

NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT PLANBEOORDELING  
KWALITEITSAFSPRAKEN  
Universiteit Leiden 006553

*BEZOEKDATUM: 22 FEBRUARI 2019*

NVAO • NEDERLAND

# ADVIESRAPPORT PLANBEOORDELING KWALITEITSAFSPRAKEN

Universiteit Leiden

## PLANBEOORDELING KWALITEITSAFSPRAKEN

*BEZOEKDATUM: 22 FEBRUARI 2019*



## Inhoud

Samenvattend advies.....	4
Eindoordeel.....	4
Criterium 1.....	4
Criterium 2.....	4
Criterium 3.....	4
<b>1</b> Profiel van de instelling.....	6
1.1 Algemene gegevens.....	6
1.2 Profiel van de instelling.....	6
<b>2</b> Beoordeling per criterium.....	8
2.1 Criterium 1.....	8
2.1.1 Bevindingen.....	8
2.1.2 Overwegingen.....	9
2.1.3 Oordeel.....	9
2.2 Criterium 2.....	9
2.2.1 Bevindingen.....	9
2.2.2 Overwegingen.....	10
2.2.3 Oordeel.....	11
2.2.4 Aanbeveling.....	11
2.3 Criterium 3.....	11
2.3.1 Bevindingen.....	11
2.3.2 Overwegingen.....	12
2.3.3 Oordeel.....	13
2.3.4 Aanbeveling.....	13
<b>3</b> Bijlagen.....	14
3.1 Het panel.....	14
3.2 Programma van het locatiebezoek.....	14
3.3 Overzicht van de bestudeerde documenten.....	14

## Samenvattend advies

### Eindoordeel

Het panel concludeert dat de Universiteit Leiden aan alle criteria van het beoordelingsprotocol kwaliteitsafspraken voldoet en komt op grond daarvan tot een positief eindoordeel. Het panel baseert zijn oordeel op het informatiedossier, de aanvullende documenten en de gesprekken met de instelling op 22 februari 2019.

### criterium 1

De kwaliteitsafspraken hebben een duidelijke relatie met de onderwijsvisie van de Universiteit Leiden (Learning@LeidenUniversity) die in 2017 is vastgesteld. De verbetermaatregelen van de faculteiten maken deel uit van de thema's uit het Sectorakkoord en hebben tegelijkertijd betrekking op een of meer ambities uit de universitaire onderwijsvisie. Het grootste deel van de middelen zal worden gebruikt ten behoeve van twee thema's, namelijk 'intensiever en kleinschaliger onderwijs' en 'onderwijsdifferentiatie'. Daarbinnen gaat het om drie speerpunten: (1) het vergroten van de inzet van docenten ten behoeve van kleinere onderwijsgroepen en meer begeleiding, (2) het activeren van het talent van studenten en (3) een betere voorbereiding op de arbeidsmarkt. De maatregelen binnen het thema 'passende en goede onderwijsfaciliteiten' worden niet gefinancierd met kwaliteitsmiddelen, maar uit eigen centrale autonome middelen, en komen daarom in het plan niet terug.

### criterium 2

De medezeggenschap is in eerste instantie procedureel niet naar wens verlopen, doordat in het proces de benodigde tijd voor advisering door de opleidingscommissies onjuist was ingeschat, en doordat de informatievoorziening aan de nieuwe leden van faculteitsraden direct na de zomer niet goed was geregeld. Tijdens het proces is dit met intensief overleg gecorrigeerd. Dit heeft uiteindelijk tot formele instemming van alle medezeggenschapsorganen geleid. Het panel gaat ervan uit dat de Leidraad die in december 2018 voor het vervolproces is vastgesteld, dergelijke problemen in de toekomst zal voorkomen, zowel door de heldere tijdsafspraken als door de voorgenomen aandacht voor introductie van nieuwgekozen leden van faculteitsraden. Dat zal de juiste condities scheppen voor het iteratieve proces dat hoort bij de bottom-up benadering en decentrale bestuursaanpak van de Universiteit Leiden. De betrokkenheid van alumni en werkveld in adviesraden per faculteit en eventueel op opleidingsniveau verdient de komende jaren extra aandacht.

### criterium 3

De gedetailleerde informatie die het panel tijdens het bezoek ontving (van twee faculteiten met de onderliggende plannen op opleidingsniveau en van vier faculteiten met een aanduiding van tussen- en einddoelen) laat zien dat het bestedingsplan van de universiteit gebaseerd is op concrete beleidsacties en -processen. De voorstellen zijn bottom-up ontwikkeld en hebben de instemming van de verschillende medezeggenschapsorganen. Daaruit concludeert het panel dat de interne belanghebbenden de plannen realiseerbaar en haalbaar achten. De tweejaarlijkse herijking stelt de universiteit in staat zo nodig bij te sturen. Ook hierbij is de medezeggenschap adequaat betrokken, zoals vastgelegd in de Leidraad.

Overigens varieert de concreetheid van de plannen per faculteit. Het verdient aanbeveling het voorbeeld van de meer uitgewerkte plannen met tussendoelen universiteitsbreed te laten volgen. Op die manier kunnen de resultaten beter gemonitord worden. De monitoringprocessen ter evaluatie van de kwaliteitsafspraken maken onderdeel uit van de reguliere kwaliteitszorgcyclus. De beoogde inzet van studentenpanels is naar het oordeel van het panel een goede methode om op efficiënte wijze de mening van de studenten te peilen.

Den Haag, 8 april 2019

Namens het panel ter beoordeling van de kwaliteitsafspraken van Universiteit Leiden,

Drs. Fr.C.A. Jaspers

(voorzitter)

Dr. M.J.H. van der Weiden

(secretaris)

# 1 Profiel van de instelling

## 1.1 Algemene gegevens

Land	Nederland
Instelling	Universiteit Leiden
Vestigingsplaatsen	Leiden, Den Haag
Status van de instelling	Bekostigd

## 1.2 Profiel van de instelling

De Universiteit Leiden, opgericht in 1575, profileert zich als een internationale onderzoeksuniversiteit waar onderwijs nauw verweven is met onderzoek. De Universiteit Leiden is een van de oprichters van de League of European Research Universities (LERU). De universiteit staat van oudsher voor vrijheid van geest, denken en spreken en voor een ongebonden ontwikkeling van onderzoek en onderwijs. De missie van de universiteit is vastgelegd in het Instellingsplan 2015-2020 'Excelleren in vrijheid'. Ze streeft naar excellentie in en maximale impact van al haar onderzoek en onderwijs, zowel disciplinair als interdisciplinair. Ze leidt studenten en promovendi op die kunnen bijdragen aan oplossingen voor zowel wetenschappelijke als maatschappelijke problemen en streeft naar een hechte academische gemeenschap van medewerkers en studenten. De Universiteit Leiden heeft in 2017 haar onderwijsvisie geactualiseerd en opnieuw vastgesteld. Deze geactualiseerde onderwijsvisie heeft als titel Learning@LeidenUniversity en bouwt voort op de ambitie 'Innovatie in Teaching and Learning' uit het Instellingsplan 2015-2020 'Excelleren in vrijheid'.

De universiteit is een publiek gefinancierde instelling, gevestigd in twee steden, Leiden en Den Haag, met drie campussen: in de binnenstad van Leiden, in het Leiden Bio Science Park en in de binnenstad van Den Haag. Samen met de Technische Universiteit Delft (TUD) en de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) vormt de Universiteit Leiden het LDE-verband, dat een aantal opleidingen als joint programme aanbiedt.

De leiding van de universiteit berust bij het college van bestuur, bestaande uit de rector magnificus/voorzitter, de vicerector magnificus en de vicevoorzitter. Het college van bestuur staat onder toezicht van een door de minister van OCW benoemde raad van toezicht. De medezeggenschap bij het besturen van de universiteit is op het hoogste niveau belegd bij de universiteitsraad, waarin personeel en studenten zijn vertegenwoordigd, en op de lagere niveaus bij de faculteitsraden en opleidingscommissies, eveneens met vertegenwoordiging vanuit alle geledingen. Elk faculteitsbestuur en, waar van toepassing, elk opleidingsbestuur heeft een student-lid/assessor.

De universiteit telt zeven faculteiten:

1. Archeologie (FdA);
2. Geesteswetenschappen (FGW);
3. Geneeskunde (vormt samen met het Academisch Ziekenhuis Leiden het Leids Universitair Medisch Centrum) (LUMC);
4. Governance and Global Affairs (FGGA);
5. Rechtsgeleerdheid (FdR);
6. Sociale wetenschappen (FSW);
7. Wiskunde en natuurwetenschappen (FWN).

Op centraal niveau worden de primaire en bestuurlijke processen ondersteund door het bestuursbureau. Daarnaast heeft de universiteit expertisecentra en ondersteunende diensten voor studenten-, facilitaire en vastgoedzaken, waaronder ook de universitaire bibliotheken. In het Leidse besturingsmodel hebben faculteiten en opleidingen veel ruimte en verantwoordelijkheid. De faculteiten worden bestuurd door een faculteitsbestuur onder voorzitterschap van een decaan. De verantwoordelijkheid voor de onderwijsprogramma's (bachelor en master) ligt bij de portefeuillehouders onderwijs en de opleidingsdirecteuren.

Per 1 oktober 2018 stonden 29.040 bekostigde studenten ingeschreven. Zij volgden onderwijs aan 47 bachelor en 76 masteropleidingen (inclusief 13 lerarenopleidingen). Daarnaast stonden 457 studenten ingeschreven voor niet-bekostigde masteropleidingen in de faculteiten FGGA en FdR. In 2017 bestond ruim 15 procent van de studentpopulatie uit studenten met een andere dan de Nederlandse nationaliteit (meer dan 5.200 internationale studenten, de uitwisselingsstudenten meegerekend). Het aandeel studenten met een buitenlandse nationaliteit in de masteropleidingen is 29 procent; in de bacheloropleidingen is het de afgelopen jaren toegenomen tot 18 procent. In 2017 zijn 3.737 bachelordiploma's en 3.989 (post)masterdiploma's uitgereikt.

Aan de universiteit (inclusief LUMC) werken ongeveer 6700 medewerkers, van wie bijna 2.700 als wetenschappelijk personeel (exclusief promovendi) (peildatum 31 december 2017). Van het totale personeelsbestand heeft iets meer dan 20 procent een niet-Nederlandse nationaliteit. Bij het wetenschappelijk personeel is dat 33 procent, met meer dan honderd verschillende nationaliteiten. Het budget van de universiteit (inclusief de faculteit Geneeskunde binnen het LUMC) omvat ruim M€ 620. Het budgetjaar 2017 werd met een positief resultaat van M€ 4,7 (exclusief LUMC) afgesloten.

## 2 Beoordeling per criterium

### 2.1 Criterium 1

*Het plan draagt beredeneerd bij aan kwaliteitsverbetering van het onderwijs. De voornemens die de instelling heeft met de studievoorschotmiddelen en de doelen die zij daarmee wil verwezenlijken op de genoemde onderwijskwaliteit-thema's, zijn helder geformuleerd en passen bij de context, historie en bredere (onderwijs)visie van de instelling.*

#### 2.1.1 Bevindingen

De Universiteit Leiden heeft in 2017 haar onderwijsvisie geactualiseerd en opnieuw vastgesteld. Deze geactualiseerde onderwijsvisie heeft als titel Learning@LeidenUniversity en bouwt voort op de ambitie 'Innovatie in Teaching and Learning' uit het Instellingsplan 2015-2020 'Excelleren in vrijheid'. In Learning@LeidenUniversity heeft de universiteit acht ambities geformuleerd. Vier daarvan richten zich vooral op de didactiek van het onderwijs (verwevenheid van onderzoek en onderwijs, activerend onderwijs, flexibele leerroutes en aandacht voor vaardigheden) en vier op de interactie van het onderwijs met de omgeving (oriëntatie op de arbeidsmarkt, betrokkenheid bij de samenleving, technologie in het onderwijs en internationalisering & diversiteit). De plannen in het kader van de kwaliteitsafspraken sluiten hierbij aan.

De verbetermaatregelen van de faculteiten maken deel uit van de thema's uit het Sectorakkoord en hebben tegelijkertijd betrekking op een of meer ambities uit de universitaire onderwijsvisie. Het grootste deel van de middelen zal worden gebruikt ten behoeve van twee thema's, namelijk 'intensiever en kleinschaliger onderwijs' en 'onderwijsdifferentiatie'. Daarbinnen gaat het om drie speerpunten: (1) het vergroten van de inzet van docenten ten behoeve van kleinere onderwijsgroepen en meer begeleiding, (2) het activeren van het talent van studenten, en (3) een betere voorbereiding op de arbeidsmarkt. De maatregelen binnen het thema 'passende en goede onderwijsfaciliteiten' worden niet gefinancierd met kwaliteitsmiddelen, maar uit eigen centrale autonome middelen, en komen daarom in het plan niet terug.

In een tabel (Bestedingsplan, pagina 9) maakt de instelling de samenhang tussen de sectorthema's en de ambities van de onderwijsvisie duidelijk. Zo komen de ambities van het thema 'intensiever en kleinschaliger onderwijs' overeen met de ambities 'verwevenheid van onderzoek en onderwijs' en 'activerend onderwijs' uit de onderwijsvisie. Bij de plannen voor het thema 'onderwijsdifferentiatie' ligt het accent op de ambities 'oriëntatie op de arbeidsmarkt', 'betrokkenheid bij de samenleving' en 'vaardigheden' uit de onderwijsvisie. De plannen op het thema 'verdere professionalisering van docenten' bieden docenten de mogelijkheid zich te bekwamen in het toepassen van de ambities uit de onderwijsvisie in hun eigen onderwijs en het gebruiken van nieuwe didactische methoden en ICT-middelen. Daarnaast zetten faculteiten in op het thema 'meer en betere begeleiding van studenten', wat past bij de ambitie 'flexibele leerroutes' uit de onderwijsvisie. Het thema 'studiesucces' sluit aan bij het universitaire beleid in het kader van de prestatieafspraken 2013-2018, dat ook de komende jaren wordt voortgezet. In het bestedingsplan is per thema vermeld welke maatregelen per faculteit zullen worden uitgewerkt.



### 2.1.2 Overwegingen

Het panel is van oordeel dat de universiteit, op basis van de input van de faculteiten, op elk van de zes thema's een heldere en beredeneerde keuze heeft gemaakt. In het plan is duidelijk gemaakt hoe de maatregelen per thema aansluiten bij de ambities van de onlangs geactualiseerde onderwijsvisie Learning@LeidenUniversity. De instelling heeft daarbij een aantal speerpunten gedefinieerd (kleinere onderwijsgroepen en meer begeleiding, activerend onderwijs, voorbereiding op de arbeidsmarkt) die naar het oordeel van het panel zullen bijdragen aan kwaliteitsverbetering van het onderwijs.

### 2.1.3 Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Universiteit Leiden voldoet aan criterium 1.

## 2.2 Criterium 2

*De interne belanghebbenden zijn in voldoende mate betrokken bij het opstellen van het plan en er is voldoende draagvlak bij interne en relevante externe belanghebbenden.*

### 2.2.1 Bevindingen

Voor het opstellen van de facultaire plannen is een universitair kaderdocument opgesteld, waarin de thema's uit het Sectorakkoord zijn gekoppeld aan de context van de ambities, prioriteiten en bestuursafspraken van de universiteit. Dit document is vooraf besproken met de faculteitsbesturen, het (ambtelijk) onderwijsberaad en een delegatie van de universiteitsraad. De universiteitsraad heeft een prioritering ingebracht, namelijk de thema's 'intensiever en kleinschaliger onderwijs' en 'verdere professionalisering van docenten'.

Binnen de faculteiten was een tijdplan opgesteld dat ertoe moest leiden dat de plannen met inbreng uit de verschillende opleidingscommissies werden opgesteld. Achteraf gezien, zo stellen het college van bestuur en de medezeggenschap in het gesprek met het panel, stond dit proces te veel onder tijdsdruk: het iteratieve proces met de opleidingscommissies kostte meer tijd dan voorzien. Het vasthouden aan de afgesproken data in het tijdpad leidde ertoe dat een aantal opleidingscommissies het gevoel kreeg dat ze alleen procedureel en niet inhoudelijk betrokken werden. Door het inlassen van extra overleg is overal alsnog voorzien in inhoudelijke inbreng van de opleidingscommissies.

Een tweede probleem dat zich voordeed, was dat in de faculteitsraden met ingang van het nieuwe academiejaar nieuwe student-leden zitting kregen. In het algemeen hadden de faculteitsraden in de zomer overeenstemming bereikt over de in te dienen plannen. Nadere uitwerking daarvan in de begroting stond in het najaar op de agenda. De nieuwe leden waren onvoldoende geïnformeerd over de al gemaakte afspraken en dit leidde ertoe dat de afspraken in sommige faculteitsraden bij de begrotingsbehandeling opnieuw ter discussie gesteld werden. Door extra informatie zowel vanuit de betrokken faculteitsbesturen als de universiteitsraad en door aanvullend overleg zijn de plannen uiteindelijk vastgesteld met instemming van de faculteitsraden.

In het gesprek met het panel benadrukten de vertegenwoordigers van de medezeggenschap dat de problemen veroorzaakt werden door de procedure. De concrete maatregelen komen bottom-up uit de opleidingen via de opleidingscommissies en bouwen voort op de

onderwijsvisie die breed gedragen wordt in de universitaire gemeenschap. De universiteitsraad heeft op 10 december 2018 met het universitaire plan ingestemd, de raad van toezicht op 17 december 2018.

Elke twee jaar zal een herijking plaatsvinden, zodat op basis van de behaalde resultaten het universitaire plan en de onderliggende facultaire plannen alsmede de verdeling van de middelen bijgesteld kunnen worden. Om de medezeggenschap in het proces van de kwaliteitsafspraken in het vervolg te waarborgen heeft het college van bestuur met de universiteitsraad op 20 december 2018 een Leidraad medezeggenschap vastgesteld. De leidraad bestaat uit vier onderdelen: (1) een toelichting op de planning en controlcyclus en de kwaliteitszorgcyclus voor de monitoring en bijstellingen van de kwaliteitsafspraken, (2) een toelichting op de voorgenomen herijking van het universitair programma kwaliteitsafspraken, (3) een uit de voorgaande punten afgeleide kalender voor de medezeggenschap inzake de kwaliteitsafspraken en (4) afspraken om de medezeggenschap te waarborgen.

De faculteiten Archeologie en Rechtsgeleerdheid hebben hun facultaire plan voorgelegd aan hun adviesraad, waarin ze overleggen met alumni en met vertegenwoordigers uit het werkveld. Sommige faculteiten beschikken nog niet over een adviesraad. Alle faculteiten zullen de uitvoering van het plan jaarlijks in een aparte bijeenkomst bespreken met hun belangrijkste stakeholders, vertegenwoordigd in een (in sommige gevallen dus nog op te richten) adviesraad.

Het college van bestuur heeft het universitaire plan besproken met de Hogeschool Leiden en de Haagse Hogeschool in het periodiek bestuurlijk overleg in november 2018. Met beide instellingen is afgesproken dat de uitvoering van de kwaliteitsafspraken de komende jaren een vast onderdeel blijft van de agenda, om zo kennis en ervaringen te kunnen uitwisselen. Het panel heeft afschriften ontvangen van de brieven waarin beide hogescholen de gemaakte afspraken bevestigen.

### 2.2.2 Overwegingen

Het panel stelt vast dat de medezeggenschap in eerste instantie procedureel niet naar wens is verlopen, maar dat dit tijdens het proces met intensief overleg is gecorrigeerd. Dit heeft uiteindelijk tot formele instemming van alle medezeggenschapsorganen geleid. Het panel gaat ervan uit dat de leidraad die voor het vervolgproces is vastgesteld, dergelijke problemen in de toekomst zal voorkomen, zowel door de heldere tijdsafspraken als door de voorgenomen aandacht voor introductie van nieuwgekozen leden in de medezeggenschap. Dat zal de juiste condities scheppen voor het iteratieve proces dat hoort bij de bottom-up-benadering en decentrale bestuursaanpak van de Universiteit Leiden. Uit de gesprekken blijkt dat het inhoudelijke draagvlak voldoende is door de aansluiting bij de breed gedragen onderwijsvisie. Op grond van het geconstateerde inhoudelijke draagvlak en de heldere procedureafspraken die voor het vervolgproces met de medezeggenschap zijn gemaakt, is het panel van oordeel dat er een voldoende brede betrokkenheid is van de universitaire gemeenschap bij de kwaliteitsafspraken. De medezeggenschap wordt door de heldere afspraken voldoende gefaciliteerd om hun rol te vervullen.

Het panel heeft zich ervan vergewist dat zowel de universiteitsraad als de raad van toezicht formeel met de plannen hebben ingestemd. Daarmee is de betrokkenheid van interne stakeholders voldoende aangetoond. De betrokkenheid van externe stakeholders is naar het

oordeel van het panel vooralsnog matig ingevuld. Er zijn afspraken gemaakt voor jaarlijks overleg met de aanpalende hogescholen en er is een aanzet om alumni en werkveld te betrekken in facultaire adviesraden. Het panel adviseert om voortvarend aan de slag te gaan met de plannen om deze adviesraden de komende jaren verder uit te breiden. Daarbij kunnen de twee faculteiten waar een dergelijke adviesraad al bestaat, tot voorbeeld strekken.

Alle betrokkenen lieten het panel tijdens het bezoek weten dat het interne proces van medezeggenschap door de leidraad nu goed geregeld is. De betrokkenheid van de externe stakeholders verdient de komende jaren nog extra aandacht. Omdat het interne proces voor het panel de doorslag geeft, is het panel van oordeel dat de universiteit voldoet aan criterium 2.

### 2.2.3 Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Universiteit Leiden voldoet aan criterium 2.

### 2.2.4 Aanbeveling

Het panel adviseert de komende jaren voor elke faculteit de inbreng van werkveld en vooral alumni te benutten bij de uitwerking van de kwaliteitsafspraken.

## 2.3 Criterium 3

*De voornemens in het plan zijn realistisch gelet op de voorgestelde inzet van instrumenten en middelen en de organisatie en processen binnen de instelling.*

### 2.3.1 Bevindingen

In het bestedingsplan presenteert de instelling per thema wat de huidige situatie is, wat de beoogde resultaten zijn van de in te zetten middelen en hoe de voortgang van de resultaten gemeten zal worden. Vervolgens is een overzicht gegeven van de facultaire en universiteitsbrede maatregelen op dat thema en een overzicht van de middelen die per jaar worden ingezet. In elk thema staan enkele concrete voorbeelden beschreven van beoogde maatregelen, zoals de samenwerking met externe organisaties door de FGGA om door authentieke problemen de beroepsoriëntatie in opleidingen te integreren (thema 'onderwijsdifferentiatie'), en uitbreiding van het aantal studentassistenten om werkgroepen te begeleiden in de FWN (thema 'meer en betere begeleiding van studenten').

Om meer inzicht te krijgen in het realiteitsgehalte van de voornemens heeft het panel tijdens het bezoek inzage gevraagd in de onderliggende plannen op facultair en opleidingsniveau. De facultaire bestedingsplannen zijn gebaseerd op plannen die bottom-up zijn gegenereerd, vanuit de opleidingen. Als voorbeelden van uitwerking op opleidingsniveau kreeg het panel de plannen van de FdR en van de FWN. Uit het plan van de FdR wordt inzichtelijk welke concrete activiteiten met de middelen zullen worden gefaciliteerd: docentinzet voor extra contacturen in het eerste bachelorjaar, voor extra uren scriptiebegeleiding en onderwijs in schrijfvaardigheid, uitbreiding van mastervakken, aanstellen van een loopbaancoach, versterking van het servicepunt voor studenten en verdere docentprofessionalisering door ontwikkeling van een docenttraining op maat en deelname van een aantal docenten aan de BKO-training. Het overzicht van de FWN maakt op vergelijkbare wijze per opleiding duidelijk aan welke activiteiten de middelen besteed gaan worden.

Het panel heeft van alle faculteiten de Excel-overzichten ontvangen die de besteding op facultair niveau weergeven. Hierin zijn de concrete plannen geaggregeerd en daardoor meer generiek geformuleerd. Per thema worden de te starten maatregelen of projecten genoemd, gerelateerd aan de doelstellingen die bij de thema's passen, zoals meer individuele begeleiding of activerende opdrachten bij het thema 'intensiever en kleinschaliger onderwijs'. Vier overzichten (FdR, LUMC, FGW en ICLON) bevatten drie kolommen waarin per maatregel/project vermeld wordt waar de faculteit nu staat en wat de faculteit in 2021 en in 2024 wil bereiken.

Het bestedingsplan geeft per maatregel inzicht in de wijze waarop de resultaten gemeten zullen worden. In totaal gaat het om een combinatie van cursus- en programmaevaluaties onder studenten, gesprekken met studentenpanels en registratie van gegevens (bijvoorbeeld de student-stafratio bij het thema 'intensiever en kleinschaliger onderwijs', het aantal studiebegeleiders en de trainingen die ze hebben gevolgd bij het thema 'meer en betere begeleiding van studenten' en het aantal behaalde BKO- en SKO-certificaten bij het thema 'verdere professionalisering van docenten').

Op basis van de evaluatieresultaten wordt elke twee jaar vastgesteld of herijking van de ingezette koers nodig is. De eerste evaluatie vindt plaats in 2020 bij de presentatie van de Kadernota 2021-2024. Op dat moment vindt ook de herijking van de verdelingssystematiek plaats, mede op basis van de bereikte tussenresultaten. De monitoring wordt onderdeel van de reguliere kwaliteitszorgcyclus. Alle opleidingen zullen in hun opleidingsjaarverslagen en de daaruit voortvloeiende opleidingsagenda rapporteren over de voortgang van de plannen en de kwaliteit van het onderwijs. Na akkoord van de opleidingscommissies worden de verslagen en agenda's besproken met het faculteitsbestuur, dat een facultaire voortgangsrapportage opstelt. Alle facultaire rapportages worden gebundeld in een jaarlijkse universitaire voortgangsrapportage Kwaliteitsafspraken, die door het college van bestuur met de universiteitsraad wordt besproken. Een samenvatting van de voortgangsrapportage zal met een reactie van de universiteitsraad deel uitmaken van het jaarverslag van de universiteit. De medezeggenschap oefent conform de in december 2018 opgestelde leidraad haar instemmingsrecht uit.

### 2.3.2 Overwegingen

Op grond van de meer gedetailleerde informatie die het panel tijdens het bezoek ontving, is het panel van oordeel dat het bestedingsplan gebaseerd is op concrete beleidsacties en -processen. De voorstellen zijn bottom-up ontwikkeld en hebben de instemming van de verschillende medezeggenschapsorganen. Daaruit concludeert het panel dat de interne belanghebbenden de plannen realiseerbaar en haalbaar achten. Het panel meent dat de tweejaarlijkse herijking de universiteit in staat stelt zo nodig bij te sturen. Ook hierbij is de medezeggenschap adequaat betrokken, zoals blijkt uit de leidraad (december 2018).

Het panel stelt overigens vast dat de mate van concreetheid per faculteit wisselt en adviseert het voorbeeld van de meer uitgewerkte schema's universiteitsbreed te laten volgen. Op die manier wordt inzichtelijk wat de huidige situatie is en wat men de eerstkomende jaren (2021) en uiteindelijk (2024) wil realiseren en kunnen de resultaten beter gemonitord worden.

Het panel ondersteunt het voornemen om de monitoringprocessen ter evaluatie van de kwaliteitsafspraken onderdeel te laten zijn van de reguliere kwaliteitszorgcyclus. De inzet van studentenpanels is naar het oordeel van het panel een goede methode om op efficiënte wijze de mening van de studenten te peilen. Het panel verwacht dat dit ook een effectieve werkwijze zal zijn om vooral de mening van de studenten zwaar te laten wegen bij de beoordeling van de resultaten, wat de inzet is van het college van bestuur en de raad van toezicht. Het gaat immers om een belofte van de minister aan de studenten dat de kwaliteit van het onderwijs verbeterd wordt met de investering van de studievoorschotmiddelen.

Wat de verantwoording van de bestede middelen betreft, is het panel het eens met de opstelling van het college van bestuur en de raad van toezicht, dat de evaluatie gericht moet zijn op het behalen van de beoogde resultaten, en minder op een exacte verantwoording van de begrote bedragen. Onderwijs is een dynamisch proces en het gaat uiteindelijk om de te behalen output. Daarom moet bijstelling mogelijk zijn als de praktijk daar aanleiding toe geeft. Het is dan uiteraard wel belangrijk dat de einddoelen helder gedefinieerd zijn.

### 2.3.3 Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Universiteit Leiden voldoet aan criterium 3.

### 2.3.4 Aanbeveling

Het panel adviseert in alle facultaire bestedingsplannen per maatregel of project informatie op te nemen over de huidige stand van zaken, het tussendoel per 2021 en het einddoel per 2024.

## 3 Bijlagen

### 3.1 Het panel

De NVAO heeft het panel benoemd dat de beoordeling heeft uitgevoerd. De experts voor de beoordeling zijn onafhankelijk van de instelling. Het panel beschikt gezamenlijk over bestuurlijke deskundigheid, hoger onderwijsdeskundigheid, deskundigheid op het gebied van de inrichting en effectiviteit van kwaliteitszorgsystemen, een vertegenwoordiger van de studenten en een vertegenwoordiger uit het maatschappelijk veld c.q. werkveld. Het panel is door de NVAO getraind voor de uitvoering van de beoordeling. Het rapport wordt geschreven door een gecertificeerd secretaris, die tevens door NVAO is getraind.

De samenstelling van het panel met daarbij een korte beschrijving van de panelleden is te vinden in de factsheet.

Het panel heeft voorafgaand aan het bezoek aan de instelling eerste indrukken uitgewisseld. Op de ochtend van de bezoekdag heeft het panel vooroverleg gehad, tijdens dit overleg zijn de vragen geïnventariseerd. Vervolgens heeft het panel gesproken met een vertegenwoordiging uit de instelling, bestaande uit het College van Bestuur en een aantal faculteitsbesturen, een vertegenwoordiging van de medezeggenschap en de Raad van Toezicht. Omdat de middelen decentraal worden besteed, heeft het panel ook gesproken met decentrale vertegenwoordigers.

Na een interne beraadslaging heeft het panel mondeling de bevindingen op hoofdlijnen terug gekoppeld aan de instelling.

Het adviesrapport is door de secretaris opgemaakt binnen twee weken na de bezoekdag. Dit is voorgelegd aan de panelleden en van suggesties voorzien. Vervolgens is er ter bevordering van de consistentie overleg bij de NVAO gevoerd met secretarissen van andere beoordelingen. Het concept adviesrapport is voor feitelijke onjuistheden voorgelegd aan de instelling, waarna het advies definitief is vastgesteld. Het adviesrapport is vervolgens aangeboden aan het bestuur van de NVAO.

### 3.2 Programma van het locatiebezoek

Tijdstip	Gesprek	Betrokkenen
08.30 – 09.00	Vooroverleg	Panel
09.00 – 09.30	Gesprek 1	Instellings- en faculteitsbestuur
09.30 – 10.00	Gesprek 2	Medezeggenschapsvertegenwoordiging
10.00 – 10.30	Gesprek 3	Raad van Toezicht
10.30 – 11.30	Paneloverleg	Panel
11.30 – 12.00	Gesprek 4	College van Bestuur
12.00 – 13.00	Paneloverleg	Panel
13.00 – 13.30	Terugkoppeling	Genodigden door instelling te bepalen

### 3.3 Overzicht van de bestudeerde documenten

Voorafgaand aan het bezoek is aan het panel de volgende documentatie beschikbaar gesteld:

- Bestedingsplan Kwaliteitsafspraken Universiteit Leiden
- Leidraad medezeggenschap
- Reactie Hogeschool Leiden

- Reactie Haagse Hogeschool

Op de bezoekdag lag voor het panel de volgende documentatie ter tafel:

- Informatie bestedingen kwaliteitsafspraken op universitair niveau
- Idem op het niveau college van bestuur - faculteiten
- Idem op het niveau faculteiten - opleidingen

