaardigheden	■		■	■	■	■	■		
Internationalisering	■		■		■	■	■		
Meer flexibele leerroutes	■	■	■	■	■	■		■	■

* Honours Academy

Bron: Universitair bestedingsplan kwaliteitsafspraken 2019-2024.

De opleidingen Life Science and Technology, Scheikunde en Biofarmaceutische wetenschappen (Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen) hebben vakken ontwikkeld om arbeidsmarktvoorbereiding in het curriculum vorm te geven. De komende jaren wordt gekeken of dit uitgebreid kan worden naar andere opleidingen. Binnen de Faculteit Geesteswetenschappen is een leerlijn reflectievaardigheden ontwikkeld waarin oriëntatie op de arbeidsmarkt wordt gekoppeld aan academische vaardigheden. Het stageplatform TRAIL van de Faculteit Governance and Global Affairs is sinds eind 2021 operationeel.

Uitbreiden vaardigheden

Bijna alle faculteiten hebben geïnvesteerd in extra personeel om in hun curriculum aandacht te kunnen besteden aan de ontwikkeling van vaardigheden. Dit gebeurt over het algemeen in nauwe verbinding met initiatieven ter versterking van de arbeidsmarktvoorbereiding.

Om de faculteiten te ondersteunen bij hun initiatieven om in curricula meer aandacht te besteden aan de ontwikkeling van vaardigheden heeft de universiteit in 2020 het project 'Vaardigheden' opgezet, met als doel om tot een integraal aanbod van vaardighedenonderwijs te komen (dit project wordt niet gefinancierd vanuit de kwaliteitsmiddelen). In 2021 is een referentiekader 'Vaardigheden' ontwikkeld, dat de komende jaren opleidingen ondersteunt bij de verdere uitwerking van het vaardighedenonderwijs.

Een greep uit de initiatieven

De facultaire initiatieven om het vaardighedenonderwijs te verbeteren zijn voorgezet. De Faculteit Rechtsgeleerdheid ontwikkelde een vaardighedenleerlijn, toegankelijk via de (in 2019 geïntroduceerde) website www.leiden-lawskills.nl. Deze wordt doorgezet naar het tweede en derde bachelorjaar.

Andere voorbeelden zijn: de uitbreiding van het schrijfonderwijs bij de faculteiten Wiskunde en Natuurwetenschappen en Archeologie, een practicum gesprekstechnieken bij de Faculteit Sociale Wetenschappen, extra onderwijs in communicatieve vaardigheden bij de Faculteit Geneeskunde/LUMC (Communication in Science) en een workshop presentatietechnieken bij Wiskunde en Natuurwetenschappen. Deze laatste faculteit heeft dit jaar het *e-learning skills platform* gerealiseerd, dat zich richt op vaardigheidstraining. Dit initiatief wordt nu uitgebreid naar andere opleidingen binnen de faculteit.

De Faculteit Sociale Wetenschappen ontwikkelt een meta-curriculum en implementeert een vaardighedenleerlijn voor alle opleidingen. Een eerste resultaat hiervan was een facultair keuzevak dat studenten helpt hun persoonlijke en professionele vaardigheden (verder) te

ontwikkelen. De Faculteit Geneeskunde/LUMC organiseert een *MasterMindsChallenge*: een innovatief platform voor interprofessioneel leren, waarbij aankomende professionals vanuit verschillende disciplines uitgedaagd worden om in korte tijd oplossingen te vinden voor actuele vraagstukken in de zorg.

De Faculteit Geesteswetenschappen is in 2020 een internationale samenwerking gestart met de KU Leuven, de Universiteit van Helsinki en Randstad België om studenten bewuster te maken van het bredere belang van de vaardigheden die zij tijdens hun studie opdoen. Ook is Geesteswetenschappen een samenwerking aangegaan met Randstad Nederland om de Humanities Career Service aan te vullen.

Flexibele leerroutes

Een aantal faculteiten maakt het onderwijsaanbod voor studenten aantrekkelijker door nieuwe afstudeerrichtingen of minoren aan te bieden, of door het honoursaanbod uit te breiden en zo meer keuzemogelijkheden voor studenten te creëren.

In 2020 is een nieuwe tweejarige lerarenopleiding gestart voor de schoolvakken Nederlands, Duits, Engels, Frans en Godsdienst/Levensbeschouwing. Binnen deze tweejarige educatieve master worden vakinhoud en lerarenopleiding geïntegreerd aangeboden. Het doel hiervan is studenten al direct te laten starten met het educatieve deel van de opleiding naast hun vakspecifieke cursussen. Zo kunnen nieuwe doelgroepen worden bereikt. In de masteropleidingen Crisis and Security Management en Education and Child Studies zijn nieuwe specialisaties ontwikkeld. De Honours Academy breidt ieder jaar het multidisciplinaire cursusaanbod uit.

De Faculteit Geesteswetenschappen geeft weer een andere inhoud aan verbreding van de keuzemogelijkheden voor studenten met het Facultair Research Traineeship, waarmee studenten hun onderzoekstalenten als *research trainee* kunnen verkennen en verder ontwikkelen.

Op initiatief van de faculteitsraad Rechtsgeleerdheid zijn facultaire middelen voor het honoursaanbod verschoven naar het versterken van het tutoraat. Ook is een studenteninitiatief voor onderwijsaanbod op het gebied van duurzaamheid opgenomen. De universitaire Honours Academy heeft zes nieuwe masterclasses ontwikkeld voor studenten van alle opleidingen met interdisciplinaire thema's.

Internationalisering

De meeste faculteiten investeren extra in de begeleiding van inkomende internationale studenten en uitgaande studenten naar het buitenland door extra beurzen en individuele begeleiding aan te bieden. Internationale uitwisseling stond door de coronapandemie onder druk, maar de faculteiten hebben doorgewerkt aan de informatievoorziening en ondersteuning van studenten.

Verschillende faculteiten hebben beurzen gereserveerd om studenten in het buitenland te laten studeren of stage te laten lopen. Door de coronapandemie zijn deze fondsen niet of nauwelijks aangesproken. De middelen blijven beschikbaar voor latere jaren. Ondersteuning van inkomende en uitgaande studenten is wel verder ontwikkeld, bijvoorbeeld door de versterking van het International Office, het uitbreiden van universitaire contacten bij de Faculteit Governance and Global Affairs, en de aanstelling van een coördinator internationalisering bij Wiskunde en Natuurwetenschappen.

1.5.3

Thema 'Meer en betere begeleiding van studenten'

Doelstelling

Een structureel aanbod van goed georganiseerde studiebegeleiding voorkomt problemen bij de studie en draagt bij aan het studiesucces en het welzijn van studenten. Daarom zet de Universiteit Leiden een deel van de kwaliteitsmiddelen in om de kwaliteit van de studiebegeleiding te verbeteren en deze verder te professionaliseren. De begeleiding van eerstegeneratiestudenten, eerstejaarsstudenten en studenten met een migratieachtergrond krijgt extra aandacht. Aan een betere studiebegeleiding wordt circa 17 procent van de middelen besteed.

Maatregelen

Onder dit thema vallen maatregelen ter versterking van de studieadviesing en de scholing van mentoren. Door de coronacrisis is het mentoraat in de hele universiteit versterkt en zijn hiervoor bij de herijking universitaire en facultaire middelen ingezet. Deze maatregelen vallen bij sommige faculteiten onder Thema 1 (individuele begeleiding) en bij andere faculteiten onder Thema 3, Studiebegeleiding. De beschikbaarstelling van de NPO-middelen

heeft vervolgens weer invloed gehad op de daadwerkelijke besteding van de middelen.

De faculteiten Wiskunde en Natuurwetenschappen en Sociale Wetenschappen hebben de formatie voor studieadviesing uitgebreid voor opleidingen waarvoor dat nodig was. De Faculteit Geneeskunde/LUMC heeft de positie van loopbaanadviseur structureel gemaakt. Ook biedt deze faculteit vanaf 2019 een trainingsaanbod aan voor docent-mentoren om het mentoraat voor studenten te versterken. De deelname in de eerste ronde was aanzienlijk (zeventig docent-mentoren van de studie Geneeskunde en vijftien van Biomedische wetenschappen). Twee instituten van de Faculteit Governance and Global Affairs organiseerden trainingen voor hun studieadviseurs en voor de werkgroepdocenten en tutoren. Bij het ICLON is extra coaching ingezet om studenten die vastlopen te begeleiden.

De universiteit zet de leergang 'Professionalisering studieadviseurs' voort (buiten de kwaliteitsmiddelen om). Daarnaast wordt het advies van de universitaire commissie Studentenwelzijn (2019) uitgevoerd. Het betreft maatregelen om (studie)problemen bij studenten tijdig te signaleren en hen naar een oplossing te begeleiden. Bij de herijking van het bestedingsplan zijn middelen gereserveerd om hiervoor universiteitsbreed initiatieven te kunnen ontplooiën in de periode 2022-2024. Vooruitlopend op dit initiatief is al een versterking van het docent- en studentmentoraat getart.

Een aantal voorbeelden

Ten gevolge van de coronacrisis heeft de universiteit de begeleiding van eerstejaarsstudenten (bachelor en master) geïntensiveerd via het mentoraat. Een aantal faculteiten heeft hiervoor budget vrijgemaakt (Geeswetenschappen, Governance and Global Affairs en Rechtsgeleerdheid).

In 2021 is de versterking van de studiebegeleiding voortgezet. Lag de aandacht in eerste instantie vooral bij de eerstejaarsstudenten, nu verschuift deze naar versterking van de begeleiding in de masterfase (Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen) en naar de begeleiding van ouderejaarsstudenten bij het maken van de studieplanning en de scriptiebegeleiding (Sociale Wetenschappen, Wiskunde en Natuurwetenschappen).

	FGGA	FA	FGW	FR	FSW	FWN	LUMC	ICLON
Thema: 'Meer en betere begeleiding van studenten'								
Meer professionele studiebegeleiders	■		■	■	■	■	■	■

Bron: Universitair bestedingsplan kwaliteitsafspraken 2019-2024.

De algemene begeleiding voor studenten is verbeterd. Het Diversity Office ondersteunt de faculteiten bij het organiseren van specifieke aandacht voor studenten die extra ondersteuning nodig hebben (eerste-generatiestudenten en studenten met een migratieachtergrond). Zij werken samen aan de implementatie van facultaire studentensteunpunten naar voorbeeld van de succesvolle POPcorner bij de Faculteit Sociale Wetenschappen. De POPcorner biedt onder meer workshops en trainingen aan op het gebied van studiesucces en studentenwelzijn. Rechtsgeleerdheid heeft een *small online course* ontwikkeld om nieuwe, met name buitenlandse, masterstudenten sneller wegwijs te maken in de faculteit (de zogenaamde *on-boarding*-module).

De formatie studieadviesing wordt ieder jaar licht uitgebreid. Om de kwaliteit van de studieadviesing te verbeteren neemt een groot aantal studieadviseurs deel aan trainingen. Een aantal studieadviseurs volgt de volledige leergang Professionalisering studieadviseurs. Door de coronacrisis zijn trainingen naar een later tijdstip verplaatst. Daardoor is ook de afronding van de leergang vertraagd.

1.5.4 Thema ‘Professionalisering van docenten’

Doelstelling

Om de kwaliteit van het universitair onderwijs op hoog niveau te houden, biedt de Universiteit Leiden haar docenten de kans zich te blijven ontwikkelen. Met de middelen kwaliteitsafspraken worden deze scholingsmogelijkheden voor docenten verder uitgebreid en verbeterd. Hieraan wordt circa 7 procent van de kwaliteitsmiddelen besteed. In 2021 is op dit thema minder besteed dan was begroot. Door de voortdurende coronapandemie zijn trainingen niet doorgegaan, of zijn onderwijsinnovatieprojecten uitgesteld.

Maatregelen

Universitair beleid

Alle faculteiten sluiten aan bij het universitaire BKO-beleid, dat docenten die een aanstelling hebben van

0,5 fte of meer, en die langer dan een jaar in dienst zijn, verplicht stelt de Basiskwalificatie Onderwijs (BKO) te halen. Seniodocenten worden aangemoedigd een Seniorkwalificatie Onderwijs (SKO) te halen. Zij stellen daarvoor hun onderwijsvisie op schrift en stellen een onderwijsdossier samen. De SKO heeft uitsluitend betrekking op het ontwikkelen van docentschap, niet op managements- en bestuurservaring. Het aantal docenten met een SKO-certificaat is uitgebreid van 29 in 2019 tot 51 in december 2021.

Op universitair niveau wordt gewerkt aan een doorlopende leerlijn tussen BKO en SKO, die wordt uitgewerkt in een aanvulling op het bestaande cursusaanbod voor docenten. Vanwege de coronacrisis heeft de ontwikkeling van de online Teacher Support Desk en de ondersteuning door het *Center for Innovation* en het ICLON een grote vlucht genomen. Op het platform Remote teaching is praktische informatie en ondersteuning voor alle docenten samengebracht. Dit is niet uit de middelen kwaliteitsafspraken gefinancierd. In het aanvullend bestedingsplan zijn middelen gereserveerd in de periode 2022-2024 om universiteitsbreed initiatieven te starten voor Teacher Support Desks en voor de ondersteuning van docenten bij het ontwerpen van onderwijs.

Trainingen voor docenten

De meeste faculteiten stellen middelen beschikbaar om individuele scholing voor docenten te faciliteren (Governance and Global Affairs, Geesteswetenschappen en Geneeskunde/LUMC). Dit behelst een breed scala aan onderwerpen, afhankelijk van de behoeften van de docenten en de opleiding. Governance and Global Affairs focust bijvoorbeeld op didactiek van onderzoeksmethodes en de ontwikkeling van vaardigheden. De Faculteit Geneeskunde/LUMC heeft een training Blended learning ontwikkeld, die in het BKO-traject wordt opgenomen, maar die ook afzonderlijk door docenten kan worden gevolgd.

De faculteiten hebben de beschikbare middelen voor docentondersteuning en professionalisering de afgelopen twee jaar ingezet voor meer hands-on-ondersteuning bij het omvormen naar online onderwijs. Ook zijn veel korte

	FGGA	FA	FGW	FR	FSW	FWN	LUMC	ICLON
Thema: ‘Professionalisering van docenten’								
Trainingen voor onderwijsverzorgers	■	■	■	■	■	■	■	■
Ruimte voor onderwijsvernieuwing			■	■	■	■		
Intervisie voor docenten			■		■			

Bron: Universitair bestedingsplan kwaliteitsafspraken 2019-2024.

meetings en instructies binnen de opleidingen georganiseerd.

Daarnaast organiseren de faculteiten aparte bijeenkomsten voor de uitwisseling van expertise, good practices etc. De faculteiten Governance and Global Affairs en Sociale Wetenschappen hebben in 2021 scholing aangeboden aan docenten die niet BKO-plichtig zijn (zoals tijdelijke docenten en tutoeren), waarbij de nadruk lag op mentoraat en vaardighedenonderwijs.

Ruimte voor onderwijsvernieuwing

De faculteiten Geesteswetenschappen, Rechtsgeleerdheid, Sociale Wetenschappen en Wiskunde en Natuurwetenschappen hebben middelen beschikbaar gesteld om docenten de gelegenheid te geven onderwijsvernieuwingprojecten uit te voeren. Het instituut LACDR (Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen) heeft een nieuwe functie 'coördinator onderwijsvernieuwing' gecreëerd. Deze functionaris ondersteunt docenten bij de vernieuwing van hun onderwijs. Geesteswetenschappen heeft onderwijsinnovaties op cursus- en curriculumniveau ondersteund in het kader van de implementatie onderwijsvisie.

Vanzelfsprekend heeft de onderwijsvernieuwing in 2020 en 2021 in het teken gestaan van het ontwikkelen van online onderwijs en digitale vaardigheden. De resultaten van de vernieuwingprojecten dragen ook bij aan verbeteringen van de andere thema's (met name 'Intensiever en kleinschalig onderwijs' en 'Onderwijsdifferentiatie'). Niet alle op dit terrein voorziene initiatieven hebben doorgang gevonden omdat docenten vooral bezig waren met het omzetten van het reguliere onderwijs naar online vormen. Daardoor zien we bij een aantal faculteiten onderbesteding in 2021.

Intervisie van docenten

De faculteiten Sociale Wetenschappen en Geesteswetenschappen hebben intervisie en coaching voor docenten geïntroduceerd. De Faculteit Geesteswetenschappen heeft twee onderwijscoaches aangesteld. Deze coaches, beiden ervaren universitair docenten, helpen collegadocenten hun didactische en pedagogische vaardigheden

verder te ontwikkelen door middel van intervisie in referentiegroepen, en door individuele begeleiding. Ook ondersteunen zij docenten die de BKO willen behalen bij het samenstellen van hun portfolio. Zo observeren en analyseren zij de colleges die in het portfolio worden opgenomen en geëvalueerd.

Vanwege de coronacrisis zijn vele informele uitwisselings- en intervisieactiviteiten geïnitieerd door de facultaire Teacher Support Desks. De Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen begon eind maart 2020 met een dagelijks online koffiemoment. Later vond dit een keer per week plaats. Tijdens deze koffiemomenten deelde een docent de ervaringen met online onderwijs en was er gelegenheid voor het stellen van vragen. De Faculteit Geneeskunde organiseert maandelijks LEARN-bijeenkomsten voor de staf.

1.5.5 Thema 'Studiesucces'

Doelstelling

De maatregelen die bij de andere thema's zijn ingevoerd dragen vrijwel allemaal ook bij aan de verbetering van het studiesucces. De maatregelen die onder dit thema worden genoemd hebben betrekking op het studiekeuzetraject voor het begin van de studie. Het betreft met name de universiteitsbrede invoering van verplichte matching in combinatie met proefstuderen, waarbij zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt van online-aanbod. Dit instrument komt in de plaats van (of is een aanvulling op) de huidige studiekeuzecheck, en moet studenten een beter beeld geven van de inhoud van de gekozen studie. De invoering vindt gefaseerd plaats. Daarnaast gaat het om verbetering van bestaande decentrale selectieprocedures. Aan deze doelstelling wordt circa 9 procent van de middelen besteed.

Maatregelen

Proefstuderen en verplichte matching

De universiteit heeft een (overkoepelend) project ingericht om verplichte matching gefaseerd in te voeren bij alle opleidingen (niet gefinancierd met de kwaliteitsmid-

	FGGA	FA	FGW	FR	FSW	FWN	LUMC	ICLON
Thema: 'Studiesucces, inclusief doorstroom, toegankelijkheid en gelijke kansen'								
Proefstuderen en/of verplichte matching	■	■	■	■	■	■	■	
Overige maatregelen t.b.v. de verbetering van het studiesucces	■			■	■	■		

Bron: Universitair bestedingsplan kwaliteitsafspraken 2019-2024.

delen). De opleidingen worden hierbij logistiek en inhoudelijk ondersteund. Het aantal bacheloropleidingen dat verplichte matching invoert neemt jaarlijks toe. Inmiddels maakt verplichte matching bij achttien opleidingen deel uit van de toelatingsprocedure (naast decentrale selectie bij zeven bacheloropleidingen). Studenten krijgen door de matchingsactiviteiten een duidelijker beeld van de opleiding.

De Faculteit Wiskunde & Natuurwetenschappen heeft de coördinerende ondersteuning voor matching gecontinueerd, zodat meer opleidingen ondersteund kunnen worden. De Faculteit Geesteswetenschappen is in 2019 gestart met het project Proefstuderen en matching, waarbij tools en modules worden ontwikkeld. De Faculteit Geneeskunde/LUMC heeft met de kwaliteitsmiddelen de decentrale selectieprocedure verbeterd.

Ook het aanbod voor online proefstuderen is sterk uitgebreid, van twee opleidingen in 2019 tot vijftien bacheloropleidingen in 2021. Daarnaast zijn er reguliere online voorlichtingsdagen, webinars en virtual tours. Omdat alle voorlichtingsactiviteiten omgezet zijn naar online is verdere uitbreiding van het Online proefstuderen tijdelijk stilgezet. In de komende jaren wordt dit weer verder opgepakt. Dit lijkt vooral een goede aanvulling voor buitenlandse studenten (en dus voor de Engelstalige opleidingen).

Overige maatregelen

De Faculteit Rechtsgeleerdheid heeft een werkgroep ingesteld, en uitgebreid onderzoek gedaan naar het herschrijversrendement in de bachelorfase. Deze analyse kostte meer tijd dan verwacht. Op basis van dit onderzoek worden vanaf 2022 maatregelen uitgewerkt en ingevoerd. Om studenten extra te ondersteunen tijdens de coronapandemie heeft de Faculteit Governance and Global Affairs middelen ingezet voor leenlaptops. Ook wordt hiermee de digitale ondersteuning van studenten verbeterd door de openingstijden van de service desks te verruimen. Deze faculteit is ook een project gestart om nieuwe, met name internationale, studenten via SPOC's beter voor te bereiden op de masterfase.

De faculteiten Wiskunde en Natuurwetenschappen en Rechtsgeleerdheid besteden onder dit thema speciale aandacht aan diversiteit en inclusiviteit, onder andere door de 'Girls in Science Day'. Bij de Faculteit Rechtsgeleerdheid ontwikkelt de nieuwe coördinator D&I-activiteiten. Het voornemen van de Faculteit Sociale Wetenschappen om extra tussentoetsen en formatieve toetsen te ontwikkelen is door de coronapandemie uitgesteld.

De activiteiten die de universiteit organiseert om studenten kennis te laten maken met de universiteit en de studie van hun keuze, dragen uiteraard ook bij aan een betere studiekeuze. Deze activiteiten worden voortgezet, verder uitgebreid en verbeterd. Zo is er bijvoorbeeld het jaarlijks aangeboden programma Start je toekomst (niet gefinancierd met de kwaliteitsmiddelen), dat met name bedoeld is voor eerstegeneratiestudenten en studenten met een migratieachtergrond.

1.6 Overzicht bestedingen

Bestedingen 2019

In 2019 is in totaal 6.696 duizend euro van de middelen kwaliteitsafspraken ingezet. Dit was 359 duizend euro lager dan de uitgaven die in het Universitair bestedingsplan kwaliteitsafspraken 2019-2024 waren voorzien. Een van de oorzaken voor de onderbesteding in 2019 was de vertraging in de uitvoering doordat de NVAO-beoordeling pas eind februari bekend was. Ook vroeg de planvorming soms meer tijd of kon er onvoldoende capaciteit worden vrijgemaakt.

Bestedingen 2020

Ondanks de bijzondere omstandigheden in 2020 zijn de plannen met betrekking tot de kwaliteitsafspraken doorgegaan en uitgevoerd, en is er zelfs iets meer uitgegeven dan was begroot. In 2020 is in totaal 7.993 duizend euro van de middelen kwaliteitsafspraken ingezet. Dit is 283 duizend euro meer dan begroot.

Bestedingen 2021

In 2021 zijn veel initiatieven doorgegaan, maar is ook enige vertraging in de uitvoering zichtbaar geworden. Uiteindelijk hebben de faculteiten 1,3 miljoen euro in 2021 niet kunnen besteden. Dit is circa 8 procent van het totale budget. De Faculteit Rechtsgeleerdheid heeft in overleg met de faculteitsraad halverwege het jaar aangegeven dat 0,7 miljoen euro in latere jaren zal worden ingezet, omdat de coronapandemie de eerder geplande besteding verhinderd heeft. De Faculteit Governance and Global Affairs rapporteert een onderbesteding van ruim 0,2 miljoen euro omdat het geplande project studentmentoraat uit de NPO-gelden is bekostigd. Ook andere faculteiten hebben vanwege de coronacrisis en het beschikbaar komen van NPO-gelden licht onderbested. Met name binnen het thema 'Docentontwikkeling' zijn geplande trainingen en innovaties niet doorgegaan. De niet bestede middelen worden toegevoegd aan de bestemde reserve van de faculteiten en in overleg met de facultaire medezeggenschap in latere jaren ingezet.

Bestedingen middelen kwaliteitsafspraken 2019-2021

(bedragen in k€)	B 2019	R 2019	B 2020	R 2020	B 2021	R 2021	B 2022	B 2023	B 2024
Rijksbijdrage	6.981	6.416	7.629	7.777	13.333	13.629	17.259	18.222	20.569
Totaal baten	6.981	6.416	7.629	7.777	13.333	13.629	17.259	18.222	20.569
1. Intensiever en kleinschaliger onderwijs	2.436	2.464	2.824	3.025	5.564	5.513	8.041	8.084	8.233
2. Onderwijsdifferentiatie	2.660	2.543	2.544	2.259	2.591	2.407	3.023	2.847	2.683
3. Meer en betere begeleiding van studenten	399	394	764	986	2.418	2.291	1.683	2.217	2.415
4. Ruimte voor docenten om te professionaliseren	1.104	949	827	887	1.419	1.020	2.737	2.887	2.920
5. Studiesucces incl. doorstr, toegankelijkh. gelijke kansen	458	346	752	837	1.590	1.185	1.306	1.303	1.191
6. Passende en goede onderwijsfaciliteiten	0	0	0	0	162	0	0	0	0
Totaal lasten	7.056	6.696	7.711	7.993	13.744	12.415	16.789	17.339	17.442
Resultaat	-75	-280	-82	-217	-411	1.214	470	883	3.127
Bestemde reserve (cumulatief)		-280		-497		717	1.187	2.070	5.197
(waarvan nog te alloceren)		-565		-406		-110	519	1.494	4.704

Deel 2

Facultaire rapportages voortgang middelen kwaliteitsafspraken

Dit deel van de verantwoording kwaliteitsafspraken bevat een gedetailleerder overzicht per faculteit in de begroting en de besteding van de middelen kwaliteitsafspraken. De nadruk ligt op de verslaglegging over 2021.

2.1 Faculteit Archeologie

Kader

De Faculteit Archeologie heeft een gereserveerd budget van ruim 1,2 miljoen euro ten behoeve van de kwaliteitsafspraken 2019-2024.

Bijstelling plan 2022-2024

Archeologie heeft een bescheiden budget dat geconcentreerd wordt ingezet voor 'Intensiever en kleinschalig onderwijs' (Thema 1) en 'Onderwijsdifferentiatie' (Thema 2). De bestedingsdoelen zijn ten opzichte van 2019 vrijwel gelijk gebleven, maar met de oplopende middelen verschuift het zwaartepunt van Thema 1 naar Thema 2.

De oplopende middelen worden vanaf 2021 vooral besteed aan het versterken van de *field school* en de ontwikkeling van de leerlijn Veldarcheologie. De aanstelling van de ICTO-coördinator wordt gecontinueerd. De maatregelen voor meer individuele feedback en het Writing Lab worden opgenomen in het curriculum.

De faculteit heeft ervoor gekozen om de inzet onder Thema 4, die in 2020 zou plaatsvinden, niet te starten. De beoogde trainingen gericht op het geven van feedback en de mogelijkheden van Brightspace hebben al plaatsgevonden in het kader van de ontwikkeling onder Thema 1. Daarnaast heeft de training van docenten in het gebruik van Brightspace al een vlucht genomen door de invoering van het online onderwijs als gevolg van de coronamaatregelen. De doorontwikkeling van Brightspace en de training van docenten worden opgenomen onder Thema 1 als projecten voor de ICTO-coördinator.

De faculteitsraad is nauw betrokken geweest bij de herijking van de kwaliteitsmiddelen en had daarbij een positief kritische houding. Zij heeft ingestemd met de bijgestelde bestedingen. Daarnaast heeft zij vooral met het bestuur van gedachten gewisseld over de wijze waarop het effect van de maatregelen gemonitord kan worden. Naar aanleiding van deze gesprekken is een projectplan opgesteld waarin de projecten verder worden uitgesplitst, er per project meetbare doelen worden gedefinieerd en er afspraken zijn gemaakt over de wijze waarop de voortgang van de projecten geëvalueerd wordt. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van de jaarlijkse evaluatiecyclus die al binnen de faculteit bestaat.

Faculteit Archeologie

(bedragen in k€)	B 2019	R 2019	B 2020	R 2020	B 2021	R 2021	B 2022	B 2023	B 2024
Baten conform verdeelmodel middelen kwaliteitsafspraken	106	106	128	128	229	229	264	243	240
Totaal baten	106	106	128	128	229	229	264	243	240
1. Intensiever en kleinschaliger onderwijs	66	29	122	90	62	4	54	56	57
2. Onderwijsdifferentiatie	40		50	50	251	110	221	224	229
3. Meer en betere begeleiding van studenten						50			
4. Professionalisering van docenten			0			16			
5. Studiesucces									
6. Passende en goede onderwijsfaciliteiten									
Totaal lasten	106	29	172	140	313	180	275	280	286
Resultaat	0	77	-44	-12	-84	49	-11	-37	-46
Bestemde reserve		77		65		114	103	66	20

Realisatie 2021

De realisatie 2021 bevat correcties met betrekking tot 2020. Cumulatief sluit de realisatie per thema aan bij de met de facultaire medezeggenschap afgestemde uitgaven. De faculteit heeft op Thema 1 en 2 meer middelen besteed, die echter niet volledig zichtbaar zijn.

Thema 1, Intensiever en kleinschalig onderwijs

Archeologie heeft met de kwaliteitsmiddelen een universitair docent aangesteld om het Writing Lab te ontwikkelen, waarbij veel aandacht zal uitgaan naar individuele feedback op de schrijfvaardigheden. De docent heeft een SPOC Academic Skills ontwikkeld voor internationale masterstudenten en pre-masterstudenten, omdat ervaring leert dat niet iedere opleiding scripties of academische essays oefent. Het Writing Lab organiseerde daarnaast korte workshops voor alle ingeschreven studenten. Het Writing Lab wordt in het curriculum opgenomen in het derdejaars bachelorvak *Designing Archaeological Research* en de (R)MA-scriptietutorials, die vanaf 1 september 2021 zijn gestart.

Onder dit thema valt ook de realisatie van het Brightspace supportteam, een combinatie van de ICTO- en LMS-medewerker, student-assistenten, een *learning designer* en onderwijskundig medewerker, aangevuld met diverse stafleden. Dit team is gecreëerd toen de faculteit moest overschakelen naar online onderwijs als gevolg van de coronamaatregelen en heeft diverse workshops en dagelijkse (online) spreekuren aangeboden. Daarnaast was er individuele begeleiding beschikbaar voor stafleden. Het Brightspace supportteam heeft zich ook beziggehouden met het toetsen in de applicatie ANS en het gebruik van andere online tools ten behoeve van het onderwijs. Hiermee heeft het team heeft in de coronapandemie een grote rol gespeeld in de ondersteuning van het online onderwijs.

Thema 2, Onderwijsdifferentiatie

Archeologie zet binnen dit thema in op het versterken van de vaardigheden voor de beroepspraktijk. Er wordt aandacht besteed aan het ontwikkelen van gedifferentieerde beroepsprofielen binnen alle opleidingen, in afstemming met het werkveld. Daarnaast wordt ingezet op de ontwikkeling van leerlijnen die gerelateerd zijn aan vaardigheden en beroepsperspectieven.

De Leiden Archaeological Field Unit (Field Unit) is ontwikkeld als een aparte unit binnen de faculteit en richt zich volledig op het veldarcheologie-onderwijs. Op de Field Unit is uit de kwaliteitsafspraken 2 fte staf ingezet, aangevuld met 1,3 fte uit bestaande staf. Door de coronapandemie en doordat de fte's pas in de tweede helft van 2021 konden worden ingezet, zijn nog niet alle doelen

volledig behaald. De verdere realisatie wordt uitgesteld naar de komende jaren. Dit verklaart het verschil tussen de baten en lasten van 2021 binnen dit thema.

Naast de ontwikkeling van leerlijnen zal de Field Unit zich gaan bezighouden met het definiëren van competenties in de veldarcheologie, de ontwikkeling van het portfolio waarin de competenties worden gecheckt en de coördinatie van de Field Schools en stages.

Thema 4, Verdere professionalisering van docenten (docentkwaliteit)

Voor dit thema waren alleen voor 2020 kwaliteitsmiddelen ingezet. Hiermee zouden trainingen worden georganiseerd om docenten beter bekend te maken met de mogelijkheden van Brightspace en hen hiermee vertrouwd te maken. Omdat deze werkzaamheden door het Brightspace supportteam zijn opgepakt (zie Thema 1) zijn deze niet verder uitgevoerd onder dit thema. Een van de meest opvallende positieve resultaten is het gemak waarmee de meeste docenten inmiddels online met elkaar en met studenten overleggen.

2.2 Faculteit Geesteswetenschappen

Kader

De Faculteit Geesteswetenschappen heeft een gereserveerd budget van ruim 17 miljoen euro ten behoeve van de kwaliteitsafspraken 2019-2024.

Bijstelling plan 2022-2024

De faculteit heeft negen activiteiten/bestedingsdoelen geformuleerd om uitvoering te geven aan de kwaliteitsafspraken. Deze activiteiten bieden de flexibiliteit om subdoelen te definiëren in overleg met de instituten en de medezeggenschapsorganen.

Ten opzichte van het meerjarenplan dat in 2019 is opgesteld is het bestedingsdoel 'Intensieve studieondersteuning' toegevoegd. Onder dit bestedingsdoel zijn twee separate onderdelen opgenomen: het studentenmentorat en, op uitdrukkelijk verzoek van de faculteitsraad, het facultair Schrijfcentrum.

In het originele bestedingsplan zijn de budgetten van de negen bestedingsdoelen verdeeld over de thema's van de kwaliteitsafspraken, omdat zij bijdragen aan meerdere thema's. Om de monitoring van de voortgang overzichtelijker te maken is de begroting voor 2022 tot en met 2024 zo opgezet dat elk bestedingsdoel onder één thema is gebracht. Dit heeft tot gevolg dat het grootste deel van de middelen in de jaren 2022-2024 wordt ingezet onder Thema 1.

(bedragen in k€)	B 2019	R 2019	B 2020	R 2020	B 2021	R 2021	B 2022	B 2023	B 2024
Baten conform verdeelmodel middelen kwaliteitsafspraken	1.749	1.749	1.865	1.865	3.152	3.152	3.660	3.661	3.693
Totaal baten	1.749	1.749	1.865	1.865	3.152	3.152	3.660	3.661	3.693
1. Intensiever en kleinschaliger onderwijs	159	194	138	159	458	683	2.582	2.680	2.680
2. Onderwijsdifferentiatie	915	873	873	664	655	602	475	375	375
3. Meer en betere begeleiding van studenten	100	122	352	506	1.211	1.070	100	100	105
4. Professionalisering van docenten	475	389	246	211	192	190	325	325	325
5. Studietoelagen	100	32	256	335	636	451	230	230	230
6. Passende en goede onderwijsfaciliteiten									
Totaal lasten	1.749	1.609	1.865	1.875	3.152	2.996	3.712	3.710	3.715
Resultaat	0	140	0	-10	0	156	-52	-49	-22
Bestemde reserve		140		130		286	234	185	163

Realisatie 2021

Thema 1, Intensiever en kleinschalig onderwijs

Om de kleine groepsgroottes en werkgroepen te handhaven wordt jaarlijks een deel van de kwaliteitsmiddelen toegekend aan de instituten om daarmee hun onderwijs-capaciteit te handhaven dan wel te vergroten. Daarmee zijn de afgelopen jaren kleinschalige onderwijsvormen gehandhaafd en wordt de kleinschaligheid van het onderwijs behouden. Ook kan de scriptiebegeleiding over meer staffleden verdeeld worden (Thema 3, Studiebegeleiding). Een afname van het aantal te begeleiden scripties per medewerker draagt bij aan een vermindering van de werkdruk en aan een verhoging van de kwaliteit van de scriptiebegeleiding.

De kwaliteitsmiddelen worden daarnaast ingezet op het project Onderwijsvisie/Onderwijsvernieuwing, dat het doel heeft om de ambities uit de universitaire onderwijsvisie Learning@LeidenUniversity binnen de faculteit te verwezenlijken. Dat gebeurt in de vorm van onderwijsvernieuwingprojecten van verschillende omvang en looptijd. Deze projecten hebben betrekking op verschillende thema's van de kwaliteitsafspraken. Het grootste deel van de projecten raakt aan meerdere thema's tegelijk, maar leggen wel de nadruk op specifieke aspecten. Zo draait een aantal projecten om intensivering van onderwijs (Thema 1), onder andere door het toepassen van blended learning en het nadrukkelijker koppelen van onderwijs en onderzoek. Andere projecten richten zich op arbeidsmarktvoorbereiding en de ontwikkeling van vaardigheidsleerlijnen (Thema 2), en in sommige projecten is er een sterke nadruk op de professionele ontwikkeling van docenten door het werken aan vernieuwende onderwijsvormen en de verspreiding van de resultaten ervan onder collega's (Thema 4).

Thema 2, Onderwijsdifferentiatie

Maatregelen:

- Een Expertisecentrum Academische Vaardigheden ontwikkelt onderwijseenheden op het gebied van academische vaardigheden, die inspelen op de talenten van de studenten (competentiegericht) voor intra-curriculair onderwijs (in de programma's);
- Ontwikkeling van activiteiten om in te spelen op talent en differentiatie in de curricula;
- Versterking oriëntatie en aansluiting op de arbeidsmarkt.

Deze maatregelen zijn bedoeld om uiteindelijk alle bachelorstudenten te laten participeren in een curriculaire geïntegreerd programma Academische vaardigheden. Met de kwaliteitsmiddelen heeft het Expertisecentrum Academische Vaardigheden (EAV) voor achttien bacheloroopleidingen modules onderwijs in academische vaardigheden verzorgd. Daarnaast heeft het EAV een facultair (bachelor) thesis-seminar aangeboden voor studenten van opleidingen die te klein in omvang zijn om in beide semesters een thesis-seminar te roosteren, en heeft het de cursus Academic Skills voor studenten in pre-masterprogramma's verzorgd.

Een paar mooie resultaten van de afgelopen jaren zijn:

- Ontwikkeling van facultaire eindtermen op het terrein van digitale vaardigheden, die stapsgewijs per 2022-2023 worden ingevoerd;
- Things that talk: onderwijsaanbod digitale vaardigheden voor studenten;
- Ontwikkeling van modules waarin arbeidsmarktorientatie is geïntegreerd in het onderwijs ('Practising Japa-

nese Studies', 'Practising International Studies', 'Practising Urban Studies' en 'The Cultural Field in Practice');

- Samenwerking met Randstad NV (voor zowel studenten als docenten over ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, transferable skills voor het voetlicht krijgen, passende bijbanen). Ook zijn sinds 2020-2021 student-ambassadeurs ingezet om de samenwerking met Randstad en het aanbod van de Humanities Career Service onder studenten kenbaar te maken;
- Start van het driejarige international Erasmus-project *Awareness of Student's Skills: an Employability Toolkit for the Humanities* (ASSET-H).

De faculteit heeft uit de kwaliteitsmiddelen verschillende initiatieven opgezet om studenten meer individuele keuzes in hun curriculum te laten maken en zo talentontwikkeling te stimuleren:

- Het Uhlenbeck Fonds: beurzen om internationalisering toegankelijker te maken en de verwevenheid van onderwijs en onderzoek te versterken;
- Facultair Research Traineeship Programme;
- Humanities Lab (honours-onderwijs).

Vanwege de coronapandemie en de bijbehorende reisbeperkingen hebben zeer weinig studenten een studie- of onderzoeksverblijf in het buitenland kunnen realiseren. Het budget van het Uhlenbeckfonds is in 2020 en 2021 daarom maar zeer beperkt aangesproken. In totaal zijn in het collegejaar 2020-2021 zeventien beurzen toegekend. Om extra kansen te bieden voor talentvolle (research-) studenten is het Research Traineeship Programme ontwikkeld. Vanaf 2018 vervullen jaarlijks 10 à 11 studenten een multidisciplinair traineeship. De studenten nemen deel aan een interdisciplinair onderzoeksproject, waarin ook de wetenschappelijke staf participeert. Het project kan resulteren in een artikel in een wetenschappelijk tijdschrift of een conference paper, maar ook in een activiteit voor een groter publiek richten, zoals een tentoonstelling of een app.

Thema 3, Meer en betere begeleiding van studenten

De faculteit heeft de ambitie om de studieondersteuning van studenten te vergroten. Dit spitst zich toe op twee deelthereinen: begeleiding in het mentoraat en ondersteuning van schrijf- en studievaardigheden.

In dit thema is meer geïnvesteerd dan in 2018 was voorzien. In 2020 en vooral in 2021 is ingezet op intensieve begeleiding van bachelor- en masterstudenten in het eerste semester door het versterken, uitbreiden en faciliteren van het mentoraatsysteem. Het doel is het creëren en in stand houden van een positieve studiegemeenschap in een periode van onderwijs op afstand. De ervaringen met het mentoraat waren dermate positief dat

het in het tweede semester is gehandhaafd. Daarnaast heeft de faculteit ook voor alle in februari 2021 startende masterstudenten een goed lopend studentmentoraat georganiseerd. Het mentoraat is in 2020 en 2021 vanuit de kwaliteitsmiddelen gefinancierd. Vanaf 2021-2022 worden hiervoor NPO-gelden ingezet. De faculteit onderzoekt in welke vorm dit succesvolle mentoraat in de jaren na 2022 het best kan worden gecontinueerd. De extra middelen zijn daarnaast besteed aan docenten om scriptiebegeleiding te intensiveren c.q. op peil te houden bij groeiende aantallen studenten. Vanaf 2022 wordt dit onder Thema 1 gebracht.

Schrijf- en studievaardigheden

De faculteit streeft ernaar de extra-curriculaire faciliteiten voor ondersteuning van de verwerving van academische vaardigheden (2021-2024) te vergroten. De nadruk ligt op het verruimen van de ondersteuning van schrijf- en presentatievaardigheden. Het facultaire Schrijfcentrum is uitgebreid en omgevormd tot het Writing Lab. De ambitie is om vanaf de zomer van 2021 elk studiejaar aan ten minste 600 studenten gerichte studieondersteuning aan te bieden in de vorm van schrijftraining en een divers aanbod aan workshops en cursussen op het gebied van studievaardigheden. De capaciteit van schrijfcoaches is uitgebreid van 0,6 fte naar 1,2 fte, en er is voor 0,4 fte een coördinator van het Schrijfcentrum aangesteld. Hiermee wordt het aanbod aan schrijfondersteuning en studie-ondersteunende workshops (zowel on campus als online) uitgebreid. De uitvoering van het plan is in het voorjaar 2021 ingezet, maar liep enige vertraging op. Naar verwachting zal het Schrijfcentrum vanaf januari 2022 volledig operationeel zijn.

Thema 4, Verdere professionalisering van docenten

De faculteit bevordert de professionalisering van docenten door het organiseren van individuele of collectieve cursussen (taalcursussen en didactiekcursussen), en door het behalen van BKO- en SKO-certificaten te faciliteren. Instituten krijgen hiervoor eigen middelen. Daarnaast wordt op facultair niveau ingezet op professionaliseringsactiviteiten, met name voor onderwijscoaching en intervisiebijeenkomsten.

Docentontwikkeling gaat daarbij hand in hand met concrete onderwijsvernieuwingprojecten uit het project Onderwijsvisie/onderwijsvernieuwing.

Concrete resultaten van de afgelopen jaren zijn:

- Inzet van onderwijscoaches en intervisie voor docenten;
- Ingebruikname van een online module voor nieuwe docenten;
- Workshops voor activerende werkvormen;

- Onderwijsinnovatie op cursus- en curriculumniveau in het kader van de onderwijsvisie Learning@LeidenUniversity.

Thema 5, Studiesucces

In het najaar van 2019 is het project Online matching gestart. Sindsdien is voor elf bacheloropleidingen een matching- en/of proefstudeermodule ontwikkeld, zowel in het Nederlands als in het Engels (voor de Engelstalige bachelorprogramma's). Voor de ondersteuning van de matchingprocedures krijgen de studietoelators van de betrokken opleidingen vanaf 2022 een training.

Vanwege de coronapandemie is vooral ingezet op hands-on, praktische ondersteuning op de terreinen van digitale toetsing en de omzetting van de bestaande onderwijsformats naar een digitale vorm (zoals video). De ontwikkeling van digitale onderwijsportfolio's en het breder beschikbaar maken van open access onderwijsmateriaal is uitgesteld.

2.3 Faculteit Governance and Global Affairs

Kader

De Faculteit Governance and Global Affairs heeft een gereserveerd budget van ruim 7,4 miljoen euro ten behoeve van de kwaliteitsafspraken 2019-2024.

Bijstelling plan 2022-2024

De faculteit heeft in 2018 de kwaliteitsmiddelen voor de gehele planperiode besteed aan 39 projecten. Onder invloed van de coronapandemie was al een beperkte bijstelling gedaan voor 2021. Voor 2022 en verder zijn de aanpassingen ook zeer beperkt.

- De lijn van de faculteitsbrede projecten in 2021 wordt voortgezet, behalve met betrekking tot docentontwikkeling. Dit budget zal weer worden opgebouwd conform het initiële plan van 2020.
- De projecten met betrekking tot nieuwe tracks voor de opleiding Bestuurskunde zijn stopgezet, omdat ze inmiddels buiten de kwaliteitsafspraken om worden gerealiseerd. Het vrijgekomen budget is toegevoegd aan projecten op het gebied van activerende onderwijsvormen en blended learning (Thema 1). Daarnaast wordt het budget verhoogd voor de handhaving van kleinere groepen bij reguliere opleidingen.
- In het Institute of Security and Global Affairs wordt een aantal vertraagde projecten weer opgepakt. De ontwikkeling van de Capstones in de master Crisis and Security Management wordt omgezet in Praktijksamenwerkingsprojecten.
- De projecten van het LUC worden voortgezet conform planning.

Realisatie 2021

In 2021 zijn 22 projecten en vier deelprojecten actief. Drie voorgenomen projecten zijn vanwege de coronapandemie geannuleerd. Zowel de faculteit als de opleidingen hebben in deze nog steeds moeilijke goede resultaten geboekt. De onderbesteding bij een aantal thema's heeft de volgende oorzaken:

- Uitstel of annulering van projecten vanwege de coronapandemie;
- Vertraging ontwikkeling materiaal t.b.v. student well-being projecten vanwege de coronapandemie;
- Overheveling van kosten voor het project Mentoraat naar NPO-middelen;

Faculteit Governance and Global Affairs

(bedragen in k€)	B 2019	R 2019	B 2020	R 2020	B 2021	R 2021	B 2022	B 2023	B 2024
Baten conform verdeelmodel middelen kwaliteitsafspraken	670	670	758	758	1.278	1.278	1.492	1.548	1.619
Totaal baten	670	670	758	758	1.278	1.278	1.492	1.548	1.619
1. Intensiever en kleinschaliger onderwijs	260	243	458	439	603	720	985	1.010	1.195
2. Onderwijsdifferentiatie	350	306	115	135	110	97	255	302	198
3. Meer en betere begeleiding van studenten	25	38	30	16	385	48	60	82	95
4. Professionalisering van docenten	15	24	15	13	132	12	11	12	13
5. Studiesucces	70	70	140	140	14	160	180	142	119
6. Passende en goede onderwijsfaciliteiten					127				
Totaal lasten	720	682	758	742	1.371	1.037	1.491	1.548	1.620
Resultaat	-50	-12	0	16	-93	241	1	0	-1
Bestemde reserve		-12		4		245	246	246	245

- Nauwe samenwerking met Communicatie bleek noodzakelijk, waardoor de geplande inzet van projectmedewerkers voor een deel is overgenomen door reguliere formatie Communicatie.

Thema 1, Intensiever en kleinschalig onderwijs

Met de kwaliteitsmiddelen wordt continuïteit van kleinere onderwijsgroepen gerealiseerd en een intensievere begeleiding in de scriptiefase. De opleiding Bestuurskunde heeft stevig ingezet op kleinere werkgroepen in zowel de bachelor- als de masterfase, door bijvoorbeeld eenzelfde vak tweemaal aan te bieden of meerdere werkgroepen per vak mogelijk te maken. Bestuurskunde is er hierdoor in geslaagd om zelfs bij stijgende studentenaantallen de grootte van de groepen behapbaar te houden (circa 50 studenten per groep). Het Institute of Security and Global Affairs heeft de extra docentinzet vooral ten goede laten komen aan de eindopdracht van de master Crisis and Security Management. Aanvankelijk voor intensievere scriptiebegeleiding, en na de herstructurering ten behoeve van individuele afstudeersessies waarbij de student de portfolio, die de scriptie heeft vervangen, presenteert aan twee docenten.

Om te komen tot meer activerend en intensiever onderwijs zijn bij Security Studies verschillende ideeën voor *serious games* ontwikkeld, die de komende jaren verder uitgewerkt worden. Bestuurskunde heeft research-based bachelorcursussen laten integreren met de praktijk. De masteropleidingen hebben nieuwe specialisatiecursussen ontwikkeld en intensieve werkvormen toegepast op kleinere groepen. Daarnaast is ingezet op vaardighedenonderwijs. Nieuw zijn bijvoorbeeld *profile groups*, waarin studenten in contact komen met gastsprekers en organisaties uit het werkveld, en waarin ze worden gestimuleerd om gezamenlijk tot relevante scriptieonderwerpen te komen.

Bij het Leiden University College zijn nieuwe vakken ontwikkeld, zodat kleinschalig en activerend onderwijs gegarandeerd blijft. Er zijn sinds 2019 zes nieuwe vakken ontwikkeld binnen het thema Global Citizenship, alle met een sterke maatschappelijke verbinding. Ook zijn activiteiten georganiseerd waarbij studenten en alumni met elkaar in contact blijven zoals het LUC- lustrum, het Annual Alumni Event, International Hubs en nieuwsbrieven.

Er is faculteitsbreed geïnvesteerd in de Student Well-being-projecten, die bijdragen aan intensievere studiebegeleiding. Het platform StudentCare is ontwikkeld en nu volledig operationeel. Dit is een interactief platform, dat volledig in het teken staat van vragen van studenten en de antwoorden hierop. Het platform wordt de

komende jaren verder uitgebreid. Daarnaast is in samenwerking met de faculteiten Sociale Wetenschappen en Geesteswetenschappen de POPcorner The Hague van start gegaan. Dit is een ontmoetingspunt voor en door studenten, gericht laagdrempelige ondersteuning. Er worden activiteiten op het gebied van *community building* en vaardigheidstrainingen georganiseerd. Daarnaast wordt een-op-een-coaching aangeboden en krijgen studenten de ruimte om students4students-activiteiten te ontwikkelen. Tenslotte is het stageplatform TRAIL ontwikkeld, dat sinds november 2021 operationeel is. TRAIL wordt goed gepromoot en gevonden door studenten en werkgevers. De eerste fase (ontwikkeling van een matching-tool) is afgerond. De promotie om zoveel mogelijk organisaties aangesloten te krijgen, is een continu proces. Fase 2 bestaat uit een geïntegreerd begeleidingstraject, en fase 3 betreft de koppeling met andere systemen; voorzien in 2022-24. Parallel hieraan werkt de faculteit aan een betere integratie van loopbaanoriëntatie in het curriculum. Hiermee beoogt de faculteit de verbinding met het omliggende werkveld te verbeteren en te expliciteren hoe bepaalde opdrachten voorbereiden op de arbeidsmarkt. Vanwege de coronapandemie konden geplande excursies niet altijd doorgaan. In plaats daarvan werden gastsprekers uit het werkveld uitgenodigd. De bacheloropleiding Security Studies heeft vooronderzoek gedaan met betrekking tot een kennislijn over de relatie wetenschap en onderzoeksjournalistiek in de brede zin van het woord binnen het domein veiligheid. Deze kennislijn wordt de komende jaren geïmplementeerd.

Thema 2, Onderwijsdifferentiatie

Onder dit thema vallen verschillende activiteiten. De masteropleiding Crisis and Security Management heeft de track Intelligence Studies and National Security opgezet, die in september 2021 van start is gegaan. Daarnaast is onderzoek gedaan naar de ontwikkeling van twee mogelijke masterprogramma's: Global Justice en Global Transformations, en de mogelijkheid om deze programma's samen te laten vallen of te laten overlappen. Door verschillen in onderwijsfilosofie en de inrichting van de programma's blijkt dit niet mogelijk. Door corona is verdere ontwikkeling tijdelijk on hold gezet. Nu het lijkt dat er in 2022 iets meer rust is, kunnen deze plannen alsnog worden opgepakt.

Het International Office faciliteert jaarlijks vele (ruim 200) studenten bij hun uitwisselingsplannen, met als doel de internationale mogelijkheden voor studenten uit te breiden en meer studenten op uitwisseling te laten gaan. Helaas hebben veel studenten vanwege corona hun plannen moeten annuleren. Het IO werkt ondanks corona aan het opzetten van nieuwe uitwisselingsprogramma's

voor alle opleidingen en aan het opzetten van Campus Den-Haag brede uitwisselingscontracten (shared agreements), waar ook andere faculteiten met opleidingen in Den Haag gebruik van kunnen maken.

Thema 3, Meer en betere begeleiding van studenten

De faculteit heeft voldoende studieadviseurs. Zij hebben de afgelopen jaren losse trainingen gevolgd om de advisering te verbeteren en hun professionaliteit verder te ontwikkelen. Het ontwikkeltraject is tijdens corona echter nagenoeg stopgezet, vanwege de extra hoge werkdruk. Wel is een Life Long Learning-traject voor studieadviseurs ontwikkeld, dat in 2022 van start gaat.

LUC heeft webinars georganiseerd voor eerstejaars over onder andere inclusieve grenzen en de *active bystander*. Deze worden omgezet naar on-campus-formats voor wanneer dat weer mogelijk zal zijn. Het adviesframework voor de eerstejaars is aangepast en gestroomlijnd: team Academic staff en studentmentoren ondersteunen eerstejaars op verschillende gebieden, waaronder die gerelateerd aan 'community'. Gestreefd wordt om eind studiejaar 2021-2022 een advies te hebben of deze Community Building Challenge een formeel onderdeel van het programma zal worden. De opleiding Bestuurskunde heeft in het kader van het vanuit centraal geïnitieerde eerstejaarsmentoraat, naast de studentmentoren, elf werkgroepdocenten aangesteld. Voor zowel studenten als docenten werd ook een coördinator aangesteld.

Thema 4, Verdere professionalisering van docenten

Het ontwikkelaanbod voor docenten is uitgebreid met cursussen naast de BKO en de SKO. In de instituten zijn maatwerktrainingen ontwikkeld voor werkgroepdocenten en tutoren. Voor twee opleidingen is bijvoorbeeld onderwijskundige ondersteuning ingezet om een leerlijn te ontwikkelen en een trainingsaanbod hybride onderwijs gerealiseerd (Pilot Learn Anywhere).

De faculteit is gestart met een projectplan Life Long Learning voor docenten. Het betreft zowel een (thematisch) trainingsaanbod, als een platform waarin vraag en aanbod worden gematched en dossiers worden opgeslagen. Dit wordt de komende jaren verder ontwikkeld en geïmplementeerd.

Thema 5, Studiesucces

Om uitval te verminderen is bij alle bacheloropleidingen verplichte matching ingevoerd. Daarnaast is onderzoek gedaan naar specifieke research skills ten behoeve van een goed voorbereide instroom in de master Crisis and Security Management. In 2022 worden hiermee twee SPOC's geproduceerd om studenten goed voor te bereiden op deze succesvolle masteropleiding.

Om de sterk groeiende studenten- en medewerkersaantallen bij de faculteit goed te faciliteren besteedt de faculteit kwaliteitsmiddelen om het bestaande dienstenpakket te handhaven, en waar mogelijk te verbeteren. Zo zijn openingstijden van gebouwen en service desks verruimd, is er geïnvesteerd in meubilair, audiovisuele hulpmiddelen (zoals extra stopcontacten) en softwarepakketten. Vanwege de coronamaatregelen is extra geld uitgegeven voor het mogelijk maken van onderwijs op afstand (ondersteuning docententeam) en voor de aanschaf van leenlaptops voor studenten.

2.4 Faculteit Rechtsgeleerdheid

Kader

De Faculteit Rechtsgeleerdheid heeft een gereserveerd budget van ruim 16 miljoen euro ten behoeve van de kwaliteitsafspraken 2019-2024.

Bijstelling plan 2022-2024

De uitgaven onder Thema 1 (Intensiever en kleinschalig onderwijs) zijn in het aanvullend bestedingsplan vermindert. Dit komt omdat de maatregelen rondom de begeleiding van studenten naar Thema 3 zijn verplaatst.

Daarnaast zien we dat de faculteit meer budget heeft gereserveerd voor het versterken van de docentkwaliteit (Thema 4). De maatregelen rondom dit thema zijn in de afgelopen jaren niet volledig uitgevoerd, en worden daarom nu verder ontwikkeld.

Realisatie 2021

Uitvoering en besteding zijn enigszins achtergebleven bij de begroting. Dit heeft te maken met de coronacrisis en de werkdruk. De faculteit heeft in overleg met de facultaire medezeggenschap 700 duizend euro doorgezet naar latere jaren. Om de begeleiding van studenten tijdens de voortdurende coronapandemie te versterken is er na vaststelling van de begroting geld vrijgemaakt voor Thema 3. Daarnaast is rekening gehouden met een overbesteding van de middelen in 2020; hiervoor is 113 duizend euro uit de kwaliteitsmiddelen van 2021 bestemd. Over de afgelopen drie jaar heeft de faculteit een bestemde reserve van 362 duizend euro opgebouwd. Deze middelen worden, in overleg met de faculteitsraad, nog besteed in de periode 2022-2024.

Thema 1, Intensiever en kleinschalig onderwijs

De meeste kwaliteitsmiddelen zijn besteed aan Thema 1. De onderbesteding is vooral het gevolg van de coronamaatregelen. Hierdoor is het niet gelukt om de ambities verder uit te werken en te realiseren. In 2022 pakt de faculteit dit verder op.

(bedragen in k€)	B 2019	R 2019	B 2020	R 2020	B 2021	R 2021	B 2022	B 2023	B 2024
Baten conform verdeelmodel middelen kwaliteitsafspraken	1.273	1.273	1.415	1.415	2.366	2.366	2.883	2.959	3.050
Totaal baten	1.273	1.273	1.415	1.415	2.366	2.366	2.883	2.959	3.050
1. Intensiever en kleinschaliger onderwijs	433	427	433	663	1.185	673	721	661	661
2. Onderwijsdifferentiatie	749	755	799	779	864	694	730	728	728
3. Meer en betere begeleiding van studenten	10	0	10	40	10	311	505	584	774
4. Professionalisering van docenten	90	10	109	62	305	109	715	715	715
5. Studietoelagen			64	73	196	96	271	271	171
6. Passende en goede onderwijsfaciliteiten					35				
Totaal lasten	1.282	1.192	1.415	1.617	2.595	1.882	2.942	2.959	3.050
Resultaat	-9	81	0	-202	-229	484	-59	0	0
Bestemde reserve		81		-122		362	303	303	303

Flipping the classroom/blended learning

Als gevolg van de coronamaatregelen is een deel van het onderwijs in 2021 vooral online aangeboden.

- Extra contacttijd: het eerste jaar van de bacheloropleiding heeft vanwege corona een meer hybride, activerende vorm gekregen. Er is extra ingezet op uitbreiding van blended learning, via online opnames van colleges en kennisclips, waarin uitleg van begrip en casus behandeld wordt (Bachelor Rechtsgeleerdheid). De faculteit had hiervoor in 2020 tijdelijk een pop-up studio gebruik genomen, hetgeen in 2021 is gecontinueerd. Om de kwaliteit van colleges en kennisclips te waarborgen is hiervoor specialistische ondersteuning geregeld.
- In 2021 is binnen het Kamerlingh Onnesgebouw een vaste filmstudio gerealiseerd bij de al bestaande *do-it-yourself*-studio. Tevens zijn enkele werkgroepzalen voorzien van nieuwe en verbeterde audiovisuele media.
- Het 'flipped format' is verder verspreid, gecontinueerd en doorontwikkeld (naast de opleidingen Rechtsgeleerdheid ook bij Fiscaal Recht).

Individuele begeleiding

Het digitaal volgsysteem is nog niet verder ontwikkeld. Hiermee beoogt de bacheloropleiding een betere begeleiding op maat mogelijk te maken. Het uitgangspunt hierbij is de (geplande) studielast van bachelorstudenten.

Activerende opdrachten

De faculteit beoogt studenten te activeren, hun kritisch denkvermogen te verdiepen en meer interactiviteit tussen studenten en docenten te organiseren. Daarvoor zijn nieuwe werkvormen ontwikkeld en toegepast. Dit is begeleid door studenten-assistenten en medewerkers, en

er zijn tools ingezet om de betrokken docenten te ondersteunen. Dit zal in 2022 gecontinueerd worden. Concreet is in 2021 het volgende gedaan:

- Het thesis-assessment-portal is ingericht, en daarbij is een nieuw beoordelingsformulier voor de masterscriptie ontwikkeld. Dit nieuwe systeem is niet alleen gebruikersvriendelijker, maar heeft ook een begeleidingscomponent. Aansluitend hierop is een onderzoek gestart naar de meest effectieve inrichting van het masterscriptietraject (master Rechtsgeleerdheid), waarmee beoogd wordt de scriptietrajecten van de negen specialisaties beter op elkaar af te stemmen.
- Nieuw is de inzet van formatieve toetsing bij vakken als Inleiding Bestuursrecht, Bestuursrecht en Sociaal Recht (bachelor Rechtsgeleerdheid). Door middel van gepersonaliseerde feedback in de vorm van quizzes krijgen studenten inzicht in hun voortgang met betrekking tot deze vakken. Het ICLON is betrokken bij onderzoek naar de effectiviteit van deze onderwijsmethode.
- De opleiding Fiscaal recht zet onder leiding van het docententeam student-assistenten in om meer feedback op tussentijdse opdrachten mogelijk te maken. Het bevorderen van een kritische houding onder studenten wordt daarmee positief beïnvloed.

Thema 2, Onderwijsdifferentiatie

Onder dit thema besteedt de faculteit vooral middelen aan versterking van de arbeidsmarktorientatie en versterking van academische vaardigheden.

De inzet van de loopbaancoach is gecontinueerd. Deze zal in 2022 gepositioneerd worden bij de afdeling Studieadvies om in het belang van studenten nog beter aan te kunnen sluiten bij het werk van de studieadviseurs. De

uitbreiding van het mastervak Interaction between Legal Systems (ILS) is gecontinueerd. In de eerdere plannen lag de focus op het verder versterken van de vaardighedenlijnen in de verschillende opleidingen (bachelor en master Rechtsgeleerdheid, Criminologie). Dat heeft geleid tot de volgende positieve resultaten, die met name liggen op het gebied van verbeteren van schrijfvaardigheid (scripties).

- Het vak Methoden en Technieken van de Rechtswetenschap (bachelor Rechtsgeleerdheid) heeft een andere toetsvorm (papers) gekregen, waardoor er meer aandacht is in het eerste jaar voor schrijfvaardigheid.
- Voor het bachelorvak Europees Recht zijn tussentijdse opdrachten ontwikkeld, hetgeen geleid heeft tot een betere waardering van het vak.
- De positie van het vak Moot Court in de vaardighedenlijn is versterkt en verhelderd.
- In de master Rechtsgeleerdheid wordt meer gebruik gemaakt van openboektentamens, het vak Sanctierecht is versterkt (tussentijdse opdrachten) en er vindt voorbereiding op verdere versterking van de vaardighedenlijn plaats.
- In 2021 zijn extracurriculaire activiteiten over Duurzaamheid en Recht gefinancierd.
- Op verzoek van studenten besteedt de faculteit meer aandacht binnen de verschillende opleidingen aan de arbeidsmarkt. Hiervoor is het programma Learning My Way in gebruik genomen. Ten behoeve van Learning My Way heeft een workshop voor bachelor- en masterstudenten Rechtsgeleerdheid plaatsgevonden. De workshop is positief gewaardeerd en heeft studenten beter zicht gegeven op het vormgeven van hun toekomstplannen. Met name het onderdeel 'Speeddaten met alumni' was in trek.

Thema 3, Meer en betere begeleiding van studenten

In 2021 zijn meer kwaliteitsmiddelen aan dit thema besteed dan was voorzien, omdat de faculteit extra heeft geïnvesteerd in de uitbreiding van het tutoraat, vanwege de coronacrisis. Dit is in juni in het bijgestelde facultaire bestedingsplan vastgesteld.

In 2021 zijn de activiteiten in het kader van tutoraat/studentenbegeleiding in het eerste jaar versterkt, door onder meer een betere verwijzing naar, en verbinding met eerstejaarsvakken in het curriculum van de opleidingen. Toch blijft het noodzakelijk om de studentenbegeleiding de komende periode verder te ontwikkelen, ook voor ouderejaarsstudenten.

De eerdere plannen waren erop gericht om nieuwe studenten sneller wegwijs te maken in de faculteit. Daartoe hebben we de *on-boarding*-module gerealiseerd. Deze is in 2021 geactualiseerd.

Ofschoon het in 2021 nog niet was gelukt om een *student well being officer* aan te stellen, is deze vacature voor 2022 wel ingevuld. Ook is begin 2022 de afdeling studieadvies met een 1,0 fte studieadviseur uitgebreid.

Thema 4, Verdere professionalisering van docenten

Ook in 2021 zijn de cursussen voor de Basiskwalificatie Onderwijs (BKO) goed gevolgd. Dit biedt docenten de gelegenheid zich verder te ontwikkelen. De coronacrisis heeft niet geleid tot minder deelname binnen de faculteit.

De facultaire *Learning and Teaching Community* (LTC) is verder versterkt. Vanwege de coronapandemie en de noodzaak om over te stappen op digitaal onderwijs/tentamineren is het LTC een belangrijk team geworden, dat docenten ondersteunt bij het ontwikkelen van de meest passende onderwijs- en toetsvormen. Het LTC is nog niet zo ver ontwikkeld als de faculteit graag had gezien.

Het experimenteren met proeftuinen om het onderwijs te verbeteren en te versterken is iets waar de faculteit de komende periode meer aandacht voor vrij willen maken. Zo kunnen innovatieve initiatieven vanuit de opleidingen zich verder ontwikkelen.

Thema 5, Studiesucces

Wat betreft de activiteiten op het gebied van selectie en plaatsing zijn in 2021 de eerste online ervaringen opgedaan. Deze waren zeer positief, ook gelet op de groeiende interesse voor onze opleidingen. Vanaf 2022 maken we verder gebruik van de lessons learned, zoals het bieden van goede mogelijkheden voor niet-vwo'ers om in te stromen in de bacheloropleidingen. Bij de selectie en plaatsing (opleiding Criminologie) is bewust ingezet op het vergroten van de toelatingskans van niet-vwo'ers door het zwaarder laten wegen van havo-cijfers. Het is nog niet gelukt om een follow-up te geven aan de verplichte matching voor de bacheloropleidingen. Ook heeft de faculteit nog geen programmacoördinator studiesucces weten aan te trekken.

De faculteit zet via de aanstelling van de D&I-officer in op meer bewustwording op het thema diversiteit en inclusie. Diverse medewerkers en studenten hebben een *implicit-bias*-training gevolgd. Meer bewustwording zal ertoe leiden dat meer initiatieven ontplooid zullen voor meer inclusieve curricula. Daarnaast zijn er klankbordgroepen voor medewerkers en studenten opgericht.

2.5 Faculteit Sociale Wetenschappen

Kader

De Faculteit Sociale Wetenschappen heeft een gereserveerd budget van ruim 14 miljoen euro ten behoeve van de kwaliteitsafspraken 2019-2024.

Bijstelling plan 2022-2024

Het totale budget voor de kwaliteitsmiddelen is in 2021 tot en met 2024 hoger dan in het bestedingsplan van 2018 was voorzien. In het aanvullend bestedingsplan is het budget nader uitgewerkt.

De opvallendste verschillen zijn:

- Onder Thema 1 wordt het budget voor interactief werkgroeponderwijs aanzienlijk verhoogd (>10 procent). Met dit budget worden meer docenten aangesteld. Dit heeft direct effect op de intensiteit van het onderwijs.
- Het budget voor de ontwikkeling van het concept Active Learning Spaces is verlaagd (-5 procent). De ontwikkeling van het Living Lab (onderdeel van het Activiteiten Gerelateerd Huisvesten) is gerealiseerd. De verdere kosten hiervan komen ten laste van het reguliere budget van de faculteit.
- Onder Thema 2 is het budget voor Skills Academy verhoogd (+5 procent). Een groot aantal maatregelen op het gebied van vaardigheden worden nu in samenhang gebracht door de ontwikkeling en implementatie van een metacurriculum. Hiervoor krijgt het Personal Development Center een budget van 0,3 miljoen euro om het Learning My Way-programma breed uit te rollen.

Realisatie 2021

Uitvoering en besteding zijn, ondanks de consequenties van de coronapandemie voor het onderwijs, conform planning verlopen. In 2021 is meer uitgegeven op Thema 2 (Skills Academy) en minder op Thema 4 (Verdere professionalisering van docenten, SKO) dan in 2018 was voorzien. Dit is al in de begroting van 2021 aangepast.

Thema 1, Intensiever en kleinschalig onderwijs

De meeste kwaliteitsmiddelen worden besteed aan Thema 1. De faculteit heeft zichzelf daar een aantal doelen gesteld:

- Het ontwikkelen van interactief werkgroeponderwijs en kleinschaliger maken van hoorcolleges;
- Meer persoonlijke feedback en individuele begeleiding van studenten, o.a. in het scriptietraject;
- Invoering van de Active Learning Spaces en voorwaarden scheppen voor activerend onderwijs.

Er is in de vier instituten meer staf aangesteld om deze doelen te realiseren. Door de invloed van de coronapandemie is er meer nadruk gelegd op het ontwikkelen van digitale activerende werkvormen en is het mentoraat geïntensiveerd. De mentorgroepen in de masterfase zijn verkleind van 25 naar 15 studenten. In het mastermentoraat is veel aandacht voor de ontwikkeling van vaardigheden, beroepsvoorbereiding en community-vorming. De nieuwe opzet voor de begeleiding van de bachelorthesis wordt onverminderd voortgezet. In het bijgestelde plan is de ondersteuning van virtuele en digitale onderwijsmethodes als extra bestedingsdoel opgenomen.

Faculteit Sociale Wetenschappen

(bedragen in k€)	B 2019	R 2019	B 2020	R 2020	B 2021	R 2021	B 2022	B 2023	B 2024
Baten conform verdeelmodel middelen kwaliteitsafspraken	1.389	1.389	1.507	1.507	2.628	2.628	3.112	3.048	3.000
Totaal baten	1.389	1.389	1.507	1.507	2.628	2.628	3.112	3.048	3.000
1. Intensiever en kleinschaliger onderwijs	885	900	934	934	1.603	1.603	1.674	1.678	1.679
2. Onderwijsdifferentiatie	279	274	295	295	315	315	598	559	542
3. Meer en betere begeleiding van studenten	30	30	78	78	186	186	248	241	208
4. Professionalisering van docenten	175	165	170	170	370	370	305	263	263
5. Studietoelagen	20	20	30	30	155	155	287	309	312
6. Passende en goede onderwijsfaciliteiten									
Totaal lasten	1.388	1.388	1.507	1.507	2.628	2.628	3.112	3.050	3.004
Resultaat	1	1	1	0	0	0	0	-2	-4
Bestemde reserve		1		1		1	1	-2	-5

Thema 2, Onderwijsdifferentiatie

In 2021 besteedt de faculteit 0,3 miljoen euro aan Thema 2. Voor de periode 2022-2025 is een toename begroot naar (meer dan) 0,5 miljoen euro. Dit wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt doordat de faculteit inzet op de ontwikkeling en implementatie van een metacurriculum voor alle studenten. Het belangrijkste bestedingsdoel van de faculteit is de uitbreiding van het vaardighedenonderwijs in al zijn aspecten tot een volledig ontwikkelde leerlijn. Het betreft uitbreiding van loopbaanplanning en van Personal and professional development voor elke student in alle opleidingen. Ook de versterking van onderzoeksvaardigheden heeft aandacht gekregen. De komende jaren worden de initiatieven samengebracht in een geïntegreerde *transferable skills*-leerlijn en de implementatie van een metacurriculum voor alle studenten.

Het bestedingsdoel Uitbreiden van flexibele leerroutes wordt op verschillende wijzen bereikt: binnen de master Education and Child Studies zijn twee nieuwe master-specialisaties ontwikkeld. De bacheloropleiding Cultural Anthropology and Development Sociology is geïnternationaliseerd en tweetalig gemaakt. De stage bij Pedagogische wetenschappen is beter ontwikkeld en is nu goed verankerd in het curriculum. Er is ook meer ondersteuning voor de studenten.

Thema 3, Meer en betere begeleiding van studenten

Het belangrijkste bestedingsdoel is de uitbreiding van studieadviseurs voor de studenten. Zowel de capaciteit van de studieadviseurs als van de stagebegeleiding is uitgebreid door inzet van kwaliteitsmiddelen. Om de derdejaars bachelorstudenten beter te begeleiden in de laatste studiefase is bij een aantal opleidingen de beoordeling van het studieplan ingevoerd. Hiervoor is een uitgebreide handleiding voor docenten en studieadviseurs ontwikkeld, waarbij veel aandacht is voor online begeleiding. Tenslotte is de pre-master Pedagogische wetenschappen flexibeler ingericht en meer gebaseerd op zelfstudie, waarbij een mentoraat is ingericht om de studenten beter te begeleiden. Dit systeem wordt voortgezet.

Thema 4, Verdere professionalisering van docenten

De kwaliteitsmiddelen onder dit thema worden ingezet voor de volgende doelen:

- Trainingen en intervisie voor docenten;
- Realiseren van ruimte voor onderwijsvernieuwing door docenten.

De faculteit heeft veel activiteiten georganiseerd om de docenten te scholen en het onderwijs te verbeteren. Er zijn stafbijeenkomsten georganiseerd op zowel facultair

niveau als in de instituten zelf. Deze zijn bijvoorbeeld gericht op de invoering van het mentoraatsysteem, en op de inbedding van het vaardighedenonderwijs. Alle instituten hebben scholingsaanbod ontwikkeld voor 'niet BKO-plichtige' docenten. Psychologie en Pedagogiek hebben ook intervisiegroepen voor docenten ingericht. Door de invloed van de coronapandemie zien we dat de inhoud van de trainingen is gewijzigd van meer onderwijskundige reflectie naar de broodnodige hands-on-training en ondersteuning bij de omslag naar digitaal onderwijs. De faculteit verwacht dat de aandacht voor de reflectie weer terug zal komen. Tenslotte is van de kwaliteitsmiddelen een projectleider aangesteld om een structuur te ontwikkelen voor de waardering en kwalificatie van docenten in de faculteit in relatie tot Erkennen en waarderen.

Thema 5, Studiesucces

Alle bacheloropleidingen hebben met de kwaliteitsmiddelen een matchingsproces ingericht en uitgevoerd (Cultural Anthropology and Development Sociology, Pedagogische wetenschappen) of de decentrale selectie verbeterd (Psychologie, Politicologie). De inzet van de middelen hiervoor wordt tot 2024 voortgezet. De POPcorner heeft activiteiten uitgebreid naar Den Haag. De POPcorner is bedoeld om studenten laagdrempelig te laten ondersteunen door medestudenten. Het activiteitenaanbod is in 2020 en 2021 uitgebreid en omgezet naar online activiteiten.

De maatregel om extra tussentoetsen en meer formatieve toetsen te ontwikkelen om de studievoortgang van studenten te verbeteren is door de coronapandemie uitgesteld. Het omzetten van de bestaande toetsen naar een online vorm heeft hier prioriteit gekregen.

2.6 Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen

Kader

De Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen heeft een gereserveerd budget van ruim 12 miljoen euro ten behoeve van de kwaliteitsafspraken 2019-2024.

Bijstelling plan 2022-2024

De faculteit heeft geen grote wijzigingen doorgevoerd in de plannen. De jaarlijks toenemende middelen worden op vrijwel dezelfde wijze verdeeld over de verschillende thema's. De meeste middelen zijn toegekend aan het thema 'Intensiever en kleinschalig onderwijs'. De thema's 'Meer en betere begeleiding van studenten' en 'Verdere professionalisering van docenten' krijgen een iets groter aandeel van het budget dan oorspronkelijk voorzien was.

(bedragen in k€)	B 2019	R 2019	B 2020	R 2020	B 2021	R 2021	B 2022	B 2023	B 2024
Baten conform verdeelmodel middelen kwaliteitsafspraken	1.084	1.084	1.186	1.186	2.283	2.283	2.698	2.749	2.768
Totaal baten	1.084	1.084	1.186	1.186	2.283	2.283	2.698	2.749	2.768
1. Intensiever en kleinschaliger onderwijs	501	501	607	564	1.305	1.244	1.420	1.394	1.357
2. Onderwijsdifferentiatie	156	156	125	86	107	309	429	414	415
3. Meer en betere begeleiding van studenten	154	154	215	271	272	347	435	453	469
4. Professionalisering van docenten	212	212	177	244	210	227	329	344	356
5. Studietoelagen	61	61	62	99	389	163	138	152	159
6. Passende en goede onderwijsfaciliteiten									
Totaal lasten	1.084	1.084	1.186	1.264	2.283	2.290	2.751	2.756	2.756
Resultaat	0	0	0	-78	0	-7	-53	-7	13
Bestemde reserve		0		-78		-85	-137	-144	-132

Realisatie 2021

Thema 1, Intensiever en kleinschalig onderwijs

De meeste kwaliteitsmiddelen worden bij de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen besteed aan Thema 1, Intensiever en kleinschalig onderwijs. De faculteit heeft zichzelf daarbij de volgende doelen gesteld:

- Het behouden van huidige groeps grootte bij (sterk) stijgende instroom;
- Meer persoonlijke feedback en individuele begeleiding van studenten;
- Invoering van de flipped classroom in minimaal één extra masteropleiding.

De inzet van extra personeel is het voornaamste instrument om de eerste twee doelen te realiseren. De extra staf is broodnodig gebleken om de sterke groei van onze opleidingen te kunnen bolwerken, maar ook om de werkdruk als gevolg van de coronapandemie behapbaar te houden. Vrijwel alle instituten maken gebruik van de extra inzet van *teaching assistants*, docenten, ud's en/of promovendi met een uitgebreide onderwijsaanstelling. De aard van de inzet verschilt per instituut. Zo zet het LION (Natuurkunde) 1 *teaching assistant* per 25 studenten in, en rapporteert Wiskunde de inzet van 35 student-assistenten. Het Mathematisch Instituut heeft ook iPads bekostigd om het proces van persoonlijke feedback sneller en efficiënter te laten verlopen. Met behulp van de Goodnotes-app op de iPad is (snelle) huiswerk- en tentamenterugkoppeling voor afstandsonderwijs mogelijk. De ervaringen zijn zeer positief. CML (Centrum voor Milieuwetenschappen) en LACDR (Biofarmacie) hebben beiden drie junior *lecturers* aangesteld en het LIC (scheikundige opleidingen) maakt gebruik van een extra ud, een docent en acht promovendi.

LACDR heeft geïnvesteerd in lab-automatisering, zodat studenten onder coronacondities nog goed aan hun master-research-projecten konden werken en kwalitatief hoogstaand laboratoriumonderzoek konden doen: het zogenoemde 'plate hotel'. Dit idee was al ontstaan voor de coronapandemie, maar kwam nu extra goed uit.

(Zie ook:

<https://www.universiteitleiden.nl/en/news/2021/08/master-projects-continue-despite-restrictions-thanks-to-lab-automation.>)

Het derde doel, de invoering van de flipped classroom is inmiddels versneld ingevoerd in beide masterprogramma's van het CML (één meer dan voorzien). Het CML zal de komende jaren de digitale leermiddelen verder ontwikkelen en verbeteren.

Thema 2, Onderwijsdifferentiatie

Binnen dit thema focust de faculteit op academische vaardigheden en arbeidsmarktvoorbereiding. Het doel was om ervaring op te doen met nieuwe onderwijsactiviteiten. Dit is goed gelukt.

In de afgelopen jaren heeft LACDR gewerkt aan het creëren van een e-learning skills platform. Dit initiatief bleek ook goed toegepast te kunnen worden door andere opleidingen van de faculteit. De faculteit heeft in 2021 een deel van de kwaliteitsmiddelen gezamenlijk geïnvesteerd in het e-learning skills platform, zoals opgezet door het LACDR, zodat het platform breed kan worden ingezet binnen de opleidingen van onze faculteit. De uitgaven aan Thema 2 zijn daardoor wat verder opgelopen dan oorspronkelijk begroot (dit is in het voorjaar 2021 afgestemd met de faculteitsraad). De middelen zijn gebruikt voor verdere ontwikkeling van het platform,

voor adaptie om de modules zo goed mogelijk op de verschillende opleidingen te laten aansluiten, en voor ondersteuning bij de implementatie in het onderwijs en de evaluatie van het platform. Naast deze inzet wordt er op verschillende plekken gefocust op schrijfonderwijs/ondersteuning.

Verschiede instituten maken geld vrij voor arbeidsmarktvoorbereiding. Twee instituten (LACDR en LIC) hebben samen met het Science Career Service vakken ontwikkeld in het kader van arbeidsmarktvoorbereiding. Dit is deels bekostigd uit de kwaliteitsmiddelen. Studenten dienen deze vakken tijdens hun studie te voltooien (ASCOO en WORK). De faculteit is in gesprek met twee andere instituten om soortgelijke initiatieven binnen hun opleidingen op te zetten. Er is ook bij andere instituten personeel ingezet om meer aandacht te kunnen geven aan arbeidsmarktvoorbereiding. Er wordt veel gebruik gemaakt van de inzet van de Science Career Service. CML en LIACS (Computer Science) hebben binnen dit thema doelen op het gebied van internationalisering geformuleerd.

Thema 3, Meer en betere begeleiding van studenten

Binnen dit thema is ingezet op uitbreiding van het aantal fte (ondersteuning van) studieadviseurs. De faculteit heeft de afgelopen jaren een toename van het aantal fte studieadvies gerapporteerd (14,1 fte in 2021 vs. 10,7fte in 2019). Daarnaast zijn verschillende projecten in het kader van studentbegeleiding gerealiseerd, zoals de organisatie van 'thesis markets' bij CML (voor een goede matching tussen studenten en begeleiders), het wekelijks aanbieden van 'writing clubs' en het voeren van intakegesprekken bij de start van de master (LIC), en het professionaliseren van de studieplannen (LION). Ook LACDR zal gaan inzetten op verbetering van monitoring en studieplanning met behulp van de webapplicatie ProjectMAP.

In het kader van studiebegeleiding is het mentoraat op diverse plekken geïntroduceerd en de inzet van mentoren wordt met de kwaliteitsmiddelen gecontinueerd.

Ten opzichte van de begroting is meer uitgegeven in dit thema. De extra middelen zijn verschoven van het thema 'Studiesucces'.

Thema 4, Verdere professionalisering van docenten

Binnen dit thema wordt ingezet op verbreding van het docentprofessionaliseringsaanbod. Zo worden er bij Computer Science, met inzet van het ICLON, trainingen voor digitaal tentamineren en activerend leren georganiseerd, en bij CML zijn er ondersteunende docentmeetings over de flipped classroom (zie Thema 1). Ster-

renkunde heeft BKO's bekostigd en wil ook komend jaar nieuwe BKO-kandidaten werven.

Anderzijds wordt er in extra personeel geïnvesteerd om docenten voldoende tijd voor onderwijsvernieuwing te bieden. LION heeft bijvoorbeeld een vaste docent Practica aangesteld, zodat andere docenten worden vrijgespeeld voor onderwijsvernieuwing, en LACDR heeft een ud onderwijsvernieuwing aangesteld/gecontinueerd. Wiskunde heeft geïnvesteerd in een coördinator service-onderwijs, die verantwoordelijk is voor coördinatie en kwaliteitsbewaking van al het service-onderwijs dat het Mathematisch Instituut (MI) op veel plekken biedt.

Vanwege coronamaatregelen en werkdruk zijn enkele activiteiten binnen dit thema niet gerealiseerd, zoals onderwijsmiddagen bij het LION en ook een geplande digitaliseringsassistent (ten behoeve van de toegankelijkheid van lesmaterialen) is vanwege coronadrukke niet aangetrokken, maar staat voor komend jaar wel op de planning.

Thema 5, Studiesucces

Drie bacheloropleidingen (Natuurkunde, Sterrenkunde en Informatica) hebben verplichte matching ingevoerd. Biologie heeft de procedure voor de niet-verplichte matchingsactiviteiten verbeterd. LIACS is momenteel bezig om materiaal te ontwikkelen voor de verplichte matching van de nieuwe bachelor *Data Science and Artificial Intelligence*. De coördinerende ondersteuning voor deze matchingsactiviteiten wordt (deels) bekostigd uit de kwaliteitsmiddelen. Bij sommige opleidingen vraagt men zich af of de baten van de matchingsactiviteiten opwegen tegen de lasten. Sterrenkunde is daarom bezig om een efficiëntere online variant van de verplichte matching te ontwikkelen. Bij CML wordt ook in de master ingezet op een vorm van voorlichting om de kwaliteit van de instroom te verbeteren en die studenten ook een beter beeld kan geven van wat er in de studie verwacht wordt. Er zijn voorbereidende video's ontwikkeld en in gebruik genomen.

Het LIACS organiseert opnieuw D&I-cursussen voor studenten. De Ladies Day is in 2020-2021 niet doorgegaan vanwege corona, maar staat voor komend jaar wel weer op de planning.

2.7 Faculteit Geneeskunde/LUMC

Kader

De Faculteit Geneeskunde/LUMC heeft een gereserveerd budget van ruim 6 miljoen euro ten behoeve van de kwaliteitsafspraken 2019-2024.

Bijstelling plan 2022-2024

Het LUMC heeft het bestedingsplan ieder jaar licht bijgesteld en bij de herijking geen grote wijzigingen doorgevoerd. Onder Thema 1 (Intensiever en kleinschalig onderwijs) worden de resultaten van het project Interprofessioneel leren geïmplementeerd via het project cursusinnovatie. Daarnaast blijft het project Blended Learning belangrijk en zijn daar meer middelen kwaliteitsafspraken aan toegekend.

Onder Thema 3 (Meer en betere begeleiding van studenten) zijn extra projecten gestart om studenten beter te begeleiden, via programmatisch toetsen en het verbeteren van het portfolio, waardoor studenten meer feedback krijgen. De begeleiding die ze krijgen is gericht op zelfredzaamheid van de student.

Onder het thema 'Verdere professionalisering van docenten' zet de faculteit extra middelen in om docenten verder te ondersteunen om didactisch en technisch bekwaam online en on campus onderwijs te verzorgen en om studenten te coachen.

Realisatie 2021

Thema 1, Intensiever en kleinschalig onderwijs

De Faculteit Geneeskunde heeft de middelen ingezet voor het innovatieprogramma Blended Learning om in alle opleidingen en onderwijsseenheden een optimale mix van activerend onderwijs te realiseren in het onderwijs.

Faculteit Geneeskunde/LUMC

Sinds 2019 zijn er 22 projecten binnen de universitaire opleidingen afgerond. De Studentenraad heeft meegedacht over thema's en de selectie van de projecten.

Daarnaast heeft de faculteit geïnvesteerd in activerend onderwijs door het inhuren van simulatiepatiënten waarvoor studenten beter en intensiever kunnen oefenen om hun professionele vaardigheden, zoals gespreks- en consultvoering te ontwikkelen.

Daarnaast wordt de minor Medical education bekostigd met de kwaliteitsmiddelen en wordt deze na afloop structureel onderdeel van het LUMC-onderwijsaanbod. Er nemen steeds 15 à 20 studenten deel, afkomstig van zowel Geneeskunde als van Biomedische wetenschappen.

Om de resultaten van maatregelen en de onderwijsvisie verder te implementeren is per 2022 een project cursusinnovatie gestart. Hierin worden verschillende activerende werkvormen en nieuwe vaardigheden ontwikkeld in de cursussen (Data Science-opdrachten, een apothekersgame in verband met tekorten aan coschapplaatsen bij de ziekenhuisfarmacie, vernieuwd research onderwijs in de master Vitality and Ageing). Het doel is dat het onderwijs aansluit op de behoeften en wensen van studenten, en hen ook beter voorbereidt op de arbeidsmarkt.

Voor interprofessioneel leren wordt focus aangebracht door middel van een database Virtuele patiënten en populatiegegevens. De synthese van deze database is gestart en aan de hand van deze database worden opdrachten ontwikkeld voor de bachelors Geneeskunde, NK, Klinische Technologie en de masters Population Health Management en Farmacie.

(bedragen in k€)	B 2019	R 2019	B 2020	R 2020	B 2021	R 2021	B 2022	B 2023	B 2024
Baten conform verdeelmodel middelen kwaliteitsafspraken	654	654	699	699	1.204	1.204	1.384	1.384	1.384
Totaal baten	654	654	699	699	1.204	1.204	1.384	1.384	1.384
1. Intensiever en kleinschaliger onderwijs	132	171	132	176	348	586	604	604	604
2. Onderwijsdifferentiatie	131	153	131	105	131	122	131	131	131
3. Meer en betere begeleiding van studenten	80	50	80	75	330	255	310	310	310
4. Professionalisering van docenten	129	142	95	172	195	81	139	139	139
5. Studietoelagen	200	156	200	160	200	160	200	200	200
6. Passende en goede onderwijsfaciliteiten									
Totaal lasten	672	672	638	688	1.204	1.204	1.384	1.384	1.384
Resultaat	-18	-18	61	11	0	0	0	0	0
Bestemde reserve		-18		-7		-7	-7	-7	-7

Thema 2, Onderwijsdifferentiatie

Onder dit thema zijn twee maatregelen gebracht die de komende jaren voortgezet worden.

Het (academische-)vaardighedenonderwijs is uitgebreid door het aanstellen van twee docenten (totaal 0,9 fte) voor het geven en ontwikkelen van onderwijs op het gebied van Communication in Science (CiS).

Daarnaast investeert de faculteit in het internationaliseringsprogramma om meer studenten in het buitenland te laten studeren. Vanwege de coronapandemie was dit maar zeer beperkt mogelijk. Er is een beperkte groep studenten voor onderzoek in het buitenland. Er zijn daarom weinig beurzen toegekend. Een aantal minoren heeft zich ook online ingezet voor Internationalisering@Home door middel van het uitnodigen van internationale docenten in het onderwijsblok. Er is een voorlichtingsfilm ontwikkeld (een resultaat van overleg met de studieverenigingen MFLS en IFMSA).

Thema 3, Meer en betere begeleiding van studenten

De faculteit heeft een extra loopbaanadviseur aangesteld voor 0,3 fte. Zij biedt de studenten bijvoorbeeld ondersteuning bij het schrijven van cv's en het aanmaken van LinkedIn-profielen en ze adviseert bij keuzes in hun loopbaan.

De versterking van het mentoraat en de docentcoaches wordt gerealiseerd door jaarlijks trainingen te geven en een aantal een-op-eengesprekken te voeren met mentoren over de voortgang, over wat wel en niet werkt en de uitvoering voor het volgend jaar. In 2021 is de training vernieuwd door sterkere generieke terugkoppeling van de coördinator docentmentoraat en door inbreng van een onderwijskundige ten aanzien van de werkgroepbegeleiding. Ook wordt gekeken naar uitbreiding van het mentoraat in het derde studiejaar. Alle tweedejaars Biomedische wetenschappen-werkgroepen hebben docent-mentoraat-bijeenkomsten gehad waarin reflectie centraal stond. Dit wordt gecontinueerd.

Vanaf 2022 wordt binnen dit thema gewerkt aan programmatisch toetsen (gericht op feedback aan studenten) en het ontwikkelen van een visie op portfolio-leren. Tevens wordt geïnvesteerd in intensievere begeleiding tijdens de coschappen en bij de beroepsoriëntatie voor Biomedische wetenschappen.

Thema 4, Verdere professionalisering van docenten

Onder dit thema is geïnvesteerd om docenten hun BKO te laten behalen. Voor alle bij onderwijs betrokken medewerkers worden maandelijks LEARN-bijeenkomsten georganiseerd en jaarlijks (behalve in 2020, vanwege Corona) een onderwijsconferentie. Wegens de beperkende coronamaatregelen worden de LEARN-bijeenkomsten online

georganiseerd; deze hebben een goede opkomst. In 2021 heeft de online onderwijsconferentie op 1 juni plaatsgevonden. De nieuwe opleiding Klinische Technologie heeft onderwijskundige ondersteuning gekregen. Dit project is afgerond.

Voor de komende jaren is een projectleider aangesteld om onderwijsvernieuwingen en ondersteuning van docenten duurzaam te implementeren. Team Based Learning is hierbij een belangrijk uitgangspunt.

Thema 5, Studiesucces

Om een valide en transparante selectie en plaatsingsprocedure voor de bacheloropleidingen te realiseren is de selectieprocedure aangepast. Alle aanstaande studenten maken de zogenaamde BMAT-test en vervolgens vindt een selectiedag op locatie plaats. Vanwege de coronacrisis is het tweede deel van de selectieprocedure gewijzigd: geselecteerde kandidaten hebben twee non-cognitieve vaardigheden(personaliteiten)tests afgelegd. Deze procedure wordt voortgezet en gemonitord. Na beëindiging van de kwaliteitsmiddelen wordt de procedure voortgezet uit de reguliere begroting.

2.8 ICLON - Universitaire lerarenopleidingen

Kader

Het ICLON heeft een gereserveerd budget van ruim 500 duizend euro ten behoeve van de kwaliteitsafspraken 2019-2024.

Bijstelling plan 2022-2024

Het ICLON heeft een bescheiden budget, dat geconcentreerd wordt ingezet. De bestedingsdoelen zijn ten opzichte van 2019 vrijwel gelijk gebleven. De olopende middelen worden vanaf 2021 besteed aan maatregelen voor het extra thema 'Meer en betere begeleiding van studenten'.

Realisatie 2021

Thema 2, Onderwijsdifferentiatie

Het ICLON heeft met de kwaliteitsmiddelen twee vernieuwingen in gang gezet. De eerste vernieuwing is het ontwerpen van een nieuw, flexibeler modulair curriculum. De eerste modules van dit curriculum (Startcourse en digitale Leren- en Instructiecolleges) zijn aangepast en worden geïmplementeerd. Verbeteringen worden doorgevoerd op basis van feedback van docenten en studenten. De komende jaren worden andere modules van het nieuwe curriculum in ontwerpteams ontwikkeld en geïmplementeerd.

(bedragen in k€)	B 2019	R 2019	B 2020	R 2020	B 2021	R 2021	B 2022	B 2023	B 2024
Baten conform verdeelmodel middelen kwaliteitsafspraken	56	56	60	60	93	93	105	105	105
Totaal baten	56	56	60	60	93	93	105	105	105
1. Intensiever en kleinschaliger onderwijs									
2. Onderwijsdifferentiatie	40	26	55	55	58	58	65	65	65
3. Meer en betere begeleiding van studenten					25	25	25	25	25
4. Professionalisering van docenten	8	8	15	15	15	15	15	15	15
5. Studiesucces	7	7							
6. Passende en goede onderwijsfaciliteiten									
Totaal lasten	55	41	70	70	98	98	105	105	105
Resultaat	1	15	-10	-10	-5	-5	0	0	0
Bestemde reserve		15		6		1	1	1	1

Daarnaast is de tweejarige educatieve master Taal en Cultuur/Mens en Maatschappij ontwikkeld, met als doel studenten te werven die niet zo snel de eenjarige lerarenopleiding zullen volgen. Het gaat dan voornamelijk om studenten die direct na hun bachelor voor de klas willen staan en studenten met een brede bachelor als vooropleiding. De opleiding is gestart in september 2020 en wordt verder verbeterd op basis van feedback van studenten en docenten. De besteding vanuit de kwaliteitsmiddelen betreft de coördinatie voor de ontwikkeling van het curriculum en de onderwijsvoorbereiding.

Thema 3, Meer en betere begeleiding van studenten

Dit thema is vanaf 2021 toegevoegd aan het facultair plan. Er is extra coaching ingezet om studenten die vastlopen te begeleiden. Daarnaast is capaciteit ingezet om de supervisiegroepen van studenten zo klein mogelijk (maximaal 15) te houden. Juist in de coronapandemie is deze extra individuele begeleiding van groot belang voor de studenten. De studieadviseur tenslotte doet mee aan de universitaire leergang voor studieadviseurs.

Thema 4, Verdere professionalisering van docenten

Het ICLON investeert op verschillende manieren in de ontwikkeling van de opleiders. Er zijn trainingen en bijeenkomsten georganiseerd op het terrein van diversiteit en inclusief leren, en op het terrein van de vakdidactiek. Daarnaast zijn er professionaliseringsbijeenkomsten georganiseerd in het kader van de curriculumherziening. Ook zijn scholingsbijeenkomsten ontwikkeld die specifiek ingaan op de samenwerking tussen de universitaire opleiding en de begeleiders op de stagescholen. Deze worden twee keer per jaar georganiseerd.

Thema 5, Studiesucces

Het ICLON had een klein budget gereserveerd waarmee onderzoek gedaan is naar de oorzaken van de als omvangrijk ervaren studiebelasting bij studenten. Omdat hier geen duidelijk verbeterinzicht uit naar voren is gekomen wordt deze maatregel niet voortgezet.

2.9 Universitaire initiatieven

Kader

In het Bestedingsplan van 2018 zijn middelen toegekend aan de universitaire Honours Academy. Vanaf 2022 zullen andere universiteitsbrede initiatieven worden toegevoegd.

Bijstelling plan 2022-2024

In het bestedingsplan van 2018 zijn middelen toegekend aan de universitaire Honours Academy. Deze zijn niet gewijzigd door de bijstelling van het bestedingsplan.

Vanaf 2022 starten de nieuwe gemeenschappelijk initiatieven op het gebied van 'Meer en betere begeleiding van studenten' (Thema 3) en 'Verdere professionalisering van docenten' (Thema 4). Het initiatief 'Studentenwelzijn' onder Thema 3 heeft een sterke relatie met de extra incidentele NPO-middelen die voor 2021 en 2022 beschikbaar zijn gesteld. In 2022 wordt dit initiatief daarom gefinancierd uit de NPO-middelen. De Universiteitsraad heeft aangegeven het belangrijk te vinden dat er een structurele impuls wordt gegeven aan de preventie en begeleiding op het gebied van psychologisch welzijn. Het is op dit moment lastig te voorspellen welke onderdelen uit het NPO-plan voor de langere termijn behouden moeten blijven. Met de UR is afgesproken in juni 2022 te evalueren welke maatregelen rondom studentenwel-

Universitaire initiatieven

(bedragen in k€)	B 2019	R 2019	B 2020	R 2020	B 2021	R 2021	B 2022	B 2023	B 2024
Baten conform verdeelmodel middelen kwaliteitsafspraken		0	100	100	100	100	1.032	1.550	1.500
Totaal baten	0	0	100	100	100	100	1.032	1.550	1.500
1. Intensiever en kleinschaliger onderwijs		0	0	0	0	0	0	0	0
2. Onderwijsdifferentiatie		0	100	90	100	100	120	50	0
3. Meer en betere begeleiding van studenten		0	0	0	0	0	PM*	422	429
4. Professionalisering van docenten		0	0	0	0	0	898	1.074	1.094
5. Studietoelagen		0	0	0	0	0	0	0	0
6. Passende en goede onderwijsfaciliteiten		0	0	0	0	0	0	0	0
Totaal lasten	0	0	100	90	100	100	1.018	1.546	1.523
Resultaat	0	0	0	10	0	0	14	4	-23
Bestemde reserve		0		10		10	24	28	5

* Het initiatief wordt in 2022 gefinancierd uit NPO-middelen.

zijn voor de langere termijn behouden moeten blijven. Op basis daarvan wordt besloten welke activiteiten we voortzetten met het budget uit de kwaliteitsmiddelen.

Realisatie 2021

In 2021 zijn alleen kwaliteitsmiddelen besteed door de Honours Academy.

Thema 2, Onderwijsdifferentiatie

De Honours Academy heeft kwaliteitsmiddelen gekregen voor de uitbreiding van het jaarlijks aanbod aan interdisciplinair onderwijs voor masterstudenten dat de breedte van wetenschapsgebieden van de Universiteit Leiden reflecteert. Het honours-masteraanbod is breed toegankelijk, waarbij vooral wordt gelet op motivatie en affiniteit met het thema.

In het academisch jaar 2019-20 zijn vier Master Honours Classes ontwikkeld die door 83 studenten zijn afgerond. In 2020-2021 zijn twee nieuwe extra classes ontwikkeld. In totaal zijn in 2020-2021 vijf classes aangeboden. Er konden 136 studenten worden geplaatst, waarvan 95 het programma ook daadwerkelijk hebben afgerond. Door de coronaomstandigheden is het aanbod iets minder snel gegroeid dan gehoopt.

De Master Honours Classes hebben altijd een interdisciplinair perspectief. Thema's zijn bijvoorbeeld 'Circular Economy,' 'Social Innovation in Action,' 'Innovating Health and Well-being'. Nieuw in 2020-2021 waren de Master Honours Classes 'Smart Regional Integration? Comparative lessons for a lean and legitimate EU' (5 EC) en 'Leiden Revisited: Social Control and Social Cohesion in Insecure Times' (10 EC). Binnen de Master Honours

Classes gebruiken docenten vernieuwende onderwijsvormen. In kleinschalige en intensieve werkgroepen komen zowel theorie als praktijk aan de orde, zodat studenten in een adviseurs-/ondernemersrol aan de slag kunnen voor een professionele opdrachtgever.

In 2022 groeit het aanbod voor masterstudenten verder met een zesde Masterclass en twee Impact Challenges. Hierin ligt de nadruk nog meer op 'real life' projectmatig onderwijs (vandaar de andere naam, verder is de opzet en doelgroep vergelijkbaar).

Deel 3

Reflectie medezeggenschap middelen kwaliteitsafspraken 2018-2021

3.1 Universiteitsraad

De Universiteitsraad is de afgelopen jaren nauw betrokken geweest bij het dossier kwaliteitsafspraken. Meteen bij de bespreking van het bestedingsplan in 2018 vroeg de Universiteitsraad aandacht voor een goede betrokkenheid van zowel de decentrale als de centrale medezeggenschap in dit dossier. Dit heeft zijn vruchten afgeworpen: het beeld is dat de faculteitsraden de afgelopen jaren steeds netjes betrokken zijn geweest en dat hun inspraak serieus is genomen. De Universiteitsraad leunt daar zwaar op, temeer omdat de middelen tot september 2021 geheel zijn doorgezet naar de faculteiten. Er wordt dus ook op dat niveau bepaald hoe de gelden worden besteed binnen de kaders van de thema's zoals beschreven in het sectorakkoord en het universitaire bestedingsplan. De Universiteitsraad heeft de besteding van de kwaliteitsmiddelen in 2019 en 2020 vanaf enige afstand gemonitord via de ontvangen voortgangsrapportages en het contact met de decentrale medezeggenschap.

In 2020 en 2021 heeft de Universiteitsraad zich samen met het College van Bestuur gebogen over de verdeling van de middelen vanaf 2022 en verder. Bij de bespreking van de Kadernota 2022-2026 heeft de Universiteitsraad het college verzocht een voorgestelde wijziging in de reservering van de kwaliteitsmiddelen terug te draaien. Het betrof een reservering voor een centrale post en een opslag van 25 procent voor de faculteiten Wiskunde en Natuurwetenschappen en Geneeskunde/LUMC vanaf 2022. De Universiteitsraad wilde op dat moment liever wachten op het onderzoek van de werkgroep die zich boog over een eventuele aanpassing van de verdelings-systematiek ('tariefdifferentiatie') en de wenselijkheid van een budget voor gemeenschappelijke initiatieven. De UR heeft twee raadsleden mogen afvaardigen in die betreffende werkgroep.

Begin 2021 heeft de werkgroep zijn bevindingen gepresenteerd. Die zijn in de daaropvolgende weken flink bediscussieerd en besproken met de achterban. De voorgestelde aanpassing van de verdelingssystematiek door het College van Bestuur, wat zou leiden tot een hogere bijdrage voor de bètafaculteiten, kon uiteindelijk om verschillende redenen niet op de steun van de Universi-

teitsraad rekenen. Van belang voor de Universiteitsraad was dat er al een differentiatie in het universitaire allocatiemodel verwerkt zit, dat de nood om kleinschalig onderwijs te realiseren bij elke faculteit hoog is, en dat de afschaffing van de basisbeurs vraagt om een gelijke besteding per student. De Universiteitsraad stond wel open voor inzet van een deel van de kwaliteitsmiddelen voor gemeenschappelijke, centrale, initiatieven. Naar aanleiding van de besprekingen hierover, onderschrijft de Universiteitsraad in zijn brief het belang van de plannen ten behoeve van de bevordering van 'studentbegeleiding en -welzijn' en 'docentondersteuning en -ontwikkeling'. Vanwege de overlap met de inzet van de extra incidentele NPO-middelen voor studentenwelzijn is met het College van Bestuur afgesproken dat er in 2022 op basis van een tussentijdse evaluatie een bespreking plaatsvindt over de meest effectieve inzet van de kwaliteitsmiddelen op centraal niveau.

De Universiteitsraad concludeert dat hij voldoende betrokken is geweest bij de middelen kwaliteitsafspraken en dat zijn inspraak en wensen serieus genomen zijn. Ook de facilitering was naar tevredenheid. Wel wil de Raad opmerken dat hij, vanwege de tekortschietende financiering van Nederlandse universiteiten en de daaraan gerelateerde hoge werkdruk onder medewerkers, zich afvraagt of de MKA hebben kunnen bijdragen aan kwaliteitsverbetering, of eerder aan kwaliteitsbehoud.

3.2 Faculteitsraden

Het zwaartepunt voor wat betreft de besteding van de MKA heeft de afgelopen jaren op het decentrale niveau gelegen. Deze paragraaf 3.2 richt zich daarom op de reflecties van de faculteitsraden die in januari 2022 door de Universiteitsraad zijn verzameld. De meeste faculteitsraden zijn tevreden over de manier waarop de kwaliteitsmiddelen worden ingezet en over de betrokkenheid van de medezeggenschap tijdens het proces van vormgeving en uitvoering. Op sommige momenten waren de faculteitsraden het niet eens met de voorgestelde plannen van het bestuur of kwamen zij met aanvullende initiatieven, en in de meeste gevallen leidde dat tot aanpassing van de bestedingsplannen. Uit de reflecties blijkt ook het belang van de rol van de opleidingscommissies (OLC's). Doordat de faculteiten de middelen kwaliteitsafspraken veelal geheel of gedeeltelijk doorzetten naar de insti-

tuten, zijn de OLC's het aangewezen medezeggenschapsorgaan om mee te praten over de besteding.

Aandachtspunten en uitdagingen die door de faculteitsraden naar voren worden gebracht zijn: de vaak korte zittingstermijn van studentleden in relatie tot de ingewikkelde langetermijnmaterie, de wijze waarop het effect van de MKA wordt geëvalueerd, het behouden van het overzicht op de vele projecten en sub-projecten, en de communicatie over de inzet van de middelen kwaliteitsafspraken richting alle studenten. Hieronder wordt per faculteitsraad een korte weergave gegeven van hun indruk van de inzet van de middelen en de betrokkenheid van de faculteitsraad daarbij.

Faculteitsraad Archeologie

Reflectie op de realisatie tot nu toe

Over het algemeen is de faculteitsraad tevreden met het huidige gebruik van de kwaliteitsmiddelen. De *field unit*, het belangrijkste doel van deze financiering, verbetert de ervaring van bachelorstudenten aan onze faculteit aanzienlijk. Sommige zorgen over de besteding van de kwaliteitsmiddelen die werden geuit door de vorige faculteitsraad werden echter niet meteen geadresseerd door het faculteitsbestuur. Dit betrof met name de ontwikkeling van jaarlijkse evaluatiecriteria om de impact van de kwaliteitsmiddelen op de kwaliteit van het onderwijs te monitoren (zie memo FR-M2021-01). Onlangs is het faculteitsbestuur op verzoek van de huidige faculteitsraad alsnog een evaluatieprocedure gestart voor de besteding van de kwaliteitsmiddelen.

Betrokkenheid en facilitering van de medezeggenschap

De faculteitsraad is altijd proactief aan de slag gegaan met de kwaliteitsmiddelen en heeft zelf het initiatief genomen hier ook de opleidingscommissie bij te betrekken. De medezeggenschap is dus altijd betrokken geweest, al zijn er ook momenten geweest waarop er ruimte was voor verbetering. Het faculteitsbestuur had bijvoorbeeld zelf de opleidingscommissie direct kunnen consulteren, of de faculteitsraad in het begin van het proces iets eerder kunnen betrekken. De betrokkenheid van de faculteitsraad werd gestimuleerd doordat de uitgaven niet altijd overeenkwamen met het beoogde doel. De aanvankelijke bestedingsdoelen zijn herzien en aangepast naar de huidige bestedingsplannen.

Verbeteringen voor de toekomst

Voor de toekomst vindt de faculteitsraad het van belang dat het helder is wanneer en op welke wijze de faculteitsraad en de opleidingscommissie bij het besluitvormingsproces betrokken worden. Ook kijkt de faculteitsraad uit naar een gedegen jaarlijkse beoordeling van de

besteding van de kwaliteitsmiddelen aan de hand van duidelijke evaluatiecriteria en studentenevaluaties. Op deze wijze kan de besteding van de kwaliteitsmiddelen in de toekomst verder verbeterd worden.

Faculteitsraad Rechtsgeleerdheid

Het faculteitsbestuur en de faculteitsraad hebben een harmoniemodel, waarbij ze goed samen proberen te werken, zo ook op het onderwerp van de middelen kwaliteitsafspraken. De raad reflecteert dan ook positief op het proces en betrokkenheid van de afgelopen jaren.

Vanwege het feit dat de MKA bij Rechtsgeleerdheid volledig facultair worden besteed is er vrijwel geen afstemming tussen de faculteitsraad en de opleidingscommissie op dit onderwerp. Het voorstel voor de verdeling van de gelden wordt gemaakt vanuit de facultaire afdeling onderwijsbeleid. De middelen worden besteed binnen de thema's zoals deze in 2018 zijn vastgesteld. Het eerste jaar was het voor zowel het bestuur als de faculteitsraad nog enigszins onduidelijk hoe het proces het beste kon worden ingestoken. Uit de ervaringen van dat jaar heeft het bestuur de les getrokken dat de faculteitsraad goed moet worden betrokken in het proces. Er is een stappenplan gemaakt, waardoor de raad nu goed bij het proces wordt betrokken.

De plannen worden elk jaar aan de raad voorgelegd met een uitgebreide notitie. Eén jaar heeft de faculteitsraad bezwaren geuit over een te hoge reservering voor het extra-curriculaire honours-programma, waarna de plannen op dit punt zijn aangepast. Hieruit blijkt dat de inspraak van de faculteitsraad door het bestuur serieus wordt genomen.

Tijdens de coronaperiode lijkt het onderwerp minder prioriteit te krijgen als daarvoor; het lijkt iets naar de achtergrond geraakt te zijn. Op het onderwerp 'digitalisering' is er wel een vooruitgangsslag gemaakt door de gevolgen van de pandemie en het afstandsonderwijs. Zo zijn de werkgroepzalen vanuit de MKA-gelden uitgerust met opnameapparatuur. Alhoewel dit niet in de vooraf ingediende plannen stond werd dit door de faculteitsraad niet als problematisch ervaren, omdat dit al langer een wens was van de studentgeleding. Bij ingrijpende veranderingen in de besteding wordt minimaal contact opgenomen met de voorzitter of fractievoorzitters om de medezeggenschap te horen.

Het afgelopen jaar heeft er een herijking van de MKA plaatsgevonden, voor de zomer van 2021 heeft de faculteitsraad hier mee ingestemd. Deze herijking gaat in per 2022 en werd tegelijkertijd met de begroting ingediend. In het proces was er genoeg ruimte voor aanpassing en

input vanuit de faculteitsraad. De plannen konden daarna met de verwerkte feedback opnieuw worden ingediend. Het bestuur stelt de raad dus in staat om invloed uit te oefenen op de voorgenomen plannen.

Studenten hebben slechts een korte termijn zitting in faculteitsraad. Dat maakt het voor hen lastiger om de voortgang te monitoren en zich de complexe materie van de langetermijn-MKA eigen te maken. Om dit te onderwerpen is er veel ondersteuning. Tijdens de voorbereidingstraining aan het begin van het jaar wordt uitgebreid aandacht besteed aan de MKA. De personeelsleden in de faculteitsraad met een langere zittingstermijn proberen studenten te ondersteunen en mogelijke controversiële veranderingen aan te wijzen.

Faculteitsraad Governance and Global Affairs

Reflectie op de realisatie tot nu toe

In de optiek van de voorzitter van de faculteitsraad heeft de faculteit de kwaliteitsmiddelen snel en doeltreffend kunnen inzetten, zeker in de eerste periode. Men heeft gepoogd de middelen meteen voor meerdere jaren aan projecten te koppelen, zodat instituten weten waar ze aan toe zijn en ook op de langere termijn konden plannen. Nadelen zijn er echter ook, want de projecten zijn vaak opgedeeld in subprojecten met ieder een eigen doelstelling, daadwerkelijke realisatie en verantwoording achteraf. Uit de documenten blijkt dat het soms om projecten gaat van slechts duizend euro, waar qua planning en verantwoording verhoudingsgewijs veel tijd in gaat zitten. Een ander nadeel is dat de vele projecten die in 2018 bedacht zijn nu zorgen voor een enorme hoeveelheid aan papierwerk, zeker wanneer er iets gewijzigd wordt. Het geheel wordt onduidelijk, men raakt de draad kwijt en daardoor is het voor de medezeggenschap heel lastig om nog echt iets in te brengen. Daar komt bij dat er binnen de faculteit vaak op gewezen wordt dat het geld in 2018 al naar volle tevredenheid van de toenmalige raad is verdeeld. Het zou behulpzaam zijn als er duidelijker richtlijnen zouden komen over de besteding van het geld. Er staan bij de faculteit projecten tussen voor structurele diensten (ICTO) en faciliteiten (bijdrage campus Den Haag) die wellicht niet uit de kwaliteitsmiddelen hadden mogen komen.

Betrokkenheid en facilitering van de medezeggenschap

Over het algemeen probeert de faculteit de medezeggenschap goed en proactief te betrekken. Er wordt ieder jaar een overleg ingepland in mei, waar alle leden van de faculteitsraad en de opleidingscommissies voor worden uitgenodigd. Er is een document beschikbaar waarin de geschiedenis en alle projecten van de faculteit beschreven staan. Over wijzigingen wordt de raad

ook altijd geïnformeerd. Het valt wel op dat er na 2018 nooit meer aan een faculteitsraad is gevraagd waar de studenten en medewerkers - als ze de keuze hadden - geld aan zouden willen besteden. Projecten staan min of meer vast. En door de grote hoeveelheid aan informatie is het soms onduidelijk waar we mee instemmen. Het bestuur is heel welwillend om extra uitleg te geven en meer informatie te sturen. Maar het geheel is ingewikkeld, vraagt enige voorkennis en daar worstelt de raad mee. Het is bovendien zeer ongelukkig dat de raad in augustus instemt voor de projecten die in het volgend kalenderjaar met een nieuwe faculteitsraad worden opgezet. Instemming en verantwoording achteraf worden zo door twee verschillende raden bekeken en dat zorgt voor ruis in een toch al ingewikkeld proces. De voorzitter van de raad heeft het idee dat dit er bij opleidingscommissies voor zorgt dat ze buiten het overleg in mei om, niet heel erg betrokken zijn.

Faculteitsraad Geesteswetenschappen

De faculteitsraad van Geesteswetenschappen is over het algemeen tevreden over de manier waarop de faculteit de middelen kwaliteitsafspraken besteedt. Een opvallend punt van discussie dat in de afgelopen jaren een aantal keren terugkeerde was de vraag *aan wie* de middelen precies ten goede moeten komen. Twee voorbeelden:

- Moeten de middelen per se worden ingezet voor het onderwijs aan *alle* studenten, of kunnen zij ook gedeeltelijk worden ingezet voor onderwijs aan bijzondere groepen studenten (bijv. honours-onderwijs, faciliteiten voor studenten met functiebeperkingen, enz.)?
- Moeten de middelen per se worden ingezet voor het onderwijs aan *huidige* studenten, of kunnen zij ook gedeeltelijk worden ingezet voor *aankomende* studenten (bijv. in het kader van matching)?

De faculteitsraad is eveneens tevreden over de manier waarop zij wordt betrokken bij de bestedingsplannen. Het faculteitsbestuur verstrekt regelmatig en tijdig alle benodigde informatie, betreft de raad (in het bijzonder de studentgeleding) bij de besluitvorming en neemt feedback uit de raad zeer serieus. Een voorbeeld is de behandeling van het bestedingsplan MKA 2021. Op verzoek van het faculteitsbestuur inventariseerde de studentgeleding welke ideeën er zijn onder studenten met betrekking tot de besteding van de middelen kwaliteitsafspraken. Een schriftelijk advies van de studentgeleding (maart 2020) gaf aanleiding tot het bijstellen van het bestedingsplan MKA 2021. Overigens niet zonder slag of stoot: het plan dat in juli 2020 ter instemming werd voorgelegd bleek onvoldoende in overeenstemming met de adviezen van de studentgeleding, maar na de nodige

aanpassingen kon de faculteitsraad in augustus 2020 alsnog instemmen met het plan.

Faculteitsraad Sociale Wetenschappen

De middelen kwaliteitsafspraken zijn bij Sociale Wetenschappen vanwege de grootte van de faculteit doorgezet naar de instituten. De instituten konden de gelden, binnen de vastgestelde thema's, naar eigen inzicht en behoefte inzetten. Deze keuze is gemaakt omdat kleinere instituten, zoals CA-OS (Culturele Antropologie en Ontwikkelingssociologie), andere behoeften hebben dan grotere instituten, zoals Psychologie. De faculteitsraad heeft met name inzicht in 'het grotere plaatje', terwijl de opleidingscommissies meer op de hoogte zijn van de specifieke inzet van de MKA op instituutniveau. De voorzitter van de faculteitsraad heeft daarom alle voorzitters van de opleidingscommissies van de faculteit, evenals leden van de faculteitsraad gevraagd om input met betrekking tot een reflectie op de realisatie van de MKA tot nu toe, en de ervaren betrokkenheid van de medezeggenschap in het proces.

Over het algemeen zijn de opleidingscommissies tevreden over de voortgang van de voorgestelde projecten en worden er mooie stappen gezet op de verschillende thema's. Er zijn nog wel enkele projecten binnen de thema's bij de instituten die nog in uitvoering zijn, of nog gestart moeten worden, maar het algemene idee is dat ook deze tot uitvoering zullen komen en conform de planning zijn.

Wat betreft betrokkenheid en facilitering van de medezeggenschap in het proces worden de opleidingscommissies en de faculteitsraad door hun respectievelijke instituut- en faculteitsbestuur meegenomen. Alle voorzitters geven aan dat er ruimte is voor kritische vragen, dat de informatie wordt aangeleverd en men veelal achter de keuzes van zowel het faculteitsbestuur als de verschillende instituutbesturen staat. Alle opleidingscommissies en de faculteitsraad geven tevens aan dat er goede contacten zijn met hun bestuur.

Een punt dat eventueel aandacht verdient is hoe de invulling van de MKA naar studenten gecommuniceerd wordt. Soms geven studenten aan niet op de hoogte te zijn van de invulling van de MKA, terwijl er heel veel goede invullingen zijn die het onderwijs ten goede komen. Hoewel er aandacht besteed wordt aan het communiceren over de invulling van MKA richting medewerkers, getuige een recent bericht via een facultaire nieuwsbrief, kunnen studenten wellicht meer meegenomen worden in het proces en de communicatie.

Faculteitsraad Wiskunde en Natuurwetenschappen

Bij de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen wordt het gros van de MKA uitgegeven door onze acht instituten. De facultaire verdeling van de MKA naar de instituten gaat op basis van kerngetallen, zoals het aantal studenten, het aantal behaalde studiepunten en/of gehaalde diploma's van de instituten (de precieze formule is aan verandering onderhevig en wordt vastgesteld door de faculteit (bestuur en raad) in samenspraak met instituten). Instituten maken vervolgens plannen om dit geld uit te geven, met de universitaire en facultaire thema's en ambities als uitgangspunt. Een enkele keer wordt een faculteitsbreed project van MKA bekostigd (zoals een e-learning platform academische vaardigheden).

Reflectie op de realisatie tot nu toe

De meerderheid van het MKA wordt door instituten uitgegeven aan het thema 'Intensiever en kleinschalig onderwijs'. Hiermee worden voornamelijk meer docenten, wetenschappelijk medewerkers, student-assistenten etc. aangenomen. In sommige jaren was het lastig om nieuwe docenten te vinden, waardoor het soms niet lukte de begroting tijdig te realiseren. Andere plannen zijn bijvoorbeeld digitale-vaardighedenpakketten voor studenten en de aanschaf van iPads voor student-assistenten, waarmee ze kunnen nakijken (beide plannen zijn gemaakt op instituutniveau). Per instituut moet verder gekeken worden wat de precieze invullingen zijn. Faculteitsbreed zijn er verder geen bijzonderheden op te merken.

Betrokkenheid en facilitering van de medezeggenschap

De faculteitsraad heeft instemmingsrecht op de financiële verdeling van de MKA. Echter, door het massieve doorschuiven naar de instituten vindt de medezeggenschap in de praktijk bij de opleidingscommissies plaats. De raad wordt in ieder geval betrokken bij alle beslissingen van het faculteitsbestuur en wordt in commissie-overleggen om advies en/of goedkeuring gevraagd, zowel over de financiële als de inhoudelijke route. Hierdoor kunnen via het faculteitsbestuur focuspunten aan de instituten meegegeven worden.

De (meeste) opleidingscommissies hebben goed contact met de instituten en opleidingsdirecteuren; er zijn geen problemen bekend over de MKA-verdeling binnen een instituut. De facultaire verdeling van MKA is geen groot discussieonderwerp binnen de faculteit. De instituten hebben veel autonomie (zoals gebruikelijk bij de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen) in het verdelen van MKA. Het is lastig vast te stellen in welke mate de opleidingscommissies daarbij betrokken zijn, maar naar verwachting spelen hier geen grote problemen. Instituten

zullen samen met de opleidingscommissies plannen bedenken die bekostigd worden uit de MKA. Er is hier niet veel facultaire uniformiteit, maar zo blijft het geld wel dicht bij de medewerkers en studenten.

Studentenraad Faculteit Geneeskunde/LUMC

Hieronder volgt een rapportage over de middelen kwaliteitsafspraken (MKA) bij het LUMC, bestaande uit relevante passages uit de jaarverslagen van de studentenraden 2018-2019, 2019-2020 en 2020-2021. Van de Studentenraad 2021-2022 is een korte evaluatie tot nu toe (16-01-2022) bijgevoegd.

2018-2019

Een belangrijk thema van afgelopen academisch jaar waren de kwaliteitsafspraken. Binnen dit proces speelt de medezeggenschap een grote rol. De Studentenraad heeft gezien dat veel studenten en docenten actief hebben kunnen bijdragen in verschillende onderwijscommissies. Een aandachtspunt blijft het bereiken van de grotere groep studenten, die niet actief is in het onderwijs en vaak weinig kennis heeft van de besteding van de studievoorschotmiddelen. De Studentenraad heeft hier dit jaar aandacht voor gehad. Zo is besloten de notulen van vergaderingen aangaande de kwaliteitsafspraken online te publiceren en actief te delen met studenten. Ook wordt komend jaar een toelichting geschreven bij het kaderdocument kwaliteitsafspraken, waarin het proces op toegankelijke wijze wordt toegelicht. De Studentenraad 2019-2020 krijgt als advies mee om actief terug te blijven koppelen. Hierbij kan tevens de samenwerking met de Universiteitsraad en andere faculteitsraden worden uitgebreid, want het belang om zoveel mogelijk studenten bij het proces te betrekken wordt breed gedragen. In het verdere proces zal de Studentenraad tevens twee keer per jaar in de vergaderingen met de Raad van Bestuur op de hoogte worden gesteld over de stand van zaken.

2019-2020

Eind 2019 zijn er panelgesprekken gehouden met de bachelor Geneeskunde en de master Farmacie. Deze pilotgesprekken, geleid door leden van de Studentenraad, hadden als doel om de kwaliteitsafspraken binnen de hiervoor genoemde opleidingen te evalueren. Voorafgaand aan de gesprekken hebben de raadsleden een training gevolgd om zich de gesprekstechnieken eigen te maken. Uit de pilotgesprekken kon worden geconcludeerd dat deze methode een waardevolle toevoeging is aan het evalueren van de besteding van de kwaliteitsgelden. De verslagen van de panelgesprekken zijn op te vragen bij kwaliteitsadviseur Ellen Hilhorst. Daarnaast is eind 2019 een verslag uitgebracht met doelen en de voorlopige voortgang van de kwaliteitsafspraken

per faculteit. Dit is in januari 2020 besproken in de decaanvergadering, waarin de Studentenraad verschillende vragen heeft gesteld ter verduidelijking van de bestedingen. De Studentenraad was over het algemeen positief over de gestelde doelen. De vragen hadden voornamelijk betrekking op de directe invloed van de besteding op de student en diens ervaring. Deze vragen zijn van adequaat antwoord voorzien door Frank Damen (directeur DOO).

2020-2021

Projecten die bekostigd worden vanuit de kwaliteitsafspraken worden onderverdeeld in de volgende categorieën: cursusinnovatie, programmatisch toetsen, docentprofessionalisering, studentenbegeleiding en portfolio. De Studentenraad heeft in het collegejaar 2020-2021 ingestemd met de herijking van het beschikbare geld vanuit de kwaliteitsafspraken binnen deze categorieën. Gedurende het jaar is er, ook buiten overlegvergaderingen om, goed contact geweest over de (her)allocatie van de kwaliteitsmiddelen.

2021-2022

De huidige Studentenraad stelt vast dat de betrokkenheid van de formele medezeggenschap in de uitvoering en herijking van de plannen voor de middelen kwaliteitsafspraken goed gewaarborgd is. De soms ingewikkelde materie wordt duidelijk uitgelegd door betrokkenen, en op additionele vragen werd altijd adequaat gereageerd. Een kort voorbeeld: na onduidelijkheid over een herijking van de plannen kon een extra vergadering worden ingepland, waarin alle vragen beantwoord werden.





Universiteit
Leiden