

NVAO • NEDERLAND

INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG UNIVERSITEIT LEIDEN

ADVIESRAPPORT
12 juni 2025





Inhoud

1	PUBLIEKSVRIENDELIJK DEEL Oordeel en samenvatting	4
1.1	Oordeel.....	4
1.2	Samenvatting	4
2	Judgement and Summary	6
2.1	Judgement.....	6
2.2	Summary.....	6
3	Sterke punten & aanbevelingen	8
3.1	Sterke punten	8
3.2	Aanbevelingen	8
4	Hoe gaat het verder?	9
5	INHOUDELIJK DEEL Procedure en panel.....	10
5.1	Procedure.....	10
5.2	Panel	10
6	Profiel van de instelling	11
6.1	Algemene gegevens	11
6.2	Profiel.....	11
7	Beoordeling.....	12
7.1	Standaard 1: Visie en beleid.....	12
7.2	Standaard 2: Uitvoering.....	14
7.3	Standaard 3: Evaluatie en monitoring	20
7.4	Standaard 4: Ontwikkeling.....	22

1 PUBLIEKSVRIENDELIJK DEEL

Oordeel en samenvatting

1.1 Oordeel

De instelling is beoordeeld door een panel van deskundigen. De beoordeling is gedaan aan de hand van verschillende eisen. Die eisen zijn beschreven in het beoordelingskader van de Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO). Het panel heeft documenten bekeken en is twee keer op bezoek geweest bij de instelling. Dit rapport is de uitkomst van de instellingstoets kwaliteitszorg (ITK).

Het NVAO-panel oordeelt positief. Dat betekent dat het panel bij de Universiteit Leiden passende kwaliteitszorg heeft aangetroffen. Daarmee borgt de instelling de kwaliteit van het onderwijs. Ook bevordert de instelling een kwaliteitscultuur waarbij alle betrokkenen streven naar (verdere) kwaliteitsontwikkeling.

Standaard	Oordeel
1. Visie en beleid	Voldoet
2. Uitvoering	Voldoet
3. Evaluatie en monitoring	Voldoet
4. Ontwikkeling	Voldoet
Eindoordeel	<i>positief</i>

1.2 Samenvatting

De Universiteit Leiden (UL) werd in 1575 opgericht en is daarmee de oudste universiteit van Nederland. De UL geldt als een vooraanstaande universiteit waarin vrijwel het gehele spectrum aan wetenschapsgebieden vertegenwoordigd is. De UL wordt gekenmerkt door een sterke verwevenheid van onderwijs en onderzoek.

In de visie op onderwijs zijn acht ambities uitgewerkt. In deze visie staan de verwevenheid tussen onderwijs en onderzoek centraal, maar komen ook thema's aan bod zoals kennis en vaardigheden, flexibele leerroutes en oriëntatie op de arbeidsmarkt. Het panel is van mening dat de onderwijsvisie breed door de organisatie wordt gedragen, en voldoende aanknopingspunten biedt voor het verbeteren en vernieuwen van onderwijs.

De UL heeft een sterk gedecentraliseerd karakter. Opleidingen en faculteiten hebben volop ruimte om hun eigen accenten te leggen in onderwijs, organisatie en kwaliteitszorg. Het panel constateert dat deze werkwijze tot veel diversiteit leidt en opleidingen veel eigenaarschap geeft. Het panel signaleert ook dat de decentrale wijze van organiseren soms ten koste gaat van snelheid en slagkracht. De ontwikkeling en implementatie van centraal beleid neemt vaak veel tijd in beslag, waardoor de universiteit relatief traag reageert op disruptieve veranderingen, zoals de snelle opkomst van Artificial Intelligence. Het panel geeft de UL dan ook als aanbeveling om een duidelijke schifting aan te brengen in dossiers die gebaat zijn bij een centrale of decentrale aansturing.

De UL heeft haar kwaliteitszorg uitgewerkt in onderling nauw verbonden PDCA cycli, die op drie niveaus zijn georganiseerd: opleiding, faculteit en universiteit. De universiteit gaat daarbij uit van het principe dat verbeteren belangrijker is dan verantwoorden. Kwaliteitsinstrumenten zoals vakevaluaties en het onderwijsjaarverslag zijn vooral bedoeld als basis voor een goed gesprek.

Het panel stelt vast dat de UL een breed gedragen kwaliteitscultuur kent. Medewerkers zetten zich met veel betrokkenheid en toewijding in voor het bewaken en verbeteren van de onderwijskwaliteit en zijn hierbij zowel in formele structuren als in informele netwerken actief. Het panel merkt wel op dat informatie over gesignaleerde risico's niet altijd de centrale organisatie bereiken. Het panel geeft de universiteit dan ook als aanbeveling om goed in kaart brengen hoe zij systematisch en proactief op gesignaleerde risico's kan inspelen.

Het panel is positief over de wijze waarop de UL zich inzet voor het vergroten van studentenwelzijn. De universiteit heeft de afgelopen jaren een groot aantal initiatieven ontplooid die bijdragen aan community-vorming, het voorkomen van eenzaamheid en de 'onboarding' van buitenlandse studenten. Het panel stelt vast dat het leefklimaat van studenten hierdoor levendiger en veiliger is geworden.

De UL profileert zichzelf nadrukkelijk als internationale universiteit. Volgens het informatiedossier wordt het internationale karakter onder meer weerspiegeld door het grote aanbod van Engelstalige opleidingen in het masteronderwijs: 85 procent van de masteropleidingen is Engelstalig. Het panel is positief over de internationale ambities van de universiteit, maar stelt vast dat het bijbehorende beleid nog niet op alle terreinen is uitgekristalliseerd. Het panel vindt met name dat de carrièreperspectieven van internationale medewerkers nog achterblijven bij hun Nederlandse collega's. Het panel adviseert de universiteit dan ook om verder in detail uit te werken wat haar ambities betekenen op deelterreinen zoals organisatie, HR-beleid, community-vorming en cultuur.

De UL is sinds 1998 ook in Den Haag actief. Campus Den Haag biedt verhoudingsgewijs veel Engelstalige opleidingen aan, wat heeft bijgedragen aan versterking van het internationale profiel van de UL. Het panel merkt op dat er opvallende verschillen bestaan tussen de gemeenschappen in beide steden: in cultuur, internationale oriëntatie, studentenleven en snelheid van besluitvorming. Het panel raadt de UL aan om goed in kaart te brengen in welke opzichten beide gemeenschappen van elkaar verschillen, en hoe de universiteit het beste op deze verschillen kan anticiperen.

De UL hecht veel waarde aan onderwijsinnovatie. Opleidingen krijgen alle ruimte om innovaties vorm te geven die passen bij hun vakgebied en aanpak. Het panel merkt wel op dat het opschalen van veelbelovende initiatieven vaak moeizaam verloopt, waardoor de universiteit als geheel er onvoldoende van profiteert. Het panel geeft de universiteit daarom als aanbeveling om na te gaan hoe ze het opschalen van lokale initiatieven beter vanuit de centrale organisatie kan ondersteunen en faciliteren.

Het panel is positief over het feit dat de universiteit actief is in een aantal internationale en landelijke netwerken, zoals de LDE-alliantie, het samenwerkingsverband met de TU Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam. Het panel constateert dat de deelname aan verschillende netwerken op een aantal terreinen zijn vruchten afwerpt, maar vindt dat de UL nog onvoldoende gebruik maakt van de kansen die er zijn om met externe partners kennis uit te wisselen. Ze beveelt de UL dan ook aan om de contacten met externe partners te verstevigen, en op deze manier haar lerend vermogen te vergroten.

Samenvattend is het panel van mening dat de UL haar kwaliteitszorg zorgvuldig en gedegen heeft vormgegeven. De kwaliteitscultuur wordt gedragen door fijnmazige formele en informele netwerken, en biedt opleidingen en faculteiten volop ruimte voor een eigen invulling. Het panel oordeelt positief over de ITK.

2 Judgement and Summary

2.1 Judgement

The institution has been assessed by a panel of experts. The assessment was conducted by means of criteria outlined in the assessment framework (Staatscourant 2024, no. 6405) of the Accreditation Organization of the Netherlands and Flanders (NVAO). The panel reviewed documents and conducted two extended visits to the institution. This report is the outcome of the institutional audit (ITK).

The NVAO panel judges positive. This means that the panel has observed appropriate and robust quality assurance at Leiden University. Accordingly, the institution ensures the quality of education and promotes a culture of quality enhancement in which all stakeholders strive for quality development.

Standard	Judgement
1. Philosophy and policy	Meets the standard
2. Implementation	Meets the standard
3. Evaluation and monitoring	Meets the standard
4. Development	Meets the standard
<i>Final conclusion</i>	<i>Positive</i>

2.2 Summary

Leiden University (LU) was founded in 1575, making it the oldest university in the Netherlands. The LU is recognized as a leading university where virtually the entire spectrum of academic fields is represented. The university is characterized by a strong intertwining of education and research.

Leiden University has elaborated its vision on education in eight ambitions. This vision focuses on the interconnection between education and research, but also addresses themes such as knowledge and skills, flexible learning pathways and orientation toward the labour market. The panel is of the opinion that the educational vision is widely supported by the organization, and offers sufficient reference points for improving and innovating education.

Leiden University has a highly decentralized character. Programmes and faculties have plenty of room to set their own priorities in education, organization and quality assurance. The panel notes that this way of working leads to much diversity and gives programmes a lot of ownership. The panel does note that the decentralized way of organizing sometimes comes at the expense of speed and impact. Implementing central policy often takes a long time, and the university is relatively slow to respond to disruptive changes, such as the rapid rise of Artificial Intelligence. The panel therefore recommends the LU to make a clear division between dossiers that would benefit from central or decentralized management.

The LU has elaborated its quality assurance in closely linked PDCA cycles, organized at three levels: programme, faculty and university. In doing so, the LU starts from the principle that improvement is more important than accountability. Quality instruments such as course evaluations and the educational annual report are primarily intended as a basis for good conversations.

The panel notes that LU features a widely supported culture of quality. Employees are committed and dedicated to monitor and improve educational quality. They are actively involved in both formal structures and informal networks. The panel does note that information about identified risks does not always reach the central organization. The panel therefore recommends the university to properly identify how it can systematically and proactively respond to identified risks.

The panel is very enthusiastic about Leiden University's commitment to increasing student well-being. In recent years, the university has undertaken a large number of initiatives that contribute to social safety, community-building, the prevention of loneliness, and the onboarding of foreign students. The panel notes that the student living environment has become livelier and safer as a result.

The LU profiles itself as an international university. The international character is reflected, among other things, in the large number of so-called *international classrooms* offered in its master's programmes: 85 percent of these programmes are in English. The panel is positive about the university's international

ambitions, but notes that the associated policies have not yet crystallized in all areas. In particular, the panel finds that the career prospects of international employees still lag behind their Dutch colleagues. The panel therefore recommends the university to further work out what its ambitions mean in areas such as organization, HR policy, community building and culture.

Leiden University has operated in two cities since 1998: Leiden and The Hague. The panel notes striking differences between the communities in the two cities in culture, international orientation, student life and speed of decision-making. Accordingly, the panel recommends LU to carefully identify the ways in which the two communities differ, in order to anticipate on these differences.

As a leading university, the LU highly values educational innovation. The panel notes that in this regard the university applies the principle "Let 1,000 flowers bloom". Programmes are given every opportunity to shape innovations that fit their discipline and approach. The panel notes, however, that scaling up promising initiatives is often difficult. As a result, the university does not profit sufficiently from these initiatives. The panel therefore recommends the university to investigate how the central organization can better support and facilitate the scaling up of local initiatives.

As a final point, the panel notes that the university is active in a number of international and national networks, such as the LDE Alliance, the partnership with TU Delft and Erasmus University Rotterdam. The panel notes that participation in various networks is paying off in a number of areas, but feels that the LU is not yet making sufficient use of the opportunities available to exchange knowledge with external partners. The panel therefore recommends the LU to strengthen its contacts with external partners, in order to increase its learning capacity.

In summary, the panel believes that LU has carefully and thoroughly designed its quality assurance. The quality culture is supported by finely woven formal and informal networks, and offers programmes and faculties plenty of room for their own interpretation. It therefore assesses the ITK positively.

3 Sterke punten & aanbevelingen

3.1 Sterke punten

Het panel constateert de onderstaande sterke punten:

1. Studentenwelzijn – De universiteit zet een breed scala aan instrumenten in die gericht zijn op het bevorderen van studentenwelzijn.
2. Kwaliteitszorg – Het kwaliteitszorgsysteem is grondig en gedegen vormgegeven, en wordt gedragen door fijnmazige formele en informele netwerken.
3. Campus Den Haag – De UL heeft met de oprichting en verdere uitbouw van Campus Den Haag een strategisch innovatieve stap gezet, die het internationale profiel van de universiteit heeft versterkt.
4. Eigenaarschap – De decentrale wijze van aansturen en organiseren laat veel ruimte voor eigen invulling en eigenaarschap van opleidingen.
5. LDE-alliantie – De strategische samenwerking in de LDE-alliantie biedt studenten de mogelijkheid om een deel van hun opleiding in Delft of Rotterdam te volgen, waardoor hun keuzemogelijkheden fors zijn toegenomen.
6. Vaardigheden – De Universiteit Leiden legt in haar onderwijs steeds meer nadruk op vakoverstijgende vaardigheden, waardoor studenten beter worden voorbereid op de arbeidsmarkt.

3.2 Aanbevelingen

Met het oog op de verdere ontwikkeling van de instelling doet het panel een aantal aanbevelingen. Deze aanbevelingen doen geen afbreuk aan het positieve oordeel over de instelling als geheel.

1. Centrale of decentrale aansturing – Maak een duidelijk onderscheid tussen dossiers die gebaat zijn bij een centrale of decentrale aansturing en kijk hierbij vooral naar efficiency en slagkracht.
2. Uitwerking ambities – Werk verder in detail uit hoe de ambities op het gebied van internationalisering en erkennen en waarderen in concreet beleid kunnen worden vertaald.
3. Onderwijsberaad - Zorg ervoor dat het Onderwijsberaad steviger gepositioneerd is als scharnierpunt tussen de centrale en de decentrale organisatie.
4. Gemeenschappen – Breng goed in kaart wat de universiteitsgemeenschappen in Den Haag en Leiden van elkaar kunnen leren, en hoe de universiteit op de gesignaleerde verschillen kan anticiperen.
5. Lerend vermogen – Vergroot het lerend vermogen van de universiteit door contacten met externe partners te verstevigen en de mogelijkheden van bestaande netwerken beter te benutten.
6. Risicomanagement – Loop regelmatig op centraal niveau potentiële risico's langs en evalueer periodiek of de UL voldoende proactief op deze signalen heeft geanticipeerd.

Hoe gaat het verder?

De NVAO neemt een besluit verlenging ITK op basis van het adviesrapport van het panel. Dit besluit heeft een geldigheidsduur van zes jaar. Voor een besluit onder voorwaarden gelden andere bepalingen. De NVAO publiceert het besluit samen met het rapport op haar website.

Het interne systeem van kwaliteitszorg van de universiteit voorziet in passende vervolgacties die verzekeren dat de instelling de eigen visie op goed onderwijs realiseert. De onderwijsvisitaties van opleidingen en diverse tussentijdse 'peer reviews' leveren daaraan een belangrijke bijdrage. Bij de volgende instellingstoets kwaliteitszorg zal de instelling terugkoppelen over wat zij met de aanbevelingen van dit panel heeft gedaan.

INHOUDELIJK DEEL

Procedure en panel

5.1 Procedure

De instellingstoets kwaliteitszorg leidt tot een oordeel over de aanwezigheid van passende kwaliteitszorg om de kwaliteit van de opleidingen te borgen. En of er sprake is van een kwaliteitscultuur die bevordert dat alle betrokkenen streven naar (verdere) kwaliteitsontwikkeling. Het succesvol doorlopen van een instellingstoets kwaliteitszorg is een voorwaarde voor het uitvoeren van beperkte beoordelingen voor bestaande en nieuwe opleidingen.

Een NVAO-panel van deskundigen toetst de kwaliteitszorg, -cultuur en -ontwikkeling van de instelling tijdens twee locatiebezoeken. Een discussie tussen *peers* vormt de basis van de beoordeling en resulteert in dit adviesrapport. Informatie over de invulling van het locatiebezoek en een overzicht van het bestudeerde materiaal zijn opvraagbaar bij de NVAO.

De beoordeling is gebaseerd op de standaarden zoals beschreven in het NVAO Beoordelingskader (Staatscourant 2024, nr. 6405). Over de standaarden geeft het panel een gemotiveerd oordeel: voldoet, voldoet ten dele of voldoet niet. Vervolgens geeft het panel een gemotiveerd eindoordeel.

Dit adviesrapport bevat de bevindingen, overwegingen en oordelen van het panel alsook de sterke punten en aanbevelingen. Op basis van dit rapport neemt de NVAO een besluit over de instellingstoets. De eerste vier hoofdstukken zijn zelfstandig leesbaar als een beknopt adviesrapport. De NVAO publiceert het rapport en het besluit op de website.¹

Meer informatie over de NVAO-werkwijze en de ITK-procedure is te vinden op www.nvao.net.

5.2 Panel

Samenstelling

- Prof. dr. Peter van Lieshout (*voorzitter*), parttime hoogleraar Sociale Wetenschappen met de leeropdracht Theorie van de Zorg aan de Universiteit Utrecht;
- Prof. mr. Anselm Kamperman Sanders, hoogleraar Intellectueel Eigendomsrecht, directeur Instituut voor Globalisering en Internationale Regelgeving, directeur van de Advanced Master Intellectueel Eigendomsrecht en Kennismanagement aan de Universiteit Maastricht;
- Prof. dr. Nora de Leeuw, hoogleraar Computational Materials Chemistry en executive dean van de Faculty of Engineering and Physical Sciences aan de University of Leeds, UK;
- Merijn Snel BSc, BEd, beleidsmedewerker Onderwijs en Kwaliteit aan de Universiteit Twente en locatiedirecteur Creative Technology (UT) VU Amsterdam;
- Boutaina Riffi Acharki, student BSc Gezondheid en Leven aan de Vrije Universiteit te Amsterdam.

Boutaina Riffi Acharki was op 20 januari verhinderd.

Ondersteuning

Jeroen van der Spek MA (secretaris)

Jona Rovers MSc (NVAO beleidsadviseur en procescoördinator)

Michèle Wera MA (NVAO beleidsadviseur en meewerkend coördinator)

Locatiebezoeken

Leiden, 20 t/m 22 januari 2025

Leiden, 26 en 27 maart 2025

¹ <https://www.nvao.net/nl/procedures/nederland/besluiten>

6 Profiel van de instelling

6.1 Algemene gegevens

Instelling	Universiteit Leiden
Locatie(s)	Leiden Bio Science Park Humanities Campus Campus Den Haag
Status van de instelling	Bekostigd

6.2 Profiel

De Universiteit Leiden (UL) werd in 1575 opgericht en is daarmee de oudste universiteit van Nederland. De UL profileert zich als een vooraanstaande universiteit waarin vrijwel het gehele spectrum aan wetenschapsgebieden vertegenwoordigd is en steeds meer verschillende onderzoeksvelden samenkomen. De universiteit zet dan ook in toenemende mate in op interdisciplinair onderzoek en onderwijs.

De universiteit wordt gekenmerkt door een sterke verwevenheid van onderwijs en onderzoek en een stevige internationale ambitie, die vooral is terug te zien in het onderwijsaanbod van Campus Den Haag.

. De UL heeft haar onderwijs- en onderzoeksactiviteiten ondergebracht in zeven faculteiten die volgens een sterk decentraal organisatiemodel functioneren. Opleidingen en faculteiten kennen een hoge mate van autonomie bij het vormgeven van hun eigen onderwijs, beleid en kwaliteitszorg, waardoor ze hun eigen accenten kunnen leggen en er volop ruimte is voor verschillen.

De UL heeft academische vrijheid stevig in haar cultuur verankerd. Het motto *Praesidium Libertatis* – bolwerk van vrijheid – illustreert de overtuiging dat de universiteit alleen maar in vrijheid kan functioneren. De Universiteit Leiden hecht dan ook grote waarde aan vrijheid van geest, denken en spreken.

Beoordeling

7.1 Standaard 1: Visie en beleid

De instelling beschikt over een breed gedragen onderwijsvisie en een daarbij aansluitend beleid gericht op de interne kwaliteitszorg van haar onderwijs

Oordeel

Voldoet

Bevindingen en overwegingen

Onderwijsvisie

De Universiteit Leiden (UL) heeft in 2017 de onderwijsvisie Learning@LeidenUniversity vastgesteld. De visie beschrijft acht ambities die richting geven aan de didactische vernieuwing van het onderwijs, en stelt daarbij de verwevenheid van onderwijs en onderzoek centraal: het onderwijs van de UL is in hoge mate onderzoeksgedreven, maar vormt op haar beurt ook weer een voedingsbodem voor verder onderzoek. In aansluiting op dit uitgangspunt heeft de UL drie ambities geformuleerd die weergeven hoe studenten zich tot academische professionals ontwikkelen. De universiteit zet zich in voor onderwijs dat actief leren bevordert, de ontwikkeling van academische en professionele vaardigheden stimuleert en studenten ruimte biedt voor individuele keuzes.

De overige vier ambities van de onderwijsvisie beschrijven hoe de universiteit invulling geeft aan haar relatie met de buitenwereld: de UL streeft naar een onderwijsleeromgeving die in open verbinding staat met de samenleving en waar volop ruimte is voor internationale en interculturele diversiteit. De universiteit heeft bovendien volop aandacht voor actuele technologische ontwikkelingen en bereidt studenten gericht voor op een arbeidsmarkt die continu aan verandering onderhevig is.

Met haar onderwijsvisie hoopt de UL niet alleen academische professionals af te leveren die kunnen bijdragen aan actuele uitdagingen in de samenleving, maar schetst zij ook een langetermijnperspectief voor de ontwikkeling van haar onderwijs. De visie is het resultaat van een intensief bottom-up proces. De basis voor de visie is gelegd door een breed samengestelde universitaire denktank, die de visie in nauwe samenspraak met docenten, studenten en bestuurders heeft ontwikkeld.

Het panel is van mening dat de onderwijsvisie een stevig fundament vormt voor het inrichten, borgen en verbeteren van de onderwijskwaliteit. De visie benoemt een aantal belangrijke actuele ambities, richt zich op hoogwaardig onderwijs dat aansluit bij zowel academische als maatschappelijke eisen en gaat uit van een studentgericht perspectief. Het panel is ook positief over de sterke verbinding tussen onderwijs en onderzoek en de aandacht voor nieuwe ontwikkelingen, zoals digitalisering, activerende onderwijsvormen en vaardigheden. De UL laat hier hiermee zien dat zij in staat is om mee te groeien met een continu veranderende wereld.

Het panel constateert tevens dat de onderwijsvisie breed door de organisatie wordt gedragen: faculteiten en opleidingen hebben in de loop van de jaren steeds meer bouwsteentjes aan de visie toegevoegd. Deze werkwijze heeft hen veel ruimte gegeven om de onderwijsvisie naar hun eigen situatie te vertalen en in te spelen op ontwikkelingen in hun vakgebied. Hierdoor is er bij faculteiten en instituten een grote intrinsieke motivatie voor veranderingen die zij hebben ingezet, en is er veel draagvlak als nieuw beleid wordt ingevoerd.

Het panel merkt wel op dat de implementatie van de onderwijsvisie een langdurig proces is, dat nog niet is afgerond. Het panel is zich echter bewust van het feit dat onderwijsvisie alweer negen jaar 'oud' is en de UL bezig is om de visie op een aantal onderdelen te herijken. Het panel ziet dit proces als een mooie kans om een aantal keuzes verder aan te scherpen. Het panel raadt de universiteit aan hierbij vooral ook aandacht te besteden aan onderwijsinnovatie, digitalisering en internationalisering.

Uitgangspunten kwaliteitszorg

De UL hanteert een kwaliteitszorgsysteem waarin de nadruk eerder op verbeteren dan op verantwoorden ligt. Volgens de universiteit is een dialoog over kwaliteit en ontwikkeling belangrijker dan controle en leggen instrumenten zoals onderwijsjaarverslagen, vakevaluaties en midterm reviews vooral de basis voor een goed gesprek. De UL heeft er bovendien voor gekozen om het zwaartepunt van de kwaliteitszorg nadrukkelijk bij de opleiding te leggen: de kennis en de motivatie van de docent staan centraal en de

driehoek van opleidingsdirecteur, opleidingscommissie en examencommissie staat aan de basis van de kwaliteitszorg. De opleidings- en examencommissies fungeren hierbij vooral als *critical friend* voor het opleidingsmanagement.

Het panel stelt vast dat de verantwoordelijkheid voor onderwijsinhoud laag in de organisatie is geborgd. De uitvoering van processen vindt dicht bij de opleidingen plaats, waardoor studenten en medewerkers een maximaal gevoel van eigenaarschap ervaren. Het panel merkt ook op dat de UL in hoge mate decentraal georganiseerd is. Faculteiten en opleidingen hebben een eigen karakter en cultuur, en hanteren op een aantal terreinen hun eigen beleid, met soms in het oog springende verschillen. Faculteiten hebben hun eigen aanpak op het gebied van personeelsbeleid, het faciliteren van examencommissies en medezeggenschap, hanteren eigen normen voor de verhouding tussen onderzoek en onderwijs en voeren hun eigen kwaliteitsbeleid.

Het panel realiseert zich dat de relatieve autonomie en het eigen karakter van de faculteiten en opleidingen een groot goed is. Zij signaleert niettemin dat de decentrale wijze van aansturen en organiseren soms ten koste gaat van slagkracht en implementatiesnelheid. In gesprekken tijdens de visitatie kwam regelmatig het beeld voorbij van een olietanker die slechts met grote moeite van koers verandert. Binnen de universiteit is dan ook een toenemende roep te horen om kort-cyclischer te werken. Ook de 'universitaire reflectie' onderstreept de ambitie om de implementatiekracht en -snelheid van de universiteit te versterken.

Om de doorlooptijd van veranderprocessen te verkorten en eventuele organisatorische obstakels te verminderen, heeft de universiteit onlangs een vice-rector Organisatie aangenomen. Het panel stelt wel vast dat de ontwikkeling en implementatie van centraal beleid nog een proces is van de lange adem. Het panel merkt verder op dat de UL veel waarde hecht aan breed gedragen besluiten, waarin nadrukkelijk de inbreng van alle geledingen is meegenomen. Uit verschillende gesprekken kwam echter duidelijk naar voren dat het zoeken naar draagvlak in de ogen van medewerkers soms teveel gewicht krijgt en er meer behoefte is aan 'executiekracht'. Volgens sommige medewerkers vragen disruptieve ontwikkelingen, zoals de snelle opkomst van Artificial Intelligence, om meer centrale sturing en een snelle respons.

Het panel geeft de UL dan ook als aanbeveling om een duidelijke schifting aan te brengen in dossiers die gebaat zijn bij een centrale of een decentrale aansturing. Het panel raadt de UL aan om hierbij vooral naar efficiency en slagkracht te kijken. Het panel merkt verder op dat de keuze voor meer of minder centrale aansturing niet voor alle dossiers dezelfde werkwijze met zich meebrengt ('one size fits all'). Ook bij een meer centrale aanpak kan er nog steeds sprake zijn van gedifferentieerd beleid: in bestuurlijke nabijheid, het faciliteren van ontwikkelingen, het signaleren van en anticiperen op risico's.

Bezuinigingen

Tijdens de visitatie stond het panel verschillende malen stil bij de aangekondigde onderwijsbezuinigingen. Uit de verschillende gesprekken bleek dat deze bezuinigingen op veel plaatsen grote onzekerheid met zich meebrengen. Het panel vroeg zich dan ook af wat de impact van deze bezuiniging is op de onderwijskwaliteit. Uit het eerste gesprek met het college van bestuur kwam naar voren dat de universiteit de bezuinigingen vooral buiten het primaire proces wil opvangen. De UL hoopt de teruglopende inkomsten onder meer te compenseren door doelmatiger met haar gebouwen om te gaan en ook het 'ondersteuningsapparaat' efficiënter in te richten. Het panel is positief over het streven van de universiteit om niet aan de onderwijskwaliteit te tornen, maar vraagt zich af hoe haalbaar het is om met minder middelen minimaal hetzelfde te blijven doen. Het panel vraagt zich tevens af hoe dit streven zich verhoudt tot de werkdruk, die veel medewerkers als (te) hoog ervaren. Volgens het panel is de impact van de bezuinigingen uiteindelijk in alle geledingen al merkbaar en is het belangrijk om hier open en transparant over te zijn.

Internationalisering

De Universiteit Leiden profileert zichzelf nadrukkelijk als een internationale universiteit. Volgens het informatiedossier wordt het internationale karakter van de UL onder meer weerspiegeld door het aanbod van Engelstalige opleidingen in het masteronderwijs: 85 procent van de masteropleidingen is Engelstalig. Ook de Campus Den Haag, die in 1998 in het leven werd geroepen, is een belangrijke factor in de internationaliseringsplannen. De UL heeft het opleidingsaanbod in Den Haag de afgelopen jaren stapsgewijs uitgebreid en trekt hiermee vooral buitenlandse studeerders.

Het panel is positief over de internationale ambities van de universiteit. Zij is van mening dat de UL met de oprichting en verdere uitbouw van Campus Den Haag een strategische innovatieve stap heeft gezet, die het internationale profiel van de universiteit heeft versterkt. Het panel merkt wel op dat het

internationaliseringsbeleid sterk onder druk staat door de aangekondigde Wet Internationalisering in Balans. Veel Engelstalige opleidingen vragen zich af of hun programma de komende jaren naar een Nederlands programma moet worden omgezet. Het panel concludeert dat veel internationale medewerkers hierdoor niet weten hoe hun toekomst er over vijf jaar uitziet, maar dat ook het langere termijnperspectief voor veel internationale studenten onzeker is.

Het panel stelt verder vast dat de UL veel waarde hecht aan haar internationale profiel, maar de ambities op het gebied van internationalisering nog niet op elk deel terrein zijn uitgewerkt. Uit de gesprekken kwam onder meer naar voren dat internationale medewerkers vaak een barrière ervaren als het gaat om doorgroeimogelijkheden naar hogere onderwijs- of bestuursfuncties zoals universitair hoofddocent (UHD) of hoogleraar. Sommige faculteiten kijken bij de invulling van vacatures steeds nadrukkelijker naar de bereidheid om Nederlands te leren. Hoewel medewerkers meestal gratis taallessen kunnen volgen, blijft taal dan ook een belangrijk selectie criterium.

Het panel stelt ook vast dat het voor Engelstalige medewerkers vaak lastiger is om in de medezeggenschap te participeren. De UL hanteert Nederlands als bestuurs taal, waardoor alle vergaderingen in het Nederlands worden gehouden en ook de stukken voor medezeggenschap Nederlandstalig zijn. De universiteit streeft er wel naar om Engelstalige medewerkers waar mogelijk in de medezeggenschap te ondersteunen met vertalingen en taalbuddies. Engelstalige leden van de medezeggenschapsraad kunnen bovendien tijdens vergaderingen in het Engels het woord voeren. Het panel merkt niettemin op dat taal voor internationale medewerkers een belangrijke barrière kan zijn om zich binnen de universitaire gemeenschap te profileren.

Als laatste punt signaleert het panel dat de ondersteuning van internationale studenten niet altijd optimaal is. Dat geldt met name voor studenten van de campus Den Haag, die soms in Leiden colleges moeten volgen of op en neer moeten reizen voor Nederlandse taallessen. In tegenstelling tot Nederlandse studenten, die meestal over een ov-kaart beschikken, reizen de meeste internationale studenten zonder korting in het ov. Engelstalige studenten zijn bovendien genoodzaakt om Nederlandse taallessen te volgen om na hun studie een realistische kans te maken op de Nederlandse arbeidsmarkt. De UL biedt hen de mogelijkheid om dit tegen een gereduceerd tarief te doen. Het panel constateert niettemin dat de kosten van de taallessen voor een extra financiële drempel kunnen zorgen. Zij vraagt de universiteit dan ook om na te gaan hoe zij internationale studenten beter tegemoet kan komen.

Samenvattend is het panel van mening dat de universiteit de consequenties van haar internationaliseringsbeleid nog verder in de detail mag uitwerken. Zij adviseert de UL dan ook aan om concreter in kaart brengen wat het internationaliseringsbeleid betekent voor de organisatie, HR-beleid, community-vorming en cultuur.

Conclusie

Het panel is van oordeel dat de UL een herkenbare visie op onderwijs heeft geformuleerd, die breed door de organisatie wordt gedragen. De visie is actueel en richtinggevend, gaat uit van een studentgericht perspectief en biedt opleidingen volop ruimte voor eigen inkleuring. Het panel geeft de universiteit als aanbeveling om een duidelijk onderscheid te maken tussen beleidsprocessen die zij centraal en decentraal wil aansturen. Met deze kanttekening oordeelt het panel positief over standaard 1.

7.2 Standaard 2: Uitvoering

De instelling verwezenlijkt de onderwijsvisie op doeltreffende wijze, blijkend uit passende beleidsacties en -processen met name op het gebied van personeel, toetsing, voorzieningen en studenten met een functiebeperking.

Oordeel

Voldoet

Bevindingen en overwegingen

De UL hanteert een kwaliteitszorgsysteem dat is gebaseerd op in elkaar grijpende PDCA cycli, en dat op drie niveaus is georganiseerd: opleiding, faculteit en universiteit. De basis van de kwaliteitszorg is de zesjaarlijkse cyclus van visitatie en midterm review, aangevuld met het jaarlijkse opleidingsjaarverslag. Het faculteitsbestuur voert elk jaar aan de hand van dit opleidingsjaarverslag met elke opleiding een gesprek over onderwijskwaliteit, belangrijke ontwikkelingen en verbeterpunten. Ook het college van bestuur voert

jaarlijks met elke faculteit een gesprek over het onderwijsjaarverslag, waarin ook de resultaten van midterms en visitaties worden meegenomen.

In de kwaliteitscyclus van de UL is een belangrijke rol weggelegd voor het Onderwijsberaad (OWB). In dit beraad wisselen college van bestuur en vice-decanen onderwijs van gedachten over strategische onderwijsontwikkelingen. Uit verschillende gesprekken kwam naar voren dat het OWB een belangrijk scharnierpunt vormt tussen de centrale en decentrale organisatie. De vice-decanen onderwijs vervullen een sleutelrol bij het implementeren van universitair beleid en zorgen ervoor dat belangrijke ontwikkelingen bij een opleiding of faculteit onder de aandacht van de centrale organisatie worden gebracht. Het OWB wordt hierbij ondersteund door het ambtelijk onderwijsberaad en een netwerk kwaliteitszorg.

Kwaliteitscultuur

Het panel stelt vast dat de UL een gedragen kwaliteitscultuur kent, waarin medewerkers met veel inzet en betrokkenheid werken aan het borgen en verbeteren van onderwijskwaliteit. Het panel merkt tevens op dat er, naast de formele kwaliteitszorg, een sterk ontwikkelde informele kwaliteitscultuur bestaat waarin individuele medewerkers, opleidingen en commissies elkaar gemakkelijk weten te vinden. Tijdens de visitatie bleek dat veel medewerkers op eigen initiatief samenkomen om van gedachten te wisselen over onderwerpen als onderwijskwaliteit, innovatie of interdisciplinaire samenwerking. Het panel is van mening dat deze informele kwaliteitszorg een waardevol bestanddeel is van het universiteitsbrede kwaliteitssysteem en adviseert de UL om de kracht van deze informele kwaliteitszorg nog meer te koesteren.

Het panel merkt wel op dat het formele en informele kwaliteitszorgsysteem in de loop der jaren is toegroeid naar een uitvoeringspraktijk die veel medewerkers als log en omslachtig ervaren. Tijdens de visitatie kwam herhaaldelijk de wens naar voren om 'een tandje terug' te schakelen. Uit sommige gesprekken bleek dat medewerkers de organisatie soms als ingewikkeld en onoverzichtelijk ervaren, of niet kunnen doorgronden waar uiteindelijk beslissingen worden genomen.

Het panel stelt verder vast dat de UL een grote hoeveelheid project- en netwerkorganisaties, ondersteunende diensten en overlegstructuren kent, die niet altijd met elkaar verbonden zijn. Hierdoor liggen gevaren als stroperigheid en bureaucratie op de loer. Het panel is dan ook van mening dat de slagkracht van de UL kan worden versterkt door processen duidelijker 'in de lijn' te organiseren en hierbij vooral aandacht te besteden aan de verbinding tussen de decentrale en de centrale organisatie. Het eerder genoemde OWB kan hierin een belangrijke schakelfunctie vervullen. Het panel raadt de UL aan om het OWB nog steviger te positioneren als scharnierpunt tussen de centrale en decentrale organisatie. Het panel adviseert de universiteit tevens om kritisch te kijken naar mogelijkheden om eventuele bureaucratische 'ruis' terug te dringen.

Vakoverstijgende vaardigheden

De Universiteit Leiden heeft de afgelopen jaren een aantal concrete maatregelen genomen om de ambities uit de onderwijsvisie te verwezenlijken en in het onderwijs te verankeren. De UL heeft onder meer een toolkit Perspectiefgericht Onderzoekend Leren ontwikkeld, waarmee docenten 'onderzoekend leren' in hun onderwijs kunnen inpassen. Dankzij de invoering van een geharmoniseerde jaarkalender en een uniforme onderwijsdagindeling kunnen studenten eenvoudiger cursussen van andere opleidingen en faculteiten volgen. Om te zorgen dat studenten beter voorbereid de arbeidsmarkt betreden, heeft de universiteit bovendien de zogeheten Career Services ingericht. Bij dit servicepunt kunnen studenten en recent afgestudeerden terecht voor advies bij de overstap van studie naar eerste baan.

Ook de aandacht voor activerend leren is stevig in het onderwijs verankerd. De UL gaat uit van het principe dat kennis beter beklijft wanneer studenten actief bij het onderwijs en het onderzoek betrokken zijn. In het onderwijs ligt dan ook steeds meer nadruk op activerende werkvormen en tools, zoals Flipping the Classroom, active learning spaces, interactieve video's en feedback tools zoals FeedbackFruits.

Een andere belangrijke ambitie uit de onderwijsvisie is het versterken van vakoverstijgend vaardighedenonderwijs. De UL heeft de afgelopen jaren dertien vakoverstijgende vaardigheden benoemd, die zijn vastgelegd in de studiegids. Met de nadruk op vakoverstijgende vaardigheden speelt de UL niet alleen in op een landelijke trend, maar hoopt zij tevens een betere aansluiting op de arbeidsmarkt te bewerkstelligen – een verbeterpunt dat al jaren uit de NSE naar voren komt. Door vakoverstijgende vaardigheden zoveel mogelijk in het curriculum te integreren hoopt de UL studenten een beter zelfbeeld

aan te reiken, en hen beter te trainen in professionele vaardigheden zoals analyseren, projectmatig werken, samenwerken, werken in een digitale omgeving en presenteren en reflecteren.

Het panel is van mening dat ambities uit de onderwijsvisie, zoals activerend leren en flexibele leerroutes, herkenbaar in de vormgeving van het onderwijs terug zijn te zien. Ook vakoverstijgende vaardigheden hebben een duidelijke plaats gekregen in het onderwijsprogramma. Het panel kreeg tijdens een interactieve werksessie een aantal voorbeelden te zien van de manier waarop UL deze vaardigheden in het onderwijs vormgeeft. De voorbeelden varieerden van een speciaal ontwikkeld vaardighedenprofiel voor studenten Humanities tot Learning My Way, het kernprogramma van het Personal Development Centre (PDC) van de Faculteit Sociale Wetenschappen. Dit programma begeleidt deelnemers bij het ontdekken van hun unieke talent en helpt hen om in kaart te brengen wat zij van hoger belang vinden.

Het panel is enthousiast over de vele initiatieven die de UL heeft ontplooid om vakoverstijgende vaardigheden in het onderwijs te integreren. Het panel constateert dat studenten hierdoor bredere bagage meekrijgen en gericht op hun professionele toekomst worden voorbereid. Het panel merkt wel op dat de UL nog geen universiteitsbrede methodiek hanteert om vakoverstijgende vaardigheden in het curriculum te integreren. Het panel adviseert de universiteit om hier werk van te maken.

Community

De UL ziet communityvorming als een belangrijke voorwaarde voor een goed functionerende onderwijscultuur. De universiteit hecht dan ook veel waarde aan het bouwen en onderhouden van een betrokken en lerende gemeenschap en ziet zichzelf daarbij als een heterogene, maar samenhangende 'community'. Het motto 'twee steden, één universiteit' onderstreept de opvatting van college van bestuur en raad van toezicht dat de overeenkomsten tussen de verschillende campussen groter zijn dan de verschillen. Het panel constateert niettemin dat de gemeenschappen in Den Haag en Leiden in een aantal opzichten sterk van elkaar verschillen. Campus Den Haag, waarvan ook het University College deel uitmaakt, heeft een internationaler profiel en kent een sterk geëngageerde populatie: studenten en medewerkers voelen zich in hoge mate betrokken bij actuele mondiale conflicten, zoals de recente protesten rond de oorlogen in Oekraïne en Gaza duidelijk maakten. Als jonge campus kent Den Haag bovendien minder traditie en is zij adaptiever voor veranderingen. Daar staat tegenover dat het studentenleven in Leiden van oudsher hechter georganiseerd is, met studenten- en studieverenigingen als belangrijkste pijlers. In Den Haag is veel minder sprake van een georganiseerd studentenleven en ontmoeten medewerkers en studenten elkaar vooral in het openbare uitgaansleven.

Het panel merkt op dat de verschillen tussen de verschillende gemeenschappen de UL kansen biedt. Volgens het panel kunnen de campussen in Leiden, die verhoudingsgewijs iets meer naar binnen gericht zijn, leren van de internationale en dynamische cultuur van Campus Den Haag. Omgekeerd kan Campus Den Haag zich spiegelen aan het hechte, goed georganiseerde netwerk van studenten- en studieverenigingen in Leiden. Volgens het panel is het belangrijk dat de UL een scherp bewustzijn ontwikkelt van de verschillen tussen beide gemeenschappen. De UL kan vervolgens een gefundeerde keuze maken hoe zij als gemeenschap op de gesignaleerde verschillen reageert: door te harmoniseren of te differentiëren.

Het panel geeft de UL als aanbeveling om goed in kaart te brengen wat de verschillen zijn tussen de universiteitsgemeenschappen in Den Haag en Leiden en hoe beide gemeenschappen van elkaar kunnen leren.

Leer- en leefklimaat

De Universiteit Leiden zet zich in voor een leefklimaat waarin iedereen zich veilig voelt, maar ook ruimte is voor tegengestelde meningen en debat. De conflicten in Oekraïne en Gaza hebben echter duidelijk gemaakt dat er grenzen zijn aan de mate waarin de universiteit als vrijplaats voor debat kan fungeren. Tijdens de visitatie bleek met name dat de discussies rondom het conflict in Gaza onder medewerkers en studenten voor veel gevoelens van onveiligheid hebben gezorgd.

Het panel stelt vast dat de universiteit, op centraal en decentraal niveau, veel initiatieven heeft genomen om de conflicten - en de bijbehorende emoties - bespreekbaar te maken en studenten en medewerkers met tegenstrijdige standpunten met elkaar in gesprek te brengen. Uit het gesprek met het college van bestuur blijkt echter ook dat de universiteit is 'overvallen' door de heftige reacties op het conflict. Na een aantal incidenten, zoals de bezetting van het Wijnhavengebouw op de Campus Den Haag en de blokkade van het Academieggebouw in Leiden, heeft de universiteit gekozen voor een aantal veiligheidsmaatregelen, zoals de inzet van veiligheidspersoneel en het controleren van toegangspassen. Het panel stelde tijdens

de gesprekken vast dat deze veiligheidsmaatregelen door een deel van de studentenpopulatie en medewerkers als streng en buitenproportioneel werden ervaren. Volgens een aantal studenten had een heldere en tijdige communicatie over de aanleiding voor de maatregelen, hun doel, en de beoogde impact op de veiligheidssituatie, hun gevoel van sociale veiligheid juist kunnen versterken.

Uit het eerste reflectieve gesprek blijkt dat de universiteit zich terdege bewust is van de kritiek. Het cvb is na overleg met de medezeggenschap tot de conclusie gekomen dat haar reacties op het gebied van veiligheid sterk incident-gedreven waren, en er op de universiteit geen sprake was een 'algemeen integraal veiligheidskader'. Mede op basis van deze evaluaties heeft de universiteit haar communicatie zo ingericht dat medewerkers voortaan in een eerder stadium worden geïnformeerd, en transparant is waarom en door wie bepaalde maatregelen worden genomen.

Het cvb heeft bovendien een *taskforce* in het leven geroepen die in kaart heeft gebracht hoe de UL kennis rondom conflicten kan delen en daarbij kan aansluiten bij onderwijsleerlijnen. De aanbevelingen van de *taskforce* hebben er onder meer toe geleid dat de UL op haar website de nodige informatie voor docenten en studenten beschikbaar heeft gesteld. Tenslotte heeft de UL verschillende *toolkits* ontwikkeld die handvatten bieden om binnen het onderwijs een constructief gesprek te voeren en heeft zij moderators aangewezen die gesprekken buiten een onderwijssetting kunnen begeleiden.

Het panel stelt vast dat ondanks alle maatregelen het gevoel van sociale veiligheid nog niet is teruggekeerd. Het panel merkt ook op dat het ontbreken van communicatie rondom veiligheidsmaatregelen voor veel onbegrip heeft gezorgd. Het panel adviseert de UL dan ook om een communicatiestrategie te ontwikkelen die ook bruikbaar is bij een mogelijk volgend conflict of maatschappelijk vraagstuk.

Docentondersteuning

Net als andere hoge onderwijsinstellingen werkt de Universiteit Leiden in het kader van het programma Erkennen en Waarderen aan het versterken van het belang van docentkwaliteiten in loopbanen. Het programma moet eraan bijdragen dat onderwijsprestaties sterker meewegen in de carrièremogelijkheden van docenten en diverse loopbaanpaden mogelijk zijn. Het panel is positief over de stappen die de universiteit heeft gezet om onderwijs meer gewicht te geven in de loopbaanpaden van medewerkers. Tegelijkertijd merkt het panel op dat de cultuurverandering die hiervoor nodig is, traag verloopt. Uit de gesprekken tijdens de visitatie kwam regelmatig naar voren dat onderzoek op veel plaatsen nog hoger wordt aangeslagen dan onderwijs. Het panel is dan ook van mening dat er voor medewerkers met een sterk onderwijsprofiel een 'glazen plafond' bestaat. Het panel vindt tevens dat het voor medewerkers vaak niet transparant is wat precies hun carrièremogelijkheden zijn, wat de concrete vereisten zijn om een volgende carrièrestap te kunnen maken, en hoeveel waarde de universiteit daarbij hecht aan activiteiten op het gebied van onderzoek en onderwijs.

Uit het reflectieve gesprek aan het einde van de eerste bezoekreeks blijkt ook dat de waardering van onderwijs ten opzichte van onderzoek sterk per faculteit verschilt. In sommige faculteiten is het beter inbedden van onderwijsactiviteiten in de carrière van medewerkers een speerpunt; andere faculteiten zetten juist in op versterking van de onderzoekslijn. Uit de gesprekken kwam ook naar voren dat het bevorderingsbeleid van de verschillende faculteiten in hoge mate maatwerk is. De universiteit kijkt daarbij steeds vaker integraal naar de kwaliteiten van een medewerker, en focust niet alleen op onderwijs en onderzoek, maar ook op generieke aspecten zoals leiderschapskwaliteiten.

Het panel is niettemin van mening dat de ambities op het gebied van Erkennen en Waarderen nog niet op elk terrein in concreet beleid zijn uitgewerkt. Het panel beveelt de UL daarom aan om de uitgangspunten van Erkennen en Waarderen verder uit te werken in concreet beleid. Het panel stelt ook vast dat er nog geen universiteitsbrede systematiek is waarin opleidings-, cursus- en extra onderwijsactiviteiten in de loopbaanontwikkeling van de betreffende medewerkers worden meegewogen. Het panel adviseert de UL hier zo snel mogelijk werk van te maken.

Een andere belangrijke stap in de ondersteuning van docenten is de oprichting van het Leiden Learning & Innovation Centre (LLInC). In dit expertisecentrum is universiteitsbrede expertise bijeengebracht op het gebied van didactiek, digitalisering en onderwijsvernieuwing. LLLnC ondersteunt opleidingen bij onderwijskundige vraagstukken, adviseert docenten bij portfolio-ontwikkeling voor de SKO en biedt ondersteuning bij de inzet van onderwijsdata en AI. Om docenten gericht te ondersteunen heeft de UL in alle faculteiten bovendien Teacher Support Desks ingericht, waar docenten terecht kunnen voor

ondersteuning op het gebied van onderwijsontwerp, het voorbereiden en verzorgen van (online) onderwijs.

Het panel is positief over LLInC. Door de oprichting van dit onderwijskundige centrum heeft de universiteit meer slagkracht gekregen op het gebied van onderwijsinnovatie en is veel kennis gebundeld die voor die tijd over verschillende onderdelen verspreid was. Het panel stelt tevens vast dat de Teacher Support Desks laagdrempelige ondersteuning bieden en docenten de weg naar dit centrum goed weten te vinden. Het panel is van mening dat de UL hiermee in belangrijke mate heeft bijgedragen aan het organiseren van een ondersteuningsstructuur voor docenten – een van de aanbevelingen uit de vorige ITK.

Studentenwelzijn

Het bevorderen van studentenwelzijn staat sinds 2019 als integraal thema op de bestuurlijke agenda. De UL is al voor de Corona-pandemie begonnen om extra aandacht te besteden aan het welzijn van studenten. Deze inspanningen zijn uitgemond in een breed pakket aan maatregelen en activiteiten gericht op het vergroten van studentenwelzijn. Sinds 2021 zijn er op elke faculteit zogeheten *well-being officers* actief. De UL kent Student Support Groups waar studenten laagdrempelig kunnen binnenlopen voor activiteiten en er zijn initiatieven rond thema's zoals het bevorderen van een veilig leer- en leefklimaat, suïcidepreventie, het voorkomen van eenzaamheid en de *onboarding* van buitenlandse studenten.

Naast het bevorderen van studentenwelzijn streeft de UL naar een diverse en inclusieve gemeenschap. De universiteit hanteert een universiteitsbreed beleid op het gebied van genderdiversiteit, dat is vastgelegd in het Leiden University Gender Equality Plan 2021. De aandacht voor en het belang van sociale veiligheid zijn onder meer geborgd in een *code of conduct*. De UL kent bovendien een uitgebreid pakket aan maatregelen voor studenten met een ondersteuningsbehoefte. Deze studenten kunnen voor hulp en advies terecht bij expertisecentrum Fenestra Disability Centre. Fenestra biedt de studenten toegang tot hulpmiddelen zoals het gebruik van een speciale lift of van audiovisuele hulpmiddelen, maar ondersteunt hen ook bij regelingen en voorzieningen zoals extra tentamentijd, een alternatief studieplan met verminderde werkdruk of een gedeeltelijke vrijstelling van de aanwezigheidsplicht.

Het panel stelt vast dat de universiteit het bevorderen van studentenwelzijn met veel inzet en langs verschillende invalshoeken vorm geeft. De activiteiten worden dicht bij de studenten georganiseerd, en er is een breed aanbod aan maatregelen, met veel oog voor preventie. Het panel stelt tevens vast dat het beleid op het gebied van diversiteit en inclusie goed is uitgewerkt. De universiteit kent goede voorzieningen voor studenten met een ondersteuningsbehoefte en besteedt veel aandacht aan sociale veiligheid en gendergelijkheid. Uit verschillende gesprekken kwam naar voren dat diversiteit en inclusie een continu leer- en ontwikkelproces vormen, maar het panel is van mening dat de universiteit dit leerproces serieus en zorgvuldig doorloopt.

Toetsing

De UL heeft haar toetsing ingericht volgens het principe van lokaal eigenaarschap: opleidingen hebben de vrijheid om hun eigen toetsbeleid op te stellen, binnen de uitgangspunten van het facultaire toetsbeleid. Dat neemt niet weg dat de toetsing een aantal universiteitsbrede uitgangspunten kent: elke examencommissie voldoet aan de wettelijke verplichting, dat een lid extern is. Dit commissielid is van een andere opleiding (en in sommige gevallen van een andere universiteit) afkomstig. Om een onafhankelijke oordeel te borgen streven de meeste opleidingen ernaar om zowel bij de beoordeling van scripties als bij mondelinge tentamens twee examinatoren in te zetten. Uit gesprekken met verschillende opleidingen blijkt dat dit in praktijk niet altijd mogelijk is. Veel opleidingen lossen dit probleem op door het mondelinge tentamen op te nemen, zodat de tweede examinerator de opname later kan beluisteren.

Om de kwaliteit van de verschillende toetsprogramma's te borgen, vragen de examencommissies de examinatoren om vooraf zoveel mogelijk relevante informatie aan te leveren zoals toetsplannen, beoordelingsmodellen, rubrics, en toetsmatrijzen. De praktijk leert dat examinatoren, mede door de hoge werkdruk, hier niet altijd aan toe komen. Om dit probleem te ondervangen halen examencommissies zoveel mogelijk informatie uit reeds beschikbare bronnen, zoals Brightspace.

Tijdens de visitatie kwam duidelijk naar voren dat examencommissies steeds meer tijd kwijt zijn om te borgen dat de toetsing van de betrokken opleidingen 'toekomstproof' is ingericht. Nieuwe ontwikkelingen, zoals de toenemende digitalisering, de opmars van generatieve AI, en de toenemende aandacht voor vaardighedenonderwijs, vragen in veel gevallen om andere toetsvormen of een andere toetslogistiek. Een voorbeeld hiervan is Ans, het digitale toetsplatform van de universiteit, dat in 2025 in gebruik is genomen. Uit de gesprekken bleek dat de eerste ervaringen met het platform positief zijn. Het

platform zorgt voor verminderde werkdruk bij examinatoren, biedt gebruikers toegang tot een grote verscheidenheid aan vraagtypen en kent een plagiaatcontrole op open vragen.

Het panel is van mening dat de UL haar toetsing gedegen heeft vormgegeven. De universiteit heeft goed nagedacht over mogelijkheden om de werkdruk te verlagen en de eenvormigheid te bevorderen. Het panel merkt wel op dat het gebruik van AI bij het opstellen van toetsvragen ook risico's met zich meebrengt. Een digitaal toetsplatform is gevoelig voor hacks en semantische fouten die inherent zijn aan het gebruik van generatieve AI. Het panel adviseert de UL dan ook om aandacht te blijven besteden aan controle op hergebruik en het courant houden van vragen. Het panel raadt de UL tevens aan om bij de inzet van GenAI nog eens kritisch te kijken naar de hoeveelheid toetsen en toetsvormen, en opleidingen centraal te ondersteunen bij de doorontwikkeling van hun toetsing. Als laatste punt merkt het panel op dat de inzet van externe examinatoren vaak beperkt blijft tot de eigen universiteit. Zij adviseert de UL om meer examinatoren van andere universiteiten bij de toetsing te betrekken.

Artificial Intelligence (AI)

Net als andere hoger onderwijsinstellingen worstelt de UL met de uitdagingen en mogelijkheden die de snelle opmars van generatieve AI met zich meebrengt. De UL heeft een universitaire werkgroep 'AI in het onderwijs' in het leven geroepen die bezig is met het formuleren van een strategische visie over de inzet van generatieve AI binnen het onderwijs. Daarnaast ontwikkelt de werkgroep handvatten voor de inzet van generatieve AI en ondersteunt zij de 'AI-geletterdheid' van medewerkers en studenten.

Het panel stelt niettemin vast dat het ontwikkelen van een AI-beleidskader in de ogen van veel medewerkers te traag verloopt. Tijdens de visitatie kwam herhaaldelijk naar voren dat er behoefte is aan centraal beleid, dat aangeeft welke speelruimte opleidingen en faculteiten hebben bij het ontwikkelen van eigen oplossingen. Zolang dit kader er nog niet is, bestaat het gevaar dat lokale initiatieven dreigen te stagneren of opleidingen los van elkaar bezig zijn om 'het wiel uit te vinden'. Uit het eerste reflectieve gesprek kwam naar voren dat de universiteit tempo belangrijk vindt, maar er ook veel waarde aan hecht om verschillende experts 'mee te nemen' bij het formuleren van AI-beleid. Het panel kan deze gedachtegang volgen, maar adviseert de UL toch om zo snel mogelijk werk te maken van universiteitsbrede richtlijnen voor de inzet van generatieve AI.

Examen- en opleidingscommissies

De UL ziet examencommissies en opleidingscommissies als de belangrijkste pijlers van de kwaliteitscultuur. Dat neemt niet weg dat het werk van beide commissies in toenemende mate onder druk staat. De sterke toename van het aantal verzoeken om vrijstellingen en bezwaar- en beroepsprocedures zorgen ervoor dat veel leden van examencommissies toenemende werkdruk ervaren. Ook tijdens de visitatie kwam herhaaldelijk naar voren dat er steeds meer taken bij de examen- en opleidingscommissies terechtkomen. De toenemende nadruk op vakoverstijgende vaardigheden zorgt ervoor dat examencommissies over de borging van nieuwe toetsvormen moeten nadenken, en ook de snelle opmars van AI dwingt examencommissies tot ingrijpende aanpassingen van hun werkwijze en beleid.

Het panel ziet dat de UL in het kwaliteitszorgsysteem een belangrijke rol toekent aan examencommissies, maar dat de facilitering van de examencommissies niet op eenduidige wijze is vormgegeven. Het valt het panel met name op dat er aanzienlijke verschillen zijn in de uren die examencommissieleden vanuit een opleiding of faculteit ter beschikking krijgen. Het panel adviseert de UL om hier meer uniformiteit in te brengen en deskundigheid van examencommissieleden nadrukkelijker op te nemen in het programma Erkennen en Waarden.

Conclusie

Samenvattend is het panel van oordeel dat de UL de onderwijsvisie en het beleid op adequate wijze ten uitvoer brengt. De verschillende ambities uit de onderwijsvisie zijn herkenbaar in het onderwijsprogramma terug te zien. Het kwaliteitszorgsysteem is op gedegen wijze vormgegeven en de universiteit kent een sterke formele en informele kwaliteitscultuur, waarin medewerkers met veel inzet werken aan het borgen en verbeteren van onderwijskwaliteit. Het panel vindt wel dat de UL meer mag anticiperen op de cultuurverschillen tussen de faculteiten en de universitaire gemeenschappen in Leiden en Den Haag. Het panel oordeelt positief over standaard 2.

7.3 Standaard 3: Evaluatie en monitoring

De instelling evalueert stelselmatig of zij de beoogde beleidsdoelstellingen met betrekking tot onderwijskwaliteit realiseert. Daarbij betreft zij relevante stakeholders.

Oordeel

Voldoet

Bevindingen en overwegingen

De UL ziet monitoring als een basisvoorwaarde om de kwaliteit van haar onderwijs te kunnen garanderen. De universiteit heeft in haar onderwijs- en beleidscyclus dan ook de nodige evaluatiemomenten ingebouwd, en ziet ook externe beoordelingen zoals opleidingsaccreditaties, midterm reviews en de Instellingstoets Kwaliteitszorg als waardevolle instrumenten om onderwijs en organisatie te verbeteren. Tenslotte gebruikt de universiteit haar instrumentarium om te monitoren in hoeverre zij erin slaagt om de ambities uit de onderwijsvisie in het onderwijs te verankeren. De UL heeft de afgelopen jaren onder meer ingezet op versterking van de monitoringfunctie. De universiteit heeft dit onder meer gedaan door de midterm reviews ontwikkelingsgericht in te richten: opleidingen formuleren zelf vragen die van belang zijn voor hun ontwikkeling.

Het evaluatie-instrumentarium van de UL reikt van onderwijsjaarverslagen tot gegevens uit de nationale studenten enquête (NSE) en van medewerkers-tevredenheidonderzoek tot studentenpanels. De meeste instrumenten zijn niet alleen bedoeld om ontwikkel- en verbeterpunten en eventuele risico's te signaleren, maar vormen ook een belangrijke basis voor de onderwijsjaargesprekken, waarin opleiding en faculteiten periodiek hun onderwijskwaliteit evalueren.

Het panel stelt vast dat evaluatie en monitoring op decentraal niveau goed georganiseerd zijn. De evaluatie- en monitoringcyclus levert een omvangrijke en rijke informatiestroom op en de verslaglegging op opleidingsniveau is zeer uitgebreid. Het panel is ook positief over het feit dat verbeterpunten uit de evaluaties daadwerkelijk worden opgevolgd, zoals bijvoorbeeld bleek bij de opleiding Bio-Farmaceutische Wetenschappen. Het panel merkt wel op dat er verschillend wordt gedacht over de meerwaarde van de afzonderlijke instrumenten. Dat geldt vooral voor de vakevaluaties, die binnen de UL steeds meer ter discussie staan. De respons op de evaluaties laat al jaren een dalende trend zien en de evaluaties brengen veel werk met zich mee. Een toenemend aantal medewerkers is bovendien van mening dat de evaluaties weinig inhoudelijke aanknopingspunten opleveren voor het verbeteren van onderwijs, maar vooral een graadmeter zijn voor studenttevredenheid. Om effectiever en doelmatiger met de vakevaluaties om te gaan, experimenteren veel opleidingen met alternatieve werkwijzen, zoals vakevaluaties tijdens een les, papieren inplaats van digitale evaluaties, sterk ingekorte vragenlijsten en evaluaties om het jaar. Het panel raadt de UL aan om de kennis over 'best practices' die deze experimenten opleveren, breed in de organisatie te delen.

Onderwijsdashboard

Om management, docenten, leden van opleidingscommissies en ondersteunende diensten snel van relevante kwantitatieve informatie te voorzien heeft de UL een groot aantal kerngegevens bijeen gebracht in het zogeheten onderwijsdashboard. In dit dashboard kunnen medewerkers in een oogopslag informatie terugvinden die voorheen over verschillende systemen verspreid was, zoals studentaantallen, studierendement, student- en alumni-evaluaties. Naast kwantitatieve informatie bevat het dashboard ook een sectie 'documenten', waarin documenten zoals jaarverslagen en visitatierapporten terug te vinden zijn. Met de ontwikkeling van het onderwijsdashboard hoopt de UL een stap te zetten naar een meer data-gedreven manier van werken, maar ook een betere balans te bewerkstelligen tussen kwantitatieve metingen en kwalitatieve doelstellingen – een van de aanbevelingen uit de vorige ITK.

Het panel merkt op dat de meeste gebruikers enthousiast zijn over het onderwijsdashboard. Tijdens de visitatie bleek wel dat nog niet alle beoogde gebruikers toegang tot het dashboard hebben. Het reflecterende gesprek aan het eind van de eerste bezoekreeks maakte duidelijk dat dit waarschijnlijk te maken heeft met communicatie: de gebruiksmogelijkheden en de toegang tot het dashboard zijn nog niet met alle potentiële gebruikers gedeeld. Het panel adviseert de UL om de benodigde informatie zo snel mogelijk onder de gebruikersgroep te verspreiden.

Risico-signalering

Het panel merkt op dat de universiteit een breed instrumentarium tot haar beschikking heeft om risico's te signaleren, maar stelt ook vast dat gesignaleerde risico's de centrale organisatie niet altijd tijdig bereiken. Tijdens de visitatie kwam een incident bij de Faculteit Archeologie ter sprake, dat niet helemaal op zichzelf bleek te staan. De faculteit kwam eerder negatief in het nieuws na een aantal incidenten rond grensoverschrijdend gedrag. Uit het afsluitende gesprek met het college van bestuur bleek dat de problemen in de faculteit al langer breed bekend zijn. Het faculteitsbestuur heeft een programma in gang gezet om het werk- en leefklimaat in de faculteit te verbeteren, en ook het college volgt de situatie in de faculteit naar eigen zeggen 'op de voet'. Uit het afsluitende gesprek bleek echter dat het college van bestuur onvoldoende in beeld heeft wat de impact van de gesignaleerde problemen is op de primaire onderwijsprocessen in de faculteit. Het panel geeft het college van bestuur dan ook als aanbeveling om bij incidenten op basis van een integrale risicoanalyse alle aspecten van de bedrijfsvoering, inclusief kwaliteit van onderwijs en studentenwelzijn, in een verbeterplan mee te nemen.

Volgens het college van bestuur staat de klacht los van de eerdere incidenten en kunnen studenten in een vergelijkbare situatie hun klacht ook kenbaar maken bij een ombudsfunctionaris of een van de studentassessoren. Het panel merkt op dat niet alle studenten van deze mogelijkheid op de hoogte zijn. Het panel raadt de opleiding aan om de communicatie rondom het bestaan en de functie van ombudsfunctionarissen duidelijker onder de aandacht van studenten te brengen en hierbij extra aandacht te besteden aan buitenlandse studenten.

Het panel is bovendien van mening dat er op centraal niveau nog onvoldoende systematisch wordt gereageerd op decentraal gesignaleerde risico's. Het panel geeft de universiteit dan ook als aanbeveling om regelmatig op centraal niveau potentiële risico's langs te lopen en periodiek te evalueren of de UL voldoende proactief op deze signalen heeft geanticipeerd.

Medezeggenschap

De UL ziet medezeggenschap als een belangrijk onderdeel van haar kwaliteitscultuur en evaluatiecyclus. Studenten en medewerkers praten in opleidingscommissies mee over zaken zoals de kwaliteit van de opleiding, onderwijs- en tentamenroosters en de resultaten van de onderwijsbeoordelingen. Daarnaast heeft elke faculteit een gemengde faculteitsraad die iedere zes weken bij elkaar komt. Tenslotte hebben medewerkers en studenten zitting in een gecombineerde universiteitsraad, die meepraat en meedenkt over onderwerpen zoals onderwijskwaliteit, nieuwe gebouwen of duurzaamheid.

Het panel constateert dat studenten en medewerkers een duidelijke en belangrijke rol vervullen in de evaluatiecyclus. Studentleden van de opleidingscommissies krijgen trainingen om informele feedback te verzamelen en er wordt meestal goed naar de mening van studenten geluisterd. Ook de centrale medezeggenschap vervult een belangrijke rol. Uit een van de gesprekken bleek zelfs dat een standpunt van de universiteitsraad kan leiden tot een belangrijke koerswijziging. Zo wist de universiteitsraad het college van bestuur er een paar jaar geleden van te overtuigen om studenten in gelijke mate te laten profiteren van de toewijzing van kwaliteitsmiddelen – een belangrijke wijziging ten opzichte van het eerdere standpunt van het college van bestuur.

Het panel is wel van mening dat de universiteit de zichtbaarheid en toegankelijkheid van de verschillende medezeggenschapsorganen verder kan versterken. Uit de gesprekken kwam naar voren dat veel studenten niet weten bij wie ze terecht kunnen met vragen of feedback, of hoe zij zelf bij kunnen dragen aan verbetering van het onderwijs. Het panel raadt de UL dan ook aan om duidelijker te communiceren wat de mogelijkheden en routes zijn om aan de medezeggenschap bij te kunnen dragen.

Het panel is positief over het feit dat de medezeggenschap in een steeds vroeger stadium betrokken wordt bij beleidsvorming. De keerzijde van deze werkwijze is dat de leden van de universiteitsraad veel tijd kwijt zijn met het bijhouden van de verschillende dossiers, waardoor er nauwelijks tijd overblijft om zelf nieuwe onderwerpen of voorstellen in te brengen. Als laatste punt stelt het panel vast dat opleidingen en faculteiten heel verschillend omgaan met het beschikbaar stellen van uren voor leden van facultaire raden. De leden hebben hierdoor soms te weinig tijd om hun medezeggenschapstaken goed uit te kunnen voeren. Het panel adviseert de UL om eenduidig beleid te voeren op het gebied van medezeggenschap, zodat de medezeggenschap nog beter in de kwaliteitscyclus wordt verankerd.

Conclusie

Samenvattend is het panel van oordeel dat de universiteit haar monitoring en evaluatie goed heeft ingericht. Het systeem om kwaliteit te monitoren en te verantwoorden kent voldoende *checks and balances* en draagt bij aan een betere verankering van de ambities uit de onderwijsvisie. Ook de medezeggenschap vormt een belangrijk en geïntegreerd onderdeel van de evaluatiecyclus. Het panel vindt wel dat de UL nog onvoldoende systematisch op gesignaleerde risico's reageert. Ze geeft de UL dan ook als aanbeveling om deze systematiek te versterken. Met deze kanttekening is het panel van mening dat standaard drie voldoet.

7.4 Standaard 4: Ontwikkeling

De instelling is gericht op ontwikkeling en werkt systematisch aan de verbetering van haar onderwijs.

Oordeel

Voldoet

Bevindingen en overwegingen

De UL werkt continu aan het verbeteren van onderwijskwaliteit: op inhoudelijk, strategisch en organisatorisch vlak. De universiteit zet in toenemende mate in op faciliteren van activerend onderwijs, legt steeds meer nadruk op flexibele leerroutes en heeft de afgelopen jaren bovendien een aantal grote stappen gezet in de harmonisatie van onderwijslogistiek. De zeven faculteiten kennen sinds kort een zelfde dag- en jaarindeling, en de UL hanteert voortaan uniforme inschrijfprocedures voor modules en tentamens. De UL hoopt met deze maatregelen onder meer bij te dragen aan het terugdringen van de werkdruk.

Interdisciplinair onderwijs

Bij het ontwikkelen van nieuwe onderwijsprogramma's legt de UL steeds meer nadruk op inter- en multidisciplinair onderwijs. De universiteit speelt hiermee in op het feit dat universiteiten in toenemende mate betrokken zijn bij het oplossen van ingewikkelde maatschappelijke vraagstukken op het gebied van bijvoorbeeld klimaatverandering, migratie en gezondheid. Met het versterken van interdisciplinair onderwijs biedt de UL haar studenten bovendien meer mogelijkheden om zich op nieuwe terreinen en interessante combinaties van wetenschapsgebieden te ontwikkelen. Om deze ontwikkeling te ondersteunen heeft de UL onlangs de vrije keuzeruimte geharmoniseerd. Hierdoor kunnen studenten voortaan een inter- of multidisciplinair profiel ontwikkelen zonder roostertechnische belemmeringen.

Het panel is positief over de keuze om in toenemende mate in te zetten op het ontwikkelen van interdisciplinair onderwijs. De UL heeft de afgelopen jaren een aantal interessante interdisciplinaire programma's opgezet en de ambities op dit gebied zijn aanzienlijk. Het panel is wel van mening dat de inbedding van interdisciplinair onderwijs nog beter kan worden gefaciliteerd. Het panel adviseert de universiteit om goed in kaart te brengen welke randvoorwaarden nodig zijn om haar ambities op het gebied van interdisciplinair onderwijs daadwerkelijk waar te maken. Het panel raadt de UL aan om hierbij onder meer aandacht te besteden aan de mogelijke verbreding van examencommissies, aangepaste toetsvormen en de inzet van onderwijsinnovatie in interdisciplinaire programma's.

Innovatie

Binnen de UL is volop aandacht voor innovatie. Rond de verschijning van de onderwijsvisie telde de UL meer dan 150 innovatieve projecten rond onderwerpen zoals digitalisering, curriculumhervorming, vaardighedenonderwijs, internationalisering, activering en community-vorming. Ook in het universitair reflectiedocument wordt geconstateerd dat de betrokkenheid bij onderwijsvernieuwing groot is: de meeste opleidingen onderzoeken continu hoe ze beter onderwijs kunnen realiseren en ze maken hiervoor nieuwe plannen.

Het panel stelt vast dat er op lokaal niveau met veel passie aan onderwijsinnovatie wordt gewerkt en dat de universiteit de kern van onderwijsvernieuwing laag in de organisatie heeft gelegd: de instelling koestert het motto 'laat 1000 bloemen bloeien'. Het panel hoorde wel dat veel initiatieven beperkt blijven tot lokale schaal. Hierdoor zijn veel opleidingen en medewerkers bezig om los van elkaar 'het wiel uit te vinden', wordt de kracht van veelbelovende projecten onvoldoende door de organisatie benut en blijft de

kennis over innovatie vaak verspreid en versnipperd. Uit verschillende gesprekken bleek dat er een grote decentrale behoefte bestaat aan het delen van *good* en *best practices*. Om deze voorbeelden te delen en uit te wisselen heeft de UL zogeheten docentgemeenschappen opgezet die rond een bepaald thema samen komen. Het levend houden van deze gemeenschappen blijkt in praktijk echter lastig, omdat veel docenten hun tijd liever aan onderwijs besteden.

Het panel is van mening dat er, voor een succesvol beleid op het gebied van onderwijsinnovatie, meer centrale regie nodig is. Het onderwijskundig centrum LLInC zou deze functie kunnen vervullen, maar tijdens verschillende gesprekken werd duidelijk dat LLInC deze rol nog niet ten volle kan waarmaken, mede omdat het centrum als gevolg van de krappe arbeidsmarkt (nog) niet de beoogde bezetting kent.

Uit het afsluitende reflectieve gesprek blijkt dat de universiteit de problemen rondom het doorontwikkelen van onderwijsvernieuwing breed erkent. Volgens het cvb kost het soms jaren om een vernieuwend concept of een nieuw afgesproken werkwijze in alle geledingen van de universiteit te laten 'landen'. Mede daarom heeft de UL onlangs 300.000 euro vrijgemaakt voor een zogeheten Grassfield-fonds, waaruit onderwijsmedewerkers subsidie kunnen aanvragen voor het 'opschalen' van kansrijke initiatieven. De praktijk leert echter dat maar een klein deel van deze subsidieaanvragen kunnen worden gehonoreerd. Het panel kwam tijdens de visitatie uitsluitend voorbeelden tegen van initiatieven die een negatieve reactie kregen op hun subsidieaanvraag. Het panel nodigt de UL daarom uit om na te gaan hoe zij het opschalen van lokale initiatieven beter vanuit de centrale organisatie kan ondersteunen en faciliteren.

Leren van de buitenwereld

De UL maakt deel uit van een aantal nationale en internationale netwerken van universiteiten en andere partners. De universiteit is onder meer lid van Una Europa: een European University Alliance van elf vooraanstaande Europese onderzoeksuniversiteiten. Daarnaast werkt de UL sinds 2012 samen met de TU Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam in de LDE-alliantie. Dit samenwerkingsverband biedt studenten de mogelijkheid om een deel van een programma bij een van de andere universiteiten te volgen, maar organiseert ook programma's voor medewerkers, zoals een gezamenlijke leergang voor opleidingsdirecteuren,

Het panel constateert dat de universiteit in een aantal landelijke en internationale netwerken actief is, en dat de deelname aan deze netwerken op een aantal terreinen z'n vruchten afwerpt. Het panel vindt niettemin dat de UL nog onvoldoende gebruik maakt van de kansen om samen met externe partners kennis uit te wisselen en te verdiepen. Volgens het panel kan de samenwerking met externe stakeholders niet alleen bijdragen aan het verbeteren van het arbeidsmarktperspectief van studenten, maar kan de UL ook van andere organisaties leren op het gebied van onderwijs, visie en beleidsontwikkeling. Het panel geeft de universiteit de aanbeveling om de contacten met externe partners te verstevigen en de mogelijkheden van bestaande netwerken beter te benutten, zodat ze haar lerend vermogen kan vergroten.

Conclusie

Samenvattend is het panel van mening dat de UL systematisch en toekomstgericht aan de verbetering van onderwijskwaliteit werkt. De universiteit legt hierbij onder meer de nadruk op interdisciplinair onderwijs en het versterken van vakoverstijgende vaardigheden. Het panel stelt vast dat er op de UL veel initiatieven op het gebied van onderwijsinnovatie worden genomen, maar vindt wel dat de universiteit het opschalen van lokale initiatieven nog beter kan ondersteunen en faciliteren. Het panel oordeelt positief over standaard vier.

Afkortingen

AI	Artificial Intelligence
AOWB	Ambtelijk onderwijsberaad
BKO	Basis Kwalificatie Onderwijs
cvb	College van Bestuur
ITK	Instellingstoets Kwaliteitszorg
LDE	Leiden-Delft-Erasmus Universities
LLInC	Leiden Learning & Innovation Centre
NVAO	Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie
NSE	Nationale Studenten Enquête
OWB	Onderwijsberaad
PDC	Personal Development Centre
PDCA	Plan Do Check Act
rvt	Raad van Toezicht
UL	Universiteit Leiden
SKO	Seniorkwalificatie Onderwijs

