

Universiteit Leiden

Inspiratie en Groei

Instellingsplan 2010 - 2014

INSTELLINGSPLAN
UNIVERSITEIT LEIDEN
2010 – 2014

Juli 2009

Inhoud

1. **Inleiding**
2. **Instellingsplan 2010-2014**
3. **Kernwaarden en identiteit**
 - missie
 - kernwaarden
 - het gezicht van de Universiteit Leiden
 - basis van het wetenschappelijk onderzoek
 - de rol van de universiteit in de maatschappij
 - doel van het wetenschappelijk onderwijs
 - maatschappelijke verantwoordelijkheid en duurzaamheid
4. **Context**
 - globalisering
 - Europa
 - Nederland
 - Leiden en regio
5. **Universiteit Leiden, haar positie en ambities**
 - academische signatuur
 - internationalisering
 - krachtige positie in Europa
 - vergroten aantrekkelijkheid onderwijsaanbod
 - Universiteit Leiden in Den Haag
6. **Inspirerend onderwijs**
 - inspirerende docenten
 - differentiatie en succesvol studeren
 - studiesucces in de bacheloropleidingen
 - graduate schools
 - aantrekkingskracht van de masteropleidingen
 - doorstroom vanuit het hoger beroepsonderwijs
 - aanscherping van de 3^e cyclus
 - opleidingsaanbod
7. **Excellent onderzoek**
 - profileringsgebieden
 - strategische allianties
 - onderzoeksfinanciering
 - organisatie van het onderzoek

- promoties en promotieplaatsen
- 8. Kennistransfer**
 - kennis voor de samenleving
 - maatschappelijke en economische waarde
- 9. Mensen en organisatie**
 - academisch ondernemerschap
 - perspectieven voor talent
 - differentiatie
 - ondersteunend en beheerspersoneel
 - bestuur
 - medezeggenschap en klankbordfunctie
- 10. Alumni**
- 11. Financieel perspectief**

Instellingsplan Universiteit Leiden 2010 – 2014

1. Inleiding

In Kiezen voor Talent (mei 2005) heeft onze universiteit positie gekozen binnen het Europese onderzoeks- en onderwijsveld. De invoering van het bachelor-masterstelsel betekende meer dan voorheen dat de eigen signatuur van het onderwijs diende te worden bevestigd. In vergelijking met internationale standaarden kenmerkt het Leidse onderwijs zich als onderwijs met een academische signatuur: een sterke verwevenheid van onderwijs en onderzoek. De universiteit profileert zich in Europese context als een researchuniversiteit en is een alliantie aangegaan met andere topuniversiteiten in de League of European Research Universities. De Lissabonafspraken betekenen een toenemende aandacht voor de maatschappelijke rol van de universiteit om bij te dragen aan het vergroten van het aantal hoger opgeleiden binnen Europa en het naar de markt brengen van kennis (kennistransfer).

Kiezen voor Talent werd een ambitiedocument voor de universiteit, rekening houdend met een sterk veranderende omgeving. De leidende gedachte werd gericht op talent, zowel onder (potentiële) studenten als onder onderzoekers en docenten. De universiteit positioneerde zich als een brede universiteit met een sterke researchoriëntatie en disciplinair ingericht onderwijs, gericht op de bovenkant van de markt (de beste studenten), selectie bij binnenkomst en selectiviteit verderop in het studietraject.

Een en ander werd uitgewerkt voor de gebieden onderwijs en onderzoek, personeelsbeleid, bestuur en organisatie. De ambities waren richtinggevend voor het denken over de rol en de positie van de universiteit als geheel; de vertaling naar de faculteiten moest nadien worden gemaakt met mogelijkheden voor differentiatie. Facultaire plannen zijn vervolgens opgesteld en in uitvoering gebracht.

De universitaire ambities uit Kiezen voor Talent en de daaropvolgende facultaire plannen zijn deels gerealiseerd (researchuniversiteit, kennistransfer, graduate schools, verhoogde eisen bindend studieadvies), deels loopt nog verdere uitvoering (minorenonderwijs, profileringsgebieden onderzoek). In aandacht blijven o.a. de buitenlandse instroom en de rendementen van de opleidingen en programma's.

2. Instellingsplan 2010-2014

Voor de periode 2010 - 2014 behoeft de universiteit een nieuw instellingsplan met het doel een agenda voor deze periode vast te stellen. Dit instellingsplan continueert de hoofdlijnen uit Kiezen voor Talent, maar op onderdelen zijn bijstellingen of aanvullingen nodig omdat omstandigheden immers zijn gewijzigd ten opzichte van de tijd waarin Kiezen voor Talent tot stand kwam. Kiezen voor Talent werd voorbereid toen onze universiteit een veel hoger marktaandeel in de instroom in het onderwijs kende en

naast geneeskunde en biomedische wetenschappen voor enkele andere opleidingen een numerus fixus werd ingevoerd. Dit marktaandeel is nadien afgekald. De bachelorfase van de opleidingen was tijdens de voorbereiding van Kiezen voor Talent door studenten nog niet doorlopen, de 3^e cyclus stond nog niet op de agenda; nu dienen zich uitdagingen aan bij de inrichting en marketing van de masteropleidingen en de PhD-fase. Sinds Kiezen voor Talent is de concurrentie op de studentenmarkt en de competitie om onderzoeksmiddelen aanzienlijk toegenomen, terwijl daarnaast de structurele financieringsbron, de eerste geldstroom, is afgenomen. Dit houdt in dat de universiteit voort moet gaan met het boeken van successen in de externe middelenverwerving. Het op peil houden van de studenteninstroom blijft voor de universiteit een belangrijke voorwaarde voor haar basisfinanciering. In dit instellingsplan wordt hierop gepreludeerd.

Mensen maken de wetenschap en het onderwijs. De Universiteit Leiden wil graag dat studenten, onderzoekers en docenten voor haar kiezen. Het rekening houden met externe en interne betrokkenen is voor de universiteit van groot belang, zowel om aan studenten inspirerend onderwijs en een goed studieklimaat te bieden als voor het bieden van een kwalitatief sterke onderzoeksomgeving aan de wetenschappelijke staf. De universiteit wil daarbij goed werkgeverschap invullen.

De universiteit vernieuwt zich ook in veranderende tijden om de uitvoering van haar taken op wetenschappelijk, maar ook maatschappelijk gebied, goed uit te voeren. Vernieuwen als traditie is voor de Universiteit Leiden vanzelfsprekend. Dit instellingsplan vormt de kern van vernieuwing van de universiteit in de komende periode.

Onze universiteit richt zich in dit instellingsplan voor de periode 2010 – 2014 op zes kernpunten:

- het realiseren van een groeiambitie waarin de universiteit in de bachelor- en masterfase een marktaandeel van 10% bereikt;
- het vergroten van het studiesucces van haar studenten in zowel de bachelor- en masterfase als in de PhD fase;
- het concretiseren van twee vestigingsplaatsen van de Universiteit Leiden: naast Leiden ook in Den Haag;
- de profilering van het onderzoek in profileringsgebieden;
- het bevorderen van academisch ondernemerschap in de concurrentie in de markt van het hoger onderwijs en onderzoek;
- het versterken van de internationalisering van de universiteit.

3. Kernwaarden en identiteit

Missie

De Universiteit Leiden positioneert zich als Europese researchuniversiteit en staat voor hoogwaardig onderzoek en academisch onderwijs. Onze docenten leiden studenten op in onderwijs dat sterke verwevenheid kent met onderzoek, in een uitdagende studieomgeving waarvan het internationale karakter toeneemt. Onze studenten bereiden zich voor op het functioneren in wetenschappelijke of andere posities waarbij zij hun academische kennis en vaardigheden kunnen gebruiken. Ons onderzoek kan zich meten met hoge internationale standaarden en draagt bij aan kennisvermeerdering en innovatie, gericht op welvaart, welzijn en cultuur in een duurzame samenleving. Onze onderzoekers richten zich op grensverleggend wetenschappelijk onderzoek en laten zich inspireren door wetenschappelijke en maatschappelijke vragen van de toekomst.

Kernwaarden

De Universiteit Leiden heeft als devies Praesidium Libertatis, bolwerk van de vrijheid. De universiteit is ook ondertekenaar van de Magna Charta Universitatum van Europese universiteiten (18 september 1988), een verklaring waarin Europese universiteiten de beginselen die de grondslag dienen te vormen waarop de universiteiten hun taken uitvoeren, hebben vastgelegd.

Kernwaarden voor onze universiteit zijn de vrijheid van geest, denken en meningsuiting, de ongebonden ontwikkeling van de wetenschap, verantwoordelijkheid jegens de samenleving, en integriteit. Eigenzinnigheid en respect gaan daarbij samen. Onze universiteit leidt academici op die in de samenleving op leidende posities komen. Van hen mag worden verwacht dat zij verantwoordelijk leiderschap tonen in overeenstemming met de waarden die de universiteit hun heeft meegegeven.

De Universiteit Leiden is een gerenommeerde universiteit en voelt zich verplicht in het verlengde van haar devies een voorbeeldfunctie in te nemen. Studenten en medewerkers, inclusief die van het LUMC, zijn allen leden van de academische gemeenschap die onze universiteit vormt.

Van studenten en medewerkers vragen wij dat zij de kernwaarden van onze universiteit onderschrijven. Zij laten zich in hun professionele optreden leiden door wetenschappelijke onderbouwing van hun handelen en uitspraken, zowel in het wetenschappelijke als publieke debat, in het volle besef van hun wetenschappelijke integriteit.

Onze studenten groeien naar verantwoordelijke academici met besef van ethische consequenties van wetenschappelijke innovatie en de plaats van hun vakgebied en hun handelen in de maatschappij. Onze wetenschappelijke staf draagt deze waarden binnen het onderwijs eveneens uit naar zijn studenten en in het maatschappelijke forum.

Het gezicht van de Universiteit Leiden

Onderwijs en onderzoek zijn vanouds de kerntaken van de universiteit. In Kiezen voor Talent heeft onze universiteit de richting aangegeven die haar gezicht en strategie bepalen: een universiteit met een internationale oriëntatie, onderzoeksintensief van karakter, met hoge eisen aan kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Deze richting van onze universiteit blijft onverkort van kracht. Onze universiteit is mede door haar lidmaatschap van de League of European Research Universities zichtbaar in de top van de Europese onderwijs- en onderzoeksruimte. Leidse onderzoekers streven een positie aan het front van de wetenschap na. Het onderwijs van de universiteit wordt geïnspireerd en gevoed door het onderzoek, en is erop gericht de student te brengen tot aan de grenzen van het weten en inzicht te geven in de vraagstellingen en werkwijze die kenmerkend zijn voor fundamenteel wetenschappelijk onderzoek. De Universiteit Leiden ziet een hoogwaardige standaard voor het onderwijs als uitgangspunt op basis van internationaal aanvaarde normen in de vakgebieden. De opleidingen geven aansluiting op buitenlandse masteropleidingen of PhD-trajecten.

Basis van het wetenschappelijk onderzoek

Universiteiten leveren een belangrijke maatschappelijke bijdrage op het gebied van welvaart, welzijn en cultuur. Belangrijke innovaties komen voort uit wetenschappelijk onderzoek. Met fundamenteel explorerend onderzoek worden nieuwe wetenschappelijke terreinen verkend en de grenzen van bestaande wetenschapsgebieden verlegd. Kwalitatief hoogwaardig en ongebonden onderzoek is hiervoor een essentiële voorwaarde. Nieuwe fundamentele kennis is een belangrijke wetenschappelijke basis voor nieuwe inzichten en toepassingen die gebruikt kunnen worden voor de ontwikkeling en vernieuwing van producten en diensten en de inrichting van onze maatschappij. Daarnaast draagt deze kennis bij aan het vergroten van onze culturele rijkdom. Onderzoekers laten zich hierbij inspireren vanuit hun visie op de wetenschappelijke en maatschappelijke vraagstukken van de toekomst, en vertalen dit in eigen fundamentele onderzoeksvraagstellingen.

De rol van de universiteit in de maatschappij

De universiteit speelt een belangrijke rol in de kennissamenleving en staat als autonome instelling, via onderwijs, onderzoek en meer directe dienstverlening in voortdurende interactie met die samenleving. De universiteit leidt studenten op die na hun studie hun plaats in het arbeidsproces vinden en de verworven kennis en inzichten toepassen. Daarnaast levert de universiteit door onderzoek, onderwijs en kennistransfer een bijdrage aan het oplossen van voor de samenleving relevante vraagstukken en uitdagingen. Vanuit de samenleving hebben verwachtingen ten aanzien van universitair onderwijs en relevante ontwikkelingen die spelen, invloed op de opleidingen die worden aangeboden en de wijze waarop het onderwijs wordt ingericht.

De positie van de universiteiten in Nederland en hun functie in de maatschappij, en de beelden vanuit de maatschappij over universiteit en wetenschap, zijn aan verandering onderhevig. De maatschappelijke druk om direct toepasbare kennis te genereren is groot. De verandering van de positie van de universiteit in de maatschappij brengt

nieuwe omstandigheden met zich mee voor de wetenschapsontwikkeling en de rol van het wetenschappelijk onderwijs.

Onze universiteit wil zich bij de keuze van het onderzoek laten inspireren door de vraag welke kennis voor de samenleving van de toekomst van belang is, niet alleen in economische zin maar ook voor cultuur en welzijn. Onze universiteit staat niet met de rug naar vragen vanuit de maatschappij aan de wetenschap maar bewaakt wel de ruimte voor explorerend onderzoek waarvan niet op voorhand vaststaat of resultaten tot toepassing zullen leiden. Dit is essentieel voor wetenschapsontwikkeling.

Onderzoekers ondervinden ook dat de maatschappelijke positie van de universiteit verandert. Zij merken dit aan de verandering van de plaats van het wetenschappelijk onderzoek in de overheidsfinanciering in de laatste decennia, waarbij middelen in toenemende mate via de tweede geldstroom worden verdeeld en onderzoekers in steeds grotere mate hun eigen onderzoeksmiddelen moeten verwerven. Onze wetenschappelijke medewerkers hebben ook een rol om aan de samenleving uit te leggen waar zij mee bezig zijn. Dit door aanwezig te zijn in de media en met hun specialistische kennis bij te dragen aan de beeldvorming over wetenschap en te laten zien hoe wetenschapsontwikkeling tot stand komt. Wetenschappers kunnen zelf vanuit hun onafhankelijk oordeel en wetenschappelijke geloofwaardigheid bijdragen in het maatschappelijke debat en het belang van wetenschap en wetenschappelijk onderwijs zichtbaar maken.

Doel van het wetenschappelijk onderwijs

Ons wetenschappelijk onderwijs heeft de taak kennis over te dragen aan studenten maar studenten ook begrip en inzicht te laten krijgen in hoe fundamentele verschijnselen werken in de natuur en cultuur, in de geschiedenis en het leven van de mensheid. Studenten wordt geleerd vragen te stellen bij zekerheden, en door analyse uit te zoeken wat relevant is voor de oplossing van een probleem. Zij leren ook zelf problemen op te werpen en de complexiteit hiervan weer te ontrafelen, en op basis van wetenschappelijke methoden te verifiëren wat waar en wat onwaar is. Zij leren bestaande kennis en methoden naar nieuwe situaties te transformeren en toe te passen, en worden gewezen op het maatschappelijk verantwoordelijk gebruik van wetenschappelijke kennis in de beroepsuitoefening. Het zijn deze kwaliteiten die van toekomstige academici worden verwacht in welke maatschappelijke sector zij ook werkzaam zullen zijn.

Onze universiteit wil haar studenten opleidingen bieden waarbinnen zij zich deze kwaliteiten kunnen eigen maken. Zij is een gerenommeerde universiteit en zowel in haar onderzoek als in haar onderwijs van oudsher innovatief. Leiden heeft een uitstekende reputatie die leidt tot goede kansen op de arbeidsmarkt voor pas afgestudeerden. Deze kracht wil onze universiteit verder uitbouwen.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid en duurzaamheid

Onze universiteit draagt een wetenschappelijke maar ook maatschappelijke verantwoordelijkheid. Haar rol is niet alleen gericht op het heden maar ook op het belang van toekomstige generaties. Zij wil bijdragen aan een duurzame samenleving in

de brede zin van het woord. Duurzaamheid verwijst naar zorgvuldigheid waarmee moet worden omgegaan met onze aarde, de natuurlijke hulpbronnen, maar ook het werken aan het vergroten van de kwaliteit van leven in een veilige en duurzame leefomgeving op wereldschaal. Duurzame ontwikkeling heeft vele gezichten en omvat geologische, ecologische, economische, sociale, en culturele systemen. Deze aspecten bieden mede een context waarbinnen het wetenschappelijk onderzoek en onderwijs functioneren. Specifiek op milieugebied streeft onze universiteit naar een duurzame bedrijfsvoering door duurzaamheid een rol te geven bij nieuw- en verbouw van haar gebouwen en de inkoop van energie en goederen, en een actief beleid te voeren ten aanzien van energiebesparing en het voorkomen van afval. De universiteit heeft daartoe in VNSU-verband twee convenanten ondertekend: de MeerJarenAfspraak Energie en de Deelnameverklaring Duurzaam inkopen. Ook heeft de universiteit een meerjaren milieubeleid opgesteld.

4. Context

Globalisering

Wetenschapsbeoefening is per definitie internationaal. De ontwikkeling van wetenschap is onbegrensd en wetenschappers kennen geen geografische grenzen. De Universiteit Leiden staat in een wereld die steeds verder globaliseert. Een globalisering die nieuwe maatschappelijke vraagstukken en problemen directer en sneller zichtbaar maakt en de wetenschap voor nieuwe opgaven stelt.

De toenemende globalisering vraagt om academische opleidingen die sterk internationaal georiënteerd zijn en studenten opleiden tot academici en wereldburgers die in staat zijn op internationaal niveau te functioneren. Aandacht in het onderwijs voor kwaliteiten om in een internationale omgeving te functioneren wordt zowel door het afnemend veld als de studenten steeds belangrijker gevonden. Daarnaast is de vraag naar internationale opleidingen in de afgelopen jaren gegroeid door de internationale studentenmobiliteit die naar verwachting de komende jaren verder zal stijgen. Met name in de masterfase zal het aantal buitenlandse studenten aan onze universiteit toenemen. *Joint masters* met buitenlandse instellingen vormen daarbij een nieuwe uitdaging.

Europa

De invoering van de bachelor-masterstructuur in Europa heeft geresulteerd in het organiseren van het hoger onderwijs in drie cycli: bachelor, master en PhD. In de komende jaren zullen de effecten van het systeem zich verder uitkristalliseren.

Mogelijke effecten waarmee rekening moet worden gehouden zijn de volgende:

- de drie opleidingen – bachelor, master en PhD – zullen zich elk ontwikkelen tot een eigenstandige opleiding met eigen in- en uitstroommomenten en gericht op onderscheiden doelgroepen;

- in navolging van de Angelsaksische landen zal de route van bachelor naar master en van master naar PhD vaker verlopen via een periode op de arbeidsmarkt en/of een tussentijdse onderbreking;
- vanwege tussentijdse uitstroom en een toenemende internationale instroom krijgen opleidingen met name in de master en PhD-fase te maken met een meer heterogene instroom. Deze instroom zal ook toenemen uit nieuwe landen buiten de EER;
- de Europese agenda is gericht op een verdergaande harmonisatie van het onderwijs in de vorm van vergelijkbare doelstellingen en meer geüniformeerde kwaliteitscriteria en Europese accreditiekaders. Hiermee wordt een betere vergelijkbaarheid van de kwaliteit van opleidingen binnen de Europese onderwijsruimte beoogd.

De Europese onderzoeksagenda is in het laatste decennium van steeds groter belang geworden voor de wetenschapsontwikkeling in alle lidstaten en universiteiten. Universiteiten hebben een taak in het verder ontwikkelen van fundamenteel, ongebonden en nieuwsgierigheidgedreven onderzoek. Feitelijk is de basis van de universiteiten het bieden van een optimale omgeving voor onderzoekers om grensverleggend onderzoek te verrichten. Daarnaast is de economische globalisering een belangrijk referentiepunt voor de Europese onderzoeksagenda, i.e. de Lissabon-agenda. Voor het realiseren van een kennissamenleving zijn het de Europese universiteiten die primair zorg dragen voor de kennisontwikkeling en kennisoverdracht.

De opeenvolgende Europese kaderprogramma's beschikken wel over steeds grotere financieringsmogelijkheden van het onderzoek, maar de Europese besluitvorming over onderzoeksfinanciering blijft ook voor de toekomst van het onderzoek van de universiteiten in Europa van groot belang. De Universiteit Leiden participeert in de LERU om gezamenlijk met andere vooraanstaande researchuniversiteiten in Europa de Europese agenda te beïnvloeden.

Nederland

Het Nederlandse overheidsbeleid kent verschillende elementen die van belang zijn voor onze universiteit. De meest belangrijke zijn de volgende:

- een belangrijke doelstelling van de overheid is – overeenkomstig de Lissabon-afspraken – het aantal en het niveau van hoger opgeleiden significant te vergroten. Om dit te bereiken ligt in het strategisch programma van OCW uit 2007 – *Het hoogste goed* – in de komende jaren de nadruk op het vergroten van studiesucces en onderwijsrendement en het bevorderen van excellentie in het hoger onderwijs;
- in Nederland neemt de beschikbaarstelling van financiële middelen voor het onderzoek in de 1^e geldstroom af. Daardoor worden universiteiten voor het verwezenlijken van hun onderzoek steeds afhankelijker van middelen uit de tweede en derde geldstroom;
- in het onderwijsstelsel is sprake van een toenemende dynamisering, waarbij extra middelen voor het onderwijs in competitie verworven moeten worden. Het landelijk Siriusprogramma is daarvan een voorbeeld;

- de sturing door de overheid beperkt zich steeds meer tot de hoofdlijnen van het bestel en outputsturing. De universiteiten zijn aangewezen op een eigen beleid m.b.t. de ontwikkeling van de universiteit in het nationale en internationale krachtenveld met een toenemende marktoriëntatie;
- de overheid stelt eisen aan de kwaliteit van opleidingen en de wijze waarop de kwaliteit gewaarborgd is. Van overheidswege is een voorstel voor een instellingswijze beoordeling van de randvoorwaarden in de maak dat zicht biedt op een minder bureaucratisch en meer op inhoud gericht accreditatiestelsel;
- binnen het overheidsbeleid is ook aandacht voor innovatie en economische bedrijvigheid, zoals in het EZ-programma Pieken in de Delta. In dit verband hebben belangrijke maatschappelijke thema's hun intrede in het onderwijs gedaan, zoals het bevorderen van innovatief en ondernemend gedrag en het voldoen aan de toenemende vraag naar hoger opgeleide mensen die in staat zijn grensoverschrijdend te werken.

De globalisering en de ontwikkelingen in Europa en in het Nederlandse overheidsbeleid hebben direct invloed op de wijze waarop de Universiteit Leiden haar taken kan uitvoeren. Daarbij moet de universiteit rekening houden met nieuwe omstandigheden van buitenaf ingegeven, maar wil de universiteit ook nieuwe kansen creëren om haar positie in het hoger onderwijs en onderzoek te behouden en waar mogelijk te versterken.

Leiden en regio

De stad Leiden is voor de universiteit de bakermat maar ook van grote betekenis voor verdere ontwikkeling. Leiden is als vestigingsplaats aantrekkelijk vanwege de centrale en internationaal zeer bereikbare ligging in de Randstad (Schiphol), de aanwezigheid van een breed scala aan kennisinstellingen, haar cultuurhistorische rijkdom (collecties en musea), ontwikkelkansen in het Bio Science Park (waarin LUMC, gemeente, bedrijfsleven en universiteit samenwerken), en de nabijheid van het grote aantal wetenschappelijke instituten in de Randstad. De Universiteit Leiden en LUMC werken met de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) en de Technische Universiteit Delft (TUD) nauw samen in het project 'Medical Delta'. De faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen verzorgt met de TUD een aantal gezamenlijke opleidingen; ook in onderzoek wordt samengewerkt. De hbo-instellingen in Leiden en Den Haag zijn belangrijke samenwerkingspartners voor onze universiteit, onder andere voor het creëren van doorstroommogelijkheden van studenten naar onze masteropleidingen, maar ook voor het versterken van de kennisfunctie van de regio en het vergroten van haar economische en culturele aantrekkingskracht.

Onze universiteit hecht aan het strategisch partnerschap met de Gemeente Leiden, zowel in bestuurlijke zin als in concrete samenwerking. Concrete samenwerking bijvoorbeeld op het gebied van de stadspromotie die voor de universiteit, het LUMC, bedrijfsleven en andere instellingen van groot belang is en tot uitdrukking wordt gebracht in het motto 'Leiden, stad van ontdekkingen'. Dit vergroot de zichtbaarheid van stad, LUMC en universiteit, en dat draagt bij aan de gezamenlijke opgave om Leiden als innovatieve actor in de kennissamenleving krachtig op de kaart te houden.

Het partnerschap met de Gemeente Leiden biedt ook een goede basis voor de ontwikkeling van de lokale infrastructuur, zowel voor voldoende armslag voor de universiteit en het LUMC, alsook voor de huisvesting van studenten en medewerkers.

Naast het partnerschap met Leiden heeft onze universiteit ook een belangrijke samenwerking met de stad Den Haag (zie volgend hoofdstuk).

5. Universiteit Leiden, haar positie en ambities

Leiderschap in kennis; kennis voor leiderschap. Dit motto vormt de leidraad voor de Universiteit Leiden in de rol die zij in de wetenschap, onderwijs en samenleving wil vervullen. *Leiderschap in kennis* verwoordt de nationale en internationale voorhoedepositie van onze universiteit op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en onze ambitie om die verder uit te bouwen. Tegelijkertijd willen wij deze *kennis voor leiderschap inzetten*, zowel in de opleiding van jonge mensen die in de toekomst in staat moeten zijn op academisch niveau leiderschapsrollen in de maatschappij te vervullen, als in de kennisoverdracht aan de samenleving in bredere zin. Met het vervullen van leiderschapsrollen wordt hier bedoeld dat elke afgestudeerde in toekomstige maatschappelijke posities, waaronder leidinggevende, in staat moet zijn juiste stappen te zetten in complexe omstandigheden en onzekere situaties.

Academische signatuur

De Universiteit Leiden wil bij de kopgroep van de brede (klassieke) universiteiten in Nederland blijven behoren. Het onderwijs van de Universiteit Leiden kenmerkt zich door haar academische signatuur met verwevenheid van onderwijs en onderzoek, gericht op het uitdagen van talenten van studenten, in een onderwijssetting die in toenemende mate internationaliseert.

Dat Leiden een onderzoeksuniversiteit is, betekent geenszins dat onderzoek boven onderwijs gaat. Wie in Leiden onderwijs volgt, doet dat in een onderzoeksomgeving. Vanzelfsprekend is de betekenis daarvan voor de verschillende studiefasen en de verschillende opleidingen een andere. In alle gevallen krijgen bachelorstudenten het overgrote deel van hun onderwijs van docenten die ook onderzoeker zijn en worden zij geconfronteerd met wetenschappelijke vraagstukken en methoden. Voor masterstudenten geldt dat zij hun opgedane kennis en analysemethoden van het vakgebied op actieve en creatieve wijze kunnen toepassen op een vraagstelling in eigen onderzoek voor hun scriptie of door tijdens hun opleiding daadwerkelijk deel te nemen aan onderzoek van de wetenschappelijke staf. Niet om hen allen tot onderzoeker op te leiden, maar om hun te leren de vraagstukken waarmee zij in de toekomstige beroepspraktijk zullen worden geconfronteerd met een kritische academische instelling en een wetenschappelijke methode te benaderen.

Ons onderwijs moet uitstralen dat het niet alleen kwalitatief aan de maat is, maar ook aantrekkelijk voor Nederlandse en buitenlandse studenten en dat het hun een extra voordeel geeft om in Leiden gestudeerd te hebben, hetzij bij de toelating tot andere universiteiten, hetzij bij het vinden van een baan of in hun verdere carrière.

Internationalisering

Het internationale karakter van de Universiteit Leiden en haar specifieke disciplines brengt met zich mee dat de wetenschappelijke staf in toenemende mate een internationale samenstelling kent: onderzoekers en docenten komen deels uit het buitenland of hebben eerder in het buitenland gewerkt en gedoceerd.

De vele verschillende wetenschapsgebieden die binnen de Universiteit Leiden worden bestreken kennen sterke internationale vertakkingen. Vanuit instituten en door individuele onderzoekers worden daartoe uitgebreide internationale netwerken onderhouden. Samenwerking op het gebied van onderzoek is internationaal vaak ook concreet georganiseerd in consortia of in bilaterale of multilaterale samenwerkingsovereenkomsten met andere universiteiten in Europa of de wereld. Binnen de opleidingen zien studenten dat wetenschap internationaal is: in Leiden komen zij de wereld tegen. Vele studenten brengen een deel van hun studie in het buitenland door of kennen een kortstondig buitenlands studieverblijf; zij volgen vakken bij buitenlandse universiteiten, nemen deel aan studieprojecten elders, trainen hun taalvaardigheid in het taalgebied van hun studie, of kennen veldwerk of een stage in het buitenland in relatie tot hun opleiding. De internationalisering van de opleidingen is voor studenten van groot belang omdat het overgrote deel van hen in de toekomst komt te werken in een omgeving waaraan internationale aspecten zijn verbonden. Naast dat de universiteit haar eigen studenten wil stimuleren buitenlandse ervaring op te doen, houdt internationalisering ook in dat het aantal studenten dat vanuit het buitenland in Leiden komt studeren, toeneemt. Deze groei op de internationale markt kan voor het masteronderwijs en de PhD-fase worden vergroot via samenwerkingsrelaties met buitenlandse universiteiten, veelal langs academische lijnen in contact tussen onderzoekers. Een toename van het aantal internationale studenten heeft doorgaans een positieve invloed op de kwaliteit van het onderwijs en verhoogt het studietempo. Belangrijke randvoorwaarden zijn de huisvesting van buitenlandse studenten, de zorg voor goede communicatie en informatievoorziening naar buitenlandse studenten, en de kwaliteit van het Engels van docenten; deze aspecten vragen blijvend aandacht van onze universiteit.

Krachtige positie in Europa

Onze universiteit wil tot de beste Europese onderzoeksuniversiteiten behoren en bouwt daartoe haar positie binnen Europa verder op. De reputatie en de zichtbaarheid van onze universiteit is van groot belang voor haar aantrekkingskracht op studenten, promovendi en onderzoekers, ook buiten de grenzen van de EU.

Haar positie binnen Europa moet ook kunnen worden afgeleid van de externe erkenning van kwaliteit van het onderzoek en successen in de competitie om Europese subsidies. Binnen het verband van de LERU zal onze universiteit samen met haar partners blijven ijveren voor investeringen in het (ongebonden) onderzoek en de versterking van de researchuniversiteiten binnen Europa.

Het toekomstige kwalificatiesysteem van Europese universiteiten betekent voor onze universiteit een belangrijke opdracht om zichtbaar te maken hoe zij zich wil positioneren in het internationale HO-bestel. Onderscheidend voor de Universiteit Leiden is dat zij binnen haar muren over wereldomvattende expertise in tal van disciplines beschikt om

wetenschappelijke en maatschappelijke vragen te beantwoorden, een *competitive advantage*.

Onze universiteit wil haar sterke positie in het onderzoek verder uitbouwen en de zichtbaarheid hiervan vergroten. Haar onderzoek wordt over de volle breedte als zeer goed beoordeeld, op een deel van de onderzoeksgebieden als leidend en van wereldklasse. De universiteit wil interdisciplinaire samenwerking over de grenzen van faculteiten en disciplines heen bevorderen, ook waar die nog niet of beperkt op gang is gekomen. Een dergelijke krachtenbundeling is nodig ten behoeve van de externe fondsenwerving, die steeds meer op interdisciplinaire leest wordt geschoeid.

De universiteit heeft op onderdelen een sterke positie in de externe geldstromen (NWO, EU), op eigen kracht of in samenwerking met andere instellingen en consortia. Vanwege de terugloop van middelen in de eerste geldstroom wil onze universiteit deze positie in de externe competitie om onderzoeksmiddelen in de 2^e en 3^e geldstroom verder versterken. Intern wil de universiteit middelen directer aan de sterktes in haar onderzoek koppelen en daarmee de kansen op succes in de externe werving van onderzoeksfinanciering vergroten.

Vergroten aantrekkelijkheid onderwijsaanbod

Onze universiteit wil groeien, zowel qua instroom in de bacheloropleidingen als in de masteropleidingen. Er is een aantal redenen te noemen waarom deze groei-doelstelling belangrijk is:

- onze universiteit wil beter aansluiten bij interesses van studenten en daarmee de aantrekkelijkheid van het onderwijsaanbod vergroten;
- onze universiteit heeft de maatschappelijke verantwoordelijkheid om meer mensen op te leiden,
- de groei is voor onze universiteit belangrijk om haar brede profiel in stand te kunnen houden;
- het marktaandeel in het aantal ingeschreven studenten (binnen de nominale studieduur) komt als parameter in het voorgenomen nieuwe externe bekostigingsstelsel meer centraal te staan.

De bacheloropleidingen zijn een onmisbare kweekvijver voor een substantiële kwalitatieve en kwantitatieve instroom in de masteropleidingen en de daaropvolgende PhD-trajecten. Het volume aan bachelorstudenten voor de universiteit als geheel is ook voor een voldoende financiële basis voor de universiteit belangrijk. Dit alles in de wetenschap dat het overgrote deel van de bachelor- en masterstudenten na afronding van de studie voor een carrière buiten de wetenschap kiest.

Opleidingen verschillen in de mate waarin studenten kiezen voor een voorbereiding op de arbeidsmarkt of voor het verder gaan in research. Faculteiten verschillen ook in de mate waarin vanuit de buitenlandse markt een studenteninstroom in master- of *PhD programmes* is te genereren.

De belangstelling voor onze opleidingen moet groeien naar een universitair marktaandeel van 10 % aan het eind van de planperiode. Omdat de keuze voor een universiteit in de bachelorfase veelal regionaal bepaald is, vindt de profilering van onze

universiteit in de bachelorfase plaats in directe concurrentie met de universiteiten van Amsterdam, Utrecht, Delft en Rotterdam. Dit vergt het opnieuw bezien van het huidige opleidingsaanbod, het doorvoeren van vernieuwing, en vervolgens het wekken van de belangstelling voor onze opleidingen onder potentiële studenten. De interne en externe communicatiefunctie van onze universiteit via de website en andere kanalen speelt hierbij een essentiële rol en wordt met het oog op verdere professionalisering doorgelicht.

Onze universiteit wil het masteronderwijs scherper in de markt zetten, zowel masteropleidingen die leiden naar een verdere onderzoekersopleiding als opleidingen die zich richten op het uitoefenen van een maatschappelijke professe op de externe arbeidsmarkt. De instroom in de masteropleidingen moet nog aanmerkelijk toenemen, zowel vanuit onze eigen bacheloropleidingen, de Nederlandse markt (andere universiteiten en hbo-instellingen), als vanuit het buitenland. Het opleidingsaanbod behoeft hierbij nadere articulatie.

Onze universiteit wil ook haar aantrekkingskracht onder nieuwe doelgroepen vergroten, waaronder studenten van het hbo met een afgeronde bacheloropleiding en studenten van allochtone afkomst. Voor deze laatste groep heeft de universiteit een gericht diversiteitsbeleid ingezet om de instroom en doorstroom van deze groep te bevorderen, een beleid dat in de komende jaren prioriteit zal blijven krijgen.

Het groeien naar een marktaandeel van 10% is een richtpunt waar stapsgewijs naar toe wordt gewerkt; de groeimogelijkheden zullen verschillen per opleiding en daarbinnen per studiefase. Een uitbouw van activiteiten in Den Haag draagt hier ook aan bij. Voor een aantal opleidingen is daar tevens de markt van het postacademisch onderwijs interessant.

De geleidelijkheid in de groei is ook van belang om niet op gespannen voet te geraken met de kwaliteit van het onderwijs. Opleidingen moeten de gelegenheid krijgen om zich aan te passen aan een hogere, en wellicht ook meer heterogene instroom qua talent, achtergrond en ambitie.

Universiteit Leiden in Den Haag

Binnen de regio beschouwt de Universiteit Leiden de stad Den Haag als een tweede vestigingsplaats van de universiteit. De samenwerking met Den Haag en de daar gevestigde internationale instellingen en organisaties bieden de universiteit unieke mogelijkheden om nieuwe doelgroepen, met een grotere culturele diversiteit, en nieuwe afzetmarkten aan te boren voor ons onderwijsaanbod en onderzoek, en te experimenteren met onderwijsvernieuwingen. Nieuwe doelgroepen kunnen voortkomen uit de internationale markt, vanuit allochtone groepen en vanuit hbo-instellingen in Den Haag, vanuit de professionele markt, overheidsinstituties en non-gouvernementele organisaties.

Het is onze ambitie de Haagse Campus de komende jaren met een samenhangend geheel aan onderwijs- en onderzoeksactiviteiten uit te bouwen tot een volwaardige vestigingsplaats van de Universiteit Leiden, met een herkenbaar profiel passend bij de

stad Den Haag. Hierbij valt te denken aan (interdisciplinaire) opleidingen verzorgd vanuit meerdere faculteiten, die betrekking hebben op thema's zoals governance, openbaar bestuur, recht, internationale betrekkingen en organisaties, en culturele diversiteit. Ook op andere thema's is het denkbaar dat faculteiten en opleidingen mogelijkheden in Den Haag zien. Het voornemen om een University College in Den Haag op te richten en (nieuwe) bij het Haagse profiel passende bachelor- en masteropleidingen zullen hier onderdeel van uitmaken.

Den Haag zal naar verwachting een eigen signatuur ontwikkelen die anders zal zijn dan Leiden als studentenstad.

6. Inspirerend onderwijs

De rode draad in de onderwijsvisie, waar de Universiteit Leiden voor staat, sluit aan bij haar kernwaarden, haar karakter van onderzoeksuniversiteit en haar ambities:

- het onderwijs heeft een academische signatuur door sterke verwevenheid van onderwijs en onderzoek;
- het onderwijs brengt studenten hoogwaardige en *state of the art* kennis in het eigen vakgebied en academische vaardigheden bij;
- het onderwijs wordt zowel vanuit onderzoeksvragen als vanuit maatschappelijke praktijk geïnspireerd;
- een ambitieuze studiecultuur gericht op het bereiken van studiesucces voor alle studenten is voor de universiteit leidend;
- de organisatie van het onderwijs kent een focus op het uitdagen van studenten en het doorbreken van vrijblijvendheid; om anonimiteit te doorbreken kennen grote opleidingen kleinschalig georganiseerd onderwijs;
- het onderwijs richt zich op talent en diversiteit in de studentenpopulatie, maar ook op talentontwikkeling van alle studenten;
- het aanbod kent differentiatie in disciplinair en interdisciplinair of verbredend onderwijs, en in het bieden van studiepaden die tegemoet komen aan de uiteenlopende belangstelling en capaciteiten van studenten;
- inspirerende docenten zijn de kern in de kennisoverdracht en begeleiding van studenten en zijn hiervoor toegerust;
- het onderwijs kent een internationale setting, vooral in de graduate fase;
- een scherpe bewaking van de kwaliteit van het onderwijs is vanzelfsprekend.

Inspirerende docenten

Onze universiteit ziet de docent als cruciale factor in het onderwijs. Inspirerende docenten die vanuit hun kennis en ervaring, op basis van hun wetenschappelijk werk, in staat zijn de belangstelling van studenten te trekken en vast te houden en studenten uitdagen tot maximale inzet. Zij dragen er zorg voor dat hun studenten groeien naar zelfstandigheid om met de studiestof om te gaan; zij koppelen de kennisoverdracht aan het leren 'denken' door hun studenten, en het bijbrengen van academische vaardigheden, vaardigheden die ook in een maatschappelijke context van belang zijn. Zij hebben aldus het vermogen studenten aan te zetten tot reflectie, kritisch denken en zelfwerkzaamheid. Onze studenten leren een bepaalde veronderstelling te weerleggen,

leren daartoe op methodologisch verantwoorde wijze omgaan met gegevens en bronnen volgens de vereisten in de verschillende wetenschappelijke disciplines; zij zijn in hun werk vatbaar voor aanval en verdediging.

De belangrijke rol van docenten in het onderwijs komt voort uit het feit dat juist zij door hun vakkennis en onderzoekservaring in staat zijn het niveau en de kwaliteit van het onderwijs te waarborgen. En juist zij spelen een uiterst belangrijke rol om het rendement van onze opleidingen te verbeteren door te experimenteren met vernieuwende onderwijsvormen en, waar nodig, met een strakkere onderwijsorganisatie en daarmee de uitval te verminderen.

Het zijn docenten die studenten moeten uitdagen door hen te confronteren met complexe probleemsituaties met oplopende moeilijkheidsgraad en die te koppelen aan de benodigde vaardigheden zoals het daarover schriftelijk of mondeling kunnen rapporteren en verdedigen. Leren vraagt van studenten ook oefening. Voor een deel van de (ouderejaars-)studenten kan deze oefening vorm krijgen door hun onder toezicht van hun docent een rol te geven in onderwijs voor jongerejaarsstudenten, bijvoorbeeld bij het begeleiden van werkgroepen of practica met bijkomend voordeel dat in het onderwijs ook meer schaalverkleining kan worden bereikt (kleinere werkgroepen). Voor anderen is deelname aan onderzoek een stimulans om probleemsituaties verder uit te diepen.

Inspirerend onderwijs is voor een groot deel intellectueel uitdagen van studenten en hen stimuleren tot het leveren van prestaties. Dit dient te zijn ingebed in een leeromgeving die studenten ontwikkelingskansen biedt, waarbij de student eigen talenten kan ontdekken en verder kan ontwikkelen met mogelijkheden eigen accenten in de studie te leggen. Een onderwijsinfrastructuur met professionele studiebegeleiding en -adviesing biedt studenten ondersteuning bij hun keuzeprocessen.

Naast hun vakkennis en hun onderzoekservaring zullen docenten vertrouwd moeten zijn met verschillende rollen in het onderwijs- en leerproces van studenten en hiervoor moeten worden toegerust door opleiding en vaardigheidstraining. Deze professionalisering van docenten verdient aandacht om de kwaliteit van het onderwijs qua inhoud, vorm en didactiek verder uit te bouwen. Ook promovendi die onderwijs gaan geven zijn gebaat bij een voorbereiding op deze rol door het volgen van een cursus of training, en door coaching. Onze universiteit heeft de basiskwalificatie onderwijs ingevoerd en voorziet in een aanbod van trainingen voor het vergroten van de Engelse taalvaardigheid van docenten. Onze universiteit stelt in het onderwijs eisen aan studenten maar ook aan docenten. De basiskwalificatie onderwijs is hierin een eerste stap; de aandacht voor de ontwikkeling van verdergaande kwalificaties, waaronder de mogelijkheid voor docenten om een seniorkwalificatie te verwerven, wordt onder ogen gezien. Ook seniordocenten worden aangemoedigd om samen met collega's of vakspecialisten en aan de hand van *best practices* hun onderwijskwaliteiten steeds verder te verbeteren. Van docenten mag daarbij mogen verlangd dat zij voortdurend bij blijven in het gebruik van ict in het onderwijs. Uiteraard betekent dit ook dat docenten

een context van geavanceerde middelen wordt geboden, zoals hoogwaardige voorzieningen in apparatuur, ict en bibliotheek.

Docenten die systematisch onder de maat functioneren, blijkend uit o.a. negatieve oordelen van studenten bij onderwijsevaluaties, dienen hierop te worden aangesproken in resultaat- en ontwikkelingsgesprekken, met daadwerkelijke gevolgen als geen verbetering optreedt. Kwalitatief goed onderwijs is niet verenigbaar met vrijblijvendheid, voor studenten, noch voor docenten.

Differentiatie en succesvol studeren

Ons onderwijs richt zich op een gedifferentieerde instroom van studenten. Dit geldt voor zowel de bacheloropleidingen als voor de masteropleidingen. In onze visie staat de ontwikkeling van het individuele talent dat studenten meebrengen in een opleiding die bij hen past, centraal. Dit kan gericht zijn op het ontwikkelen van hun wetenschappelijk talent dan wel talenten die bruikbaar zijn op de externe arbeidsmarkt. Dit houdt in dat ons onderwijs rekening houdt met differentiatie in keuzes van studenten, zowel bij hun keuzes uit ons gevarieerde onderwijsaanbod als de wijze waarop zij hun studie kunnen of willen vormgeven. Sommige studenten zullen disciplinaire diepgang zoeken; anderen zoeken deze diepgang juist in een interdisciplinaire context of zoeken verbreding. Studenten maken ook onderweg steeds verdere keuzes over hun studie, bijvoorbeeld om al dan niet (direct) na de bacheloropleiding met een masteropleiding door te gaan.

Een deel van de studenten wenst de studie nominaal af te ronden. Andere studenten hebben bovengemiddelde capaciteiten voor het verwerven van academische kennis en vaardigheden: zij leren snel, hebben een brede belangstelling en zijn intrinsiek gemotiveerd om hun academische studie optimaal te benutten. Voor hen biedt onze universiteit excellentieprogramma's. Er zijn ook studenten die hun studie als een mogelijkheid zien om zich te kwalificeren voor een maatschappelijke functie, waartoe zij hun opleiding met diverse vormende nevenactiviteiten willen verrijken en daarin extra willen investeren. Dit vergt het bieden van flexibiliteit in de onderwijsorganisatie. Flexibiliteit in de onderwijsorganisatie die ook van belang is om rekening te houden met studenten met een functiebeperking. Omdat studeren voor deze specifieke groep studenten vaak extra tijd en energie kost, is het van belang in te zetten op extra ondersteuning, begeleiding en (ICT-)voorzieningen om te voorkomen dat hun studiesucces door hun functiebeperking wordt belemmerd.

Onze universiteit wil ruimte bieden voor de uiteenlopende keuzes van studenten en daarmee hun kans op succes vergroten. Het bieden van ruimte gaat gepaard met een wederkerigheid in de relatie tussen de opleiding en de student. Aan beide zijden ligt er een inspanningsverplichting: studenten kunnen op goed onderwijs en goede begeleiding rekenen mits zij bereid zijn ook het uiterste uit zichzelf te halen. Goede studenten zullen worden uitgenodigd om hun studie met extra studieactiviteiten aan te vullen; studenten die gemiddeld studeren zullen daarentegen worden aangemoedigd zich juist op het afmaken van hun opleiding te concentreren.

Als norm stelt de Universiteit Leiden dat studenten hun bachelordiploma in de nominale duur van 3 jaar halen, met een eventuele uitloop naar maximaal 4 jaar als studenten voor hun eigen vorming extra relevante activiteiten willen ondernemen.

Studeren gaat gepaard met studentenleven. In Kiezen voor Talent werd reeds opgetekend dat de Universiteit Leiden een leeromgeving wil bieden die de student optimaal stimuleert en aanzet tot zowel academische vorming als meer algemene vorming en persoonlijke ontplooiing. Het verenigingsleven is in Leiden sterk ontwikkeld en draagt bij aan de vorming van studenten. De universiteit ziet in de vele studie-, sport- en studentenverenigingen een belangrijke uitingsvorm van hoe een deel van haar academische gemeenschap zich organiseert; zij stimuleert studenten lid te worden van deze verenigingen of actief te participeren in andere bestuurlijke of georganiseerde verbanden. Studieverenigingen hebben een belangrijke rol om studenten binnen opleidingen in een gemeenschap op te nemen en hen het gevoel te geven deel uit te maken van een *community*. Leden van studieverenigingen en studentenverenigingen hebben ook een belangrijke rol in de voorlichting van aspirant-studenten over de Universiteit Leiden en de mogelijkheden die de universiteit en de stad bieden.

Studiesucces in de bacheloropleidingen

Studenten die voor onze universiteit kiezen hebben ambities, willen doorgaans met goede resultaat binnen de nominale studieduur afstuderen en een goede uitgangspositie voor de arbeidsmarkt krijgen. De Universiteit Leiden wil dit mogelijk maken. Zij richt zich op een ambitieuze studiecultuur.

Onze universiteit wil studenten een degelijke wetenschappelijke opleiding bieden die carrièrekansen vergroot. Vernieuwing van het onderwijs moet passen bij de ontwikkelingen in de wetenschapsgebieden. In Leiden kan dit ook aansluiten bij profileringsgebieden in het onderzoek. Om de 'waarde' van afgestudeerden op de arbeidsmarkt te vergroten wordt vernieuwing ook gezocht door combinaties van opleidingen met bedrijfswetenschappen of zoals bij Geesteswetenschappen het verbinden van opleidingen met zogenoemde praktijkstudies.

De Universiteit Leiden wil herkend worden als een universiteit die uitdaagt, stimuleert en die studenten daarenboven veel naast de studie heeft te bieden.

Het Leids Studiesysteem (LSS) is indertijd ingevoerd als context waarbinnen het bsa kon functioneren. Het LSS omvat kennismakingsgesprekken met studenten na binnenkomst, een mentoraatsysteem als introductie en begeleiding bij de studie (ingevuld door docenten en/of ouderejaarsstudenten), een vroege toets om studenten snel feedback te geven, en 3 adviesmomenten waarvan de laatste met een bindend karakter; de bsa-norm is verhoogd naar 40 studiepunten (inclusief voor de opleiding vastgestelde aanvullende eisen) en het propedeutisch examen dient binnen 2 jaar te zijn behaald. Een en ander is voor elke bacheloropleiding neergelegd in een studiebegeleidingsplan.

Om de kans op succes voor studenten van onze universiteit te vergroten, en daarmee ook de doelmatigheid te verhogen, zullen de begeleidingsaspecten van het Leids Studiesysteem worden doorgelicht, worden vernieuwd en worden uitgebreid naar alle

bachelorjaren. Uitgangspunt is dat studenten tijdig hun studieritme vinden en dit in de rest van hun studie weten vast te houden. Hierbij wordt rekening gehouden met de diversiteit in de instroom en het talent van elke student. De focus richt zich op een betere match tussen student en opleiding voorafgaand aan de inschrijving of direct in het vervolg daarop.

Een taskforce Studiesucces zal een aantal aanvullende maatregelen onderzoeken die bijdragen aan studiesucces in de bacheloropleidingen. Maatregelen zijn onder andere:

- het invoeren van een intake als voorlichtingsinstrument rondom het moment waarop potentiële eerstejaarsstudenten zich voor de studie inschrijven, met het oog op het bereiken van een betere match maar ook op het mogelijk maken studenten beter binnen het hoger onderwijs te houden – uiteraard bij voorkeur binnen onze universiteit – , en latere uitval tegen te gaan. Veel studenten vergissen zich bij de start van hun studie; getracht moet worden hen voor onze universiteit te behouden maar dan in een andere opleiding. Belangrijk is met belangstellenden in contact te komen. Een dergelijke intake kent verschillende vormen en vraagt om differentiatie en maatwerk per opleiding. De intake wordt via de website ondersteund door een keuzewijzer met zelftesten voor een betere oriëntatie op wat de opleiding voorstelt, en met doelgerichte informatie, bijvoorbeeld over eventuele deficiënties die blijken ervaring bij de opleiding studenten parten kunnen spelen in het verdere studietraject;
- het invoeren van een jaarklassensysteem in het eerste studiejaar waarmee de Faculteit Rechtsgeleerdheid in het Leiden Law School-project goede ervaringen heeft opgedaan. Met een jaarklassensysteem kan worden bereikt dat een groeps cultuur wordt bereikt om op tijd af te studeren maar ook dat vooral binnen de grote opleidingen studenten in kleine groepen worden opgenomen;
- het bieden van mogelijkheden om bij vroege uitval in een andere opleiding door te gaan met puntenbehoud en zonder of met beperkt verlies aan tijd;
- het nader structureren van de leeromgeving na het propedeutisch examen waarbij studenten verschillende routes kunnen doorlopen afhankelijk van hun mogelijkheden en ambities, zoals het deelnemen aan een Honours Class. Meer differentiatie in het onderwijs moet tegemoet komen aan verschillen tussen studenten;
- om de student maximaal te matchen met de opleiding en goede begeleiding en ondersteuning te kunnen bieden bij de route die de student doorloopt, worden voor het 2^e en 3^e studiejaar afspraken tussen de opleiding en de student vastgelegd in een studieplan, waarna de afspraken worden gevolgd in het studentenvolgsysteem. De individuele afspraken in het studieplan weerspiegelen een wederkerigheid in de inspanningen van de opleiding (docenten) en van de student. Het studieplan beoogt studenten te laten nadenken over wat zij met hun tijd (gaan) doen; in het mentoraatsysteem in het eerste jaar kan hier reeds een aanloop toe worden genomen;
- binnen de universiteit wordt een *code of practice* van kracht waarin zal worden opgenomen wat elke student van de universiteit, opleiding of docent mag verwachten en deze op mag aanspreken. Daartegenover bevat deze code of practice ook verantwoordelijkheden van de student

Met de genoemde maatregelen sluit onze universiteit zich aan bij de strategische agenda van de minister van OCW en de speerpunten die binnen de VSNU zijn afgesproken voor het studiesucces in de bacheloropleidingen.

Graduate schools

Begin 2008 heeft de taskforce *Graduate Studies* geadviseerd over de verdere ontwikkeling van de graduate fase, in het bijzonder de organisatie van graduate schools binnen onze universiteit. Om tot een duidelijke plaatsbepaling van de graduate schools binnen de faculteiten te komen, inclusief verantwoordelijkheidslijnen en bevoegdheden, heeft de taskforce een generiek model voor de graduate schools beschreven en aangegeven op welke wijze dit model binnen de faculteiten past. Kern van het model is dat instituten, met daarin het wetenschappelijk personeel ondergebracht, de constituerende onderdelen van de graduate schools vormen. De instituten functioneren als capaciteitsgroepen ten behoeve van het graduate- en bacheloronderwijs; zij zijn inhoudelijk verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het onderzoek, en kennen een vergaande mate van autonomie binnen de universitaire en facultaire kaders. Binnen de universiteit zijn, inclusief het LUMC, zes graduate schools ingericht. De graduate schools hebben als doel de inhoudelijke coherentie in onderwijs- en onderzoeksprogramma's te vergroten en zorg te dragen voor de profilering van deze programma's op de nationale en internationale markt. Ambitie is dat levendige graduate schools met hun master- en PhD opleidingen als een magneet gaan werken op nieuwe masterstudenten en promovendi.

Aantrekkingskracht van de masteropleidingen

Onze masteropleidingen kenmerken zich door een internationale oriëntatie en worden in beginsel in het Engels aangeboden. Het bevorderen van de instroom in de masteropleidingen van zowel Nederlandse als buitenlandse studenten blijft een belangrijke doelstelling voor de komende periode. De masteropleidingen kennen daarmee een steeds verdergaande internationale en heterogene samenstelling. De internationale instroom is van belang voor de omvang en kwaliteit van onze masteropleidingen.

In haar adviezen heeft de taskforce *Graduate Studies* gewezen op de meer divers en complexer geworden onderwijsvraag. Dit betekent dat naar grotere flexibiliteit in het aanbod moet worden gezocht om op deze vraag in te spelen, o.a. door het vormgeven van pre-masterprogramma's, nieuwe ijking van toelatingscriteria, het aanreiken van mogelijkheden voor studenten om in de researchmasters ook professionele vaardigheden op te doen voor de arbeidsmarkt. De taskforce heeft het inrichten van graduate programmes als geïntegreerde trajecten van (research)masteropleidingen en de promotieopleiding op de agenda geplaatst.

Het aanbod van masteropleidingen moet scherper in de nationale en internationale markt worden gezet, waarbij de meerwaarde van de masteropleiding voor de Nederlandse studentenmarkt pregnanter moet worden gecommuniceerd, ook wat betreft de aansluiting op de arbeidsmarkt.

Doorstroom vanuit het hoger beroepsonderwijs

In aansluiting op wat eerder is aangegeven in de paragraaf over de versterking van de marktpositie en in het verlengde van de adviezen van de taskforce *Graduate Studies* zal de samenwerking met hbo-instellingen worden uitgebreid om de doorstroom van hbo-studenten naar geschikte aansluitende masteropleidingen te bevorderen. Dit kan door het aanbieden van pre-masterprogramma's of minor-onderwijs, dat bij voorkeur is ingebouwd in het laatste jaar van de hbo-opleiding. Daarbij zal overeenkomstig een van de adviezen van de taskforce het toelatingsbeleid opnieuw worden bezien om te bereiken dat onnodige belemmeringen bij deze doorstroom worden weggenomen.

Aanscherping van de 3^e cyclus

Met het instellen van graduate schools en het onderbrengen van de promotieopleidingen in deze graduate schools krijgen de structurering van de opleidingsaspecten van het promotietraject in *PhD programmes* en de begeleiding en voortgang van het promotietraject meer aandacht, en niet in de laatste plaats de kwaliteitsbewaking.

De graduate schools zijn essentieel om het onderzoekskarakter van de universiteit uit te dragen en studenten en promovendi (*PhD candidates*) uit de internationale markt aan te trekken. De Universiteit Leiden wil haar researchkarakter versterken en dit duidelijk positioneren in het Europese krachtenveld van onderwijs en onderzoek. De universiteit wil daartoe in de (internationale) studentenmarkt een duidelijk graduate profiel neerzetten. De internationalisering van de universiteit heeft met name betrekking op de graduate fase. Het streven van onze universiteit is gericht op het vergroten van het aandeel van buitenlandse studenten in de master- en PhD-opleidingen, overigens onverlet het vergroten van het aantal studenten in de bacheloropleidingen.

Opleidingenaanbod

Het Leidse onderwijsaanbod is zeer breed; de opleidingen zijn veelal traditioneel en disciplinair. Tussen wetenschapsgebieden en tussen faculteiten staan echter schotten die belemmerend werken op het creëren van aantrekkelijk nieuw aanbod. De breedte en diversiteit is mede daardoor onvoldoende neergeslagen in een aantrekkelijk nieuw Leids aanbod. De aantrekkingskracht van opleidingen op het gebied van (nieuwe) media, communicatie, cultuur, Europa, liberal arts en University Colleges bij een aantal andere universiteiten heeft het marktaandeel van de Leidse traditioneel disciplinaire opleidingen aangetast. Relatief veel studenten kiezen na hun bachelor voor een meer beroepsgerichte master elders. Leiden heeft een relatief geringe zij-instroom in de masteropleidingen vanuit het hbo.

Onze universiteit wil nieuwe bachelor- en masteropleidingen starten waarvan wordt verwacht dat deze tot een substantieel hogere instroom, doorstroom en zij-instroom in de verschillende cycli zullen leiden. Deze opleidingen zullen inbreng vergen van meerdere instituten binnen faculteiten en van meerdere faculteiten. De meeste zullen in belangrijke mate worden opgebouwd met bestaande onderwijsdelen. Onze universiteit wil tevens aansluiten op ontwikkelingen in het vwo naar tweetalig onderwijs, en haar aanbod met Engelstalige bacheloropleidingen aanvullen. Per saldo moet deze vernieuwing in het onderwijsaanbod, samen met een sterkere instroom in bestaande

opleidingen, leiden tot een groei van het marktaandeel tot 10%. Het gaat er daarbij om dat het gemiddeld aantal studenten per opleiding fors toeneemt.

Een plan van aanpak en een tijdsplanning moeten leiden tot de ontwikkeling, accreditatie en het vermarkten van deze opleidingen, passend binnen de personele en budgettaire mogelijkheden.

Onze universiteit volgt hierin de adviezen van de taskforce *Nieuw Financieel Perspectief* die in 2008 heeft geadviseerd over de financiële positie van de universiteit, en de consequentie die dit heeft voor het opleidingsaanbod.

7. Excellent onderzoek

Profileringsgebieden

Bij onze universiteit vindt zeer hoogwaardig onderzoek plaats. Door sterkere focus op een beperkt aantal onderzoeksterreinen, omschreven in hiertoe aangewezen profileringsgebieden, wil onze universiteit haar sterke onderzoeksterreinen expliciet positioneren en zorgen voor meer zichtbaarheid van expertise. Op deze wijze wil onze universiteit de mogelijkheid aangrijpen en ambitie realiseren om juist op deze terreinen grote onderzoeksprogramma's vorm te geven, waar wenselijk in samenwerking met andere kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties en bedrijven, zowel in nationaal als in internationaal verband.

In profileringsgebieden heeft onze universiteit voldoende kwalitatieve en kwantitatieve massa om aanzien te behouden of te verwerven, om substantieel mee te dingen naar externe subsidies en om aantrekkelijk te zijn voor excellente wetenschappers. Deze gebieden zijn veelal interdisciplinair; zij sluiten aan bij grote maatschappelijke vraagstukken, waarvoor naar verwachting additionele externe middelen beschikbaar komen. Profileringsgebieden bieden ook de mogelijkheid mee te evolueren met de ontwikkeling van maatschappelijke en wetenschappelijke prioriteiten, terwijl de stabiele basis daarvoor in de instituten ligt.

Het College heeft in overeenstemming met de faculteitsbesturen de volgende 11 profileringsgebieden vastgesteld:

- Fundamentals of science
- Global interaction of people, culture and power through the ages
- Brain function and dysfunction over the lifespan
- Bioscience: the science base of health
- Language diversity in the world
- Vascular and regenerative medicine
- Interaction between legal systems
- Health, prevention and the human life cycle
- Political legitimacy: institutions and identities
- Translational drug discovery and development
- Asian modernities and traditions

Ook onderzoekers uit het LUMC participeren in een belangrijk deel van de profileringsgebieden. Het LUMC genereert steeds een groot aantal promoties, heeft een sterke positie in de middelenverwerving in de verschillende geldstromen, en kent in

toenemende mate belangwekkende relaties met de verschillende faculteiten binnen onze universiteit. De relatie met Wiskunde en Natuurwetenschappen (ook in het samenwerkingsverband met Naturalis) is al van lange duur, maar ook met andere wetenschapsdomeinen (delen binnen de Sociale wetenschappen en Geesteswetenschappen) ontstaan in het onderzoek steeds meer verbindingen; verbindingen die nu ook hun uitdrukking vinden in een deel van de profileringsgebieden.

Vaststelling van profileringsgebieden betekent geenszins dat buiten die gebieden geen onderzoek wordt gedaan. Op alle terreinen waarin onderwijs wordt verzorgd is immers een onderzoeksbasis noodzakelijk. Het betekent wel dat stimuleringsgelden uitsluitend beschikbaar zijn voor versterking van het onderzoek binnen de profileringsgebieden. Met het oog op het creëren van voldoende massa heeft deze versterking ook consequenties voor het benoemingenbeleid van hoogleraren en het aantrekken van andere onderzoekers: aansluiting zal worden gezocht bij sterktes in de profileringsgebieden.

Strategische allianties

Ontwikkeling van de profileringsgebieden vergt strategische allianties met andere krachtige spelers. Onze universiteit is niet omvangrijk genoeg om op eigen kracht alle gebieden tot volledige ontwikkeling te brengen en daarin wereldwijd aanzien te verwerven. Op het gebied van de Life Sciences ontstaat een sterk cluster in samenwerking met het LUMC, de TU Delft, TNO en het Erasmus MC. Ook vormt het Bio Science Park in Leiden op het grondgebied van de universiteit een sterk cluster. De samenwerking met Naturalis bij het realiseren van een Nederlands Biodiversiteits Centrum mag eveneens niet onvermeld blijven. Gestreefd zal worden naar de ontwikkeling van dergelijke clusters op de andere profileringsgebieden. De omvang en veelzijdigheid van het onderzoek op het terrein van de Geesteswetenschappen vormen een goed vertrekpunt om tezamen met andere organisaties, zoals KNAW-instituten, en in samenwerking met de gemeente Leiden op het gebied van cultuur, een sterk cluster te ontwikkelen. Voor de Sociale en Juridische Wetenschappen vormt Den Haag een vruchtbare biotoop voor clustervorming. De Campus Den Haag geeft onze universiteit een groot strategisch voordeel. Duidelijk zal zijn dat onze universiteit structureel twee vestigingsplaatsen heeft, Leiden en Den Haag. De voorgenomen vestiging van een University College – mits aan de gestelde voorwaarden wordt voldaan – en van andere al dan niet bekostigde bachelor- en masteropleidingen, kan daaraan een belangrijke bijdrage leveren.

Ook binnen de universiteit zijn allianties nodig. Steeds vaker is zichtbaar dat interfacultaire en interdisciplinaire samenwerking tussen onderzoekers tot nieuwe gezichtspunten leiden en onderzoekers nieuwe inspiratie geeft. Het is dan ook van belang dergelijk grensoverschrijdende samenwerking te blijven stimuleren en in concrete interne allianties uit te drukken. Een goed voorbeeld is de samenwerking tussen drie faculteiten en het LUMC, die heeft geresulteerd in het ontstaan van het Leiden Institute for Brain and Cognition (LIBC).

Onderzoeksfinanciering

Onze universiteit wordt ten gevolge van de afname van de eerste geldstroom voor onderzoek in toenemende mate afhankelijk van de financiering vanuit NWO en de Europese Unie. Het aandeel van de Universiteit Leiden in de tweede en derde geldstroom dient minimaal te worden gehandhaafd op het huidige niveau en zo mogelijk te worden vergroot. Aangezien het budget van NWO voor de Vernieuwingsimpuls toeneemt en ook het budget van de EU de komende jaren zal groeien (niet alleen voor onderzoeksprojecten, maar ook voor onderwijsprojecten), zal de omvang van de tweede en derde geldstroom van onze universiteit fors moeten toenemen. Onze universiteit zal dan ook maximaal gebruik moeten maken van de kansen die de vergroting van het volume aan onderzoeksfinanciering van NWO en de EU bieden, zowel vanwege de afname van de eerste geldstroom voor het onderzoek als vanwege de kwalitatieve impuls die uitgaat van de deelname in de competitieve middelenverdeling. Binnen de instituten moet gezocht worden naar mogelijkheden om kansrijke onderzoekers ruimte te bieden om onderzoeksvoorstellen te schrijven. Binnen LURIS wordt expertise gebundeld om onderzoekers met advies te ondersteunen om de kans op honorering te vergroten.

Organisatie van het onderzoek

Om de wervingskracht van het onderzoek te versterken is naast de bevordering van profileringsgebieden en het aangaan van effectieve allianties een krachtige organisatorische vormgeving in grote eenheden noodzakelijk. Alleen daarmee kan de internationale concurrentie om projectsubsidies het hoofd worden geboden. Inmiddels is het onderzoek ondergebracht in zes graduate schools met daarbinnen voor de onderzoeksinstelling verantwoordelijke instituten, waarmee de voorwaarden geschapen zijn.

Promoties en promotieplaatsen

Het promotierendement verdient veel aandacht van de graduate schools. De begeleidingskwaliteiten van promotoren zijn essentieel om succesvol promoties te realiseren en de rendementen te verhogen. Deze begeleidingskwaliteiten en – resultaten zullen belangrijke onderdelen zijn van het resultaat- en ontwikkelingsgesprek dat jaarlijks met elke promotor wordt gevoerd. Voor het versterken van deze begeleidingskwaliteiten wordt binnen graduate schools voorzien in een aanbod van cursussen of het inzetten van *peers*.

De graduate schools ondersteunen daarnaast promovendi bij het ontwikkelen van hun loopbaanperspectieven binnen of buiten de universiteit, in wetenschappelijke functies of in functies op academisch niveau op de externe arbeidsmarkt. Onze universiteit voorziet op universitair niveau reeds in een cursusaanbod voor promovendi die zich willen oriënteren op functies buiten de wetenschap.

De graduate schools spelen tevens een belangrijke rol in de vergroting van het aantal promoties. Het aantal promoties is een zeer belangrijke factor in de overheidsfinanciering. Het belang van deze factor is nog groter geworden nu met ingang van 2009 de promotievergoeding sterk is verhoogd ten laste van de basisfinanciering onderzoek, waardoor de omvang van het eerste geldstroom onderzoeksbudget is

gedynamiseerd. Voor de toename van het aantal promoties is het nodig dat meer tweede en derde geldstroomprojecten worden verworven, aangezien de mogelijkheid om promovendi aan te stellen vanuit de eerste geldstroom na de overheveling van onderzoeksgelden naar NWO drastisch is afgenomen. Ook de werving van *PhD candidates* zonder aanstelling bij de universiteit (waaronder de zogenoemde buitenpromovendi) is in belang toegenomen.

8. Kennistransfer

De universiteit ziet universitaire kennis in het hart staan van actuele en toekomstige vraagstukken op het gebied van welzijn, welvaart, cultuur, economie en ondernemerschap. Het doel is om die kennis beter te benutten. Ook de wetenschap is ermee gediend als wetenschappers en ondernemers in innovatieve netwerken, strategische allianties, onderzoeksconsortia en uiteenlopende professionele samenwerkingsvormen kennis ontwikkelen en uitwisselen.

Kennis voor de samenleving

Onze universiteit ziet de kennistransfer naar de samenleving als een integraal deel van de academische taken en erkent en beloont activiteiten van haar onderzoekers op dit gebied. Dit uiteraard met in achtname van de vereisten van wetenschappelijke integriteit.

Maatschappelijke en economische waarde

De universiteit streeft, zoals eerder is aangegeven, naar meer inkomsten naast de eerste geldstroom, en dat kan ook als zij letterlijk haar maatschappelijke en economische waarde in financiële waardering omzet.

In het innovatiebeleidsplan van de universiteit in 2005 werden reeds enkele krachtige drijfveren genoemd voor een goede ontwikkeling van de kennistransfer:

- de nationale en Europese behoefte aan betere utilisatie van universitaire kennis, met het oog op de economische concurrentiepositie,
- de algemene overtuiging dat het belang van kennis voor welvaart en welzijn toeneemt,
- het veilig stellen van de universitaire positie voor toekomstig onderzoek en onderwijs,
- en de afnemende publieke financieringsbudgetten voor universiteiten.

De belangrijkste kennistransfer vindt feitelijk plaats door het afleveren van hoog gekwalificeerde academici. Daarnaast biedt onderzoeksamenwerking met private of maatschappelijke partijen een uitstekende basis voor kennistransfer.

Voor de valorisatie van kennis (licenties en nieuwe bedrijvigheid op basis van intellectueel eigendom) en het bieden van contractondersteuning voor derde geldstroomprojecten heeft de universiteit in 2005 de eenheid Leiden University Research and Innovation Services (LURIS) opgericht. Binnen LURIS wordt nauw samengewerkt tussen de universiteit en het Leids Universitair Medisch Centrum. Sinds

2007 is de dienstverlening van LURIS uitgebreid met subsidieadvies en ondersteuning van projectaanvragen voor Europese programma's, en recent ook voor nationale tweede en derde geldstroomprojecten. Een uitdaging die verder wordt vormgegeven is het uitbouwen van consultancy activiteiten vanuit de wetenschap en universiteit ten dienste van de maatschappij.

Ook onderzoeksfinanciers moedigen de kennistransfer aan tussen onderzoekers in universiteiten en hun evenknie in het bedrijfsleven, overheid en andere maatschappelijke organisaties. Deze kennistransfer kent ook een wederkerigheid omdat in contact met onderzoekers bij deze maatschappelijke instanties ook kennis uit de samenleving wordt gehaald, die in de wetenschapontwikkeling kan worden geïntegreerd.

De onderzoeksfinanciering zal door de overheid en subsidieverleners naar verwachting steeds meer (mede) op kennistransfer worden toegesneden. In haar strategie zal de Universiteit Leiden hierop aansluiten.

9. Mensen en organisatie

Personeel is een van de kritische succesfactoren in het streven van onze universiteit naar een toonaangevende positie in de wetenschappelijke wereld en in de samenleving. De kwaliteit van onze medewerkers is daarbij bepalend. Onze universiteit wil aantrekkelijk zijn voor de beste onderzoekers en docenten, in de nationale maar ook de internationale markt. Dit betekent dat wij perspectieven en een goed werkklimaat en een goede werkomgeving willen bieden voor wetenschappelijk talent, zowel van binnen de universiteit als van daarbuiten. Op deze wijze kan onze universiteit topwetenschappers aantrekken maar hen ook voor de universiteit behouden, en ruimte bieden om bij de top te blijven.

Academisch ondernemerschap

Academisch ondernemerschap moet mede ertoe leiden dat de universiteit haar positie in de geldstromen kan behouden en zo mogelijk verder kan uitbouwen op deelterreinen. Academisch ondernemerschap houdt in dat de wetenschappelijke staf van een instituut een eigen verantwoordelijkheid draagt voor de versterking van de marktpositie van het instituut, niet in het economisch verkeer maar in de concurrentie in de markt van het hoger onderwijs en de competitie om onderzoeksmiddelen, en daarmee bijdraagt aan de positie van de universiteit als geheel. Academisch ondernemerschap verwijst dus naar een proactieve instelling van onderzoekers om het onderwijs te vernieuwen en het onderzoek verder te versterken met tevens het zoeken naar mogelijkheden om de baten voor het instituut te vergroten. De wetenschappelijk directeurs zijn integraal verantwoordelijk voor de wetenschappelijke prestaties, het personeel en de financiën van het instituut. Het is bij uitstek hun taak om het academisch ondernemerschap te stimuleren, en daarbij zelf ook een voorbeeldfunctie te vervullen.

Belangrijk is dat onderzoekers aan onze universiteit aangemoedigd worden aanvragen in te dienen bij NWO en de EU en daarbij worden ondersteund om succesvol te zijn. Hiervoor is een actieve aanvraagroutine van onze onderzoekers van groot belang.

Dit stelt hoge eisen aan het personeelsbeleid en aan de begeleidingstructuur voor hen die projecten indienen. Zowel in de werving als in de beoordeling van onderzoekers is de zogenoemde 'verdiencapaciteit' een belangrijk criterium. Om meer projecten te verwerven zullen meer medewerkers voorstellen moeten indienen. Medewerkers kunnen bij LURIS terecht voor informatie en het opdoen van vaardigheden in het aanvragen van 2^e en 3^e geldstroomprojecten.

Academisch ondernemerschap en verdiencapaciteit verwijzen niet alleen naar het terrein van het onderzoek. Dit ondernemerschap richt zich ook op situaties in en rondom het onderwijs. Het betreft dan bijvoorbeeld het actief participeren in studentenwervingsactiviteiten voor de opleidingen, het aansluitingsprogramma vwo-wo, of het Pre-University College. Ook het meedenken over en het meewerken aan vernieuwing van het onderwijsaanbod, dat in de markt past, maakt hier deel van uit.

Perspectieven voor talent

Kwaliteit trekt talent aan en talent biedt meer kwaliteit. Talent trekt ook talent aan. Het universitaire beleid ten aanzien van het wetenschappelijk personeel is dan ook talent aantrekken, ontwikkelen en behouden.

Van talent mag een meerwaarde worden verwacht in het voordeel van de universiteit, op kansrijke gebieden waar de universiteit zich kan of wenst te profileren. Hiertoe is strenge selectie nodig van medewerkers die worden opgenomen in de vaste staf en selectiviteit in de verdere wetenschappelijke carrière die daarop volgt.

Daartegenover zal de universiteit aan talent *incentives* moeten bieden die voor betrokkenen aantrekkelijk zijn (aantrekkelijke werkorganisatie, beloningen bij prestaties in onderwijs en onderzoek). Het moet mogelijk zijn de beste medewerkers beter te belonen, niet alleen in geld maar ook in faciliteiten. Een aantrekkelijke werkorganisatie is ook van belang om wetenschappers uit het buitenland te interesseren om bij onze universiteit te gaan werken.

Van onze hoogleraren verwachten wij academisch leiderschap. Zij moeten binnen de instituten gericht zijn op het op niveau houden van de kwaliteit van het onderzoek en het vorm geven van een goede organisatie van het onderzoek, het opbouwen en onderhouden van internationale netwerken, en het vergroten van de *earning power*. Dit om de onderwijs- en onderzoeksfunctie van onze universiteit te versterken en bij te dragen aan de wetenschappelijke en maatschappelijke behoefte aan hoogopgeleide academici (begeleiden van promovendi).

De taakbelasting van hoogleraren is echter fors. Niet iedereen is geschikt om aan alle verwachtingen te voldoen en niet iedereen wordt automatisch hoogleraar. Op basis van een set van criteria bij nieuwe aanstellingen en benoemingen zal in het vervolg bij onze universiteit de lat hoger worden gelegd. Benoemingen die bredere domeinen binnen de wetenschapsgebieden bestrijken en waarbij het beschikken over gezag en leiderschapsvaardigheden een belangrijk criterium is. In de werkomgeving van de hoogleraar zal voldoende potentieel aan onderzoekers, docenten en andere professionals aanwezig moeten zijn om de uitoefening van de diverse taken mogelijk te maken.

Kwaliteit kost geld. De Universiteit Leiden wil een aantrekkelijke werkgever zijn voor toponderzoekers. Dit houdt in dat onze universiteit bereid is, in vergelijking met de internationale markt, bij het aantrekken van toponderzoekers concurrerende aanbiedingen te doen onder meer door het bieden van uitstekende faciliteiten in de benodigde onderzoeksinfrastructuur. Van deze hoogleraren wordt vervolgens verwacht dat zij zelf in staat zijn onderzoeksfinanciering binnen te halen.

Differentiatie

De verwevenheid van onderwijs en onderzoek is zonder uitzondering uitgangspunt voor al het wetenschappelijk personeel in vaste dienst. Prestatiebeoordelingen zijn dan ook gebaseerd op zowel onderwijs als onderzoek. De Universiteit Leiden legt hierbij de lat hoog. Goede resultaten in onderwijsevaluaties en aantoonbare wervingskracht in de 2^e geldstroom zijn belangrijke criteria. Dit laat onverlet dat een gedifferentieerd carrièrebeleid mogelijk is waarin ook selectief ruimte wordt geboden voor een loopbaan waarin het ontwerpen en ontwikkelen van onderwijs een centrale positie innemen, inclusief het daartoe benodigde onderzoek op dit gebied. Ook blijft het mogelijk een deel van de medewerkers te belasten met specifieke onderwijstaken, veelal op het gebied van vaardigheidsonderwijs of -training. Een carrière waarin onderwijs centraal staat, dient uiteraard niet te worden gebruikt als zijroute voor medewerkers die onvoldoende functioneren in onderzoek, maar een eigenstandige loopbaanroute in het personeelsbeleid te vormen. Onvoldoende functioneren in onderwijs of onderzoek dient gevolgen te hebben in het kader van resultaat- en ontwikkelingsgesprekken, zoals ook uitzonderlijke verdiensten juist voor beloning in aanmerking kunnen komen. In het personeelsbeleid bestaat aldus geen *'one size fits all'*. Het is mogelijk op een gestructureerde manier meer in het personeel- en carrièrebeleid te differentiëren, in aanstellingsvormen (tijdelijk - vast), in takenpakketten en verantwoordelijkheden, aansturing en dergelijke, waarbij ook rekening moet worden gehouden met doorstroommogelijkheden van nieuw potentieel. In alle faculteiten wordt prestatiegericht personeelsbeleid nog verder uitgewerkt; excellente onderzoekers en docenten moeten in aanmerking kunnen komen voor bevordering naar hogere wetenschappelijke functies, bijvoorbeeld op basis van beoordelingen binnen een *tenure track* systeem.

Personeelsbeleid moet per faculteit vorm krijgen. De faculteiten Rechtsgeleerdheid en Sociale Wetenschappen kennen een profiel van onderwijsfaculteit. In het personeelsbeleid moet bij deze faculteiten, meer dan bij de andere faculteiten, rekening worden gehouden met de omvang van onderwijstaken ingegeven door het volume aan studenten, de gedifferentieerde belangstelling onder studenten, de vereisten vanuit het afnemend beroepenveld, dan wel de concurrentie met de arbeidsmarkt.

Het bevorderen van een meer evenwichtige samenstelling van het personeelsbestand (op basis van gender, allochtone herkomst, medewerkers met een functiebeperking, e.d.) vergt permanente aandacht. Dit betreft ook de in- en doorstroom naar functies in de wetenschappelijke staf en hoogleraarposities, en leidinggevende posities in de ondersteunende staf. Onze universiteit heeft het charter 'Talent naar de top'

ondertekend waarmee zij zich voor vijf jaar verbindt aan streefcijfers om meer vrouwen op hogere universitaire functies te krijgen.

Ondersteunend- en beheerspersoneel (OBP)

Voor het OBP geldt dat met de opbouw van het functiegebouw en de verdere verfijning daarvan in de praktijk goede doorstroommogelijkheden moeten worden geboden, zowel horizontaal als verticaal. Dit moet gepaard gaan met verdere professionalisering en ontplooiingsmogelijkheden van medewerkers. Opleidingen voor het personeel moeten erop gericht zijn hen duurzaam inzetbaar te houden en op het behouden van hun 'marktwaarde' op de externe arbeidsmarkt.

Het is van groot belang dat taken zodanig worden ingericht dat optimaal gebruik wordt gemaakt van alle beschikbare competenties van medewerkers. Het voeren van resultaat- en ontwikkelingsgesprekken is het instrument om hierin met afspraken te sturen.

Kwaliteitsverhoging, optimale doelmatigheid en efficiëntie wordt bereikt door maximale afstemming over wat in de verschillende lagen en kolommen van de universiteit gebeurt. Eerste stappen worden daartoe gezet in de ontwikkeling van *shared service centres*.

Het ondersteunend- en beheerspersoneel vormt een belangrijk onderdeel van de infrastructuur voor de ondersteuning van de primaire taken van de universiteit. Deze categorie vormt momenteel ongeveer 46% van het totale personeelsbestand van de universiteit. Ook voor deze categorie is de vraag aan de orde of qua personeelsbeleid niet meer rekening moet worden gehouden met differentiatie binnen deze groep. Relevant onderscheid is bijvoorbeeld al tussen onderzoek- en onderwijsondersteunend personeel en administratief/facilitair personeel. Deze beide delen in het personeelsbestand vervullen verschillende rollen in de universitaire organisatie met een eigen dynamiek in de ontwikkeling van het werk.

Gericht personeelsbeleid voor de verschillende categorieën in het ondersteunend- en beheerspersoneel zal ertoe moeten leiden dat deze medewerkers ook in de toekomst actief kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van de universiteit, de ondersteuning van onderwijs en onderzoek, dan wel de administratieve en facilitaire processen.

Bestuur

De doelstellingen en taakstellingen op het gebied van onderwijs en onderzoek uit dit instellingsplan vragen om academisch ondernemerschap van medewerkers en hun leidinggevenden, meer dan tot nu toe gebruikelijk was bij de Universiteit Leiden. Door de realisatie van de aanbevelingen van de taskforce *Graduate Schools* zijn de voorwaarden voor vergroting van het ondernemerschap geschapen. Door de fusie van vier faculteiten tot de Faculteit der Geesteswetenschappen, zijn zes krachtige faculteiten ontstaan met zevenentwintig instituten, elk met een wetenschappelijk directeur. Het wetenschappelijk personeel is ondergebracht in deze instituten. De instituutdirecteuren zijn integraal verantwoordelijk voor de wetenschappelijke prestaties, het personeel en de financiën van het instituut. Zij dragen tevens verantwoordelijkheid voor de inzet van personeel in het onderwijs, onverlet de (wettelijke) verantwoordelijkheid van opleidingsdirecteuren en -besturen voor de

inrichting van de opleidingen (conform artikel 9.17 WHW). Voor de opleidingen functioneren opleidingscommissies als onderdeel van de kwaliteitsborging van het onderwijs, met daarbinnen de paritaire vertegenwoordiging van studenten. Het functioneren van de instituten bepaalt het functioneren van de universiteit als geheel. Het College van Bestuur, de faculteitsbesturen en de instituutdirecteuren vormen samen met de directeuren van de ondersteunende eenheden het 'leiderschap' van de Universiteit Leiden. Door de vermindering van het aantal faculteiten en de toekenning van integrale verantwoordelijkheden aan de instituten, functioneert het Bestuursberaad in toenemende mate als de 'Groepsraad' van de Universiteit Leiden. Periodieke bijeenkomsten van het College van Bestuur, de faculteitsbesturen en de wetenschappelijk directeuren van de instituten moeten zorgen voor korte communicatielijnen.

Medezeggenschap en klankbordfunctie

De medezeggenschap is binnen onze universiteit overeenkomstig de WHW ingericht in faculteitsraden, dienstraden en een universiteitsraad. Onze universiteit hecht tevens grote waarde aan bijdragen vanuit de studentengemeenschap zoals dat onder andere via de Leidse Studentenraad tot stand komt. Ook buiten al deze georganiseerde kaders vindt op diverse niveaus binnen de universiteit samenspraak met studenten en promovendi plaats, veelal in informeel overleg. Met vertegenwoordigers van de vakcentrales vindt overleg plaats in het Lokaal Overleg.

Onze universiteit acht constructief overleg en de samenspraak op diverse plekken binnen de universiteit van groot belang om de universiteit op goede wijze te laten functioneren ten behoeve van de gehele universitaire gemeenschap, haar bestuur en organisatie, en voor een goede uitvoering van haar taken.

10. Alumni

Alumni zijn voor onze universiteit belangrijke ambassadeurs in de maatschappij; zij dragen in die rol in belangrijke mate bij aan het imago van onze universiteit. Het alumnibeleid is er dan ook op gericht de verbondenheid van alumni met onze universiteit te behouden en te versterken. Alumni doen kennis en ervaring op in diverse maatschappelijke posities en functioneren in uiteenlopende maatschappelijke netwerken. Adviezen van en contacten met actieve alumni vanuit deze maatschappelijke context zijn voor onze universiteit van grote waarde.

Actieve alumni dragen – niet onbelangrijk tegen de achtergrond van teruglopende overheidsmiddelen – ook bij met financiële bijdragen. Onze universiteit hecht dan ook aan de goede samenwerking met het Leids Universiteits Fonds, dat met de donaties van alumni diverse activiteiten op gebied van onderwijs en onderzoek mogelijk maakt, en vele studentenactiviteiten ondersteunt.

Elke alumnus – tot slot – is bij ons welkom om (nieuwe) kennis en vaardigheden op te doen of deze te actualiseren (lifelong learning).

Een categorie die niet onvermeld mag blijven omvat de groep emeriti en oud-medewerkers. Onze universiteit profiteert bijvoorbeeld van de inzet van emeriti bij het

afroeden van promotiebegeleiding; emeriti en oud-medewerkers zijn ook belangrijke ambassadeurs voor de universiteit.

11. Financieel perspectief

De ambities van de universiteit op het gebied van onderwijs en onderzoek vergen een financieel solide fundament. De beoogde groei van het marktaandeel, de vergroting van het studiesucces en de versterking van het onderzoeksprofiel geven uitzicht op een – ook in financieel opzicht – gezonde toekomst.

Op korte termijn zijn echter maatregelen nodig om deze strategie te verwezenlijken. Er moet geïnvesteerd worden in de gebieden waarop de universiteit zich wil vernieuwen. Om daarvoor geld vrij te maken zijn bezuinigingen onvermijdelijk.

Onder de noemer ‘Naar een nieuw financieel perspectief’ is daartoe een samenhangend plan gemaakt. Dit plan bestaat uit een aantal componenten:

1. De faculteiten en het LUMC krijgen uit de eerste geldstroom minder middelen toegewezen voor onderzoek dan voorheen. Het is de nadrukkelijk de bedoeling dat zij daarvoor compensatie zoeken door het actief werven van onderzoekssubsidies bij NWO en bij Europese fondsen. Ter ondersteuning daarvan wordt het universitaire expertisecentrum LURIS uitgebreid.
2. De tweede pijler onder het plan bestaat uit maatregelen om de doelmatigheid te vergroten. In dat kader worden activiteiten die niet tot de kerntaken van de universiteit behoren beëindigd. Het aantal afzonderlijke opleidingen wordt gereduceerd door verbreding en samenvoeging van kleine opleidingen. De ondersteunende functies, zoals bibliotheken, ict-ondersteuning en administraties worden efficiënter georganiseerd.
3. Langs diverse wegen worden additionele middelen geworven. Daarbij kan zowel gedacht worden aan subsidies voor het opzetten van nieuwe activiteiten, als aan extra inkomsten door meer promoties, een verbetering van het studiesucces en een vergroting van het aantal betalende buitenlandse studenten.

Het plan moet uiteindelijk leiden tot een verbetering van de exploitatie met 30 miljoen euro, min of meer gelijkelijk verdeeld over de drie componenten. Een deel van de opbrengst wordt gebruikt om de universitaire begroting weer in evenwicht te brengen. Een ander deel is beschikbaar om te investeren in de versterking en vernieuwing van onderwijs en onderzoek.

Zo worden, naast het bestaande vernieuwingsfonds, vanaf 2010 middelen geoordeeld voor de stimulering van het onderzoek in de aangewezen profileringsgebieden. Dit komt bovenop de voor onderzoek toegewezen middelen die faculteiten en instituten zelf bestemmen voor de profileringsgebieden waar zij in participeren.

Om getalenteerde buitenlandse studenten die in Leiden een masteropleiding willen volgen over de (financiële) drempel te helpen is het beurzen-programma ‘Leiden

University Excellence Scholarships' (LExS) in het leven geroepen. De eerste beurzen zullen worden uitgereikt bij de opening van het academisch jaar 2009/10.

De middelen voor onderwijs en onderzoek worden met ingang van 2010 aan de faculteiten toegewezen met behulp van een nieuw ontworpen verdeelmodel dat inspeelt op de universitaire prioriteiten, waarbij door toepassing van verschillende parameters rekening is gehouden met verschillen tussen faculteiten. Met de faculteiten is afgesproken, dat de financiële *incentives* die voortkomen uit het model ook intern worden doorgegeven aan de instituten en opleidingen.

Het nieuwe verdeelmodel voorziet in een financiële bonus voor elk bachelor- of masterdiploma dat aan een bekostigde student wordt uitgereikt. Van de verdeelde middelen heeft ongeveer 10 miljoen euro betrekking op deze diplomabonus. Ook voor met succes afgerond promotieonderzoek ontvangen de faculteiten tezamen ruim 10 miljoen euro per jaar van een verhoogde promotiepremie. Opleidingen die initiatieven nemen om het studierendement te verbeteren worden hierdoor aangemoedigd én ondersteund.

Middelen voor onderzoek moeten steeds meer in competitie verworven worden; van alle faculteiten en instituten worden hiertoe dan ook inspanningen verwacht. Succes bij de verwerving van onderzoekssubsidies van NWO en EU wordt bij de modelmatige verdeling van middelen beloond. Elk jaar wordt op grond daarvan ongeveer 20 miljoen euro per jaar verdeeld onder de faculteiten. Daarnaast ontvangen faculteiten middelen voor onderzoek in de vorm van een opslag op het onderwijsbudget. Op die wijze wordt voorkomen dat het onderzoek volledig afhankelijk wordt van de beschikbaarheid van subsidies.

Naast de gerichte steun die gegeven wordt aan het onderwijs en onderzoek in de faculteiten, investeert de universiteit in de komende jaren ook meer dan 100 miljoen euro in de vernieuwing van gebouwen en ict-voorzieningen.