

EXCELLEREN IN VRIJHEID

Instellingsplan Universiteit Leiden 2015-2020



Universiteit
Leiden

Bij ons leer je de wereld kennen

EXCELLEREN IN VRIJHEID

Instellingsplan Universiteit Leiden 2015-2020





Inleiding

De Universiteit Leiden heeft vijf jaar gewerkt aan de uitvoering van haar vorige instellingsplan, *Inspiratie en Groei*. Die strategie is succesvol gebleken.

Meer jongeren dan voorheen kiezen voor de Universiteit Leiden: we hebben ruim een kwart meer studenten dan in 2010. Een groeiend deel van onze studenten haalt binnen een redelijke tijd het bachelor- en het masterdiploma. De universiteit is ook internationaler geworden: we hebben meer buitenlandse studenten, promovendi en wetenschappers. Faculteiten werken in het onderzoek effectief met elkaar samen – het succes van ons profileringsbeleid. Onze Campus Den Haag is uitgegroeid tot een volwaardige vestigingsplaats, met een profiel dat in hoge mate bijdraagt aan de stad van internationaal recht, vrede en veiligheid.

De universiteit kijkt terug op veel successen in de afgelopen periode, successen die te danken zijn aan de vaak onvermoeibare inzet van staf en studenten. In dit nieuwe instellingsplan, *Excelleren in vrijheid*, gaan we verder op de ingeslagen weg en formuleren we ook nieuwe ambities.

We willen dat de Universiteit Leiden een vruchtbare omgeving blijft voor excellent onderzoek, voor het stimuleren van ieders talent, voor studiesucces en voor kwaliteit en innovatie in het onderwijs. We zetten ons in voor meer en beter zichtbare invloed van onze kennis in de samenleving. We willen een universiteit zijn met een nog meer expliciete internationale allure. En we maken ons sterk voor verdere uitbreiding van de Campus Den Haag.

Het leidende thema van dit instellingsplan is 'excelleren in vrijheid'. Dit thema verbindt twee kernwaarden die onze universiteit al sinds de oprichting in 1575 kenmerken. Ons motto is *praesidium libertatis*, ofwel bolwerk van vrijheid. In een wereld waarin 'vrijheid' steeds minder vanzelf lijkt te spreken, wil de Universiteit Leiden als een vooraanstaande, internationale onderzoeksuniversiteit haar wetenschappers en studenten de omgeving en ruimte bieden om het beste uit zichzelf te halen: excellentie ten behoeve van een veiliger, gezonder, duurzamer, welvarender en rechtvaardiger wereld – lokaal, regionaal en wereldwijd.

Visie, missie en kernwaarden

Visie

Als vooraanstaande Europese onderzoeksuniversiteit speelt de Universiteit Leiden een leidende rol in het wetenschappelijk onderzoek en onderwijs. Goed wetenschappelijk onderzoek en onderwijs zijn cruciaal voor een veilige, gezonde, duurzame, welvarende en rechtvaardige wereld. De universiteit zet zich in voor het ontwikkelen, verspreiden en toepassen van wetenschappelijke kennis en is een betrouwbaar baken in het nationale en internationale maatschappelijke en politieke debat.



Missie

- De Universiteit Leiden is een internationaal opererende en onderzoeksgedreven universiteit, met een breed palet aan wetenschappelijke disciplines en opleidingen. Zij streeft naar excellentie in al haar onderzoek en onderwijs.
- Zij spant zich in voor een maximale *impact* van haar onderzoek en onderwijs – wetenschappelijk, cultureel, maatschappelijk en economisch. Zij doet dat in nauwe samenwerking met lokale, regionale, nationale en internationale partners.
- Vanuit een welbewust gekozen disciplinaire inrichting richt de Leidse universiteit zich op zowel disciplinair als interdisciplinair onderzoek en onderwijs.
- Zij leidt studenten en promovendi op voor academische posities in de wetenschap en daarbuiten. Haar afgestudeerden zijn in staat om wetenschappelijke en maatschappelijke problemen kritisch te beoordelen en om weloverwogen keuzes te maken bij het vinden van oplossingen voor deze problemen.
- De Universiteit Leiden streeft naar een hechte academische gemeenschap van medewerkers en studenten. De Leidse alumni voeden deze gemeenschap met hun ervaring, expertise en betrokkenheid.

De Universiteit Leiden werkt samen met haar universitaire partners: de Technische Universiteit Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam, en in Europees verband met haar LERU-partners.

Kernwaarden

Het devies van de Universiteit Leiden luidt: *Praesidium Libertatis* ofwel bolwerk van vrijheid. De universiteit handelt vanuit een aantal grondbeginselen:

- De Universiteit Leiden staat van oudsher voor vrijheid van geest, van denken en spreken, en voor een ongebonden ontwikkeling van onderzoek en onderwijs. Zij is een vrijplaats waar iedere vraag gesteld kan worden en in vrijheid beantwoord.
 - Onze academici laten zich daarbij leiden door de hoogste ambities van kwaliteit en wetenschappelijke integriteit. Deze houding brengt de universiteit ook haar studenten bij.
 - De universiteit draagt een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Zij richt zich daarbij niet alleen op het heden, maar ook op de belangen van toekomstige generaties.
 - Onderwijs wordt geïnspireerd en gevoed door wetenschappelijk onderzoek.
 - De academische gemeenschap bepaalt de inhoud en de inrichting van het onderwijs en het onderzoek. Besluitvorming daarover vindt plaats op een zo laag mogelijk niveau: bij opleidingen, instituten en faculteiten waar dat kan, op universitair niveau als dat een aantoonbare meerwaarde heeft of nodig is.
- De Universiteit Leiden staat voor inclusiviteit en diversiteit. Zij staat open voor iedereen die hier wil studeren of werken en het uiterste uit zichzelf wil halen. Zij vormt een open gemeenschap waarin iedereen die wil bijdragen aan haar ambities en aan alles waarvoor zij staat, zich thuis voelt en gelijke kansen krijgt.



Maatschappelijke context

De Universiteit Leiden staat midden in een samenleving die sterk in beweging is. Dat biedt kansen en uitdagingen die van invloed zijn op de gekozen strategie.

Toenemende globalisering en internationalisering

Door de globalisering werken steeds meer mensen in een internationale context, en de grote maatschappelijke vraagstukken van deze tijd stellen hoge eisen aan internationale, wetenschappelijke samenwerking. Ook in het academisch onderwijs neemt de internationale samenwerking toe. Onze medewerkers en studenten komen uit landen in de hele wereld. Dat stelt nieuwe eisen aan de manier waarop wij medewerkers ondersteunen en studenten begeleiden.

Grotere rol voor Europa

Europa speelt voor universiteiten een steeds belangrijkere rol, vooral ook in de financiering van het wetenschappelijk onderzoek. We zoeken daarom nog vaker de samenwerking met andere Europese partners, in het bijzonder onze LERU-partners. Om krachten te bundelen, maar ook vanwege het toenemende belang van interdisciplinaire samenwerking over de grenzen van de universiteit of het land heen.

Razendsnelle technologische ontwikkelingen

De snelle ontwikkelingen in de technologie hebben een enorme invloed op de ontwikkeling van de wetenschap, maar ze leiden ook tot steeds hogere uitgaven voor apparatuur en faciliteiten. Om die te kunnen financieren, zoeken we samenwerking met andere partners. Tegelijk zorgt de voortschrijdende digitale technologie – *open*

access, big data - ervoor dat we wetenschappelijke gegevens en andere informatie steeds sneller kunnen verzamelen en delen. In het onderwijs stellen ontwikkelingen zoals *Massive Open Online Courses* – MOOCs – ons voor nieuwe mogelijkheden en uitdagingen.

Toenemende diversiteit

Vergeleken met twintig jaar geleden is de belangstelling voor hoger onderwijs met 40% gestegen. Landelijk zien we een toename van studenten met een multiculturele achtergrond en een groter aandeel vrouwelijke studenten. Zowel de globalisering van het onderwijs als de belangstelling voor ‘een leven lang leren’ hebben invloed. Er komen steeds meer studenten uit andere landen naar Nederland. Diversiteit creëert kansen, leidt tot meer creativiteit en innovatie, maar stelt tegelijkertijd nieuwe eisen aan ondersteuning en begeleiding van studenten, promovendi en medewerkers.

Sterkere concurrentie

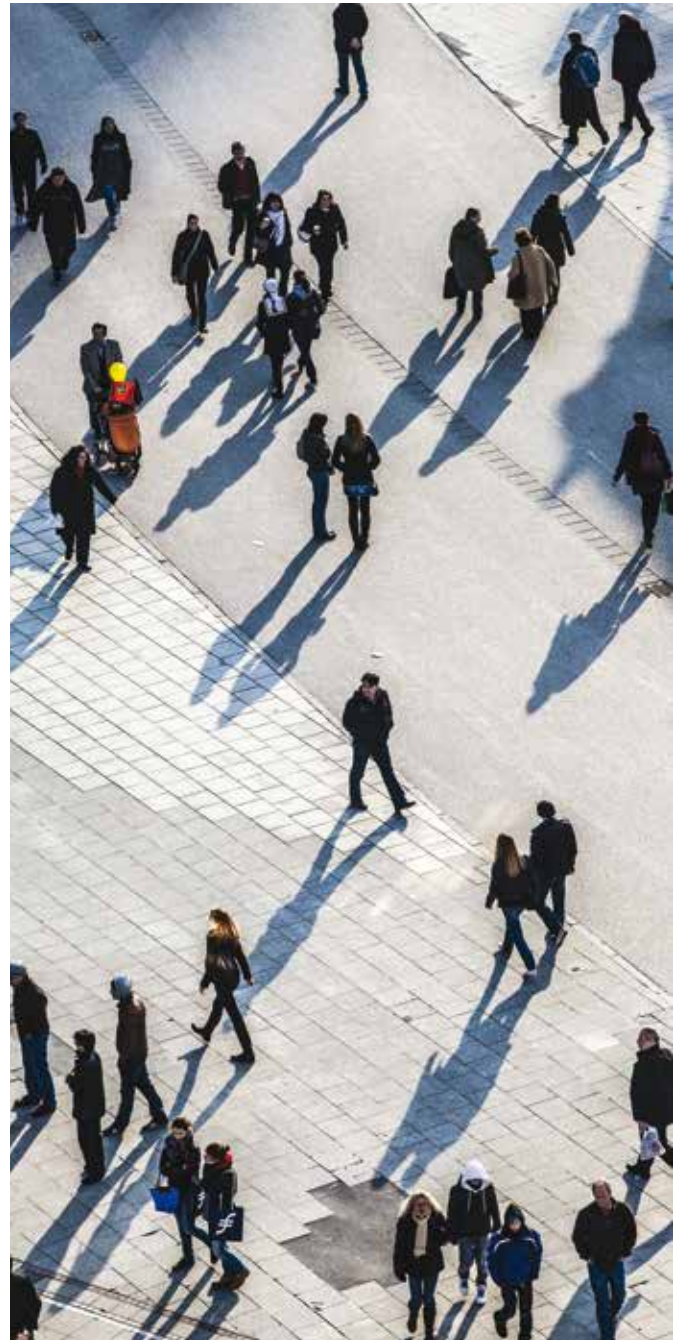
De overheid stelt andere eisen dan vroeger. Zij initieert een Wetenschapsagenda met belangrijke thema's voor de nabije toekomst. De overheid gaat ervan uit dat de universiteiten zelf voor een steeds groter deel van hun inkomsten zorgen. Voor de bekostiging van het onderzoek gaan we – soms in samenwerking, en altijd in concurrentie met andere universiteiten – op zoek naar bronnen in binnen- en buitenland. Voor de financiering van het onderwijs zien we een verschuiving naar meer private vormen. Dit legt druk op studenten om sneller en efficiënter te studeren en vraagt om een hoogwaardig onderwijsaanbod en maximale mogelijkheden om talenten te ontwikkelen.

Een krachtig profiel

In een snel veranderende wereld met toenemende concurrentie is een krachtig profiel voor een universiteit van groot belang. In de volgende paragrafen beschrijven we welke zes ambities daarbij de komende jaren voor ons leidend zijn.

De ambities van de Universiteit Leiden voor 2015-2020 zijn:

1. Een omgeving voor excellent onderzoek
2. Activeren van talent
3. Innovatie in *teaching en learning*
4. Versterken van impact en innovatie
5. Onderzoek en onderwijs in een internationale omgeving
6. Verdere ontwikkeling van onze Campus Den Haag



Ambitie 1:

Een omgeving voor excellent onderzoek

De Universiteit Leiden is een internationaal georiënteerde onderzoeksuniversiteit. Nieuwsgierigheid is de basis van ons onderzoek. De universiteit wil een steeds aantrekkelijker en uitdagender werkklimaat scheppen voor topwetenschappers en jonge onderzoekers, waarin kwaliteit en excellentie leidend blijven. Ons onderzoek moet blijven voldoen aan de hoogste internationale standaarden van kwaliteit en wetenschappelijke integriteit.

Meer samenwerking: disciplinair en interdisciplinair

Het onderzoek van onze universiteit heeft van oudsher een sterke disciplinaire basis en is ondergebracht in faculteiten en in onderzoeksinstituten. Dat zal niet veranderen, maar voor de beantwoording van wetenschappelijke en maatschappelijke vragen kijken onze wetenschappers vanzelfsprekend over de grenzen van hun disciplines heen. Het delen van de vaak kostbare onderzoeksinfrastructuur wordt steeds belangrijker. Ook dat gegeven noopt tot keuzes maken en intensievere samenwerking. Deze onderlinge, vaak interfacultaire, samenwerking zal meer dan ooit aandacht krijgen. Om onze onderzoekers nog meer te faciliteren bij het over de grenzen van de eigen discipline en van de universiteit heen kijken, richt de universiteit een tweede workshopcentrum op naar het voorbeeld van het Lorentz Centre. Het centrum zal gericht zijn op samenwerking en kennisdeling op de terreinen sociale wetenschappen, geesteswetenschappen en recht.

Sterkere profilering en meer ruimte voor toptalent

Het versterken van ons onderzoek en onze onderzoekssamenwerking in Europees en mondiaal verband, onder meer in profileringgebieden, blijft ook de komende periode van onverminderd belang.

Uit de resultaten, zoals rankings en publicaties, blijkt dat onze wetenschappers onderzoek van topkwaliteit leveren, zowel in Nederland als in Europees en mondiaal perspectief. Deze successen zijn de verdienste van onze wetenschappers: bevlogen en resoluut blijven zij zoeken naar nieuwe kennis. De universiteit wil ook in de toekomst de beste wetenschappers naar Leiden halen. Dat toptalent zal als een magneet fungeren voor het aantrekken van (nieuw) toptalent. De universiteit wil al haar onderzoekers een uitstekend werkklimaat blijven bieden om te kunnen excelleren, met veel aandacht voor gelijke kansen voor mannelijk en vrouwelijk talent.

Ze steunt haar wetenschappers met *state of the art* ICT-ondersteuning en infrastructuur. De universiteit richt een Centre for Digital Scholarship op dat haar wetenschappers en studenten service verleent bij het gebruik van nieuwe digitale technologieën.

Betere begeleiding en meer steun

De universiteit biedt optimale mogelijkheden en faciliteiten om op hoog niveau wetenschap te beoefenen. Ze streeft naar voortzetting van het succes bij het aantrekken van nationale en Europese onderzoekssubsidies en wil haar onderzoekers daarbij nog beter faciliteren. Jonge onderzoekers, promovendi en postdocs, krijgen meer aandacht en meer begeleiding. De universiteit bereidt hen voor op een toekomst in de wetenschap en daarbuiten. Zo wil de universiteit haar sterke wetenschappelijke positie in Nederland en Europa behouden en haar internationale betekenis verder versterken.



Ambitie 2:

Activeren van talent

Studenten worden bij de Universiteit Leiden uitgedaagd om te excelleren en het beste uit zichzelf te halen. De universiteit stelt alles in het werk om een stimulerende academische werk- en leeromgeving te bieden.

Meer aandacht voor eigen verantwoordelijkheid

Onze universiteit geeft haar studenten een grote eigen verantwoordelijkheid bij het vormgeven van het eigen studietraject, zowel binnen als buiten het curriculum. Extra getalenteerde en gemotiveerde studenten kunnen gebruikmaken van ruime mogelijkheden om hun programma te verdiepen of te verbreden in ons excellentieonderwijs.

Toenemende inzet en participatie

Die eigen verantwoordelijkheid mag niet leiden tot vrijblijvendheid. De universiteit vraagt van haar studenten inzet, goede resultaten en actieve participatie in de academische gemeenschap. De Universiteit Leiden zorgt van haar kant voor een goede match tussen student en opleiding. In haar onderwijs wil de universiteit haar studenten stimuleren om hun talent maximaal tot bloei te laten komen en op tijd (af) te studeren. Studenten worden uitgedaagd een actieve rol te spelen als mede-onderzoeker. De universiteit wil met het studieresultaat van haar studenten een plaats innemen in de voorhoede van de Nederlandse universiteiten. We willen onze masteropleidingen uitdagender en aantrekkelijker maken en meer selectie toepassen bij toelating tot deze opleidingen.

Onze universiteit hecht daarnaast aan het rijke verenigingsleven dat de Leidse universiteit kenmerkt. Zowel in de studieverenigingen als in de vele studenten- en sportverenigingen in Leiden en Den Haag, leren studenten vaardigheden die ze in hun studie lang niet altijd ontwikkelen, en sluiten ze vriendschappen die van grote invloed kunnen zijn op hun verdere leven.

Ruimte voor nieuwe vaardigheden

In het onderwijs blijven academische vaardigheden, kritisch en creatief denken en probleemoplossend vermogen heel belangrijk. Daarnaast ontwikkelen Leidse studenten vaardigheden die tegenwoordig ook wel *21st century skills* worden genoemd: het vermogen samen te kunnen werken in teams, internationale en interculturele competenties, ondernemerschaps- en leiderschapsvaardigheden en digitale competenties. Met al deze vaardigheden zijn studenten beter toegerust voor de arbeidsmarkt en de wereld van morgen.

Meer aandacht voor gelijke kansen

De universiteit streeft bovendien naar diversiteit in de academische gemeenschap. Ze wil gelijke kansen bieden aan alle studenten, ongeacht hun culturele achtergrond of seksuele geaardheid, om hun talenten te ontplooiën. In haar onderwijsprogramma's en in de zogenaamde *international classrooms* is bewust aandacht voor het delen van internationale kennis, mondiaal bewustzijn en interculturele vaardigheden.





Ambitie 3:

Innovatie in *teaching* en *learning*

Het onderwijs aan de Universiteit Leiden heeft een sterke wetenschappelijke basis. In het onderzoek naar didactiek en nieuwe onderwijsvormen wil de Universiteit Leiden landelijk toonaangevend en internationaal zichtbaar zijn.

Meer ondersteuning

Docenten krijgen van oudsher alle ruimte om onderwijs zo actueel, inspirerend en academisch mogelijk vorm te geven. Tegelijkertijd hebben docenten ook behoefte aan ondersteuning. Bijvoorbeeld bij het gebruik van nieuwe technologieën in het onderwijs en bij het omgaan met veranderende verwachtingen van studenten over de studie en de studieomgeving. Die steun zullen ze nog meer dan voorheen gaan krijgen.

Ruimte voor vernieuwing

De universiteit wil haar onderwijs verbeteren door technologische en onderwijskundige vernieuwing te faciliteren, en door nog meer ruimte te geven aan de professionaliteit en autonomie van docenten. Docenten krijgen gelegenheid om te experimenteren met online vormen van onderwijs zoals MOOCs en SPOCs (Massive Open Online Courses en Small Private Online Courses). Bovendien zal de universiteit met wetenschappelijk onderzoek nagaan welke interventies in het onderwijsproces het meest effectief zijn.

Effectievere kennisdeling en kwaliteitszorg

Kennisdeling van docenten over de grenzen van de eigen opleiding krijgt gestalte in de *Teachers' Academy* van daarvoor geselecteerde docenten. In haar personeelsbeleid zal de universiteit onderwijsprestaties meer gewicht geven bij bevorderingsbeleid.

We zetten ook in op de verdere ontwikkeling van onze kwaliteitscultuur. Het interne kwaliteitszorgsysteem wordt daarbij zo ingericht dat het optimaal aansluit bij de behoefte aan continue verbetering en bij het al bestaande kwaliteitsbesef van de wetenschappelijke staf.





Ambitie 4:

Versterken van impact en innovatie

De Universiteit Leiden streeft naar impact van haar onderzoek en onderwijs op de samenleving. Veel van onze onderzoekers gaan een langdurige samenwerking aan met universitaire en maatschappelijke partners, het bedrijfsleven én met het brede publiek. De universiteit stimuleert een open houding naar partijen binnen en buiten de universiteit en een klimaat van open innovatie. Veel van ons onderzoek is gedreven door nieuwsgierigheid: het verleggen van de grenzen van de wetenschap als doel op zichzelf, ongeacht de eventuele economische, maatschappelijke of culturele effecten. Juist dan ontwikkelen wetenschappers vaak baanbrekende kennis, die – direct of op termijn – grote effecten kan hebben op de samenleving. Dat uitgangspunt, een nieuwsgierigheid-gedreven universiteit te zijn, blijven we koesteren.

Onze visie: een veilige, gezonde, duurzame, welvarende en rechtvaardige wereld

Onze wetenschappers brengen kennis voort ten behoeve van een betere samenleving. De impact van die kennis is op tal van manieren zichtbaar en merkbaar, maar we zullen onze bijdrage aan de samenleving nog beter later zien. Zo beïnvloeden onze wetenschappers beleidsmakers en de publieke opinie met analyses van actuele maatschappelijke gebeurtenissen. De universiteit zet onverminderd in op ruimte voor ondernemerschap in de meest brede zin, en op samenwerking binnen het Leiden Bio Science Park, een van de meest succesvolle science-parken in Europa met bedrijven in de bioscience- en de biomedische sector. Ook wil de universiteit haar culturele impact vergroten, bijvoorbeeld door inbreng in de rijke Leidse en Haagse museumsector en door kennisoverdracht op het gebied van culturele en linguïstische diversiteit.

Een open houding en de netwerk-universiteit

De universiteit gaat door met het scheppen van een klimaat van open onderzoek en innovatie. Structurele samenwerkingsrelaties met externe partners staan daarin voorop. Ook zal de universiteit met haar partners in de regio een Centrum voor Ondernemerschap en Innovatie oprichten. In dit centrum steunen we startende ondernemers waardoor er meer spin-offs kunnen ontstaan. Kennis delen en samenwerken zijn meer dan ooit sleutelwoorden in de wetenschapsbeoefening. De universiteit van de toekomst is in belangrijke mate een netwerk-universiteit. De universiteit wil de impact van haar onderzoek met name in de Leidse en Haagse regio en in de provincie Zuid-Holland verder verstevigen.

Nieuwe vormen van onderwijs

Ook het onderwijs aan de universiteit is van grote invloed door de rol die Leidse afgestudeerden vervullen als professionals in de maatschappij, in de economie, in de wetenschap of door hun betekenis op cultureel vlak. De voortdurende ontwikkeling van kennis en vaardigheden wordt alsnog belangrijker. De universiteit wil beter voorzien in de steeds grotere maatschappelijke behoefte aan een leven lang leren. Ze zal dat onder meer doen met onderwijs voor ouderen (HOVO) en Studium Generale, en met vormen van privaat gefinancierd onderwijs voor professionals. De universiteit zal daarbij meer en meer gebruikmaken van online werkvormen. De universiteit onderzoekt of een zogeheten *extension school* meerwaarde heeft. Deze kan (online) activiteiten in het niet-reguliere onderwijs aanbieden, bundelen en ondersteunen.

Ambitie 5:

Onderzoek en onderwijs in een internationale omgeving

De onderwijs- en onderzoeksomgeving voor onze studenten en medewerkers wordt in hoog tempo internationaler. Dit maakt de universiteit nog aantrekkelijker voor excellente wetenschappers en studenten, maar het vraagt ook om het maken van keuzes en om excellente voorzieningen in een competitieve omgeving.

Internationale gemeenschap steeds belangrijker

Ons onderzoek en onderwijs wordt sterker door intensieve contacten met onderzoekers vanuit de hele wereld en door verrijkende contacten met buitenlandse studenten. We zullen nog meer inzetten op *international classrooms*, onder meer met een groter aanbod van Engelstalige bacheloropleidingen, tweetaligheid en aanbod van online onderwijs. Universiteiten dragen met internationaal onderzoek en *international classrooms* – meer dan welke instituties ook – bij aan die veilige, gezonde, duurzame, welvarende en rechtvaardige wereld waarvoor wij willen staan.

Meer buitenlandse studenten

Omdat een goede mix tussen buitenlandse en Nederlandse studenten belangrijk is, zullen we nog meer dan in het verleden streven naar een toename van het aantal buitenlandse studenten uit *verschillende* landen van herkomst. De universiteit verwacht *international classrooms* te bewerkstelligen door het onderwijsaanbod aantrekkelijker en internationaler te maken, de interactie tussen Nederlandse en buitenlandse studenten te stimuleren en door een meer gerichte werving. Een meer integrale benadering van werving, alumni beleid, onderwijssamenwerking en onderzoekssamenwerking zal meer

studenten interesseren voor het onderwijs in Leiden en Den Haag. Daarbij gaat het niet primair om aantallen, maar om de studenten die passen bij onze ambities.

Extra aandacht voor gelijke kansen

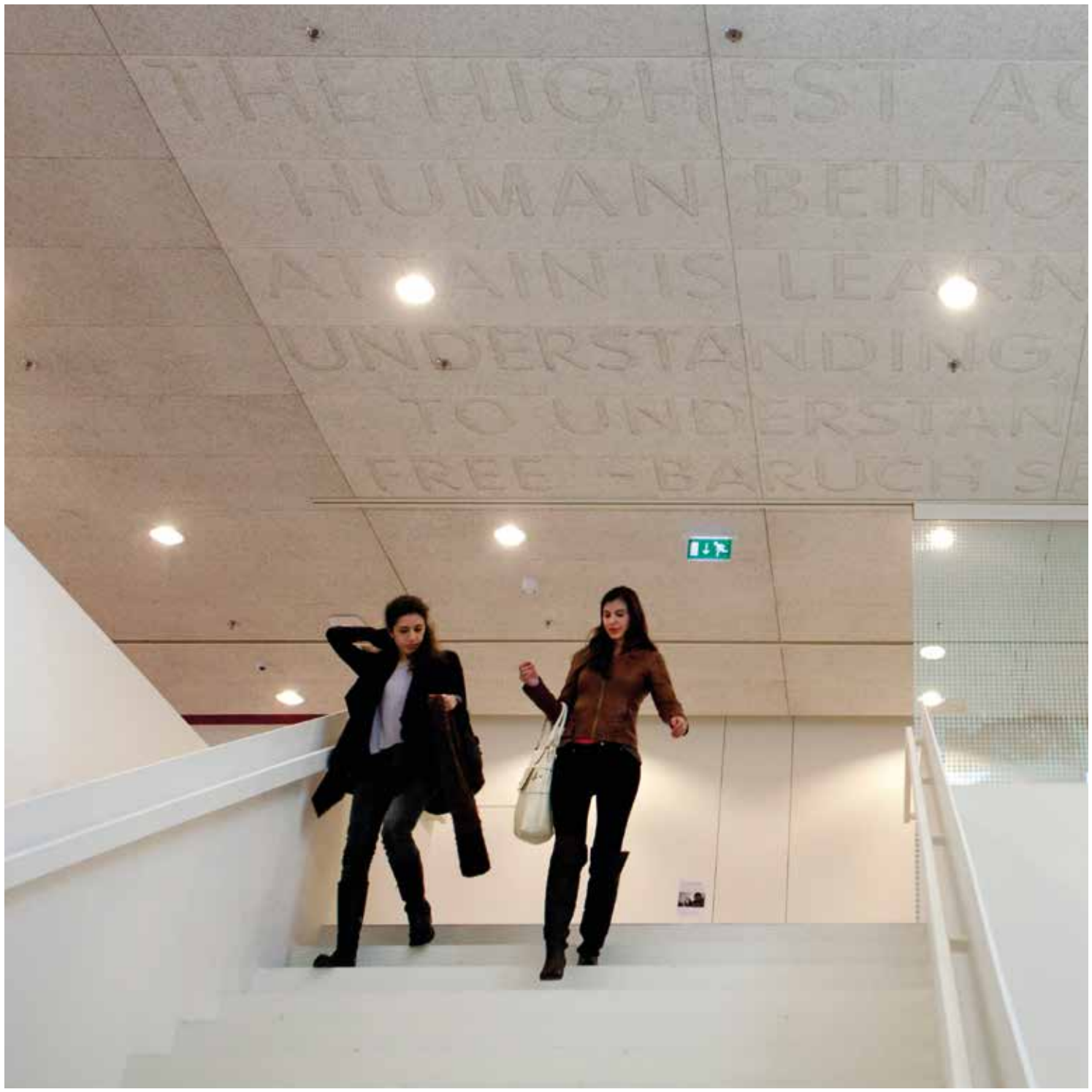
Een bredere, internationale oriëntatie van de universiteit als organisatie legt de basis voor een échte internationale universitaire gemeenschap. De universiteit zal zich daarom extra inspannen voor diversiteit in de samenstelling van haar staf en voor betere integratie van haar buitenlandse medewerkers en studenten in haar academische gemeenschap. De toegang tot en participatie in onderzoek en onderwijs moeten gelijk zijn voor elke student en medewerker. Met een evenwichtig taalbeleid willen we ervoor zorgen dat taal geen obstakel vormt voor participatie binnen de universitaire gemeenschap.

Duurzamer internationale samenwerking

De universiteit wil strategischer en duurzamer samenwerkingsverbanden aangaan met buitenlandse universiteiten, instituten en overheden in onder meer China, Indonesië en in Latijns-Amerika. In deze ambitie worden de terreinen onderzoek, onderwijs en maatschappelijke impact nauw met elkaar verbonden. Ook zal de universiteit haar samenwerking met LERU-partners verder versterken in onderzoek, onderwijs en in de ontwikkeling van meer ondernemerschap onder studenten en medewerkers.



THE HIGHEST AC
HUMAN BEING
ATTAIN IS LEARN
UNDERSTANDING
TO UNDERSTAN
FREE - BARUCH SA



Ambitie 6:

Verdere ontwikkeling van onze Campus Den Haag

Onze Campus Den Haag in de Haagse binnenstad is een van de drie kernlocaties van de universiteit, naast de Leidse binnenstad en de *science*-campus aan de westkant van Leiden. De Campus telde in 2010 800 studenten en groeide in 2014 naar 2500 studenten. Het streven is om in het jaar 2020 4000 studenten te hebben in Den Haag. Studenten en staf in Den Haag maken volwaardig deel uit van de academische gemeenschap van de Universiteit Leiden.

Internationaal recht, vrede, veiligheid

De universiteit heeft haar activiteiten in Den Haag de laatste jaren sterk uitgebreid. Met haar succesvolle Campus sluit de universiteit nauw aan op de thema's die de stad Den Haag kenmerken als stad van internationaal recht, vrede en veiligheid en als centrum van het Nederlandse openbaar bestuur en van *international governance*. Contacten met ministeries, internationale en Europese organisaties, diplomatie en juridische instellingen in Den Haag zullen worden geïntensiveerd.

Versterking en uitbreiding

De komende jaren bouwt de universiteit de relatie met de stad en andere prominente spelers in Den Haag verder uit, in zowel onderwijs en onderzoek als in innovatie. Zij versterkt de Campus Den Haag en breidt het aanbod van Haagse opleidingen uit, zowel initieel, voordat men de arbeidsmarkt betreedt, als post-initieel. De universiteit ontwikkelt de komende jaren bovendien een ambitieus onderzoekprogramma op het gebied van *governance* en *global challenges*, passend bij het profiel van Den Haag.

Intensivering en binding

De binding van onze 'Haagse' studenten met de 'Leidse' academische gemeenschap, en, vice versa, is een belangrijke opdracht voor de komende jaren. De organisatie van de Campus Den Haag, met haar verschillende opleidingen en instituten, krijgt in de komende periode verder vorm bij de uitwerking van de plannen.



Epiloog:

Mensen, middelen, organisatie

De ambities van de Universiteit Leiden stellen hoge eisen aan organisatie, ondersteuning, werkomgeving en voorzieningen voor haar personeel.

Decentrale sturing

'Sturing' gebeurt bij de Universiteit Leiden van oudsher zo decentraal mogelijk in de organisatie: in de faculteiten en waar mogelijk in onze 27 instituten. Deze besturingsfilosofie, die onze universiteit ver heeft gebracht, past bij een onderzoeksuniversiteit waar wetenschappers in de eerste plaats zelf de richting van onderwijs en onderzoek bepalen.

Een sterke staf

De universiteit zet in op het behouden, belonen en aantrekken van een kwalitatief sterke staf, in onderwijs en onderzoek, en al die onmisbare ondersteunende functies. De komende jaren is er meer aandacht voor het scouten van excellente wetenschappers, voor een nieuw loopbaanbeleid met nog meer accent op verwevenheid van onderwijs en onderzoek, en voor een verbreding van de begeleiding van promovendi en postdocs. Docenten krijgen een gericht trainingsaanbod. Bij het bevorderen van professionalisering, expertise, community-vorming en het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden zullen onze wetenschappelijke staf en ons ondersteunend personeel in gelijke mate onze aandacht krijgen.

Uitstekende voorzieningen

Een excellente staf heeft excellente voorzieningen nodig. De universiteit werkt daarom onder meer aan een ambitieus huisvestingsprogramma. De komende jaren wordt verder gebouwd aan een nieuwe bèta-faculteit die in fases wordt opgeleverd. Ook start de universiteit met een grootschalige vernieuwing en modernisering van het complex van Geesteswetenschappen in de Leidse binnenstad. De Campus Den Haag krijgt een nieuwe locatie voor onderzoek en onderwijs in het Wijnhavenkwartier. De voorzieningen van onze universiteitsbibliotheek worden de komende jaren uitgebreid, onder meer met een Asian Library met een van de belangrijkste Azië-collecties van de wereld.

Gezonde financiën

De financiën van de universiteit zijn op orde en dat willen we zo houden. Scherpe keuzes in de besteding van middelen op basis van het instellingsplan en een effectieve planning & control-cyclus houden de universiteit financieel gezond.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Niet alleen in haar onderwijs en onderzoek, maar ook in haar bedrijfsvoering draagt onze universiteit een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dit zal eens te meer zichtbaar zijn in specifieke aandacht en maatregelen op het gebied van duurzaamheid, milieu en veiligheid.



Colofon

Dit is de publieksversie van het instellingsplan *Excelleren in Vrijheid*, 2015-2020, van de Universiteit Leiden

De complete tekst staat op www.universiteitleiden.nl

Van zowel de complete tekst als van de publieksversie bestaat een Engelstalige versie

Redactie: Strategische Communicatie en Marketing,
Universiteit Leiden

Fotografie: Marc de Haan, Jorg Hackemann / Shutterstock.com (5)
en Jurriaan Brobbel (16)

Ontwerp: Ratio Design, Haarlem

Druk: UFB, Universiteit Leiden

Meer exemplaren aanvragen kan bij communicatie@leidenuniv.nl

Februari 2015



Meer informatie: www.universiteitleiden.nl

-  [Twitter.com/UniLeiden](https://twitter.com/UniLeiden)
-  [Facebook.com/UniversiteitLeiden](https://facebook.com/UniversiteitLeiden)
-  [Youtube.com/UniversiteitLeiden](https://youtube.com/UniversiteitLeiden)



Universiteit
Leiden