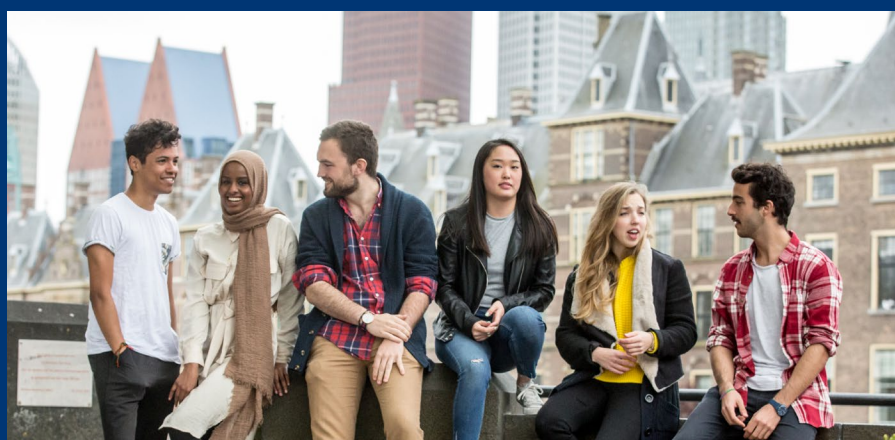


# Aanvullend Bestedingsplan Kwaliteitsafspraken 2022-2024

November 2021



Universiteit  
Leiden

Bij ons leer je de wereld kennen

# Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b> .....	3
1.1 Aanleiding .....	3
1.2 Doel herijking .....	3
1.3 Leeswijzer .....	4
<b>2. Totstandkoming en uitkomst van de herijking</b> .....	5
2.1 Aanpak herijking .....	5
2.2 Uitkomst herijking .....	5
2.3 Draagvlak binnen de universiteit .....	6
<b>3. Verschuivingen facultaire plannen</b> .....	7
3.1 Tussenresultaten .....	7
3.2 Inhoudelijke verschuivingen .....	7
<b>4. Gemeenschappelijke initiatieven</b> .....	9
4.1 Criteria gemeenschappelijke initiatieven .....	9
4.2 Relatie NPO-middelen .....	10
4.3 Thema I: Studentbegeleiding- en welzijn .....	10
4.4 Thema II: Docentondersteuning- en ontwikkeling .....	11
<b>5. Sturing en monitoring</b> .....	12
5.1 Monitoringscyclus .....	12
5.2 Monitoring gemeenschappelijke initiatieven .....	14
Bijlage 1: Bestedingen per thema .....	16
Bijlage 2: Toelichting per faculteit .....	17
Bijlage 3: Bestedingen gemeenschappelijke initiatieven .....	20

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

In het regeerakkoord van 2017 is afgesproken dat de studievoorschotmiddelen die vrijkomen door de invoering van het leenstelsel worden geïnvesteerd in de kwaliteit van het hoger onderwijs. De minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) heeft de universiteiten en hbo-instellingen daarop verzocht een plan te maken voor de periode 2019-2024, waarin wordt beschreven hoe zij dat precies gaan doen en welke 'kwaliteitsafspraken' zij daarover met de minister maken. Deze kwaliteitsafspraken hebben tot doel de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren op zes thema's die staan beschreven in het Sectorakkoord wetenschappelijk onderwijs 2018 (zie kader).

De Universiteit Leiden heeft in december 2018 haar Bestedingsplan Kwaliteitsafspraken (hierna: bestedingsplan) vastgesteld. Dit bestedingsplan is in mei 2019 positief beoordeeld door de NVAO en op 11 juni 2019 door het ministerie van OCW goedgekeurd. Het bestedingsplan geeft aan hoe de kwaliteitsmiddelen worden ingezet. De besteding van de middelen zijn gekoppeld aan de ambities uit de Onderwijsvisie Learning@LeidenUniversity<sup>1</sup>. Het instrument van de kwaliteitsafspraken en de daaraan verbonden middelen bieden een belangrijke impuls voor de verdere implementatie van de Onderwijsvisie en de verbetering van de randvoorwaarden die nodig zijn om deze te realiseren. Het bestedingsplan dekt alle thema's uit het Sectorakkoord, met uitzondering van het thema 'passende en goede onderwijsfaciliteiten'. Op dit thema zet de universiteit wel volop in, bijvoorbeeld via het programma Harmonisatie onderwijslogistiek, digitale toetsvoorzieningen en de *Humanities Campus*,<sup>2</sup> maar niet ten laste van de kwaliteitsmiddelen.

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 tussenresultaten die dan bereikt zijn. Deze herijking heeft in 2021 plaatsgevonden. Op basis van de herijking is deze aanvulling op het Bestedingsplan opgesteld.

<sup>1</sup> Onderwijsvisie Universiteit Leiden.

<sup>2</sup> Zie h. 8 bestedingsplan 2018.

### Thema's kwaliteitsafspraken uit het sectorakkoord

De kwaliteitsafspraken hebben tot doel de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren op de volgende zes thema's:

1. Intensiever en kleinschaliger onderwijs;
2. Onderwijsdifferentiatie;
3. Meer en betere begeleiding van studenten;
4. Verdere professionalisering van docenten;
5. Studiesucces;
6. Passende en goede onderwijsfaciliteiten

## 1.2 Doel herijking

Doel van de herijking is om te toetsen of het bestedingsplan uit 2018 nog adequaat is, aanpassingen te kunnen doorvoeren en maatregelen verder te kunnen concretiseren. In het bestedingsplan was al voorzien een herijking uit te voeren, om met nieuwe inzichten die we met het voortschrijden van de tijd hebben opgedaan, opnieuw naar de verdeling en inzet van de middelen te kijken. Daarnaast geeft de coronacrisis en de nasleep daarvan aanleiding om de plannen goed tegen het licht te houden en te kijken waar verschuivingen nodig zijn die bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs en het welzijn van studenten.

Voor de uitvoering van de plannen heeft het College van Bestuur (CvB) alle studievoorschot- en kwaliteitsmiddelen tot en met 2021 volledig ter beschikking gesteld aan de faculteiten (op basis van het aantal ingeschreven EER-studenten). Bij de herijking van de verdeling van de middelen is op basis van de voortgang van de plannen het bestedingsplan, en de daaraan ten grondslag liggende facultaire plannen, bijgesteld, in nauwe dialoog met de universitaire onderwijsgemeenschap en de facultaire en universitaire medezeggenschap. De herijking heeft – mede door de coronacrisis – 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 universiteitsbrede initiatieven op het gebied van studentenwelzijn en docentondersteuning. De budgetten zijn verwerkt in de universitaire kadernota en in de begroting. De inhoudelijke beschrijving is opgenomen in de hoofdstukken 3 en 4 van deze aanvulling op het bestedingsplan.

### **1.3 Leeswijzer**

Dit document bevat een verslag van het herijkingsproces en de toewijzing voor de jaren 2022 tot en met 2024. De totstandkoming en de uitkomsten van de herijking zijn beschreven in hoofdstuk 2. De aanpassingen en verschuivingen van de faculteiten zijn op hoofdlijnen beschreven in hoofdstuk 3 voor de vijf thema's uit het sectorakkoord. Daarnaast bevat het document een beschrijving van de nieuwe universiteitsbrede initiatieven (hoofdstuk 4). Dit document wordt afgesloten met een hoofdstuk over de sturing en monitoring (hoofdstuk 5). In de bijlagen zijn de bestedingen per thema opgenomen, een korte toelichting per faculteit en een overzicht van de bestedingen voor de nieuwe universiteitsbrede initiatieven.

## 2. Totstandkoming en uitkomst van de herijking

### 2.1 Aanpak herijking

De uitgevoerde herijking van het universitaire bestedingsplan bestaat uit zowel een financiële als inhoudelijke component. Het ging daarbij om het beantwoorden van de volgende vragen:

- Of de verdelingssystematiek over de faculteiten van de middelen kwaliteitsafspraken moet worden aangepast (tariefdifferentiatie);
- Of er bovenop de facultaire plannen aanleiding is een centraal budget kwaliteitsmiddelen in te stellen voor gemeenschappelijke initiatieven;
- Of er op basis van de resultaten van twee studiejaar aanleiding is de facultaire plannen aan te passen.

Aanvankelijk was de eerste herijking van het plan voorzien in 2020, maar deze is – mede door de coronacrisis – uitgesteld naar 2021. Voordeel hiervan was:

- dat de herijking plaatsvond op basis van de resultaten van twee studiejaar in plaats van één (namelijk 2018-2019 en 2019-2020);
- dat door de langere voorbereidingstijd de medezeggenschap vanaf het najaar 2020 proactief bij de herijking in 2021 kon worden betrokken, zoals de UR in zijn advies over de monitoring kwaliteitsafspraken aan het CvB had gevraagd;
- dat de resultaten van de (meer uitgebreide) herijking op basis van twee studiejaar konden worden meegenomen bij de tussenbeoordeling van de NVAO in 2022 (de tussenbeoordeling vindt plaats op basis van het jaarverslag 2021).

In de aanloop naar de Kadernota 2022-2025<sup>3</sup> is er een brede discussie gevoerd over de verdelingssystematiek van de kwaliteitsmiddelen. Een universitaire werkgroep (met facultaire bestuurders en leden van de Universiteitsraad (UR)) heeft zich in het najaar van 2020 gebogen over een eventuele wijziging van de tarieven en over de wenselijkheid van universiteitsbrede projecten.

<sup>3</sup> Het herijkingsproces is vastgelegd in de volgende documenten voor de universiteitsraad:

- Voorstel tariefdifferentiatie (maart 2021)
- Kaderdocument herijking KA (maart 2021)
- Notitie werkgroep Herijking Kwaliteitsafspraken (november 2020)
- Voorstel gemeenschappelijke initiatieven kwaliteitsmiddelen voor UR (mei 2021)
- Kadernota 2022-2024 (Mei 2021)

Dat resulteerde in december 2020 in een notitie waarin voor- en tegenargumenten over de bekostiging van gemeenschappelijke (universiteitsbrede) initiatieven uit de kwaliteitsmiddelen en tariefdifferentiatie zijn beschreven.<sup>4</sup> De conclusies van de werkgroep zijn nader uitgewerkt in een voorstel rondom gemeenschappelijke initiatieven en een voorstel met betrekking tot tariefdifferentiatie die met de faculteiten en de UR zijn besproken. Hiernaast is ook het Studentzakenberaad<sup>5</sup> geconsulteerd. Voor de UR-leden is eveneens een algemene informatiesessie georganiseerd en een aantal informele besprekingen met het CvB. Op basis van de bespreking met de medezeggenschap, heeft het CvB per 2022 besloten budget uit de kwaliteitsmiddelen in te zetten voor gemeenschappelijke initiatieven. De definitieve budgettoewijzing aan de faculteiten en voor de gemeenschappelijke initiatieven voor 2022 tot en met 2024 is opgenomen in de universitaire Kadernota 2022-2025.

### 2.2 Uitkomst herijking

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. Daarnaast is een budget gereserveerd voor gemeenschappelijke initiatieven. Vanwege de oplopende middelen is het mogelijk om deze gemeenschappelijke initiatieven te starten met behoud van de facultaire budgetten die eerder waren toegewezen.

De faculteiten hebben in 2021 hun plannen bijgesteld, geactualiseerd en het definitieve budget verdeeld in nauw overleg met hun faculteitsraden. Voor 1 juli hebben zij hun bijgestelde plannen bij het CvB ingediend. Tevens zijn de plannen voor de gemeenschappelijke initiatieven verder uitgewerkt.

Op basis hiervan is deze aanvulling op het bestedingsplan voor 2022-2024 opgesteld.

De definitieve budgettoewijzing aan de faculteiten en voor de gemeenschappelijke initiatieven voor 2022 tot

<sup>4</sup> Notitie werkgroep Herijking Kwaliteitsafspraken (november 2020).

<sup>5</sup> Het Studentzakenberaad is het overleg van de assessoren van de faculteiten.



en met 2024 is onderdeel van de universitaire Kadernota 2022-2025. Bij de budgettoewijzing is uitgegaan van een uniform bedrag van € 500 per EER-student per jaar. Omdat de Middelen Kwaliteitsafspraken in 2023 en 2024 nog oplopen op, is in de kadernota een post 'nog te alloceren' opgenomen. Over de oploop van deze middelen per student zal op een later moment besluitvorming plaatsvinden via de volgende kadernota. Hierbij handhaven we dezelfde verhouding tussen facultaire en universiteitsbrede toewijzing en tevens de gekozen gemeenschappelijke thema's. In bijlage 1 is het overzicht van de bestedingen per thema opgenomen.

Het resultaat van de herijking is dus drieledig:

1. De faculteiten hebben hun plannen geactualiseerd en indien gewenst budgetverschuivingen aangebracht.
2. We hebben budget vastgesteld voor universiteitsbrede initiatieven en hier invulling aan gegeven.
3. We hebben besloten om geen tariefdifferentiatie toe te passen.

Dit is vastgelegd in de kadernota 2022 en hiermee is het Aanvullend bestedingsplan opgesteld.

### 2.3 Draagvlak binnen de universiteit

De besteding van de middelen Kwaliteitsafspraken is in nauw overleg met alle betrokkenen tot stand gekomen. De faculteiten zijn in continue dialoog met hun medezeggenschapsorganen en bespreken de voortgang en de besteding van de middelen aan de hand van de opleidingsjaarverslagen, het facultaire jaarverslag en de begroting. Jaarlijks bespreken zijn de voortgang en eventuele bijstellingen. Alle facultaire aanvullingen zijn voor de zomer ter instemming aan de faculteitsraden voorgelegd.

Om de studenten in de medezeggenschap goed te informeren, is informatie over de kwaliteitsafspraken opgenomen in de trainingen die nieuwe leden van opleidingscommissies krijgen. Ook bij het inwerken van nieuwe leden van de faculteitsraden en de UR wordt aandacht besteed aan de kwaliteitsafspraken. Begin 2020 stond de jaarlijkse bijeenkomst voor Opleidingscommissies in het teken van de kwaliteitsafspraken. In de aanloop naar de discussie over de herijking is voor de nieuwe UR-leden een goed bezochte informatie-sessie georganiseerd op 1 maart 2021 (9 van de 16 leden waren aanwezig). Het CvB heeft verschillende keren

met de UR gesproken over de voortgang van de kwaliteitsafspraken en de herijking.

Om kennis te delen en betrokkenen breed te informeren over de besteding van de kwaliteitsmiddelen is op 11 juni 2021 een universitaire bijeenkomst georganiseerd voor alle betrokkenen uit de staf en de medezeggenschap. Hierin presenteerden een aantal faculteiten deelresultaten van hun -projecten die worden gefinancierd uit de kwaliteitsmiddelen en werden de nieuwe te starten gemeenschappelijke initiatieven besproken. Doel van de bijeenkomst was om elkaar te inspireren en input op te halen voor de implementatie van de nieuwe initiatieven<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Zes projecten die dankzij Kwaliteitsafspraken tot stand komen – Universiteit Leiden.

## 3. Verschuivingen facultaire plannen

De Universiteit Leiden ziet de kwaliteitsafspraken en de daaraan verbonden middelen als een belangrijk instrument voor de verdere implementatie van de onderwijsvisie. 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.

Om de middelen zoveel mogelijk ten goede te laten komen aan de prioriteiten van de studenten, opleidingen en faculteiten zelf, zijn de middelen voor 2019, 2020 en 2021 volledig ter beschikking gesteld aan de faculteiten. Bij de herijking wordt het grootste deel van de middelen nog steeds toegekend aan de faculteiten. De faculteiten hebben in nauw overleg met hun faculteitsraden de maatregelen en doelstellingen nog eens tegen het licht gehouden en bijgestelde plannen ingediend in de zomer 2021.

### 3.1 Tussenresultaten

Ondanks de bijzondere omstandigheden in 2020 en 2021 zijn de facultaire plannen met betrekking tot de kwaliteitsafspraken doorgegaan. In overleg met de medezeggenschap worden ieder jaar kleine aanpassingen binnen de thema's doorgevoerd om de maatregelen te verbeteren. De voortgang wordt gepubliceerd in de jaarlijkse voortgangsrapportages ([www.leiden-univ.nl/kwaliteitsafspraken](http://www.leiden-univ.nl/kwaliteitsafspraken)).

Het grootste deel van de middelen tot nu toe is besteed aan het aanstellen van docenten en *teaching assistants* die intensief en kleinschalig onderwijs verzorgen, of activerende werkvormen ontwikkelen. Ten tijde van de coronacrisis zijn deze extra handen bovendien belangrijk geweest om de omslag naar online onderwijs te maken. Het eerste effect hiervan is dat de student-stafratio heel licht is gedaald, ondanks de stijgende studentaantallen (25,8 op 1-10-2019 naar 24,4 op 1-10-2020). Daarnaast zijn extra studieadviseurs aangesteld, is geïnvesteerd in de versterking van het mentoraat en hebben veel faculteiten mogelijkheden voor scholing of

onderwijskundige ondersteuning van docenten uitgebreid.

### 3.2 Inhoudelijke verschuivingen

In grote lijnen zijn de prioriteiten van de faculteiten niet gewijzigd. De faculteiten hebben inhoudelijk geen grote koerswijzigingen ingezet: het grootste deel van de middelen wordt nog altijd ingezet voor onderwijsintensivering (docentaanstellingen, activerende werkvormen). Wel heeft een herordening van plannen plaatsgevonden en bijstellingen op basis van de actualiteit en de wensen van de medezeggenschap. Over het algemeen hebben faculteiten vooral wijzigingen binnen een thema doorgevoerd, bij Archeologie bijvoorbeeld zijn de Field School en arbeidsmarktvoorbereiding samengenomen in het thema Differentiatie. Flipped classroom (Rechtsgeleerdheid) is een succesvolle onderwijsvorm waarmee het kritisch denkvermogen en interactiviteit tussen studenten en docenten gestimuleerd wordt (thema onderwijsintensivering). Veel maatregelen binnen het thema Docentontwikkeling hebben door corona een andere insteek gekregen, gericht op digitale competenties.

Door de olopende middelen vanaf 2021 kunnen bijstellingen en nieuwe initiatieven opgevangen worden binnen de toegewezen extra middelen en hoeven dus geen lopende projecten of activiteiten afgebouwd te worden.

Ten opzichte van het originele bestedingsplan uit 2018 zijn er een paar verschuivingen over de thema's heen zichtbaar. Een deel van de verschuivingen wordt veroorzaakt doordat de faculteit Geesteswetenschappen haar plan en het budget duidelijk heeft gerationaliseerd. Maatregelen die verdeeld waren over meerdere thema's zijn nu onder één hoofdthema gebracht; meestal is dit het thema onderwijsintensivering<sup>7</sup>. De rationalisering betreft geen inhoudelijke koerswijziging, maar heeft wel effect op verdeling over de thema's op universitair niveau. Daarnaast investeren faculteiten de olopende

<sup>7</sup> Voorbeeld: extra docentformatie werd toegewezen aan thema 1, 2 en 3 omdat een docent zowel bijdroeg aan activerend werkgroepoederwijs, individuele studenten researchprojecten (flexibele leerwegen) en begeleiding (scripties, tutoraat). Deze formatie is nu geheel aan het hoofdthema onderwijsintensivering gehangen.

middelen in een aantal gevallen in voor hen nieuwe thema's (met name docentontwikkeling, studiebegeleiding) waardoor de absolute bestedingen voor ieder thema oplopen, maar de procentuele verhoudingen verschuiven.

### **Thema 1: Kleinschalig en intensief onderwijs**

De meeste middelen blijven we investeren in het thema intensivering. Vijf faculteiten (FGGA, FGW, FSW, FWN en LUMC) besteden 40% tot zelfs 70% van hun middelen binnen dit thema. De belangrijkste maatregelen om de onderwijskwaliteit te verbeteren is door het aanstellen van meer docenten die de kleinschalige en activerende onderwijsvormen (relatie ambitie onderwijsvisie: activerend onderwijs) kunnen handhaven en verder ontwikkelen. Ook het versterken van feedback aan studenten valt hieronder. Rechtsgeleerdheid heeft bijvoorbeeld het ontwikkelen van formatieve toetsing onder dit thema toegevoegd. Het LUMC heeft de inzet op dit thema sterk uitgebreid voor de voortzetting van initiatieven uit het strategisch fonds voor blended learning dat per januari 2022 komt te vervallen (relatie ambitie onderwijsvisie: technologie in onderwijs).

Door de herordening van de middelen bij de faculteit Geesteswetenschappen en verhoging van het budget bij het LUMC is het aandeel van dit thema in totaal duidelijk verhoogd ten opzichte van het bestedingsplan 2018.

### **Thema 2: Onderwijsdifferentiatie**

Het thema Differentiatie krijgt een kleiner aandeel van de middelen, maar het daadwerkelijke bedrag dat geïnvesteerd wordt door de faculteiten is nog altijd substantieel. De ingezette maatregelen worden voortgezet, maar niet uitgebreid. Onder dit thema valt bijvoorbeeld het stimuleren van internationale uitwisselingen d.m.v. beurzen voor studenten, het uitbreiden van activiteiten voor arbeidsmarktvoorbereiding (relatie ambitie onderwijs: oriëntatie arbeidsmarkt) en het ontwikkelen van leerpaden of nieuwe specialisaties. Bij de lerarenopleiding van het ICLON wordt flexibilisering ingezet om meer studenten met verschillende achtergronden de mogelijkheid te bieden om de lerarenopleiding te volgen. Alle maatregelen zijn er op gericht studenten meer keuzes te bieden om hun eigen leerweg te creëren en hun eigen doelen te realiseren (relatie ambitie onderwijsvisie: flexibele leerroutes).

### **Thema 3: Studiebegeleiding**

Zowel in de faculteiten als universiteitsbreed zien we dat het thema studiebegeleiding veel aandacht krijgt. De coronapandemie heeft ertoe geleid dat extra investeringen in het welzijn en in de begeleiding van studenten hard nodig zijn. Veel faculteiten hebben vanaf 2021 extra budget toegewezen aan de versterking en uitbreiding van het studentmentoraat in de bachelorfase. Een aantal opleidingen investeert ook in begeleiding van startende masterstudenten. Universiteitsbreed wordt ook geïnvesteerd in studentenwelzijn en in het mentoraat (zie §4.2).

### **Thema 4: Docentontwikkeling**

De universiteit kiest ervoor om breed te investeren in haar docenten. Dit is enerzijds het gevolg van de universitaire aandacht voor het docentschap en docentontwikkeling. De coronapandemie heeft daarnaast nog eens extra duidelijk gemaakt dat investeren in onze mensen belangrijk is: goed toegeruste en ondersteunde docenten geven goed en wendbaar academisch onderwijs. De facultaire maatregelen betreffen hier zowel het bieden van training en scholing aan docenten, als het creëren van ruimte voor onderwijsontwikkeling en -innovatie. Faculteiten organiseren bijvoorbeeld onderwijsmiddagen, of zorgen voor tijd en ondersteuning om grotere innovaties in te voeren. Een aantal faculteiten biedt kleine subsidies om innovaties om verbeteringen uit te voeren. Universiteitsbreed doen we extra investeringen in docentondersteuning en -ontwikkeling (zie §4.3)

### **Thema 5: Studiesucces**

De investeringen om online proefstuderen en verplichte matching over de hele universiteit uit te breiden worden ongewijzigd voortgezet. Daarnaast is er binnen dit thema aandacht voor doorstroom en toelating en selectie van studenten. Het LUMC doet dit voor de selectie van de bachelorstudenten. De faculteit Rechtsgeleerdheid heeft het verbeteren van studiesucces geprioriteerd en zal een coördinator studiesucces aanstellen. De meeste faculteiten starten binnen dit thema geen nieuwe maatregelen. Studiesucces wordt vooral bevorderd door de investeringen in beter onderwijs, begeleiding en docenten die via de andere thema's worden gerealiseerd.



## 4. Gemeenschappelijke initiatieven

In het oorspronkelijke bestedingsplan uit 2018 is afgesproken dat bij de herijking beoordeeld wordt of een deel van het budget centraal gereserveerd wordt voor projecten die gemeenschappelijk, op universitair niveau, kunnen worden uitgevoerd. Op basis van de uitkomsten van het herijkingsproces is hiervoor budget gereserveerd bij de vaststelling van de Kadernota 2022-2025.

Besloten is om het budget in te zetten op twee gemeenschappelijke initiatieven:

1. Studentbegeleiding en welzijn;
2. Docentondersteuning- en ontwikkeling

Deze initiatieven zijn op basis van de uitgangspunten uit de notitie van de werkgroep herijking en in nauw overleg met faculteiten tot stand gekomen in de eerste helft van 2021. De initiatieven zijn nader uitgewerkt in het Plan gemeenschappelijke initiatieven Kwaliteitsmiddelen en besproken met de UR op 25 mei jl. Op 29 juni 2021 heeft het CvB het plan vastgesteld. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de criteria die door de werkgroep herijking zijn geformuleerd op basis waarvan het gesprek met faculteiten is gevoerd over welke thema's in aanmerking zouden komen voor gemeenschappelijke financiering. Daarna wordt kort ingegaan op de relatie met de middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) voor welzijn en sociale binding en wordt een samenvatting van de twee initiatieven gegeven.

### 4.1 Criteria gemeenschappelijke initiatieven

De werkgroep herijking heeft een aantal criteria geformuleerd waaraan getoetst zou moeten worden voor mogelijke initiatieven die in aanmerking kunnen komen voor centrale financiering. Dit betreffen de volgende vier criteria:

1. Initiatieven moeten betrekking hebben op een van de zes thema's van de kwaliteitsafspraken uit het Sectorakkoord en beredeneerd bijdragen aan de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs;
2. Initiatieven sluiten aan bij de bestaande facultaire plannen en komen direct of indirect ten goede aan studenten;
3. De initiatieven zijn aanvullend aan maatregelen die op facultair en universitair niveau al worden uitge-

voerd om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren;

4. De initiatieven voldoen aan de eisen van doelmatigheid, efficiency en effectiviteit. Onder doelmatigheid wordt daarbij niet alleen verstaan lagere kosten, maar ook de meerwaarde die samenwerking van faculteiten op een gegeven thema biedt. Het bereiken van synergie, de meeropbrengst die ontstaat bij het samengaan van delen ten opzichte van de som van die delen, is hierbij een belangrijk doel.

Op basis van deze criteria en de gesprekken met faculteiten is besloten het budget voor gemeenschappelijke initiatieven in te zetten op de thema's Studentbegeleiding en welzijn en voor Docentondersteuning- en ontwikkeling. Deze thema's sluiten direct aan op de thema's van het Sectorakkoord (Meer en betere begeleiding van studenten en Verdere professionalisering van docenten).<sup>8</sup> Vrijwel alle faculteiten zetten momenteel al middelen in op deze twee thema's. De mate en wijze waarop dit gebeurt verschilt wel. Zo hebben alle faculteiten, mede naar aanleiding van de coronacrisis, het mentoraat voor eerstejaarsstudenten versterkt. Sommige faculteiten hebben ook een mentoraat voor hogere jaren. Een aantal faculteiten zet daarnaast specifiek in op de (door)ontwikkeling van bijvoorbeeld de POPcorners<sup>9</sup> en, afhankelijk van de concrete behoeften en wensen van docenten, wordt er breed ingezet op teacher support (ondersteuning van docenten). Ook op universitair niveau zijn er initiatieven waar de plannen goed op aansluiten, zoals de Taskforce docentontwikkeling (die voor de kerst met een nadere uitwerking van haar visie zal komen), het Plan van aanpak Studentenwelzijn, de deelname aan het *Caring Universities* initiatief en het project intensivering mentoraat/tutoraat.

De ontwikkeling van gemeenschappelijke initiatieven op beide thema's heeft tot doel om tot meer synergie

<sup>8</sup> Daarnaast is er een indirecte relatie met het thema Intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensivering). De relatie tussen docenten en studenten is cruciaal voor goed onderwijs. Daarom is het belangrijk het contact tussen student en docent verder te intensiveren. Goede ondersteuning van docenten bij o.a. het vormgeven van blended onderwijs, op zowel technisch als didactisch vlak, is hiervoor een belangrijke randvoorwaarde.

<sup>9</sup> De POPcorners bieden ondersteuning aan studenten bij het vinden van de weg op de faculteit en tijdens de studie.

te komen. Door deze voorstellen gemeenschappelijk uit te voeren, ontstaat er community building binnen de universiteit, kennisuitwisseling tussen faculteiten en versterking en uitbreiding van het aanbod op het gebied van begeleiding en welzijn en teacher support en docentontwikkeling.

## 4.2 Relatie NPO-middelen

Het thema Studentbegeleiding en welzijn heeft een sterke relatie met de extra incidentele NPO-middelen voor welzijn en sociale binding die voor 2021 en 2022 beschikbaar zijn. In 2022 worden de activiteiten binnen het thema Studentbegeleiding en welzijn (zie onder par. 4.3) gefinancierd uit de NPO-middelen. Deze activiteiten hebben ook overlap met de initiatieven die ook vanuit het NPO gestimuleerd worden (het gaat in feite om hetzelfde thema).<sup>10</sup> In de begroting is hierom voor 2022 het bedrag dat voor dit thema worden gereserveerd in mindering gebracht op het bestedingsplan Kwaliteitsafspraken.

Bij de bespreking van het voorstel gemeenschappelijke initiatieven en de inzet van de NPO-middelen heeft de UR aangegeven het belangrijk te vinden dat er 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 zouden moeten blijven. Met de UR is daarom afgesproken in juni 2022 te evalueren welke maatregelen rondom studentenwelzijn die vanuit de NPO-middelen worden gefinancierd het meest effect hebben. Op basis daarvan wordt besloten welke activiteiten voort te zetten met de kwaliteitsmiddelen vanaf 2023 binnen het thema welzijn en studentbegeleiding.

## 4.3 Thema I: Studentbegeleiding- en welzijn

Dit thema richt zich op alle studenten die studeren aan de Universiteit Leiden. Doel is om studenten nog beter

in staat te stellen hun weg te vinden en om studenten in staat te stellen zich zowel academisch als persoonlijk te vormen tijdens hun universitaire carrière. Voor het vergroten van studentenwelzijn en de binding die studenten met hun opleiding ervaren, wordt extra ingezet op het mentoraat/tutoraat. Daarnaast wordt ingezet op het versterken van voorlichting, preventie en vroegsignalering, ondersteuningsaanbod en deskundigheidsbevordering in relatie tot studentenwelzijn.

Door de gezamenlijke inzet van extra kwaliteitsmiddelen hiervoor, willen we het grote belang van studentbegeleiding en de extra aandacht voor het welzijn van onze studenten benadrukken. We versterken hiermee de samenwerking binnen de universiteit door samen in co-creatie te werken aan *kennisuitwisseling*, versterking en uitbreiding van het aanbod voor studenten op het gebied van begeleiding en welzijn.

Concreet zal ingezet worden op de volgende onderdelen:

- **Facultaire wellbeing officers ter versterking ondersteuningsaanbod**

Binnen de faculteiten stellen we wellbeing officers aan die studentenwelzijnsinitiatieven in de faculteit identificeren, samenbrengen en initiëren. Zij zijn actief in het vormgeven en begeleiden van projecten met betrekking tot studentenwelzijn.

De officers zorgen enerzijds voor de verbinding tussen het universiteitsbrede studentenwelzijn programma en het aanbod op basis van de facultaire behoeften voor studentenwelzijn. Anderzijds zorgen zij voor het versterken en aanjagen van het faculteitsspecifieke programma omtrent studentenwelzijn bijvoorbeeld door stressoren in kaart te brengen en te adviseren over infrastructuur en informatievoorziening. Zij stemmen dit af op aanbod dat universiteitsbreed wordt ontwikkeld. Voorlichting, preventie en vroegsignalering zijn hierbij belangrijke uitgangspunten.

Denk bijvoorbeeld aan het ontwikkelen van informatiemateriaal over sociaal-emotioneel welzijn en veerkracht, extra aandacht voor vroegsignalering en doorverwijzing en verbetering van de informatievoorziening voor al bestaande vormen van ondersteuning. Daarnaast kan de officer zich o.a. bezighouden met het opzetten van een buddysysteem, het in kaart brengen van 'stressoren' voor studenten bij

<sup>10</sup> Uit de stukken die tot dusver bekend zijn over het NPO valt op te maken dat de middelen ten behoeve van de ondersteuning & begeleiding van studenten o.a. ingezet kunnen op 'meer ondersteuning voor studenten. Bijvoorbeeld de aanstelling van specifieke begeleiders (sociaal werker, wellbeing officer), de inzet van studentendecanen en psychologen, het opzetten van peer-to-peer support groups, het opzetten van een buddysysteem, het organiseren van social studying groups' en 'het aanbieden van extra begeleiding. Bijvoorbeeld middels aan het aanbieden van (extra) mentor/ tutor begeleiding of het organiseren van peer-tutoring'.

een faculteit/opleiding,<sup>11</sup> het organiseren van fysieke contactmomenten en online webinars. De officers komen in een netwerk samen om kennis te delen en waar mogelijk samen te werken, zodat het totale aanbod aan ondersteuning voor studenten inzichtelijker worden en ook eenvoudiger dan nu het geval is uitgebreid kan worden.

- **Coördinatie mentoraat-tutoraat/ Versterking centrale team wellbeing**

Conform de uitkomsten van de evaluatie van het Project Intensivering mentoraat/tutoraat 2020<sup>12</sup> – zal een universitaire coördinator mentoraat/tutoraat aangesteld worden. Deze coördinator zal zich o.a. bezighouden met het stimuleren en faciliteren van informatie-uitwisseling tussen faculteiten en het versterken van het opgerichte netwerk facultaire contactpersonen. De coördinator inventariseert de scholingsbehoefte van de mentoren en tutoren en zal passend scholingsaanbod (laten) ontwikkelen. Ook zorgt de coördinator voor de evaluatie van het mentoraat, zodat het systeem verder ontwikkeld wordt. Dit leidt tot een sterk mentoraat voor alle studenten door goed geïnformeerde en getrainde mentoren en tutoren.

Daarnaast zorgt de coördinator voor verbinding met het centrale wellbeing team en voor het uitwisselen van best practices tussen het mentoraat en universiteitsbrede deskundigheidsbevordering. Ook is versterking van het universitaire wellbeing team<sup>13</sup> nodig. Het is wenselijk om de (informatie en kennis)uitwisseling op gebied van studentenwelzijn tussen faculteiten te stimuleren, af te stemmen tussen relevante stakeholders, trainingsbehoefte van medewerkers en studenten te inventariseren om vervolgens passend aanbod te (laten) ontwikkelen via co-creatie.

- **Ontwikkelen trainingsaanbod medewerkers/docenten (incl. docenttutoren) en studenten in relatie tot studentenwelzijn en het mentoraat**  
Het is belangrijk om in te zetten op voorlichting, preventie en vroegsignalering om te voorkomen dat de klachten bij de student verergeren. Hiervoor is het van belang dat er voldoende tools en trainingsaanbod is voor medewerkers/docenten, studenten en besturen van studie- en studentverenigingen in relatie tot studentenwelzijn. Denk bijvoorbeeld voor studenten aan korte trainingen van allerlei vaardigheden met aandacht voor veerkracht, zelfreflectie, gezond gebruik van *social media*, voldoende slapen en gezond eten, maar ook aan het omgaan met geld en schulden. Voor docenten kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een training coachende gespreksvoering of verdiepende modules op het gebied van studentenwelzijn (bijvoorbeeld persoonlijk leiderschap stimuleren en het leren van stellen van grenzen). Ook binnen het mentoraatprogramma is (online) trainingsaanbod wenselijk voor mentoren/tutoren.<sup>14</sup>

#### 4.4 Thema II: Docentondersteuning- en ontwikkeling

De Universiteit Leiden heeft de ambitie om de mogelijkheden voor professionele groei van al het wetenschappelijk personeel met onderwijstaken de komende jaren beter te faciliteren en te stimuleren. Met de gezamenlijke inzet van kwaliteitsmiddelen wil de universiteit een impuls geven aan docentontwikkeling en synergie creëren door meer netwerkvorming en expertise-uitwisseling te organiseren. De reeds ingezette beweging kan hiermee versneld en versterkt worden. Tegelijkertijd is er vraag naar maatwerk per faculteit en ‘hands on’ support, zowel op het gebied van didactiek als techniek.

11 Het Leids Universitair Studentenplatform (LUS) adviseert ook in haar Student Wellbeing advies (mei 2021) ook om focus groups op facultair- of opleidingsniveau met docenten en studenten in te richten waarin wordt nagedacht over: ‘effects of different deadlines on student well-being’ en de effecten van ‘receiving information or updates late at night or during the weekend’.

12 *Tussentijdse gebruikersevaluatie van het mentor- en tutorsysteem van de Universiteit Leiden* (januari 2021).

13 Het team bestaat op dit moment uit een programmamanager, een coördinator mentoraat/welzijn, projectleiders afhankelijk van de projecten, en 1 LDE trainee.

14 Binnen het oorspronkelijke Project intensivering mentoraat/tutoraat (dat inmiddels is afgerond) was wel voorzien in basis trainingsaanbod voor studentmentoren, maar niet in trainingen voor docenttutoren. Dit werd afhankelijk als niet nodig beschouwd. Uit de evaluatie van het project bleek echter dat faculteiten (en voor de docenttutoren zelf) hier toch wel behoefte aan hebben (mogelijk in de vorm van online modules/hand-out of andere faciliterende documenten die kunnen helpen bij het voorbereiden op deze -voor sommigen- nieuwe rol).

Concreet zal ingezet worden op de volgende onderdelen:

- **Structurele inbedding Teacher Support Desks**

Binnen de faculteiten bestaat de behoefte aan directe onderwijsondersteuning aan docenten in de opleidingen voor alle onderwijsprocessen, zoals voorbereiden van (online) onderwijs, verzorgen van (online) onderwijs, beoordelen van het leren van studenten, evalueren van onderwijs en ontwikkelen en innoveren van onderwijs. De ondersteuning dient verzorgd te worden vanuit één loket binnen elke faculteit waar docenten terecht kunnen met al hun vragen over (online)onderwijs en waarvan de medewerkers bekend zijn met het reilen en zeilen van de faculteit. Gedurende de coronacrisis zijn bij alle faculteiten support desks ingericht. De desks bestaan uit medewerkers van het *Centre for Innovation (CFI)*, Interfacultair centrum voor leraaropleiding, onderwijsontwikkeling & nascholing (ICLON) en facultaire specialisten. De lessen die we inmiddels hebben geleerd en nog steeds leren bij het ontwikkelen van online onderwijs vormen de basis om onderwijs en toetsing op afstand te behouden en te verbeteren. Hiervoor is het nodig dat het ‘ad hoc’ supportstelsel dat is opgezet, een meer structurele basis binnen de universitaire organisatie krijgt en verder wordt verbeterd. Op die manier kan het supportstelsel ook een duurzame rol vervullen voor toekomstige onderwijsontwikkeling- en verbetering. De universitaire kwaliteitsmiddelen worden dan ook ingezet om de kennis en expertise van CFI en ICLON structureel te integreren met de aanwezige onderwijsondersteuning binnen de faculteiten en onderdeel uit te laten maken van een universitair netwerk. Het betreft onder andere ondersteuning en advies aan individuele docente en bij innovaties voor opleidingen of cursussen, en georganiseerde activiteiten voor expertiseuitwisseling.

- **Duurzame docentontwikkeling**

Naast ondersteuning van docenten via de Teacher Support Desks, geven de faculteiten aan dat meer aandacht voor structurele docentontwikkeling van groot belang is. Dit is zowel gericht op het verzorgen van toekomstbestending en blended onderwijs als op andere belangrijke thema's voor ons onderwijs (denk aan bijvoorbeeld diversiteit en inclusie, verbinding onderzoek en onderwijs en vaardigheden). De Taskforce Docentontwikkeling stelt een advies op voor het CvB over het versterken van

docentontwikkeling. Het advies benadrukt onder andere het belang van een doorlopende ontwikkelingslijn voor docenten en het belang van docentontwikkeling door te werken in teams en aan de hand van eigen onderwijsinnovaties. Het initiatief Duurzame Docentontwikkeling sluit aan op het advies van de Taskforce. Buiten de BKO- en SKO-certificering is er op dit moment weinig aanbod van trainingen of onderwijskundige ondersteuning op universitair of facultair niveau. Met name relevant aanbod voor gevorderde docenten is niet zichtbaar genoeg. Daarnaast speelt tijd, waardering en gevoeg van urgentie voor het doceren een rol. Door de inzet van adviseurs vanuit ICLON (Afdeling Hoger Onderwijs) binnen faculteiten kan meer op maat dienstverlening worden geboden aan docenten aansluitend bij de leerbehoefte binnen een faculteit. Deze adviseurs fungeren als verbinder tussen de universitaire visie en de leerbehoefte van de facultaire docenten, o.a. door universitair aanbod geschikt te maken voor een faculteit of door op maat toegesneden aanbod te ontwikkelen. De nadruk ligt daarbij op het ontwikkelen van intervisie bijvoorbeeld voor al gecertificeerde BKO-kandidaten en het in overleg met de faculteit vormgeven van onderwijskundige ondersteuning van teams van docenten en opleidingen. Daarnaast voeren zij leer- en coachingstrajecten binnen de faculteit uit. De adviseurs vormen gezamenlijk een netwerk waarbinnen interfacultair aanbod kan worden ontwikkeld dat aansluit op de behoeften van faculteiten én de universitaire visie.

Een deel van het budget is bestemd voor het ontwikkelen van nieuw scholingsaanbod. Hierbij ligt de prioriteit bij de ontwikkeling van aanbod voor gevorderde docenten (interfacultair) en op aanbod dat ambities uit de onderwijsvisie concreetiseert, zoals ‘verwevenheid van onderwijs en onderzoek’ of ‘betrokkenheid bij de samenleving’. Het aanbod over de onderwijsvisie kan vervolgens op maat aangepast worden voor een specifieke opleiding of groep docenten.

## 5. Sturing en monitoring

### 5.1 Monitoringscyclus

Om een goede uitvoering van het universitaire bestedingsplan kwaliteitsafspraken te waarborgen is in 2019 een monitoringsplan opgesteld. De monitoring is ingebed in de reguliere kwaliteitszorginstrumenten die de universiteit hanteert. Waar nodig zijn deze instrumenten aangepast. De monitoringscyclus is hiernaast weergegeven.

De cyclus wordt ondersteund door het universitaire netwerk Kwaliteitszorg (bestaande uit alle facultaire kwaliteitszorgmedewerkers), dat maandelijks bijeenkomt. Dit netwerk adviseert over de inrichting en ontwikkeling van het Kwaliteitszorgsysteem, inclusief de monitoring van de besteding 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 met betrekking tot de maatregelen kwaliteitsafspraken. De universitaire voortgangsrapportage beschrijft de voortgang van de gemeenschappelijke initiatieven. Deze verslagen worden besproken met de medezeggenschap.

Daarnaast is in het universitaire bestedingsplan een aantal kwantitatieve indicatoren opgenomen, die jaarlijks worden gemeten. Voor deze indicatoren is geen streefwaarde vastgesteld. Vergelijkingen tussen de jaren zijn niet goed mogelijk omdat de omstandigheden te zeer veranderen. Door de coronapandemie is bijvoorbeeld het oordeel van de studenten over het onderwijs sterk gekleurd. Door de voortdurende groei van het aantal studenten leidt de aanstelling van extra docenten bijvoorbeeld niet perse tot een lagere student-stafratio. De aanstelling van nieuwe docenten die hun BKO-traject gestart zijn, kan daarentegen wel leiden tot een verlaging van het percentage docenten met een BKO. In de universitaire voortgangsrapportage worden de indicatoren opgenomen met een korte reflectie op de ontwikkeling.

### Monitoringscyclus kwaliteitsafspraken

- Elke opleiding stelt elk najaar een opleidingsjaarverslag samen 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. De universitaire voortgangsrapportage bevat ook de voortgang van de gemeenschappelijke initiatieven. Het jaarverslag wordt besproken met de Universiteitsraad, 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 Universiteitsraad (maartcyclus), en vervolgens toegevoegd aan de universitaire voortgangsrapportage in het bestuursverslag.



**Indicatoren kwaliteitsafspraken 2019 (vijfpuntsschaal: 5 = helemaal eens)**

- Student-stafratio: hoofdinschrijvingen, peildatum 1 oktober exclusief LUMC en exclusief niet bekostigde opleidingen
- Fte studieadviseurs is gebaseerd op een peiling bij faculteiten
- BKO-kwalificatie: percentage berekend over BKO-plichtigen (minstens een jaar in dienst)

Thema	Indicator	Nulmeting 1-10-2019
Intensiever en kleinschalig onderwijs	Cursusevaluatie werkvormen	3.9 +/- 0.1
	Student-stafratio: staf = 1071,8/ studenten = 27670	25,8
Onderwijsdifferentiatie	<i>Programma-evaluatie</i> Aandacht voor loopbaanmogelijkheden	Ba: 2.9 +/- 1.1 Ma: 2.9 +/- 1.2
	<i>Programma-evaluatie</i> Aandacht voor vakspecifieke vaardigheden gericht op beroepen of werkvelden	Ba: 3.1 +/- 1.1 Ma: 3.4 +/- 1.1
Meer en betere begeleiding van studenten	Fte studieadviseurs	54,5
	Aantal studieadviseurs met een certificaat universitaire leergang	10
Docentkwaliteit	Percentagedocenten met een BKO-kwalificatie	88,6
	Aantal docenten met een SKO-kwalificatie	29
Studiesucces	Aantal BA-opleidingen met matching/proefstuderen	5

Om de monitoring kwalitatiever en diverser te maken worden op de faculteiten studentpanelgesprekken gevoerd over de thema's van de kwaliteitsafspraken. Universiteitsbreed worden docentpanelgesprekken gevoerd. De resultaten van de studentpanelgesprekken worden besproken met de facultaire medezeggenschap.

Uit de studentpanelgesprekken komt naar voren dat studenten over het algemeen de maatregelen ondersteunen en het waarderen dat ze betrokken worden via de gesprekken. Een interessante observatie bij één faculteit is dat studenten de kwaliteit van de docent belangrijker vinden dan de groepsgrootte of de exacte werkvorm. Ook werden opmerkingen gemaakt over de bekendheid van het begeleidingsaanbod en helderheid over de afbakening van taken tussen mentor, tutor en studieadviseur.

In november 2020 is een eerste pilot gehouden van drie (digitale) docentpanelgesprekken. Deze gesprekken richtten zich vooral op het online-onderwijs en op docentontwikkeling/ docentondersteuning en leverden interessante observaties op. Er kwamen vier belangrijke thema's naar voren:

- Huidige corona situatie: (vooral werkdruk en technische ondersteuning)
- De voor- en nadelen van online onderwijs
- Behoeft aan visie, sturing en kaders
- Behoeft aan concrete 1-op-1 ondersteuning en coaching.

Met de gemeenschappelijke initiatieven beogen we docentondersteuning en -ontwikkeling verder te versterken. De docentpanelgesprekken worden jaarlijks voortgezet om de mening van de docenten over deze initiatieven te peilen.

## 5.2 Monitoring gemeenschappelijke initiatieven

De universiteitsbrede initiatieven monitoren wij op dezelfde wijze als de facultaire plannen.

De verantwoordelijke onderdelen (SOZ, ICLON, HA) geven jaarlijks in een kort overzicht aan hoe het budget is besteed en welke activiteiten zij hebben uitgevoerd. Dit wordt via de universitaire voortgangsrapportage besproken met de universiteitsraad.

### **Studentenwelzijn**

De belangrijkste indicator voor deze initiatieven is de daadwerkelijke aanstelling van nieuwe wellbeing officers en de coördinator mentoraat. In de jaarlijkse voortgangsrapportage rapporteren we de actielijnen die zij hebben geïnitieerd en activiteiten die zij hebben ontwikkeld in de faculteiten. Denk aan voorlichting, preventiemaatregelen, hulpaanbod, deskundigheidsbevordering en het aantal ontwikkelde en uitgevoerde trainingen. Nieuw trainings- en informatieaanbod voor medewerkers en studenten wordt in de loop van 2022 ontwikkeld, afgestemd op de behoefte die door de facultaire wellbeing officers is geïnventariseerd.

Alle wellbeing officers participeren in de universiteitsbrede werkgroep studentenwelzijn, delen best practices en vertalen de actielijnen naar acties in de faculteit.

Aan het einde van de bestedingsperiode heeft het thema studentenwelzijn een stevig fundament in de faculteiten en zijn actielijnen uitgewerkt en geïmplementeerd, ondersteund door een passend aanbod van trainingen voor docenten en studenten.

Het effect van de maatregelen monitoren we aan de hand van een aantal surveys. SOZ evalueert jaarlijks het mentoraat/tutoraat. Daarnaast peilen we via de *Caring Universities* enquête jaarlijks de mening van studenten over hun psychisch en psycho-sociaal welzijn en biedt de Nationale Studenten enquête inzicht in de mening van studenten over de begeleiding en ondersteuning die de universiteit biedt.

### **Teacher Support Desk**

Voor de initiatieven onder dit thema wordt de ondersteuningscapaciteit van het *Centre for Innovation* en het ICLON uitgebreid. De activiteiten uitgevoerd door deze mensen is de belangrijkste indicator voor de voortgang. Het betreft bijvoorbeeld het aantal uitgevoerde ondersteuning en adviezen van individuele docenten, innovaties voor opleidingen of cursussen, bijeenkomsten van het netwerk en georganiseerde activiteiten voor expertiseuitwisseling. Via panelgesprekken wordt de tevredenheid van docenten over de service gemonitord.

### **Duurzame docentontwikkeling**

De initiatieven worden gemonitord via de activiteiten van de onderwijskundig adviseurs die in de faculteiten aan de slag gaan. Het betreft bijvoorbeeld het aantal georganiseerde intervisiebijeenkomsten, trainingen

voor docenten of docententeams en het aantal docenten dat advies gekregen heeft. Daarnaast wordt de deelname aan netwerkbijeenkomsten die door de onderwijskundig adviseurs zijn georganiseerd bijgehouden.

Docenten en docententeams die cursussen en maatwerkeraanbod willen volgen kunnen zich aanmelden via een registratiesysteem. Bij in-house docentontwikkelactiviteiten zullen na afloop standaard online evaluatieformulieren worden ingezet. In een jaarlijkse cyclus worden deze met de relevante stakeholders besproken.

## Bijlage 1

### Bestedingen per thema

	Reeds vastgesteld					Aanvullend bestedingsplan 2022-2024							
	B 2019	R 2019	B 2020	R 2020	B 2021	B2022 (K€)	B2023 (K€)	B2024 (K€)	% 2021	% 2022	% 2023	% 2024	
<b>Baten conform rijksbijdrage</b>	<b>6.981</b>	<b>6.416</b>	<b>7.729</b>	<b>7.877</b>	<b>13.333</b>	<b>17.259</b>	<b>18.223</b>	<b>20.568</b>					
1. Intensiever en kleinschaliger onderwijs	2.436	2.464	2.824	3.025	5.564	8.041	8.084	8.233	40%	48%	48%	47%	
2. Onderwijsdifferentiatie	2.660	2.543	2.544	2.259	2.591	3.023	2.847	2.683	19%	18%	18%	16%	
3. Meer en betere begeleiding van studenten	399	394	764	986	2.418	1.683	2.217	2.415	18%	10%	10%	13%	
4. Ruimte voor docenten om te professionaliseren	1.104	949	827	887	1.419	2.737	2.887	2.920	10%	16%	16%	17%	
5. Studiesucces incl. doorstroom, toegankelijkheid gelijke kansen	458	346	752	837	1.590	1.306	1.303	1.191	12%	8%	8%	8%	
6. Passende en goede onderwijsfaciliteiten	0	0	0	0	162	0	0	0	1%	0%	0%	0%	
<b>Totaal lasten</b>	<b>7.056</b>	<b>6.696</b>	<b>7.711</b>	<b>7.993</b>	<b>13.744</b>	<b>16.790</b>	<b>17.339</b>	<b>17.443</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	
<b>Nog te alloceren*</b>						<b>629</b>	<b>975</b>	<b>3.210</b>					
<b>Resultaat</b>	<b>-75</b>	<b>-280</b>	<b>18</b>	<b>-116</b>	<b>-411</b>	<b>-159</b>	<b>-91</b>	<b>-84</b>					
<b>Baten conform kadernota, middelen kwaliteitsafspraken (ex ante)</b>	<b>6.981</b>	<b>6.981</b>	<b>7.729</b>	<b>7.729</b>	<b>13.333</b>	<b>16.628</b>	<b>17.557</b>	<b>19.817</b>					

\* Nog te alloceren: de faculteiten hebben hun bestedingsplannen op basis van de beschikbare bedragen conform kadernota opgesteld. In de kadernota worden aannames gedaan ten aanzien van de rijksbijdrage. De werkelijke rijksbijdrage wijzigt voortdurend en is pas na afloop van het kalenderjaar definitief. Door deze wijzigingen is in de periode 2022-2024 bij het opstellen van de begroting extra bestedingsruimte ontstaan. Bij de kadernota is daarnaast uitgegaan van een uniform bedrag van € 500 per EER-student. Omdat de MKA-middelen in 2023 en 2024 nog oplopen op, resteert dan een bedrag. Deze oploop is in de kadernota en in de begroting ook opgenomen als 'nog te alloceren'. Over de bijstelling van de rijksbijdrage en de oploop van deze middelen per student zal op een later moment besluitvorming plaatsvinden.

Vergelijking 2018-2021: percentuele bestedingen	Origineel Bestedingsplan 2018				Aanvullend Bestedingsplan 2021			
	B 2021	B 2022	B 2023	B 2024	(2021)	2022	2023	2024
1. Intensiever en kleinschaliger onderwijs	41%	42%	42%	43%	40%	48%	48%	47%
2. Onderwijsdifferentiatie	24%	25%	25%	24%	19%	18%	18%	16%
3. Meer en betere begeleiding van studenten	11%	10%	10%	10%	18%	10%	10%	13%
4. Ruimte voor docenten om te professionaliseren	14%	13%	13%	13%	10%	16%	16%	17%
5. Studiesucces incl. doorstroom, toegankelijkheid gelijke kansen	10%	9%	9%	9%	12%	8%	8%	8%
6. Passende en goede onderwijsfaciliteiten	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%

## Bijlage 2

### Toelichting per faculteit

#### Archeologie

De faculteit kiest ervoor om vol door te gaan met de inzet op thema 1 (onderwijsintensivering) en vooral op thema 2 (differentiatie). De geplande inzet voor het verbeteren van begeleiding en feedback is verplaatst van thema 4 naar thema 1. Dit betreft de verdere ontwikkeling van scriptieklassen voor alle specialisaties. Binnen het thema Intensiever en kleinschaliger onderwijs investeert de faculteit daarnaast in onderwijs ICT en blended onderwijs. Voor het thema Onderwijs-differentiatie investeert de faculteit verder in een Field Unit, die zich richt op het intensiever begeleiden van studenten in veldwerk en stages, waarbij vaardigheden en arbeidsmarktvoorbereiding centraal staan. Deze Unit zal de student begeleiden in het kiezen van de juiste veldwerken en stages, passend bij het gewenste uitstroomprofiel. Daarnaast organiseert deze unit netwerkbijeenkomsten met bedrijven, met behulp van de studieloopbaanbegeleider.

#### Geesteswetenschappen

De faculteit heeft het plan en het budget duidelijk gerationaliseerd, maar zet de maatregelen naar inhoud en doelstelling voort. De maatregelen waren namelijk over meerdere thema's verdeeld, om zo breed in te zetten op kwaliteitsverbetering. De rationalisering betekent geen inhoudelijke koerswijziging; de faculteit handhaaft haar bestedingsdoelen. Geesteswetenschappen zet de budgetten vooral in op onderwijsintensivering door het vergroten van docentinzet. Dat betekent enerzijds dat de oplopende middelen worden vooral geïnvesteerd in extra docenten en daarmee in (het behoud) van kleinschalig intensief onderwijs en op voldoende scriptiebegeleiding bij groeiende studentaantallen (Thema onderwijsintensivering). Anderzijds blijft de faculteit inzetten op de ontwikkeling van docenten. Dat gebeurt door onderwijsvernieuwing in de lijn van de universitaire en facultaire Onderwijsvisie te faciliteren (Thema differentiatie) en ook door docenten de mogelijkheid te bieden om cursussen te volgen en deel te nemen aan intervisiebijeenkomsten en coachingsessies onder leiding van de facultaire onderwijscoaches (thema docentkwaliteit).

#### Governance and Global Affairs

De maatregelen worden vrijwel ongewijzigd voortgezet, evenals de budgettoewijzing per maatregel. De Instituten Bestuurskunde (BSK) en Security and Global Affairs (ISGA) hebben beperkte aanpassingen gedaan:

- BSK combineert de realisatie van 'activerend onderwijs en kleinere groepen' met de 'ontwikkeling van nieuwe tracks'. De diverse maatregelen hiervoor waren ondergebracht bij thema 1 (kleinere groepen en Activerende lesmethodes) en 2 (herstructurering bestaande programma's en loopbaanoriëntatie in curriculum). Uit efficiëntie-overwegingen zijn nu de maatregelen uit thema 2 (inclusief het budget) geïntegreerd in die van thema 1, waarbij de doelstellingen zijn behouden. Budgettair heeft dit geresulteerd in een bescheiden overheveling van thema 2 naar thema 1.
- ISGA zet extra in op SPOC's t.b.v. goede voorbereiding voor de instromers met diverse bachelor-achtergronden in de succesvolle master Cyber Security Management. Een digitaliseringsproject is hiervoor opgegeven. Budgettair betekent dit een minimale overheveling van thema 1 naar thema 5.

#### Rechtsgeleerdheid

De faculteit der Rechtsgeleerdheid zet de meeste maatregelen in grote lijnen voort, zij het dat op advies van de faculteitsraad Honourscollege Law (thema 2) niet meer vanuit de kwaliteitsmiddelen gefinancierd wordt en er meer geïnvesteerd wordt in studentbegeleiding (thema 3), docent-ontwikkeling (thema 4) en studieresultaten (thema 5).

Zo is er sprake van meer aandacht voor het versterken van studentenbegeleiding in het eerste bachelorjaar en het doorontwikkelen van deze studentenbegeleiding naar bachelor 2 en bachelor 3 (thema 3). Per studiefase zal gedifferentieerd worden naar communityvorming, zelfregulatie en verantwoordelijkheid nemen voor eigen keuzes en aanleren van vaardigheden als integratief element van de curricula, waarop docenten in de vaardighedenlijn van de juridische bacheloropleidingen kunnen voortbouwen. Met de nieuwe D&I officer zal onder meer een start gemaakt worden met het verzorgen van 'implicit bias' trainingen voor mede-

werkers en studenten. Ook zullen in samenspraak met een facultaire klankbordgroep beleidsplannen uitgevoerd gaan worden. Daarnaast worden projecten op het gebied van docentontwikkeling en studiesucces versterkt. Docentontwikkeling zal gericht zijn op het ontwikkelen van docentvaardigheden op het gebied van blended learning, aanpassing van de rol van docenten in het kader van de eerder vermelde studentbegeleiding en het vervullen van de ‘agent’ rol binnen gepersonaliseerd onderwijs (in het kader van een NRO-application ‘leren in context’, 2022). Een programmacoördinator studiesucces zal worden aangesteld om lijn te brengen in verschillende initiatieven op het gebied van studiesucces (denk aan formatieve toetsing, maximaliseren studielast, struikelvakken, versterken vaardighedenlijn en het eerder vermelde versterken van studentbegeleiding).

### Sociale Wetenschappen

FSW zet de maatregelen in grote lijnen voort. Ook de budgettoewijzing blijft vrijwel in dezelfde verhouding. Wel is er sprake van meer interactief werkgroeponderwijs in de bachelor- en masterfase (toename budget van > 10%). De middelen hiervoor zijn beschikbaar omdat in het kader van Active Learning Spaces het Living Lab uit de reguliere gelden bekostigd is. Ook is sprake van een lichte toename van de investering in docenten (thema onderwijsintensivering) en verdere uitbreiding van het vaardighedenonderwijs (thema differentiatie) door de ontwikkeling en implementatie van een metacurriculum voor alle studenten. Via het inzetten van dit metacurriculum leren studenten hun academische, professionele en persoonlijke ontwikkelingen beter op elkaar af te stemmen en vorm te geven.

### Wiskunde en Natuurwetenschappen

De faculteit blijft veel middelen op thema 1 (onderwijsintensivering) inzetten. Naar verhouding gaat er wel meer geld naar thema 2 en 3 dan voorheen maar in totalen zal het budget op thema 1 ongeveer gelijk blijven. De plannen zijn niet rigoureus aangepast, er wordt vooral meer geïnvesteerd in dezelfde activiteiten (meer docenten en Teaching Assistants, meer studieadviseurs etc.). Er zijn een aantal interessante kleine initiatieven toegevoegd, zoals het verbeteren van het internationale perspectief binnen het curriculum van de opleidingen van Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden (CML) en het aannemen van een assistent digitalisering die gaat helpen bij het verbeteren van de kwaliteit en de toegankelijkheid van digitale onderwijsmaterialen (bij het Mathematisch Instituut).

### LUMC

De herijking van het bestedingsplan van het LUMC heeft naast de continuering van een groot aantal van de lopende projecten, geleid tot nieuwe deelprojecten gericht op cursusinnovatie, docentprofessionalisering, programmatisch toetsen, portfolio leren en studentenbegeleiding. Deze deelprojecten behoren tot de volgende drie thema’s van de kwaliteitsafspraken:

- Thema 1: *Intensiever en kleinschalig onderwijs*. Dit betreft cursusinnovatie en het doel hiervan is tweeledig. Het onderwijs sluit beter aan bij behoeften en wensen van studenten en bereidt studenten ook beter voor op de arbeidsmarkt.
- Thema 3: *Meer en Betere begeleiding van studenten*. Hieronder vallen portfoliolenen, programmatisch toetsen en de herinrichting van de studiebegeleiding. Dit laatste project is erop gericht het voor studenten duidelijker te maken waar zij terecht kunnen voor hun hulpvraag en hun zelfredzaamheid te verbeteren.
- Thema 4: *Docentprofessionalisering*. Dit project heeft tot doel om docenten zowel didactisch en technisch te scholen in het verzorgen van de combinatie van online en on campus onderwijs als in het coachen van studenten.

Deze inhoudelijke herijking heeft geleid tot een aanpassing van de begroting. Voor thema 1 wordt het budget verdubbeld vanuit de middelen van de kwaliteitsafspraken. Dit heeft te maken met het aflopen van de financiering van het Blendit project vanuit het strategisch fonds van het LUMC. Voor thema 3 wordt het budget verviervoudigd en voor thema 4 verdubbeld, waarbij in samenhang met de NPO-middelen aan concrete uitvoering plannen wordt gewerkt. Een herijking zal hier van toepassing zijn. Voor de overige thema’s zullen de budgetten ongewijzigd blijven.

### ICLON-lerarenopleiding

Velerlei ontwikkelingen (lerarentekort, aanpassing onderwijscurriculum op voortgezet onderwijs, inductie van docenten op scholen vo) vragen om een lerarenopleiding die flexibele leerroutes aanbiedt, afgestemd op academici met verschillende achtergronden (diverse instroom) die werken in verschillende schoolcontexten met doelgroepen die divers zijn. Binnen dit kader zullen de projecten in het kader van de kwaliteitsafspraken uitgevoerd worden.

- Thema 2 *Onderwijsdifferentiatie*: De herijking leidt dan ook tot continuering van de projecten die al



zijn ingezet op thema 2. Dit zal leiden tot een nieuw curriculum dat flexibel ingezet kan worden.

- Thema 3 *Meer en betere begeleiding van studenten*: Met ingang van 2021 is er budget beschikbaar vanuit de kwaliteitsafspraken voor thema 3. Al eerder ingevoerde initiatieven, bijvoorbeeld het verkleinen van supervisiegroepen en extra coaching van studenten, zal gecontinueerd en verder uitgebreid worden.
- Thema 4 *Docentprofessionalisering*: De reeds ingezette docentprofessionaliseringsprojecten zullen gecontinueerd worden. Deze zullen voornamelijk gericht zijn op opleidingsdidactiek en begeleiding van studenten met betrekking tot het nieuwe curriculum. Hierin worden niet alleen de docenten binnen het ICLON betrokken, maar ook de opleiders op de scholen voor voortgezet onderwijs.

## Bijlage 3

### Bestedingen gemeenschappelijke initiatieven

Overzicht gemeenschappelijke initiatieven (bedragen in k€)						
Thema	Initiatief	Maatregel	2022	2023	2024	
3. Studiebegeleiding	Studentenwelzijn	Wellbeing officers	265	270	276	
		Coördinatie en versterking netwerk	88	89	89	
		Mentoraat/ ontwikkelen trainingsaanbod	63	64	64	
<b>Totaal studiebegeleiding</b>			<b>pm*</b>	<b>422</b>	<b>429</b>	
4. Docentontwikkeling	Teacher support desk	Bieden van duurzame support via faculty support desk	375	435	480	
		Verzamelen en beschikbaar maken best practices	54	72	74	
		Doorontwikkelen universitair ondersteuningsnetwerk	54	145	74	
		Ondersteunen van onderwijsinnovatie	54	72	111	
	<b>Subtotaal TSD</b>			<b>536</b>	<b>725</b>	<b>739</b>
	Docentontwikkeling	Ontwikkeling en ondersteuning facultair aanbod docentontwikkeling, netwerk docentontwikkeling.	306	312	318	
		Ontwikkeling cursusaanbod	20			
		Begeleidingskosten	37	37	37	
<b>Subtotaal DO</b>			<b>363</b>	<b>349</b>	<b>355</b>	
<b>Totaal docentontwikkeling</b>			<b>898</b>	<b>1.074</b>	<b>1.094</b>	

\* In 2022 wordt dit initiatief gefinancierd uit de NPO-middelen. In 2023 en 2024 wordt het voortgezet met de kwaliteitsmiddelen. Over de exacte inzet van de middelen wordt op basis van de ervaringen beslist in de zomer van 2022.



Universiteit  
Leiden

