

Vernieuwen en verbinden

Strategisch plan Universiteit Leiden 2022-2027



Universiteit
Leiden

INHOUD

VERBINDEND
VERNIEUWEND
VERANTWOORDELIJK
VRIJ

Woord vooraf	4
Samenvatting	6
1 Kernboodschap: verbinden vanuit onze kracht	9
2 Wie we zijn en wat ons drijft	13
Onze sterke kenmerken.....	14
Onze belofte.....	17
Onze kernwaarden.....	17
3 Onze uitdagingen	19
4 Wat we nastreven	23
Onze koers: stevige verbindingen voor kwaliteit en impact.....	24
Ambitie 1: Ruimte voor vernieuwing.....	27
Ambitie 2: Toonaangevend interdisciplinair onderzoek en onderwijs.....	30
Ambitie 3: Toekomstgerichte ontwikkeling van studenten.....	33
Ambitie 4: Een gezonde, betrokken en lerende gemeenschap.....	36
Ambitie 5: Meer waarde via strategische samenwerking.....	39
Ambitie 6: Ruim baan voor talent en ontplooiing.....	43
5 Doorkijk: van strategie naar realisatie	46
Bijlage 1 – Doorlopende ontwikkelthema's	48
Bijlage 2 – Stimuleringsprogramma's	50



WOODRIDGE WOODRIDGE



Met trots presenteren we dit nieuwe strategisch plan van onze universiteit. Het is een plan van en voor ons allemaal. We zijn niet alleen trots op de inhoud, op de koers en op de ambities, maar vooral ook op de manier waarop dit strategisch plan er is gekomen: samen. Velen van jullie hebben open en enthousiast meegedacht, ons en elkaar geïnspireerd, en vanuit allerlei kanten waardevolle inzichten gedeeld. Ook onze stakeholders gaven blijk van een groot hart voor onze universiteit en waren met alle plezier bereid om met ons mee te denken. We realiseren ons daarbij dat deze betrokkenheid in tijden van de coronapandemie des te betekenisvoller is.

Samen hebben we dit proces doorlopen. Het reflecteren en vooruit kijken brachten energie en motivatie. Daarbij hebben we goed geluisterd naar elkaar en zorgvuldig gekeken naar wat we als universiteit 'onder de motorkap' hebben. We zagen dat we binnen onze universiteit zoveel moois bieden qua onderwijs en onderzoek, en dat we door die kracht in staat zijn weer een heleboel nieuwe kansen te creëren. Ook realiseerden we ons eens te meer dat we in onze handen mogen knijpen met onze actieve en geëngageerde gemeenschap en met de uitstekende samenwerkingsrelaties met partners dichtbij en ver weg. Natuurlijk zagen we ook de urgente dilemma's die om oplossingen vragen. We zijn ervan overtuigd dat de nieuwe strategie bijdraagt aan vernieuwing en verbinding, en dat we daarmee samen kunnen antwoorden op de uitdagingen waar we voor staan.

Dankzij een gezamenlijke inspanning ligt er nu een mooi, nieuw perspectief voor de komende jaren. We willen onze universitaire gemeenschap en onze samenwerkingspartners daarvoor heel hartelijk bedanken. We kijken ernaar uit om samen met hen de strategie werkelijkheid te laten worden.

College van Bestuur

Annetje Ottow
Hester Bijl
Martijn Ridderbos

Decanen

Pancras Hogendoorn
Jasper Knoester
Jan Kolen
Joanne van der Leun
Erwin Muller
Mark Rutgers
Paul Wouters

Februari, 2022

SAMEN- VATTING



Als universiteit staan we middenin een steeds complexere samenleving die snel verandert. Daarmee worden we uitgedaagd tot vernieuwing. Het is van belang dat we ons expliciet tot deze ontwikkelingen verhouden en in staat zijn hier goed en alert op in te spelen. Met onze kernwaarden *verbindend*, *vernieuwend*, *verantwoordelijk* en *vrij* als leidraad, focussen we in dit nieuwe strategisch plan (*Vernieuwen en verbinden* – 2022-2027) op het verstevigen van verbindingen. Daarmee kunnen we meer connecties tussen wetenschapsgebieden maken, samen met anderen nieuwe kansen en mogelijkheden creëren voor onderzoek en onderwijs, de wisselwerking tussen onze universiteit en de samenleving verdiepen, en werken aan een sterke universitaire gemeenschap. Zo blijven we vernieuwend en toonaangevend, en vergroten we onze maatschappelijke en wetenschappelijke impact. Om deze verbindingen te verstevigen, werken we de komende jaren aan de volgende zes strategische ambities:



1. Ruimte voor vernieuwing

Voor het realiseren van verandering en vernieuwing is ruimte nodig. De komende jaren creëren we meer ruimte om de werkdruk hanteerbaar te maken en medewerkers meer mogelijkheden te bieden om ambities op te pakken. Dat doen we door onze processen en systemen beter (slimmer, eenvoudiger) in te richten, te zorgen voor betere ondersteuning voor onderwijs en onderzoek, en kaders te stellen voor onderwijs. Ook brengen we meer focus aan door te differentiëren in doelen en ambitieniveau. De kwaliteitszorg maken we efficiënter en meer ontwikkelingsgericht.



2. Toonaangevend interdisciplinair onderzoek en onderwijs

We zorgen ervoor dat de kwaliteit van onze afzonderlijke wetenschapsgebieden hoog blijft, en brengen van daaruit een stevigere interdisciplinaire focus aan. Daarnaast krijgt ook interdisciplinair onderzoek de ruimte voor vrij en fundamenteel onderzoek. Daartoe creëren we 'interdisciplinaire hubs' met vrije experimenteerruimte en optimale samenwerkingsmogelijkheden. We gaan door met de ontwikkeling van onze stimuleringsprogramma's, en voegen daar 'Europa' als extra programma aan toe. Verder streven we naar uitbreiding van het interdisciplinaire onderwijsaanbod en faciliteren we brede wetenschapsbeoefening via een open science-programma.



3. Toekomstgerichte ontwikkeling van studenten

We streven naar innovatief, flexibel en toekomstgericht academisch onderwijs van hoge kwaliteit. Onze onderwijsvisie (*Learning@LeidenUniversity 2017-2023*) gaat uit van onderzoekend leren en is gericht op een brede ontwikkeling van onze studenten binnen een rijke studieomgeving. We investeren de komende jaren in onderzoekend en activerend leren, en laten maatschappelijke vraagstukken een meer expliciete rol spelen in ons onderwijs. Daarnaast werken we eraan studenten meer mogelijkheden te bieden om zich in een internationale omgeving te ontwikkelen. Ook versterken we onze activiteiten op het gebied van persoonlijke en

professionele ontwikkeling tijdens én na de initiële studie, zodat studenten gericht aan hun *future academic self* kunnen werken.



4. Een gezonde, betrokken en lerende gemeenschap

We blijven verder bouwen aan een open en lerende organisatie waarin medewerkers en studenten zich thuis voelen en het beste uit zichzelf kunnen halen. We investeren in adaptief en verbindend leiderschap dat in dienst staat van deze ambitie. We zetten verdere stappen op het gebied van welzijn van onze medewerkers door te blijven werken aan werkdrukvermindering en door *evidence-informed* visie- en beleidsontwikkeling. Voor studenten richten we ons sterker op preventie, en werken we aan een studieklimaat dat welzijn in brede zin bevordert. Daarnaast verbeteren we de mogelijkheden voor onderlinge uitwisseling tussen medewerkers en ontwikkelen we inclusief taalbeleid.



5. Meer waarde via strategische samenwerking

Samenwerking is essentieel voor het bevorderen van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, het genereren van maatschappelijke impact, het aantrekken van financiering en voor onze profilering. Onze campussen in Leiden – in de binnenstad en het Leiden Bio Science Park – en in Den Haag fungeren daarbij als belangrijke infrastructuur op lokaal, regionaal en internationaal niveau. De komende jaren intensiveren we onze deelname aan regionale ecosystemen, bouwen we onze activiteiten in Den Haag verder uit, en versterken we ons netwerk in Leiden. Ook verstevigen we bestaande samenwerkingsrelaties met partnerinstellingen in Europa, China, Indonesië, Latijns-Amerika en de Caribische eilanden. Daarnaast bouwen we verder aan samenwerkingen in en met Afrika.



6. Ruim baan voor talent en ontplooiing

We verbeteren de mogelijkheden voor professionele groei van al onze medewerkers, zowel voor wetenschappelijk als voor organisatorisch en beleidspersoneel (OBP). Daarbij zorgen we voor een goede balans tussen individuele groei en teamontwikkeling. We ontwikkelen integraal talentbeleid en creëren meer diverse loopbaanpaden. Daarmee kunnen we beter recht doen aan de verschillende kwaliteiten van mensen, en houden we meer rekening met de meervoudigheid aan taken binnen de universiteit. Daarbij hebben we specifieke aandacht voor carrièremogelijkheden in het onderwijs en voor de doorlopende ontwikkeling van docenten. Ook bieden we meer duidelijkheid over loopbanen. Het percentage docenten in tijdelijke dienst zullen we substantieel verlagen en we zetten daarbij in op meer vaste dienstverbanden. Bij tijdelijke contracten gaan we uit van ‘meer vastigheid in tijdelijkheid’. Daarnaast nemen we de komende jaren deel aan de discussie over herdefiniëring van het begrip ‘excellentie in de wetenschap’, zowel nationaal als internationaal.

Wil je liever een papieren exemplaar van het strategisch plan?
Vraag deze aan via communicatie@leidenuniv.nl



1
Verbinden vanuit
onze kracht



Met haar toonaangevende onderwijs en onderzoek vervult de Universiteit Leiden van oudsher een belangrijke rol in de samenleving. Daarbij spelen we in op wetenschappelijke en maatschappelijke ontwikkelingen, en zoeken we steeds naar kennisvermeerdering – ook als die zoektocht niet direct tot aantoonbare toepassingen leidt. We zijn daartoe ook uitstekend gepositioneerd, omdat vrijwel het gehele spectrum aan wetenschapsgebieden bij ons op hoog niveau vertegenwoordigd is. Deze variëteit biedt vele mogelijkheden om nieuwe wegen in te slaan. Onze kernwaarden verbindend, vernieuwend, verantwoordelijk en vrij fungeren daarbij als leidraad. De medewerkers van onze universitaire gemeenschap dragen bij aan een rijke academische traditie, verleggen van daaruit grenzen, dragen innovatieve oplossingen aan en spelen daarbij in op vragen en behoeften van deze tijd.

Uitdagende omgeving en snelle veranderingen

Als universiteit staan we middenin een samenleving die steeds complexer wordt en snel verandert. Daarmee worden we uitgedaagd tot vernieuwing. Deze samenleving kijkt sterker dan voorheen naar universiteiten voor het oplossen van ingewikkelde maatschappelijke vraagstukken, bijvoorbeeld rondom klimaatverandering, migratie en gezondheid. Om structurele oplossingen voor dit soort vraagstukken te vinden, zijn een interdisciplinaire aanpak en vernieuwende benaderingen nodig, waarbij intensief wordt samengewerkt met andere partijen. De verbindingen die daarvoor nodig zijn, creëren interessante kansen voor onderzoek en samenwerking binnen en tussen verschillende wetenschapsgebieden die kunnen leiden tot veelbelovende onderzoekstoepassingen met grote maatschappelijke impact. Tegelijkertijd staat het vrije, fundamentele onderzoek onder druk, onder meer door het achterblijven van financieringsmogelijkheden. Ook de concurrentie om wetenschappelijk talent neemt nog altijd toe, waardoor het lastiger wordt om hooggekwalificeerde wetenschappers aan te trekken.

Daarnaast zien we de laatste jaren dat de academische vrijheid als geheel, maar ook individuele wetenschappers worden bedreigd, onder andere door aanvallen in de (sociale) media. De snelheid waarmee deze veranderingen zich voltrekken, vraagt om aanpassingen in de inrichting van onze organisatie.

Verstevigen van verbindingen

De koers uit ons vorige strategisch plan *Excelleren in vrijheid* (2015-2021) heeft bijgedragen aan een sterke basis waarmee we de huidige uitdagingen kunnen aangaan. Met dit nieuwe strategisch plan *Vernieuwen en verbinden* (2022-2027) bouwen we daarop voort. We kiezen daarbij voor het verstevigen van verbindingen, zodat we het potentieel van onze sterke wetenschapsgebieden, onze waardevolle samenwerkingsrelaties en het talent in onze universitaire gemeenschap nog beter kunnen benutten. Daarmee vergroten we onze impact voor de maatschappij en de wetenschap, en blijven we toonaangevend met ons onderzoeksgedreven onderwijs en ons hoogwaardige onderzoek. Ook zetten we daarmee verdere stappen op weg naar een beter werk- en studieklimaat, gerichte talentontplooiing en een grotere organisatorische wendbaarheid.

Toekomstige financiële bewegingsruimte is bepalend voor realisatie strategie

Het antwoord op de vraag in hoeverre wij onze ambities de komende jaren kunnen realiseren, is niet alleen afhankelijk van de hoeveelheid middelen die wij als universiteit kunnen vrijmaken en aantrekken. Ook de landelijke ontwikkelingen rondom de bekostiging van het hoger onderwijs zijn daarin bepalend. Het hogeronderwijssysteem kraakt in zijn voegen. De belangrijkste oorzaak daarvan is de aanhoudende groei van studentenaantallen in combinatie met de achterblijvende publieke bekostiging. Ook de toegenomen competitie om onderzoekfinanciering is een belangrijke factor. Ondanks de onvoldoende bekostiging zijn we er toch in geslaagd de toegankelijkheid van ons onderwijs in stand te houden, en hebben we de hoge kwaliteit van onderzoek en onderwijs weten te behouden. Daarvoor betalen we echter ook een prijs: de werkdruk onder ons personeel is al jaren veel te hoog.

We vergroten onze
impact voor de
maatschappij en de
wetenschap.

We kiezen er de komende jaren voor om oplossingen voor de werkdruk en ruimte voor vernieuwing vooral te zoeken in een efficiëntere en effectievere organisatie. Maatregelen die een negatieve uitwerking hebben op de kwaliteit en de toegankelijkheid van onderzoek en onderwijs willen we uiteraard vermijden. Samen met de Universiteiten van Nederland (voorheen VSNU) zullen we ons dan ook actief inzetten voor verruiming van middelen. Wanneer extra investeringen in het wetenschappelijk onderwijs desondanks uitblijven, en er daardoor geen afdoende oplossing kan komen voor de hoge werkdruk, zijn we genoodzaakt andere, scherpere keuzes te maken. Deze keuzes zullen onvermijdelijk wél van invloed zijn op de kwaliteit en de toegankelijkheid van ons onderwijs en onderzoek in het algemeen, en op de realisatie van onze strategische ambities in het bijzonder.

Van strategie naar realisatie

In dit strategisch plan laten we zien langs welke weg we de komende jaren aan stevigere verbindingen gaan werken. We hebben zes strategische ambities gedefinieerd; elke ambitie wordt verder uitgewerkt in een aantal actielijnen. Dit is de koers die de komende jaren richtinggevend zal zijn voor de keuzes die we maken en de besluiten die we nemen. Hoe ver we kunnen komen in de realisatie van de ambities, is afhankelijk van ontwikkelingen binnen én buiten onze universiteit. Ook de uitgangspositie en de mate van uitwerking van de ambities en actielijnen verschillen van elkaar. Waar mogelijk zijn de actielijnen al nader geconcretiseerd, in andere gevallen zijn ze meer open en verkennend geformuleerd. Aan de ene kant past dit bij een strategisch plan dat jaren vooruit kijkt, aan de andere kant biedt dit ruimte om bij de uitwerking en uitvoering nader te prioriteren en bij te stellen. Om van een strategisch kader naar concrete uitvoering te komen, maken we de vertaling naar een uitvoeringsagenda met helder omschreven acties en indicatoren.

Samen met de Universiteiten van Nederland zullen we ons actief inzetten voor verruiming van middelen.

Wie we zijn en wat ons drijft

2





Onze sterke kenmerken

De volgende zeven kenmerken bepalen samen de identiteit van Universiteit Leiden.

1. Toonaangevend onderzoek en onderwijs vanuit een breedte aan wetenschapsgebieden

Onze universiteit beschikt over een grote diversiteit aan wetenschapsgebieden, die zich uitstrekt over de onderzoeksdomeinen Social Sciences & Humanities (SSH), de bètawetenschappen en de medische wetenschappen. De Universiteit Leiden gaat extra zorgvuldig om met onderzoeksgebieden en wetenschappelijke collecties die nationaal of internationaal een unieke positie innemen. Als universiteit zijn we trots op de kwaliteit van ons onderzoek; met een breed palet aan wetenschappelijke disciplines en een grote verscheidenheid aan onderzoeksgebieden behoren we tot de wereldtop. Ook ons onderwijs is van hoge kwaliteit, mede door de sterke verbondenheid met ons onderzoek.

2. Sterke verankering van de academische vrijheid

Ons motto *Praesidium Libertatis* – bolwerk van vrijheid – geeft uitdrukking aan onze overtuiging dat onze universiteit alleen maar kan functioneren in vrijheid. Vrijheid van denken en de vrijheid van meningsuiting zijn nodig om goed wetenschappelijk onderzoek te kunnen doen en om goed onderwijs te kunnen geven. We zien onszelf als hoeder van de academische vrijheid, en we staan garant voor een open en inclusieve gemeenschap die dit motto binnen en buiten de universiteit uitdraagt, voedt en betekenis geeft. Leidse wetenschappers zijn onze antennes in de samenleving en zijn prominent vertegenwoordigd in het maatschappelijk debat. Zij voelen zich geroepen om de vragen te stellen waarvan zij vinden dat deze gesteld moeten worden, en ze willen eraan bijdragen deze te beantwoorden – ook als dat schuurt.

3. Intrinsieke internationale oriëntatie

Topkwaliteit in onderzoek en onderwijs is alleen mogelijk in een open, onbegrensde mondiale context. De Leidse academie is van oudsher een van de meest internationale universiteiten qua oriëntatie, inhoud en netwerken, en heeft een grote aantrekkingskracht op wetenschappers en studenten van binnen en buiten Nederland. Ook beheren we vier buitenlandse instituten met een nationale opdracht: het Koninklijk Instituut voor Taal-, Land- en Volkenkunde (KITLV-KNAW) in Indonesië, het Nederlands Instituut in Turkije (NIT), het Nederlands-Vlaams Instituut in Cairo (NIVC) in Egypte en het Nederlands Instituut in Marokko (NIMAR). Onze sterke internationale oriëntatie en positie maakt dat we de internationale focus ook in eigen land altijd meebrengen. Het is deze connectie tussen lokaal, regionaal, nationaal, Europa en de wereld die onze universiteit tot een sterke en verbindende mondiale speler maakt, waar niet alleen onze studenten en wetenschappers, maar ook de samenleving als geheel, ten volle van profiteren.

4. Open, actieve en geëngageerde universitaire gemeenschap

De Leidse universiteit is een open, actieve en geëngageerde gemeenschap. Het Leidse bestuursmodel biedt veel ruimte voor inspraak en betrokkenheid bij het besturen van de organisatie. Onze medewerkers zorgen er met hun motivatie, inspiratie en bevologenheid voor dat ons onderwijs en onderzoek van hoge kwaliteit is en blijft. Zij creëren gezamenlijk een klimaat waarin wetenschappers, docenten en organisatorisch en beleidspersoneel (OBP) zich kunnen blijven ontwikkelen, studenten zich kunnen ontplooiën en alumni blijvend een 'thuis' hebben. We hechten veel waarde aan de inzet van onze actieve studenten die via bestuur, medezeggenschap, studievereniging of studentenvereniging bijdragen aan onze universitaire gemeenschap. Ook zetten velen zich in voor 'onze' steden Leiden en Den Haag. Veel van onze studenten blijven, ook lang nadat zij hun studie hebben afgerond, betrokken bij hun universiteit. Alumni zijn voor onze universiteit dan ook van grote betekenis. Daarom investeren we graag in een goede en sterke relatie met onze alumni. Ze zijn ambassadeurs van de opleidingen en de universiteit en leveren waardevolle feedback op hoe de universiteit zich ontwikkelt. Ook staan ze onze studenten bij in hun voorbereiding op de arbeidsmarkt. Met hun inhoudelijke en financiële bijdragen scheppen onze alumni nieuwe mogelijkheden voor studenten en onderzoekers.

5. Universiteit in twee steden

De Universiteit Leiden is gevestigd in twee steden: Leiden en Den Haag. De universiteit en de stad Leiden hebben sinds 1575 een hechte band. Deze is gebaseerd op de gezamenlijke geschiedenis en is nog altijd manifest in de alomtegenwoordigheid van onze studenten en de vele markante gebouwen in de stad. De Leidse universiteit is daarnaast al ruim twintig jaar gevestigd in Den Haag, en al onze faculteiten zijn er inmiddels vertegenwoordigd. Met ons onderzoek en onderwijs sluiten we nauw aan op maatschappelijke vraagstukken van beide steden, en we zijn een motor voor initiatieven in de stad en de regio. Samen met het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC) speelt de universiteit in beide steden ook een belangrijke rol als lokale werkgever.

6. Uitstekende onderzoeksfaciliteiten en vermaarde collecties

Internationaal gezien zijn wij vermaard om onze kennis van talen en culturen, de daarmee samenhangende bijzondere internationale collecties, en onze sterke verbondenheid met (Leidse) musea. De combinatie van de Universiteit Leiden, het nabijgelegen LUMC en het Leiden Bio Science Park zorgt daarnaast voor een zeer hoog onderwijs- en onderzoekspeil en een geavanceerde onderzoeksinfrastructuur die cruciaal is voor toponderzoek. Ook in Den Haag zorgt onze samenwerking met het LUMC voor een waardevolle en rijke infrastructuur met veel potentie voor verdere ontwikkeling van onderzoek en onderwijs.

7. Sterke en fijnmazige kennisinfrastructuur

Samenwerking en verbinding zijn de hoekstenen van een succesvolle universiteit. Wij werken dan ook nauw samen met onze lokale, regionale, nationale en internationale partners. Dit zijn zowel kennis- en onderwijsinstellingen, als bedrijven, overheden en ngo's. Regionaal vormen wij samen met de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) en de Technische Universiteit Delft (TUD) een strategische alliantie in Zuid-Holland om zo, samen met economische en maatschappelijke partners, aan een stevig innovatie-ecosysteem te bouwen: Leiden-Delft-Erasmus Universities (LDE). Met het onderwijs en onderzoek van onze Faculteit Geneeskunde is het LUMC voor ons een heel belangrijke strategische partner. Samen met het LUMC maken wij een prominent onderdeel uit van diverse sterke innovatieclusters en interdisciplinaire programma's op het gebied van publiek-private samenwerking in Den Haag en Leiden. De LDE-alliantie en het samenwerkingsverband Medical Delta verenigen bijvoorbeeld de (medische) academische instellingen (waaronder het LUMC) en hogescholen in Zuid-Holland om gezamenlijk via interdisciplinaire programma's sociaal-maatschappelijke impact te genereren. In Europa maken wij deel uit van de League of European Research Universities (LERU) en verscheidene andere Europese universitaire allianties. Deze internationale netwerken bieden waardevolle Europese samenwerkingsmogelijkheden en garanderen een sterke stem richting de Europese Unie voor agendasetting en financieringsmogelijkheden.

Samenwerking en
verbinding zijn de
hoekstenen van een
succesvolle universiteit.

Onze belofte

We zijn nu en in de toekomst relevant. Vanuit toonaangevend onderzoek en onderwijs rusten wij nieuwe generaties toe om in een mondiale samenleving het verschil te maken. Wij worden gedreven door willen weten, begrijpen, duiden en creëren. Met elkaar geven wij antwoorden op de vragen van vandaag, en houden de blik gericht op de vragen van morgen. Wij maken daarbij optimaal gebruik van de diversiteit van onze wetenschappelijke disciplines, zowel door verdieping als door verbreding van kennis. Kennis en waarde creëren we in continue verbinding met elkaar en met onze omgeving. Wij beschouwen eenieder, medewerker en student, als een gelijkwaardig lid van onze gemeenschap. Wij koesteren onze diversiteit, hebben oog voor wat ons bindt, respecteren elkaar en elkaars rol, en werken nauw met elkaar samen. Wij zijn een betrouwbaar baken in het maatschappelijke en politieke debat.

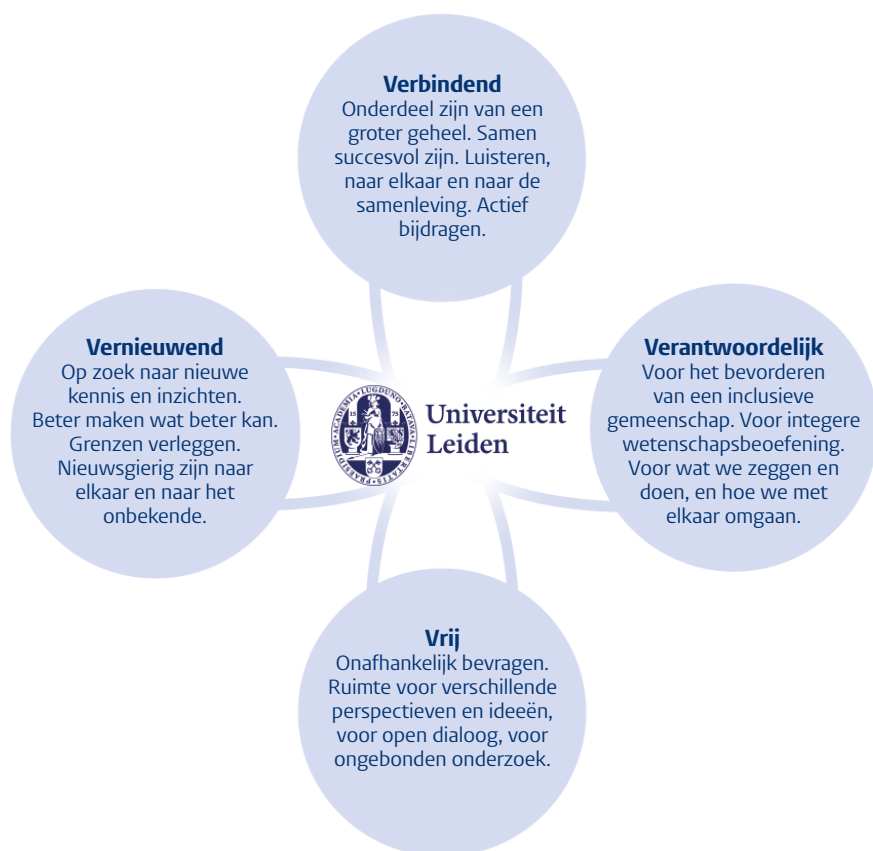
Onze kernwaarden

Onze nieuw geformuleerde kernwaarden komen voort uit ons motto *Praesidium Libertatis* (bolwerk van vrijheid) en uit onze traditionele Leidse academische identiteit en cultuur (open, vrij, respectvol, fundamenteel en breed). Met deze nieuwe kernwaarden passen we traditie toe op de moderne tijd en op de behoeften van onze universitaire gemeenschap en onze omgeving. Wie deel uitmaakt van onze universitaire gemeenschap onderschrijft de volgende vier kernwaarden:

- **Verbindend** – Onderdeel zijn van een groter geheel. Samen succesvol zijn. Luisteren, naar elkaar en naar de samenleving. Actief samenwerken en bijdragen.
- **Vernieuwend** – Op zoek naar nieuwe kennis en inzichten. Beter maken wat beter kan. Grenzen verleggen. Nieuwsgierig zijn naar elkaar en het onbekende.
- **Verantwoordelijk** – Voor het bevorderen van een inclusieve gemeenschap. Voor integere wetenschapsbeoefening. Voor wat we zeggen en doen, en hoe we met elkaar omgaan
- **Vrij** – Onafhankelijk bevragen. Ruimte voor verschillende perspectieven en ideeën, voor open dialoog, voor ongebonden onderzoek.

Deze kernwaarden zijn gelijkwaardig aan elkaar en zijn *in samenhang* richtinggevend voor ons gedrag en handelen, voor de keuzes die we maken en de samenwerkingen die we aangaan. Zo zijn bijvoorbeeld professionele autonomie en academische vrijheid essentieel voor een goed functionerende universitaire gemeenschap, maar wanneer deze vrijheid niet samengaat met verantwoordelijkheid en verbondenheid, houdt je enkel vrijblijvendheid over. Vernieuwing is nodig om de wetenschap en de samenleving verder te brengen. Maar wanneer vernieuwing niet samengaat met verbondenheid en verantwoordelijkheid, bestaat het risico dat de juiste vragen niet gesteld worden en/of dat er onvoldoende oog is voor mogelijke toepassingen van onderzoeksresultaten.

De kernwaarden zijn geen doelen op zich, maar ze zijn wel bepalend voor de manier waarop we met elkaar onze doelen en ambities willen bereiken. De kernwaarden zijn daarom een wezenlijk onderdeel van het voortdurend gesprek dat we met elkaar voeren. Daarbij staan we ook stil bij de vraag waar onze kernwaarden onderhoud behoeven en aandacht vragen. Ze zijn daarmee ondersteunend aan onze strategische insteek en ambities, en de beweging die daarvoor nodig is.





Onze uitdagingen



Onze omgeving is complex en verandert snel

De samenleving kijkt in toenemende mate naar universiteiten voor oplossingen voor grote maatschappelijke uitdagingen rondom klimaatverandering, duurzaamheid, migratie, gezondheid, voedselvoorziening, veiligheid, en de bescherming en bevordering van de democratie. Ook de digitalisering van de samenleving vraagt bijdragen van ons onderzoek, ons onderwijs en onze organisatie. Naast de mogelijkheden die digitalisering biedt voor vernieuwing, creëert de digitale samenleving immers ook (ethische) vraagstukken op het gebied van Artificial Intelligence (AI), databeheer en privacy. Andere uitdagingen komen voort uit de steeds complexere maatschappelijke context waarin we ons bevinden. Deze context is sterk in beweging en kenmerkt zich door toenemende globalisering en internationalisering, een grotere rol voor Europa, de opkomst van autoritaire regimes waarin de academische vrijheid niet vanzelfsprekend is, razendsnelle technologische ontwikkelingen en toenemende diversiteit onder studenten en medewerkers. Voor het innoverend vermogen van de samenleving wordt het belang van samenwerking tussen wetenschapsgebieden, kennisinstellingen, sociaal-maatschappelijke partners, overheden en bedrijfsleven steeds groter.

Het is zaak dat wij ons als universiteit expliciet tot deze ontwikkelingen verhouden en er goed en alert op blijven inspelen. Daarvoor is het belangrijk dat we onze breedte aan wetenschapsgebieden en onze samenwerkingsrelaties optimaal inzetten. Ook is het nodig dat onze maatschappelijke verbintenis sterker tot uitdrukking komt in ons onderzoek, ons onderwijs en de samenwerkingen die we aangaan. Daarvoor is een wendbare organisatie nodig met sterke verbindingen tussen onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering.

De ruimte voor ongebonden onderzoek staat onder druk

We hebben zowel een verantwoordelijkheid om te reageren op maatschappelijke vragen als een verantwoordelijkheid om juist die vragen te stellen die de samenleving niet stelt. Ongebonden onderzoek én missiegedreven onderzoek met maatschappelijke probleemstellingen als uitgangspunt horen daarom bij onze universiteit. De wens tot directe toepasbaarheid van wetenschappelijke kennis staat evenwel op gespannen voet met het belang van ongebonden onderzoek. Onderzoeksfinanciering wordt in toenemende mate toegewezen aan missiegedreven onderzoek. En bij subsidieaanvragen voor ongebonden onderzoek moet de te verwachten impact steeds vaker expliciet gemaakt worden, terwijl dat lang niet altijd goed mogelijk is. Hoewel het nadenken daarover kan leiden tot nieuwe inzichten, is het tegelijkertijd van groot belang de ruimte voor het vrije onderzoek te blijven bewaken, aangezien de opbrengsten van zulk vrij, verkennend onderzoek cruciaal (kunnen) zijn voor de doorbraken van morgen. Naarmate de geldstromen steeds meer verlegd worden van ongebonden naar missiegedreven onderzoek, neemt de kans af dat de Nederlandse wetenschap met nieuwe ontdekkingen op lange termijn krachtig kan blijven bijdragen aan de kennissamenleving.

Binnen onze universiteit vinden wij het daarom essentieel om vrij, fundamenteel onderzoek te blijven faciliteren en stimuleren, en tegelijkertijd in te zetten op het verzilveren van kansen voor missiegedreven onderzoek wanneer deze zich voordoen. Per wetenschapsgebied kan de juiste balans tussen beide vormen van onderzoek anders zijn. Hoe dan ook is het nodig dat we kansen voor impact goed kunnen herkennen en benutten. Het aangaan van verbindingen binnen wetenschapsgebieden, en over grenzen van wetenschapsgebieden en de muren van de universiteit heen, is daarbij van groot belang.

Wetenschap, wetenschappers en academische vrijheid worden bedreigd

Door de coronacrisis en de bijdragen van de wetenschap aan het oplossen hiervan is het maatschappelijk besef van de onmisbare rol van de wetenschap in de samenleving gegroeid. Tegelijkertijd is er ook een groep wetenschapssceptici die op sociale media kritiek leveren op de wetenschap, en die een groot bereik heeft. Diverse integriteitsincidenten hebben het vertrouwen in de wetenschap, en daarmee de waarde die aan wetenschap wordt toegekend, ook geen goed gedaan. Als feiten gepresenteerde onwaarheden en ongefundeerde meningen winnen aan belang in het publieke debat. Een democratie kan echter niet functioneren zonder een zekere mate van een gedeelde visie op de werkelijkheid. Kennis afkomstig van betrouwbare bronnen en het cultiveren van een onderzoekende, kritische houding zijn daarmee belangrijker dan ooit. Het is dan ook essentieel dat wetenschappers zich kunnen blijven uitspreken in het publieke debat. Wetenschappers die deze publieke rol op zich nemen, hebben echter in toenemende mate te maken met

Het is nodig de wetenschap toegankelijker en zichtbaarder te maken in de maatschappij.

intimidatie. Deze ontwikkeling mag niet verder terrein winnen. We nemen hier-
tegen dan ook krachtig stelling, ook in Universiteiten van Nederland-verband.

Het is een kerntaak van universiteiten om de wetenschap en het open debat te beschermen en de waarde(n) van de wetenschap uit te dragen. De studenten van vandaag zijn de wetenschappers van morgen, althans diegenen onder hen die carrière maken in de wetenschap. De meeste afgestudeerden echter komen terecht op allerlei posities in de samenleving, steeds vaker ook in het buitenland. De algemene wetenschappelijke vorming van studenten en hun toekomstige rol in de maatschappij vragen daarom om prominentere aandacht in het onderwijs. Daarnaast is het nodig de wetenschap toegankelijker en zichtbaarder te maken in de maatschappij.

Toenemende concurrentie om wetenschappelijk talent

De mondiale krachtsverhoudingen tussen universiteiten zijn de laatste jaren aan het verschuiven van de Verenigde Staten en Europa naar universiteiten in Azië. Hierdoor ontstaat een toenemende (inter)nationale concurrentie om mensen en middelen. Vermogende universiteiten in landen die fors investeren in wetenschap weten veel wetenschappelijk talent aan te trekken. De ontwikkeling van het hoger onderwijs en onderzoek in landen in Afrika en Latijns-Amerika biedt kansen voor samenwerking en uitwisseling voor Nederlandse universiteiten. Zij kunnen betrokken worden bij de verdere ontwikkeling van het onderwijsaanbod en het onderzoek in deze landen, en bij de opleiding van studenten uit deze landen in Nederland en vice versa. Academische krachtenbundeling over de grenzen heen wint daarbij aan belang. Daarbij zijn een prettig en stimulerend internationaal werk- en studieklimaat, en een excellente onderzoeksinfrastructuur op de Universiteit Leiden voorwaardelijk om (inter)nationaal talent aan te trekken en vast te houden.



4 Wat we nastreven



Onze koers: stevige verbindingen voor kwaliteit en impact

Onze universiteit heeft veel in huis om bij te dragen aan het oplossen van de eerdergenoemde uitdagingen: een grote diversiteit aan wetenschapsgebieden, onderwijs en onderzoek van hoge kwaliteit, talentvolle en gemotiveerde medewerkers en studenten, aantrekkelijke campussen, een uitstekende onderzoeksinfrastructuur, een lange traditie van academische waarden, en deelname aan tal van samenwerkingsverbanden en netwerken op allerlei niveaus. Vanuit ons vorige strategisch plan *Excelleren in vrijheid* (2015-2021) hebben we daaraan hard gewerkt. In dat plan was aandacht voor het scheppen van een omgeving voor excellent onderzoek, het activeren van talent, innovatie in het onderwijs, het vergroten van onze impact, verdere internationalisering, en uitbreiding van onze campus in Den Haag. We hebben grote stappen gezet bij het realiseren van deze ambities en plukken daar nu de vruchten van.

Met dit nieuwe strategisch plan *Vernieuwen en verbinden* (2022-2027) houden we deze koers vast en brengen er nieuwe accenten in aan. De focus ligt daarbij op het verstevigen van verbindingen. Daardoor kunnen we meer waardevolle verbanden binnen en tussen wetenschapsgebieden leggen, samen met anderen nieuwe kansen creëren voor onderzoek en onderwijs, de wisselwerking tussen onze universiteit en de samenleving beter vormgeven, en zorgen voor een sterke universitaire gemeenschap. Zo werken we aan vernieuwing, blijven we toonaangevend en vergroten we onze maatschappelijke en wetenschappelijke impact.

De volgende drie verbindingen zijn de komende jaren leidend:

1. tussen wetenschapsgebieden,
2. tussen de universiteit en de samenleving, en
3. binnen onze universitaire gemeenschap.

Wat we verstaan onder ‘impact’

We vatten het begrip ‘impact’ breed op: alle bijdragen die de universiteit levert vanuit haar onderzoek, onderwijs en de universitaire gemeenschap die van maatschappelijk en/of wetenschappelijk belang zijn, zowel op de korte of de lange(re) termijn. Daarbij sluiten we aan bij onze kerntaken en onze publieke rol. Anders dan in ons vorige strategisch plan beschouwen we impact niet als een afzonderlijke taak, maar als een vanzelfsprekend onderdeel van ons werk. Het genereren van impact kent daardoor vele verschijningsvormen.

1. Verbindingen tussen wetenschapsgebieden

Juist de omgeving van een brede onderzoeksuniversiteit biedt een uitstekende voedingsbodem voor allerlei nieuwe combinaties van wetenschap en nieuwe interdisciplinaire vormen van onderzoek. Een gedegen disciplinaire basis maakt sterke interdisciplinaire ontwikkeling mogelijk. Vanuit onze stevige disciplines willen we daarom tot meer synergie tussen wetenschapsgebieden komen. Omdat het leggen van verbindingen tussen verschillende wetenschapsgebieden meer inspanning kost, willen we interdisciplinair samenwerken van onderop stimuleren. Zo kunnen we beter aansluiten bij spannende en veelbelovende wetenschappelijke ontwikkelingen, zijn we beter in staat bij te dragen aan maatschappelijke vraagstukken, en bieden we onze studenten meer mogelijkheden om zich op nieuwe terreinen en interessante combinaties van wetenschapsgebieden te ontwikkelen.

2. Verbindingen tussen universiteit en samenleving

Om onze impact voor de maatschappij te vergroten, is meer interactie en samenwerking nodig tussen de universiteit en haar omgeving, vanuit de vraagstukken die daar spelen. Daarmee worden we een nog betekenisvoller onderdeel van de samenwerkingsverbanden waarin kennis circuleert en kan worden benut. Al onze wetenschapsgebieden hebben daarin een waardevolle rol. Zo kunnen we onze studenten ook meer mogelijkheden bieden om ervaring op te doen met onderzoek en onderwijs waarin maatschappelijke uitdagingen centraal staan. Ook kunnen we op die manier ons aandeel in het maatschappelijk debat vergroten, wat leidt tot een diepere maatschappelijke verankering. Een betere verbinding en afstemming tussen onze diverse samenwerkingsactiviteiten op de verschillende niveaus is nodig, zodat die elkaar kunnen versterken en verrijken.

3. Verbindingen binnen onze universitaire gemeenschap

Onze prestaties krijgen mede vorm door de samenwerking met anderen. Een goede balans tussen de inzet van het individu en die van het team is daarom van belang, zowel tussen wetenschappers onderling als tussen wetenschappers en organisatorisch en beleidspersoneel (OBP). Deze tijd, waarin het belang van samenwerking

sterk toeneemt en het streven naar een inclusief en stimulerend werk- en studieklimaat hoog op de agenda staat, vraagt om een transitie van een ik-cultuur naar een wij-cultuur. Daarin is meer oog voor verbinding, voor samen doelen nastreven, voor elkaar inspireren en verrijken, voor de menselijke maat, en voor de variatie aan taken binnen onze organisatie.

Zes strategische ambities

Vanuit deze drie vormen van verbinding hebben we zes strategische ambities met bijbehorende actielijnen geformuleerd. De ambities en actielijnen kennen een inhoudelijke samenhang en versterken elkaar. Ze bieden een richtsnoer voor de komende jaren en vormen een inhoudelijke kapstok voor de keuzes die we maken en de activiteiten die we inzetten. In hoofdstuk 5 gaan we verder in op de weg van strategie naar realisatie.

Ambities van de Universiteit Leiden voor de periode 2022-2027:

1. Ruimte voor vernieuwing
2. Toonaangevend interdisciplinair onderzoek en onderwijs
3. Toekomstgerichte ontwikkeling van studenten
4. Een gezonde, betrokken en lerende gemeenschap
5. Meer waarde via strategische samenwerking
6. Ruim baan voor talent en ontplooiing





Ambitie 1: Ruimte voor vernieuwing

Toelichting ambitie

Voor het realiseren van verandering en vernieuwing is ruimte nodig. Deze ruimte is echter schaars vanwege de eerdergenoemde ontoereikende bekostiging en de daarmee gepaard gaande inspanningen om onze hoge kwaliteit en grote toegankelijkheid vast te houden. Daarom richten we ons de komende jaren nadrukkelijk op het creëren van meer ruimte om de werkdruk hanteerbaar te maken en onze medewerkers meer mogelijkheden te bieden om ambities na te streven. Dat doen we door processen en systemen beter (slimmer, eenvoudiger) in te richten en te zorgen voor betere ondersteuning. Ook brengen we meer focus aan door te differentiëren in doelen en ambitieniveau, en door met zaken te stoppen die onevenredig veel tijd vragen en die, bij nader inzien, weinig bijdragen. Bovendien zullen we in sturing en besluitvorming duidelijker zijn met betrekking tot (de verantwoordelijkheid voor) keuzes over de *inhoud* van onderwijs en onderzoek (die liggen bij docenten en onderzoekers), en keuzes over de *inrichting* van de organisatie en processen op gemeenschappelijke universiteitsbrede thema's (die lenen zich meer voor integrale regie).

Actielijnen

1. Basis op orde: slimme processen, systemen en organisatie

Om de werkdruk te verminderen en slagvaardiger te kunnen zijn in een veranderende omgeving is het nodig om onze systemen en processen opnieuw in te richten. We zullen daarbij gebruikmaken van innovatieve bedrijfsvoeringstoepassingen, waarbinnen onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering onderling sterker verbonden zullen zijn en deel zullen uitmaken van een netwerk. Uitgangspunten bij deze herinrichting zijn harmonisatie, standaardisatie en modernisering. Daardoor ontstaat uiteindelijk meer ruimte in tijd, capaciteit en financiën. Ook komt er zo een betere interne uitwisseling van kennis en ervaring tot stand, zodat het wiel niet op meerdere plekken opnieuw hoeft te worden uitgevonden. Verder brengen we de ondersteunende capaciteit in kaart, zodat we onze ondersteuning gericht kunnen inzetten. Daarnaast heroverwegen we op basis van de strategische koers de wijze waarop financiële middelen worden verdeeld en financiële prikkels worden ingezet, zodat ook die bijdragen aan het creëren van ruimte voor vernieuwing. Bovendien worden vormen van onnodige bureaucratie zoveel mogelijk geëlimineerd.

2. Effectieve ondersteuning van onderwijsontwikkeling

We willen docenten beter faciliteren in de organisatie en ontwikkeling van hun onderwijs. Dit doen we onder andere door verbetering van logistieke processen (zie actielijn 1). Hiervoor werd eerder al het programma Harmonisatie Onderwijslogistiek in gang gezet. Daarnaast gaan we verder met het ontwikkelen van ondersteuning voor docenten die werken aan onderwijsvernieuwing. Deze



ondersteuning organiseren we meer vanuit een integrale aanpak, waarin didactiek, digitalisering en kennisuitwisseling samenkomen, en waarin we ons niet alleen richten op individuele docenten, maar ook op docententeams. We zorgen voor een goede combinatie van activiteiten binnen de bestaande *teacher support desks* in de faculteiten en universiteitsbrede ondersteuning, advisering en uitwisseling.

3. Verminderen aanvraagdruk van onderzoeksvoorstellen

Het aanvragen van onderzoeksfinanciering kost veel tijd en energie, die dus niet aan onderzoek, onderwijs of kennisbenutting zelf kan worden besteed. Een andere manier van erkennen en waarderen, het herdefiniëren van goede wetenschap (zie actielijnen van ambitie 6) en het herijken van ons financieringsmodel (zie actielijn 1) dragen bij aan het verlagen van deze aanvraagwerkdruk. In aansluiting daarop versterken we ons Leiden Research Support Netwerk, waarmee we inzetten op betere coördinatie, regie en ondersteuning bij de voorbereiding van onderzoeksvoorstellen. Zo dragen we bij aan kwaliteitsverhoging van onderzoeksvoorstellen en aan het reduceren van overlap en onderlinge competitie. We zoeken hierin ook aansluiting bij het plan van aanpak van de Universiteiten van Nederland en NWO ('Integraal plan verlagen druk op het systeem').

4. Kennisbenutting gericht stimuleren en faciliteren

We gaan onderzoekers nadrukkelijker stimuleren en effectiever ondersteunen bij het genereren van impact. Dat doen we niet alleen door te helpen bij het oriënteren op financieringsmogelijkheden en bij het aanvragen van financiering (zie actielijn 3 van deze ambitie), maar ook door inspirerende voorbeelden van impact, zowel vanuit ongebonden als vanuit missiegedreven onderzoek, breed beschikbaar te maken. Wetenschappers kunnen nog wel eens onderschatten hoeveel impact hun onderzoek heeft. Daarnaast verkennen we hoe we onze ondersteuning met betrekking tot de samenwerking met publiek-private partners en het vormgeven van ondernemerschap kunnen verbeteren, zodat onderzoekers daar beter invulling aan kunnen geven. Ons *Knowledge Exchange Office* (Luris) is daarin een belangrijke schakel.

5. Kaders stellen voor onderwijs

Heldere kaders voor de organisatie van ons onderwijs helpen bij het maken van keuzes bij de inzet van tijd en middelen. De komende jaren zullen we daarom werken aan normen en richtlijnen voor programma's, normen voor facultaire docentbelasting en het reduceren van het aantal keuzevakken. Ook onderzoeken we of het beperken van onbekostigd onderwijs mogelijk is. Daarnaast gaan we kijken naar de mogelijkheid tot herontwerp van onze academische jaarkalender, waarin we de omvang van het aantal toets- en herkansingsmomenten meenemen.

6. Differentiatie door inhoudelijke prioritering

Door niet van elk individu en van elke opleiding, instituut en organisatieonderdeel altijd het maximale te verwachten, ontstaat ruimte voor prioritering. Dat leidt tot het maken van betere keuzes en betere samenwerking in teams. Naast een andere manier van erkennen en waarderen (zie ambitie 6), kan inhoudelijke profilering



van onderzoeksthema's aan een dergelijke differentiatie richting geven. De komende periode ontwikkelen we daarom een overkoepelende visie op onze universiteitsbrede, inhoudelijke profilering.

7. Efficiëntere en meer ontwikkelingsgerichte onderwijskwaliteitszorg

Bij de verantwoording over de onderwijskwaliteit gaan we uit van vertrouwen in de professionaliteit van onze docenten. We willen die verantwoording op een zinnigere wijze vormgeven dan docenten nu ervaren. Daartoe zullen we de evaluaties op zo'n manier aanpassen dat deze niet alleen minder tijdsintensief worden, maar ook meer betekenis krijgen voor de onderwijsontwikkeling. Ook werken we aan een betere balans tussen de inzet van kwantitatieve en kwalitatieve gegevens. We sorteren daarmee voor op de verwachte aanpassingen in de nieuwe cyclus van de Instellingstoets Kwaliteitszorg per 2024, die meer ontwikkelingsgericht gaat worden.





Ambitie 2: Toonaangevend interdisciplinair onderzoek en onderwijs

Toelichting ambitie

Het verder versterken van ons onderzoek en onderwijs is ook de komende jaren een prioriteit. Om daarin toonaangevend en vernieuwend te blijven, kunnen we niet zonder sterke disciplines. Het behoud en de verdere ontwikkeling van hooggekwalificeerd disciplinair onderzoek en onderwijs zijn van belang voor onze (concurrentie)positie. Daarom spannen we ons in om bestaande disciplines op een hoog peil te houden, en brengen we van daaruit een stevigere interdisciplinaire focus aan over de gehele breedte van onze wetenschapsgebieden. Veel van onze wetenschappers leggen al heel succesvol verbindingen tussen verschillende onderzoeksdomijnen en faculteiten. Tegelijkertijd concentreren deze verbindingen zich op specifieke gebieden, komen wetenschappers elkaar niet vanzelf tegen, en bestaan er organisatorische hindernissen die interdisciplinaire samenwerking bemoeilijken. Voor meer synergie tussen wetenschapsgebieden en interdisciplinaire samenwerking is daarom een organisatie nodig die daar beter op aansluit.

Ongebonden onderzoek leidt weliswaar zelden direct tot zichtbare opbrengsten voor de samenleving, maar kan op termijn wel tot heel belangrijke doorbraken leiden die ten dienste staan van de mensheid als geheel. Niet alleen voor disciplinair, maar ook voor interdisciplinair onderzoek zullen we daarom de ruimte voor vrij en fundamenteel onderzoek blijven bewaken en deze actief organiseren. Daarmee stimuleren we dat ook op dit vlak de vernieuwing vooral vanuit de onderzoeks- en onderwijspraktijk tot stand kan komen. Bovendien zijn we sterk in vrij en fundamenteel onderzoek en het maakt ons van toegevoegde waarde in samenwerkingsnetwerken. In ons onderwijs zoeken we ook naar interdisciplinaire vernieuwing en sluiten daarbij aan op bestaand of nieuw interdisciplinair onderzoek.

Actielijnen

1. Vrijplaatsen creëren voor interdisciplinaire samenwerking

We creëren zogenoemde ‘interdisciplinaire hubs’: plekken om (fysiek of virtueel) samen te werken en vrij te experimenteren. In deze hubs kunnen onderzoekers vanuit een interdisciplinair perspectief aan de slag met vernieuwende onderzoeksvragen. We willen daarin vooral jong talent de ruimte geven om ervaring op te doen. De hubs bieden ook nieuwe mogelijkheden om de verwevenheid tussen onderzoek en onderwijs vorm te geven. Het is de bedoeling dat de hubs door onderzoekers en docenten zelf worden opgezet. Nadere concretisering over werkwijze, organisatievorm en financiering, bijvoorbeeld door het beschikbaar stellen van



‘zaaigeld’, werken we verder uit op basis van inspirerende voorbeelden bij andere universiteiten.

2. Doorontwikkeling van onze stimuleringsprogramma's

In 2020 zijn acht universiteitsbrede stimuleringsprogramma's gestart, gericht op versterking van interdisciplinaire samenwerking. Deze universiteitsbrede stimuleringsprogramma's komen voort uit strategisch gekozen interdisciplinaire onderzoeksthema's die sterk gericht zijn op maatschappelijke impact. Door op termijn over te gaan op structurele financiering hiervan, het onderwijs binnen deze programma's sterker te verbinden, strategische samenwerkingen verder uit te bouwen en infrastructuur te bundelen (zoals bij de gezamenlijke Social Sciences & Humanities (SSH)-labs), kunnen we deze interdisciplinaire programma's strategischer benutten. Bijvoorbeeld voor het gericht aantrekken van onderzoeksfinanciering en voor deelname aan nationale en internationale onderzoeks- en onderwijs samenwerkingen. Daarnaast voegen we 'Europa' toe als extra stimuleringsgebied.

3. Vergroten van het interdisciplinair onderwijsaanbod

We streven naar uitbreiding van het interdisciplinaire onderwijsaanbod, zowel binnen de universiteit als in samenwerking met (inter)nationale partners. Daarmee doen we recht aan de belangstelling van studenten, zorgen we dat zij sterker profiteren van ons brede en mondiaal georiënteerde profiel, en rusten we hen beter toe voor een interdisciplinaire werkomgeving. Bovendien stimuleert interdisciplinair onderwijs een heterogene samenstelling van de studentenpopulatie, en draagt daarmee bij aan het vermogen tot kritisch en zelfstandig denken. Dit interdisciplinaire aanbod kan op verschillende manieren worden (door)ontwikkeld. Zonder daarmee afbreuk te willen doen aan het belang van sterke disciplines, verkennen we bijvoorbeeld de mogelijkheden om interdisciplinariteit sterker in bestaande opleidingen in te bedden. Daarnaast bezien we de mogelijkheden om het aantal interdisciplinaire masteropleidingen en (LDE-)minoren uit te breiden.

4. Interdisciplinaire focus inbedden in de organisatie

Met het oog op de verdere inbedding van interdisciplinariteit in onze organisatie, verkennen we de mogelijkheden om wetenschappelijk personeel werkzaam te laten zijn in meerdere instituten of faculteiten. Ook zoeken we naar manieren om strategischer om te gaan met het invullen van vrijgekomen hoogleraarsposities, om daarmee verdere vernieuwing te stimuleren. Dat kan onder meer via het instellen van leerstoelen met een meer interdisciplinaire invulling. Om beter te kunnen anticiperen op veelbelovende ontwikkelingen, willen we experimenteren met een '*research foresight denktank*'. Deze denktank met leden van binnen en buiten de academie houdt oog op de mondiale langetermijnontwikkelingen op het gebied van wetenschap en maatschappij en adviseert op het gebied van onderzoekskansen.

5. Voorwaarden verankeren voor brede wetenschapsbeoefening

Wij staan als universiteit voor transparante en integere wetenschapsbeoefening en omarmen *open science*. Door het ontsluiten van onderzoeksinformatie en -data,

zowel voor wetenschappers als voor een breder publiek, gaat de kwaliteit van onderzoeksresultaten omhoog en worden mogelijkheden tot interdisciplinaire samenwerking bevorderd. De kennis die wij ontwikkelen gaan we daarom beter geschikt en beschikbaar maken voor benutting. We stimuleren daarbij ook de betrokkenheid van niet-wetenschappers, zoals burgers en beleidsmakers, bij onderzoek, bijvoorbeeld via *citizen science*. Daartoe verankeren we de voorwaarden voor brede wetenschapsbeoefening in onze organisatie middels een open science-programma en binnen de doorontwikkeling van ons Leiden Research Support Netwerk.





Ambitie 3: Toekomstgerichte ontwikkeling van studenten

Toelichting ambitie

Een zeer belangrijk deel van de impact die wij als universiteit hebben, wordt gegenereerd door het opleiden van onze studenten. Dat doen we via onze initiële opleidingen, maar ook wanneer professionals gedurende hun werkzame leven weer terugkeren in de collegebanken in het kader van een leven lang ontwikkelen. We streven naar innovatief, flexibel en toekomstgericht onderwijs van hoge kwaliteit. Onze onderwijsvisie (*Learning@LeidenUniversity 2017-2023*) geeft daarvoor de richting aan. Onderzoekend leren vormt de kern van ons universitaire onderwijs. We richten ons op een brede ontwikkeling van onze studenten binnen een rijke studieomgeving. We vinden het van groot belang dat onze studenten zich ontplooiën tot zelfstandige leden van de academische gemeenschap, die verantwoordelijk zijn voor hun eigen ontwikkeling – nu en in de toekomst – en daarin zelfstandige keuzes kunnen maken. Studenten verwerven bij ons dan ook niet alleen kennis en specifieke vaardigheden, maar we dagen hen ook uit tot (zelf)reflectie en stimuleren deelname aan extra-curriculaire activiteiten. We dragen vanuit onze kernwaarden gericht bij aan hun vorming tot academische professionals en betrokken burgers. Studenten kunnen daartoe ook gebruikmaken van ruime mogelijkheden om hun eigen onderwijsprogramma te verdiepen of te verbreden. Daarmee worden zij toegerust en aangemoedigd om tijdens en na hun studie impact te genereren en bij te dragen aan de uitdagingen waar onze samenleving voor staat.

Deze onderwijsvernieuwing trekken we de komende jaren verder door en verankeren we in onze opleidingen. De digitaliseringsstrategie, waarmee we ons richten op mogelijkheden van blended onderwijs, maakt deel uit van deze vernieuwing. Zo werken we toe naar een toegankelijker en inclusiever onderwijssysteem waarin onderzoek en onderwijs sterker zijn verweven, en dat meer maatwerk biedt voor verschillende groepen studenten. Bovendien bieden digitale onderwijsvormen meer mogelijkheden om onze samenwerking in Europese universiteitsnetwerken vorm te geven.

Actielijnen

1. Investeren in onderzoekend en activerend leren

De relatie tussen het onderzoek aan onze universiteit en het onderwijs aan studenten kan prominenter. We willen kennisoverdracht actiever gaan koppelen aan onderzoek, (academische) vaardigheden en vorming. We gaan door met de ontwikkeling van onderzoekende en activerende onderwijsvormen. Daardoor verwerven studenten onderzoeksvaardigheden, leren ze beter samenwerken en ervaren ze meer betrokkenheid bij onderwijs en onderzoek. Daar waar dit meer-



waarde biedt, worden digitale toepassingen op een stimulerende en gerichte manier ingezet. Daarnaast krijgt de ontwikkeling van een academische attitude en wetenschappelijke vorming meer aandacht in de opleidingen. Hoe daar uitvoering aan kan worden gegeven, concretiseren we in een gezamenlijk inhoudelijk kader. Om activerende onderwijsvormen goed te accommoderen, creëren we meer flexibel in te richten (onderwijs)ruimtes waarin eenvoudig geschakeld kan worden tussen werkvormen met en zonder digitale componenten. Ook ontwikkelen we een virtuele studentenwerkplek, waarmee het mogelijk wordt om alles wat studenten nodig hebben voor hun onderwijs en onderzoek altijd en overal beschikbaar te hebben op één plek.

2. Expliciete rol voor maatschappelijke vraagstukken in het onderwijs

We leiden studenten op die beschikken over de kennis en vaardigheden die nodig zijn om een bijdrage te leveren aan de grote uitdagingen van deze tijd, zoals de duurzaamheidstransitie. Zij zijn zich sterk bewust van hun toekomstige maatschappelijke rol en verantwoordelijkheid. Het is daarom belangrijk dat al onze studenten de mogelijkheid hebben om tijdens hun studie kennis te maken met maatschappelijke vraagstukken. Dat kan zowel binnen als buiten het curriculum. Daartoe vergroten we (de toegankelijkheid van) het onderwijsaanbod waarin maatschappelijke thema's en vraagstukken een rol spelen. Daarvoor benutten we onder andere lokale samenwerkingsinitiatieven, in Den Haag en Leiden, met hogescholen, gemeenten en sociaal-culturele partners. Ook streven we naar een sterkere verbinding van deze thema's met de opleidingen. De minoren van onder meer Leiden-Delft-Erasmus Universiteiten bieden hiervoor mooie kansen.

3. Elke student is internationaal en intercultureel competent

Studenten moeten zich tijdens hun studie tot wereldburgers kunnen ontwikkelen. Daarom streven we ernaar dat zij zich bij ons in een internationale omgeving kunnen ontplooiën, en internationale ervaring en vaardigheden kunnen opdoen. De *global classroom* biedt studenten daarvoor de gelegenheid. De *global classroom* is een onderwijsvorm waarin de diversiteit en het internationale karakter van de studentenpopulatie het uitgangspunt vormt, en waarbij kennis, oriëntatie en vaardigheden worden ontwikkeld die studenten in staat stellen zich door de mondiale samenleving te laten verrijken en hieraan bij te dragen. Het concept van de *global classroom* wordt nader geconcretiseerd vanuit een gezamenlijke visie. Ook zullen we mogelijkheden voor *internationalization at home* uitbreiden (waarin een internationale en inclusieve insteek integraal in het (in)formele curriculum wordt verankerd). Daarnaast kijken we naar manieren om internationale mobiliteit en uitwisseling voor studenten zo laagdrempelig mogelijk te maken. Daartoe verkennen we alternatieve vormen waaruit studenten kunnen kiezen om voor langere of kortere periodes, fysiek of online, internationale ervaring op te doen.

4. Faciliteren van ontwikkeling en reflectie – een leven lang

De persoonlijke en professionele ontwikkeling van mensen vindt plaats tijdens én na de studie. Om daarin goede keuzes te maken, is zelfreflectie essentieel. Tijdens de initiële studie gaan we reflectieve (en daaraan gerelateerde bredere) vaardig-

heden daarom expliciete aandacht geven. We stimuleren studenten om persoonlijke ontwikkeling en waarden te verbinden aan actuele keuzes binnen de studie – ook met oog op een goede arbeidsmarktvoorbereiding. Zelfreflectie kan ondersteund worden binnen een begeleidingsstructuur als een tutoraat of mentoraat, met ondersteuning van studieloopbaanadviseurs of door inzet van (deels digitale) modules. Zo werken studenten gericht aan hun *future academic self*. Daarnaast willen we studenten stimuleren om zich ook buiten het curriculum te ontwikkelen door verbeterde voorlichting aan te bieden over de mogelijkheden van bestuur en medezeggenschap, en de mogelijkheden binnen studieverenigingen, studentenverenigingen, buitenlandverblijf of (maatschappelijke) stages. Ook zullen we onderzoeken of de (universitaire) financiële ondersteuning van de bestuurlijke activiteiten in dat geval adequaat zijn en wellicht herijkt dienen te worden. Daarnaast bestaat een sterke behoefte bij professionals – ook bij onze eigen alumni – om nieuwe vaardigheden te verwerven, eerder verworven kennis te actualiseren of een geheel nieuw carrièrepad in te slaan. Door het oprichten van een Academie voor Professionals bouwen wij onze bestaande activiteiten op dit gebied verder uit. Ook gaan we de inhoud van ons aanbod voor professionals sterker koppelen aan ons reguliere onderwijs. We starten daarmee vanuit de Campus Den Haag.





Ambitie 4: Een gezonde, betrokken en lerende gemeenschap

Toelichting ambitie

Onze universitaire gemeenschap vormt het hart van onze academie. Een sterke gemeenschap is mentaal en fysiek gezond, is betrokken en kent een lerende cultuur. De manier waarop we in de praktijk van alledag met elkaar omgaan, is bepalend voor het werkplezier, het gevoel van veiligheid en de mate waarin we een lerende organisatie kunnen zijn. En is daarmee ook van invloed op de prestaties die we met zijn allen kunnen leveren.

Daarom bouwen we voortvarend verder aan een open en lerende organisatie waarin medewerkers en studenten zich thuis voelen en het beste uit zichzelf kunnen halen. Ook werken we daarmee aan een meer wendbare organisatie waarin vernieuwing en bestaande praktijken beter te combineren zijn. Een verbetercultuur is daarbij een belangrijke randvoorwaarde. We zetten daarom nadrukkelijk in op het creëren van een gemeenschap waarin eenieder, medewerker en student, zich een gelijkwaardig lid van onze gemeenschap weet. De open uitwisseling van ideeën en opvattingen, en het waarderen van verschillen, ook in omgangsvormen en verwachtingen, vormen daarvoor een belangrijke basis. Daarbij luisteren we naar elkaars ervaringen, argumenten en meningen – ook als we het niet eens zijn met elkaar. Hiërarchie en macht zijn niet bepalend voor de manier waarop we met elkaar omgaan. Opvattingen, handelingen en uitspraken die tot uitsluiting leiden, zijn geen kwestie van opinie: vrijheid gaat altijd gepaard met verantwoordelijkheid. In het academisch debat maken alleen argumenten het verschil. Persoonlijke achtergrond nooit. Dat is in Leiden een oud en zwaar bevochten principe, en daar spreken we elkaar op aan.

Actielijnen

1. Ontwikkelen van adaptief en verbindend leiderschap

Goed leiderschap is essentieel voor onze verdere ontwikkeling als open en lerende organisatie en voor de vorming van een sterke gemeenschap. Daarom investeren we in de ontwikkeling van adaptief en verbindend leiderschap. Zulk leiderschap is dienstbaar aan onze kernwaarden, neemt daar verantwoordelijkheid voor en draagt deze actief uit. Hoe dat leiderschap er in de praktijk uitziet, werken we uit in concreet leiderschapsgedrag en -competenties. Ook maken we deze vorm van leiderschap tot onderdeel van scouting en selectie, inwerktrajecten, resultaat- en ontwikkelingsgesprekken, opvolgingsplanning en doorlopende professionalisering van leidinggevend. Naast leiderschap in specifieke rollen, versterken we ook het persoonlijk leiderschap van al onze medewerkers. We rusten hen toe met zelfinzicht en weerbaarheid om bij te kunnen dragen aan sociale veiligheid, en met vaardigheden om eventuele problematiek te kunnen bespreken.



2. Universiteitsbrede dialoog over onze cultuur

Voor het verlagen van de werkdruk en het vergroten van sociale veiligheid is het niet genoeg om alleen onze processen en systemen aan te passen. Ook bewustwording en gedragsverandering zijn daarvoor essentieel. Aangezien onze cultuur ontstaat én verandert in de dagelijkse interactie tussen mensen, organiseren we de komende jaren in alle lagen van de organisatie een universiteitsbrede dialoog over die cultuur, waarin onder andere academische vrijheid onderwerp van gesprek zal zijn. Onze kernwaarden zijn daarbij het uitgangspunt voor gesprek. Zo komen we tot een gezamenlijke taal en een normenkader waarin we afspreken hoe we met elkaar omgaan, en waarin we elkaar aanspreken op gedrag als het nodig is. Internecommunicatie-uitingen zetten we gericht in om het proces van bewustwording en gedragsverandering te ondersteunen.

3. Integrale focus op welzijn

Welzijn heeft al langere tijd onze aandacht. Deze aandacht nam toe door de coronapandemie, die voor veel medewerkers en studenten zwaar is (geweest). Via allerlei initiatieven op universitair, facultair en instituutsniveau dragen we bij aan het welzijn van onze medewerkers en studenten, en staan wij stil bij verschillen in behoeftes. De komende jaren willen we daarin verdere stappen zetten door te zorgen voor werkdrukvermindering voor onze medewerkers (zie ambitie 1), en door de kennis uit onderzoek naar welzijn door te vertalen naar *evidence-informed* visie- en beleidsontwikkeling. Dit doen we zowel binnen onze universiteit als binnen de universitaire samenwerkingsverbanden waarin welzijn een belangrijk thema is. Voor studentenwelzijn richten we ons sterker op preventie. We ontwikkelen daartoe een duidelijke visie op studentenwelzijn. Daarnaast werken we verder aan een studieklimaat dat welzijn bevordert. Stressoren waarop de universiteit zelf invloed heeft brengen we daarbij in kaart. Ook brengen we de infrastructuur voor hulpvragen verder op orde, en zorgen we voor een betere informatievoorziening hierover richting studenten en medewerkers.

4. Faciliteren van onderlinge uitwisseling

We gaan beter gebruik maken van de brede expertise en denkkraft die we in huis hebben om meer van elkaar te leren, kansen tijdig te identificeren en nieuwe plannen te toetsen. We betrekken daarbij alle medewerkers, zowel wetenschappers en docenten als OBP. We stimuleren daarmee een sterkere onderlinge verbondenheid en meer uitwisseling tussen medewerkers van verschillende faculteiten, opleidingen en organisatieonderdelen. Daartoe ontwikkelen we kennisnetwerken rondom universiteitsbrede thema's, experimenteren we met nieuwe, informele vormen van inspraak en consultatie, en richten we een netwerk op om de verbinding tussen academische expertise en visie- en beleidsontwikkeling te versterken.

5. Inclusief taalbeleid

Goede communicatie is essentieel voor een sterke gemeenschap. We zetten daarom in op inclusief taalbeleid om zowel onze Nederlandse als onze internationale medewerkers en studenten beter te betrekken bij onze universiteit. Aspecten die daarin

aandacht krijgen zijn meertalig vergaderen door middel van luistertaal (een vorm van meertaligheid waarbij Nederlandse deelnemers Nederlands spreken en internationale deelnemers Engels), vertaling van (delen van) relevante beleidsdocumenten en het vergroten van de toegankelijkheid tot Engelse en Nederlandse taalcursussen. Daarnaast zetten wij ons in voor meer bewustwording over taalgebruik en toegankelijkheid van tekst en beeld in het kader van diversiteit en inclusie.





Ambitie 5: Meer waarde via strategische samenwerking

Toelichting ambitie

Samenwerken is essentieel voor het bevorderen van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, het genereren van betekenisvolle maatschappelijke impact en het aantrekken van financiering. Ook de profilering van onze universiteit staat of valt met goede samenwerking. Bovendien biedt dit kansen om invloed uit te oefenen op maatschappelijke en politieke besluitvorming en agendasetting. Onze bestaande samenwerkingen kunnen we daarvoor nog beter inzetten. Versterking van kennis-samenwerking zorgt ervoor dat onze wetenschappers kunnen samenwerken met de beste mensen en dat ze kunnen beschikken over (grootschalige) onderzoeks-faciliteiten. Bovendien draagt samenwerking in onderwijs en wetenschap bij aan oplossingen voor nationale, internationale en mondiale opgaven.

We zullen het potentieel binnen bestaande samenwerkingsrelaties verder explicite-ren. Dat doen we sterker dan voorheen vanuit onze eigen kracht, en met meer oog voor bredere vraagstukken en behoeften van partners. Daartoe maken we scherper duidelijk waar onze expertise van meerwaarde is, en hoe een samenwerking bij-draagt aan onze koers en onze strategische ambities op onderwijs en onderzoek. Onze inhoudelijke profilering dient daarbij als richtsnoer. De partners waarmee wij samenwerken zijn bij voorkeur sterk in expertises die complementair zijn aan de onze. Onze Leiden-Delft-Erasmus Universiteiten partners houden we daarbij promi-nent in beeld. Ook oriënteren we ons op mogelijkheden om onze zichtbaarheid en invloed in Brussel te vergroten.

Onze campussen in de binnensteden van Den Haag en Leiden en de campus in het Leiden Bio Science Park fungeren in onze strategische samenwerkingen als zeer be-langrijke infrastructuren voor waardevolle impact. We zien onze campussen daarbij als onderdeel van een ecosysteem dat in open verbinding staat met de directe om-geving: stad, burgers, bedrijven en maatschappelijke partners. Door onze aantrek-kelijke campussen, (historische) binnenstadlocaties en moderne onderzoeksinfra-structuur beter samen te brengen, kunnen we onderwijs- en onderzoeksactiviteiten, samenwerking en bedrijvigheid nog beter faciliteren. Voor studenten creëren we zo meer kansen om aan de slag te gaan met maatschappelijke vraagstukken in onder-wijs en onderzoek. We werken in dat verband ook aan verdere verbetering van de toegankelijkheid en de services in frontoffices – niet alleen voor studenten en medewerkers, maar zeker ook voor alumni en externe partijen.

Samen met het LUMC zullen we onze activiteiten op het gebied van onderzoek en onderwijs in beide steden verder gaan intensiveren. Daarmee wordt 'zorg' in de toekomst een nog belangrijker thema voor onze universiteit. Daarbij zoeken we



nadrukkelijk ook de verbinding met onze wetenschapsgebieden in de bèta- en SSH-domeinen, om vanuit die krachtige koppeling de samenwerking op het gebied van *Life Sciences & Health* te versterken.

Actielijnen

1. Uitbouwen van onze activiteiten in Den Haag

Onze Haagse campus vormt door haar plek in de internationale stad Den Haag – het hart van de nationale politiek, rechtspraak en maatschappelijk betrokken organisaties – een verrijking voor ons interdisciplinair onderzoek en onderwijs. De campus beschikt over grote mogelijkheden om impact te genereren voor de stad en de Haagse regio. Ons sterke internationaal inhoudelijke profiel in Den Haag biedt bovendien kansen om economische en maatschappelijke verbindingen binnen en buiten Europa te versterken. In de stad Den Haag willen we onze activiteiten verder uitbouwen. De feitelijke groei is afhankelijk van de kwaliteitsborging en van de beschikbare voorzieningen voor studenten en medewerkers (zie ook *Strategie Campus Den Haag Universiteit Leiden 2020 – 2030*). Daarnaast verankeren we de campus steviger in de stad, en breiden we ons ecosysteem – het ‘levende netwerk’ van samenwerkingspartners – verder uit. Bijzondere aandacht gaat uit naar de lokale Haagse gemeenschap. Daarin willen wij als universiteit beter zichtbaar zijn, beter gekend en sterker gewaardeerd worden. Inwoners van Den Haag zullen dan waarschijnlijk sneller en bewuster de keuze maken om aan een van onze vestigingen te studeren. Samen met het LUMC werken we binnen lopende regionale samenwerkingsprojecten verder aan deze ontwikkeling, en aan de versterking van onze interdisciplinaire focus op preventie, gezondheid en zorg.

2. Doorontwikkelen van onze Leidse campussen

In de Leidse binnenstad versterken we de samenwerking met maatschappelijke partners en de stad. We ontwikkelen daartoe een netwerk met de daar gevestigde faculteiten, in nauwe verbinding met onze faculteiten buiten de binnenstad. Belangrijke bouwstenen daarbij zijn de nieuwe Humanities Campus voor de geesteswetenschappen en het Leiden Law Park (dat zich onder andere richt op het thema recht, ethiek en veiligheid), evenals de musea, onze bibliotheek en collecties, en de Hortus botanicus. Zo kunnen we onze activiteiten binnen het SSH-domein verstevigen en bestaande verbanden beter benutten voor *outreach* van Leidse kennis. We ontwikkelen daarnaast concepten die onze campus sterker verbinden met kennisstad Leiden. In nieuw te vormen academische kwartieren komen voor iedereen toegankelijke, openbare ruimtes, waarbij praktische invulling gegeven wordt aan de duurzaamheidsdoelstellingen van de universiteit, zoals biodiversiteit en klimaatadaptatie. Verder spannen wij ons in om het Leiden Bio Science Park te ontwikkelen tot een dynamisch innovatiedistrict. Het Leiden Bio Science Park wordt daarmee een nog belangrijkere *hotspot* voor *Life Sciences & Health*, waar getalenteerde onderzoekers en professionals, innovatieve bedrijven en investeerders uit Nederland, Europa en de rest van de wereld samenkomen en samenwerken.

3. Deelname aan regionale ecosystemen intensiveren

We intensiveren de strategische samenwerkingen met onze publieke en private partners in onze regionale ecosystemen. Het bijdragen aan onderzoeks- en innovatie-ecosystemen helpt bij het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen. Ook dragen we daarmee bij aan het verstevigen van de internationale positie van Nederland, en van onze regio, op kennisgebied, wat weer kan leiden tot een toenemende onderzoeks- en innovatie-impuls. We zetten daarbij in op talentontwikkeling en op de verbinding met wereldwijde ecosystemen met vergelijkbare sociaal-maatschappelijke agenda's. Zo kunnen we vernieuwing gericht en sterker stimuleren. Ook ontsluiten we onze regionale netwerken beter voor jonge medewerkers, zodat zij makkelijker in contact kunnen komen met collega's aan andere kennisinstellingen en bij samenwerkingspartners. Hierdoor kunnen aanvullende samenwerkingen ontstaan en wordt de continuïteit van samenwerking op de lange termijn geborgd.

4. Verdere versteviging van onze internationale samenwerkingsrelaties

De universiteit heeft de afgelopen periode intensieve, strategische samenwerkingsrelaties ontwikkeld met diverse partnerinstellingen binnen Europa, en in China, Indonesië, Latijns-Amerika en de Caribische eilanden. Bestaande facultaire relaties vormen daarvoor de basis. Vanuit onze ambitie om gericht maatschappelijke impact te realiseren en om onze internationale positie te bestendigen, tillen we deze aanpak naar een hoger niveau. Binnen Europa verstevigen we daarvoor onze samenwerkingsrelaties en brengen er meer lijn in aan. Daarmee gaan we versnippering tegen en komen we tot meer synergie. Buiten Europa bundelen we onze interdisciplinaire expertise van eerdergenoemde geografische gebieden als onderdeel van verdergaande internationale samenwerking. Daarbij richten we ons met name op landen in gebieden waar meerdere van onze faculteiten en strategische partners actief zijn. In onze samenwerkingen laten we ons expliciet leiden door onze kernwaarden. Daarnaast bouwen we verder aan strategische samenwerkingsrelaties in en met Afrika vanuit onze bestaande expertise bij het Afrika-Studiecentrum. Ook kunnen we onze kennis- en onderwijsinstututen NIMAR in Marokko en NVIC in Egypte uitstekend benutten om de mogelijkheden voor onderzoek en onderwijs verder te verkennen.

5. Gerichte en structurele betrokkenheid van onze alumni

Studenten en promovendi die de academie verlaten, komen vaak terecht op posities waarin zij het verschil kunnen maken. Ze zijn in Nederland, maar zeker ook in het buitenland, voor ons van grote waarde, onder andere voor het uitbreiden en verstevigen van onze netwerken. Het structureler en gericht ontwikkelen, onderhouden en benutten van ons alumni-netwerk verrijkt en verstevigt ons sociaal-maatschappelijk netwerk en vergroot de kansen voor samenwerking op het gebied van onderzoek en onderwijs.





Ambitie 6: Ruim baan voor talent en ontplooiing

Toelichting ambitie

Onze medewerkers beschikken over veel talent, kennis en ervaring. Deze kwaliteiten worden universiteitsbreed ingezet: academisch, voor onderwijs en onderzoek, of beleidsmatig, ondersteunend en organisatorisch. De goede reputatie en de goede resultaten van de universiteit zijn te danken aan de inzet en de kwaliteiten van onze medewerkers. Zij vormen de drijvende kracht van onze universiteit. We zetten ons daarom in om de mogelijkheden voor professionele groei van al onze medewerkers de komende jaren beter te faciliteren en te stimuleren.

Dit doen we door meer diverse loopbaanpaden te ontwikkelen. Daarmee doen we meer recht aan de verschillende kwaliteiten van mensen en aan de meervoudigheid aan taken binnen de universiteit. Daarbij hebben we specifieke aandacht voor carrièrepaden in het onderwijs en de verscheidenheid in het docentschap, voor de mogelijkheden voor OBP om door te groeien binnen onze universiteit, en voor de impact die academici hebben als leden van de universitaire gemeenschap. Deze impact betreft activiteiten die bijdragen aan het bewaken en verbeteren van de kwaliteit en efficiëntie van de academische wereld in het algemeen en van onze universiteit in bijzonder. Dit gebeurt onder meer via deelname aan medezeggenschap, opleidingscommissies, universitaire werkgroepen, academische netwerken en selectiecommissies. Dit 'academisch burgerschap' is essentieel om de universiteit een plek te laten zijn waar mensen graag werken en studeren.

Ontwikkeling, opbrengsten en prestaties van onze universiteit worden bereikt door de inzet en samenwerking van al onze medewerkers. Daarom zorgen we in onze academische gemeenschap steeds voor een goede balans tussen individuele groei en teamontwikkeling. We verwachten dat iedereen zowel in zichzelf als in de collega's en het team investeert, onze kernwaarden representeert en onze missie actief helpt te realiseren.

Actielijnen

1. Nieuwe manier van erkennen en waarderen

Met het programma *Academia in Motion: Erkennen & Waarderen* werken we toe naar de waardering van een breder scala aan prestaties op het vlak van onderwijs, leiderschap en impact binnen en buiten de universitaire gemeenschap. Specifieke aandacht gaat daarbij uit naar carrièrepaden binnen het onderwijs. Dit programma verbreden we ook naar ons OBP. De komende jaren stemmen we ons programma af op een nieuw landelijk raamwerk voor beoordeling en bevordering dat wordt ontwikkeld door Universiteiten van Nederland, de universiteiten en de onder-

zoeksinstituten. Daarin worden de verschillende carrièrepaden in het universitaire functie-orderingssysteem beschreven. We zetten daarnaast in op de mogelijkheid tot differentiëren en temporiseren in eigen carrière-keuzes: niet iedereen hoeft alles (tegelijk) te doen. Daarmee creëren we meer ruimte voor het collectief, en dragen we bij aan een betere balans tussen werk en privé.

2. Meer duidelijkheid over loopbanen en tijdelijke contracten

We gaan wetenschappelijk personeel en OBP meer duidelijkheid bieden over loopbaanpaden, dienstverbanden, beloningen, promotiemogelijkheden en bevorderingen. Het percentage docenten in tijdelijke dienst zullen we substantieel verlagen en we zetten daarbij in op meer vaste dienstverbanden. Aanvullend daarop zullen we bij tijdelijke dienstverbanden uitgaan van het perspectief van ‘meer vastigheid in tijdelijkheid’. We zetten daarbij stevig in op langdurigheid waar dat past, en combineren het langdurig tijdelijke contract met ontwikkelingsmogelijkheden. Meer duidelijkheid neemt ook onzekerheid weg, waarvan de verwachting is dat dit een gunstig effect heeft op werkstress. Over de mogelijkheden voor een betekenisvolle en succesvolle carrière buiten de academische wereld gaan we eerder en beter het gesprek aan.

3. Ontwikkelen van integraal talentbeleid

Onze positie als internationale topuniversiteit kunnen we alleen handhaven als we optimaal blijven investeren in talent. Daarom ontwikkelen we de komende jaren integraal talentbeleid dat zich vanuit verschillende carrièrepaden richt op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van wetenschappelijk talent, onderwijs- en OBP-talent. Daarbij kijken we scherper naar de ontwikkeling van jonge medewerkers en de ondersteuning die zij nodig hebben om een volgende stap in hun loopbaan te maken. Ook bezien we of ons huidige beleid voor promovendi aanpassing behoeft. We zullen daarbij gaan werken vanuit strategische personeelsplanning voor een meer toekomstgerichte aanpak. Voor extern (inter)nationaal talent moeten we duidelijker in beeld brengen wat we als universiteit te bieden hebben. Wij focussen ons daartoe verder op talentontplooiing en talentbehoud, in samenwerking met externe partners en met aandacht voor verbinding, inclusie en (risico op) uitval.

4. Uitbreiden van mogelijkheden voor professionele ontplooiing

We hebben voldoende aanbod in huis om docenten in staat te stellen hun Basis Kwalificatie Onderwijs (BKO) te behalen. Promovendi hebben de gelegenheid om alvast een BKO-deelcertificaat te behalen. De komende jaren wordt een doorlopende docentontwikkeling beter gefaciliteerd, zodat docenten met een BKO hun Senior Kwalificatie Onderwijs (SKO) kunnen behalen, en ook docenten met een SKO zich verder kunnen ontwikkelen. We verruimen daartoe met name het opleidingsaanbod op het terrein van het ontwerpen van onderwijs, de organisatie van onderwijs, onderzoeken en innoveren. *Learning on the job* en teamleren zijn daarin belangrijke aspecten en zorgen ervoor dat een gemeenschappelijke taal, visie en gedeelde ervaringskennis ontstaan. Voor ons OBP is het van belang dat zij bijblijven in de ontwikkelingen van hun vak en dat we de ruimte voor ontplooiing en doorgroei-

mogelijkheden binnen en buiten de universiteit vergroten. Het vergroten van de mobiliteit tussen faculteiten, andere organisatieonderdelen en externe partners is hierbij van cruciaal belang.

5. Herijken van excellentie in de wetenschap

‘Excellentie’ wordt gebruikt als een sleutelconcept voor het definiëren en beoordelen van academische prestaties en waarde. De laatste jaren staat deze term ter discussie, voornamelijk vanwege de smalle interpretatie van het begrip ‘excellentie’ in relatie tot de waardering voor, en concretisering van wetenschappelijke opbrengsten en de rol van individuen en teams. De komende jaren dragen we daarom zowel binnen onze eigen universitaire gemeenschap als nationaal en internationaal actief bij aan de discussie over, en herdefiniëring, van dit begrip. Hierbij houden we oog voor een concrete verbinding met de nieuwe manier van erkennen en waarderen, zodat de herdefiniëring van excellentie in de wetenschap als uitgangspunt kan dienen voor (het ontwikkelen van) verschillende carrièrepaden.

Onze positie als
internationale top-
universiteit kunnen
we alleen handhaven
als we optimaal blijven
investeren in talent.



5

Doorkijk:
van strategie
naar realisatie

A vertical photograph on the left side of the page shows a person from the back, standing and looking out of a large window. The person is wearing a patterned sweater and dark pants. The window looks out onto a bright, possibly outdoor area.

Dit nieuwe strategisch plan markeert het startpunt voor de realisatie van onze ambities. De komende jaren zullen we het als richtsnoer hanteren bij de keuzes die we maken en de besluiten die we nemen. Om van dit strategisch plan tot een concrete uitvoering te komen, maken we de vertaling naar een uitvoeringsagenda. Daarin worden nadere specificaties opgenomen die gericht zijn op verdere concretisering van de acties, de (geschatte) planning van de actielijnen, en op kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren die inzicht geven in de voortgang en realisatie. Samen met de faculteiten zorgen we voor een logische verbinding tussen de facultaire strategische plannen en de universitaire strategie. We zijn ons zeer bewust van de spanning die bestaat tussen het waarmaken van de hierboven omschreven ambities en de aanzienlijke werkdruk. Werkdruk is een belangrijk punt van zorg voor onze universiteit. De uitvoerbaarheid van onze ambities en de snelheid waarmee we ze kunnen realiseren in relatie tot de werkdruk, nemen we daarom mee in de fasering en prioritering binnen de uitvoeringsagenda. De uitvoering beweegt mee met de ontwikkelingen in de komende jaren. Zoals gezegd, volgen we daarbij ook nauwlettend de landelijke ontwikkelingen in de bekostiging van het hoger onderwijs. Tussentijds evalueren we regelmatig of we nog op koers zitten of dat er bijstelling nodig is. Ook in dat geval houden we de effecten op de werkdruk steeds goed in het vizier.

Verder streven we bij de implementatie van dit strategisch plan naar een goed en werkbaar evenwicht tussen doorontwikkelen en vernieuwen. In onze keuzes voor fasering en prioritering hanteren we daartoe grofweg het volgende onderscheid:

- Actielijnen die in bepaalde mate randvoorwaardelijk zijn voor een goede realisatie van de ambities, te weten actielijnen over: ruimte voor vernieuwing, een sterke gemeenschap en talentontplooiing.
- Actielijnen die vooral een voortzetting betreffen van bestaande programma's, bijvoorbeeld actielijnen over: de stimuleringsprogramma's, de onderwijsvisie en campusontwikkeling.
- Actielijnen waar we al mee bezig zijn, maar waar we kiezen voor een iets gewijzigde koers, bijvoorbeeld actielijnen over: een leven lang ontwikkelen, het versterken van leiderschap, het bevorderen van welzijn, inclusief taalbeleid, en nationale en internationale samenwerking.
- Actielijnen die nieuw worden opgestart, zoals de interdisciplinaire hubs, een stimuleringsprogramma 'Europa' en de universiteitsbrede en thematische kennisnetwerken.

In de uitvoering kijken we ook naar nieuwe manieren om de realisatie van de actielijnen procesmatig slimmer en effectiever aan te pakken. Dit doen we bijvoorbeeld door zoveel mogelijk aan te sluiten bij lopende ontwikkelingen en initiatieven, in te zetten op kortere doorlooptijden en door vaker gebruik te maken van (project)teams in wisselende samenstellingen. De executiekracht binnen onze organisatie is daarbij een belangrijk aandachtspunt. Maar met processen en systemen alleen kunnen we de strategie niet tot een succes maken. Ook ons gedrag, onze cultuur en de wijze waarop we invulling geven aan leiderschap zijn daarbij van groot belang. De eerdergenoemde kernwaarden van onze universiteit zijn daarin richtinggevend en zullen daarom de komende jaren een zichtbare rol spelen bij de implementatie.

Bijlage 1

Doorlopende ontwikkelthema's

De in dit plan genoemde ambities en prioriteiten zullen de komende jaren centraal staan in onze aandacht, maar ook de strategische ontwikkelingen die we de afgelopen periode hebben ingezet blijven onverminderd van belang. Deze doorlopende ontwikkelthema's zijn zo fundamenteel voor onze strategische ambities voor onderwijs, onderzoek en organisatie dat ze de duur van de periodes van strategische plannen overstijgen. We onderscheiden vijf doorlopende ontwikkelthema's: digitalisering, duurzaamheid, diversiteit en inclusie, internationalisering en campus van de toekomst.

Digitalisering

Mede door de coronacrisis zijn digitale toepassingen niet langer voornamelijk ondersteunend, maar zijn ze een onlosmakelijk onderdeel geworden van het onderwijs- en onderzoeksproces en het nieuwe werken. We beschouwen digitalisering als een instrument om onze ambities te bereiken. Vanuit onze *Digitaliseringsstrategie Onderwijs*, met bijbehorende uitvoeringsagenda, geven we verder vorm aan een *blended university* – waarbij de fysieke ontmoeting steeds het hart van ons onderwijs en onderzoek blijft vormen.

Duurzaamheid

Het thema duurzaamheid staat hoog op onze agenda. Onze *Duurzaamheidsvisie 2030* vormt het vertrekpunt voor een nieuw uitvoeringsprogramma met doelstellingen en activiteiten voor de periode 2022-2026. De kern van deze visie is het werken aan een duurzame studeer- en werkomgeving die, zowel binnen als buiten de universitaire gemeenschap, inspireert en mobiliseert tot het (verder) realiseren van een positieve, maatschappelijke impact. We ontwikkelen daartoe onze bestaande duurzaamheidsinitiatieven door tot een integrale aanpak die een zichtbare uitwerking krijgt in onderwijs, onderzoek en organisatie.

Diversiteit en inclusie

De Universiteit Leiden staat voor inclusiviteit en diversiteit. We willen een open gemeenschap zijn waarin iedereen die wil bijdragen aan onze ambities en alles waarvoor de universiteit staat, zich thuis voelt en gelijke kansen krijgt. Een inclusieve academische gemeenschap draagt bij aan innovatief en vooruitstrevend wetenschappelijk onderwijs en onderzoek. Het creëren van zo'n inclusieve gemeenschap vraagt om een integrale aanpak, die leidt tot een cultuuromslag in

onderwijs, onderzoek, bestuur en leiderschap. Daarmee worden diversiteit en inclusie een vanzelfsprekend onderdeel van onze dagelijkse (werk- en studie-) praktijk. Ons *Werkplan Diversiteit & Inclusie* geeft daarbij richting aan het universitaire D&I-beleid.

Internationalisering

Wetenschap stopt niet bij de landsgrenzen. Met onze internationaliseringsagenda willen we onze internationale positie op het gebied van onderwijs, onderzoek en organisatie verder uitbouwen. Onze universiteit fungeert daarbij als *local hub for global challenges*. We leiden zowel Nederlandse als internationale studenten op tot wereldburgers, waarbij we focussen op (maatschappelijke) vraagstukken dichtbij en ver weg. We maken in ons onderzoek en onderwijs dankbaar gebruik van de kennis en inzichten die voortvloeien uit het verbinden van nationale en internationale perspectieven.

Campus van de toekomst

Het combineren van fysiek en online onderwijs biedt kansen voor vernieuwend onderwijs en creëert veel flexibiliteit. Daarom is het van belang dat bij de inrichting van onze werk- en onderwijsruimtes rekening gehouden wordt met nieuwe gebruikersbehoeften. De synergie van interdisciplinaire en facultaire samenwerking, zoals de Social Sciences & Humanities (SSH)-labs en de geoptimaliseerde opnameruimten voor video's (MOOCs), in combinatie met gezamenlijke faciliteiten voor non-desk research, stimuleert samenwerking, ontmoeting en verbinding van onderzoek en onderwijs. In ons programma *Campus van de Toekomst* komen huisvesting, het nieuwe werken, blended onderwijs en gedeelde faciliteiten voor onderzoek bij elkaar.

Bijlage 2

Stimuleringsprogramma's

In 2020 zijn acht universiteitsbrede stimuleringsprogramma's gestart, gericht op versterking van interdisciplinaire samenwerking. Deze programma's sluiten aan bij actuele maatschappelijke vraagstukken en agenda's, zoals de duurzame ontwikkelingsdoelen van de VN.

1. Museums, Collections and Society

Wetenschappers onderzoeken samen met maatschappelijke partners de dynamiek en implicaties van het verzamelen in al zijn facetten. Verzamelen heeft niet alleen een individuele drijfveer, maar is ook een maatschappelijk en politiek fenomeen dat een belangrijke rol speelt in de vorming van geschiedenis, cultuur, identiteit. Dat maakt musea en andere publieke collecties ook onderhevig aan complexe politieke discussies: staan de tentoongestelde stukken wel op hun rechtmatige plaats? En wiens cultuur en geschiedenis wordt eigenlijk getoond?

2. Sociale veerkracht en veiligheid

De laatste twintig jaar is de kennis over grensoverschrijdend gedrag dat onze veiligheid kan bedreigen sterk toegenomen. Aangezien grensoverschrijdend gedrag disciplines overschrijdt, is het noodzakelijk om de etiologie van dit gedrag meer dan voorheen te bestuderen vanuit een multidisciplinair of interdisciplinair perspectief. Experts van onze faculteiten Archeologie, Rechtsgeleerdheid, Sociale Wetenschappen, Geesteswetenschappen en Governance & Global Affairs komen daartoe in dit programma samen.

3. Citizenship and Global Transformations

De Europese Unie heeft te maken met uiteenlopende vraagstukken, van globalisering tot migratie en van technische innovaties tot klimaatverandering. Die vraagstukken zetten de internationale solidariteit tussen de lidstaten onder druk. Al deze urgente, zeer complexe vraagstukken worden het best onderzocht door interdisciplinaire teams van wetenschappers met achtergronden in onder meer de economie, internationale betrekkingen, rechten, geschiedenis en bestuurskunde. Daarom werken onze faculteiten samen in dit programma.

4. Geneesmiddelenontdekking en -ontwikkeling

Het onderzoek binnen dit programma richt zich op nieuwe aangrijpingspunten, moleculen en concepten die kunnen leiden tot de ontwikkeling van innovatieve geneesmiddelen en diagnostische tests. De multidisciplinaire benadering, alsook de beschikbaarheid van bio-banken, patiënten-databases en faciliteiten voor de productie van geneesmiddelen zijn essentieel voor de ontdekking van nieuwe ziektemechanismen, nieuwe *drug targets* en hoogwaardige geneesmiddelenontwikkeling.

5. Regeneratieve geneeskunde

Regeneratieve geneeskunde houdt de belofte in van daadwerkelijk herstel van organen, weefsels en cellen. Daarvoor wordt het manipuleren van (stam) cellen gecombineerd met kennis van celbiologie, genetica, biomaterialen, nanotechnologie, productie van therapeutica onder Good Manufacturing Practice (GMP)-omstandigheden, en geavanceerde beeldvormingsmodaliteiten. Leidse interdisciplinaire expertise van het LUMC en de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen komen hiertoe samen.

6. Population Health

In het Population Health Living Lab op de LUMC-Campus Den Haag, wordt gebruik gemaakt van databronnen uit het medische en sociale domein. Onderzoekers van verschillende disciplines werken met technieken en analysemethoden uit de datawetenschappen, de epidemiologie, de biostatistiek en de sociale wetenschappen ten behoeve van *population health management*, om zo bij te dragen aan een duurzame, toekomstbestendige gezondheidszorg.

7. SAILS

Van fundamentele informatica tot geesteswetenschappen en psychologie – de Universiteit Leiden heeft alle expertise in huis om AI (Artificial Intelligence) in de volle breedte te onderzoeken. Het stimuleringsprogramma SAILS richt zich op de verbinding tussen al deze verschillende vakgebieden en het initiëren van nieuwe wetenschappelijke samenwerkingen. Naast onderzoek heeft SAILS ook de ambitie om in de toekomst een AI-component in alle opleidingen van de universiteit te kunnen aanbieden.

8. Liveable Planet

Met dit programma dragen onderzoekers bij aan een samenleving waarin energie en grondstoffen zo gebruikt worden dat het natuurlijk kapitaal bewaard blijft en de impact op de gezondheid wordt geminimaliseerd. Daarvoor wordt bekeken hoe natuurlijke en economische ecosystemen functioneren en wordt hun impact op gezondheid en natuurlijk kapitaal bestudeerd. Ook wordt de invloed van sociale drijfveren op het menselijke ecosysteem onderzocht. Daarmee kunnen nieuwe typen overheidsbeleid en transitie management worden ontwikkeld, om daarmee te komen tot een duurzamere samenleving.

Met dit strategisch plan waarin vernieuwing en verbinding centraal staan wil de Universiteit Leiden bijdragen aan de uitdagingen waar de samenleving voor staat. Meer weten? Kijk ook eens op de website: strategischplan.universiteitleiden.nl



Universiteit
Leiden

Februari 2022

