



Universiteit  
Leiden  
The Netherlands

## **Koersen op kwaliteit: Aanzet tot een strategie voor de Leidse universiteit**

L.E.H. Vredevoogd

### **Citation**

Koersen op kwaliteit: Aanzet tot een strategie voor de Leidse universiteit. (1995). Koersen op kwaliteit: Aanzet tot een strategie voor de Leidse universiteit. *Bestuurskundige Berichten*, 10(1), 12-13. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1887.1/item:3233865>

Version: Publisher's Version

License: [Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Downloaded from: <http://hdl.handle.net/1887.1/item:3233865>

**Note:** To cite this publication please use the final published version (if applicable).

# Koersen op kwaliteit

## Aanzet tot een strategie voor de Leidse universiteit

Al voor de discussies waren begonnen over verhoging van collegegeld en stelselwijziging van het Hoger Onderwijs maakte de tijdelijk voorzitter van het College van Bestuur van de Rijksuniversiteit Leiden, de heer Vredevoogd, bekend te werken aan een strategienota. Eén december was het zover, namens de Stuurgroep Strategie presenteerde Vredevoogd de nota 'Koersen op kwaliteit. Aanzet tot een strategie voor de Leidse universiteit.' De nota gaat in op een aantal essentiële vragen voor een universiteit die over tien jaar nog steeds tot de top wil behoren. Onderstaand een samenvatting van de nota.

**Drs. L.E.H. Vredevoogd**

**Voorzitter College van Bestuur van de Rijksuniversiteit Leiden**

**L**eiden heeft een goede reputatie. Haar onderzoekers worden verhoudingsgewijs vaak geciteerd in de internationale literatuur. Bij beoordelingen van het Leidse onderzoek en onderwijs zijn de conclusies van externe deskundigen over het algemeen gunstig. Ook onze eigen studenten hebben volgens recent onderzoek een positief beeld van het onderwijs dat hun wordt geboden.

Het goede moet de komende jaren behouden worden, maar dat is niet voldoende. De Leidse universiteit moet zich internationaal over een breed front kunnen meten met de meest vooraanstaande instellingen. De richting voor het komende decennium is daarmee bepaald: we moeten 'koersen op kwaliteit'.

### Hoofdpijnen

**Bij het bereiken** en vasthouden van een hoge kwaliteit over een breed front spelen vijf kernbegrippen een rol: continuïteit, vernieuwing, differentiatie, selectiviteit en flexibiliteit.

Ten eerste moet het goede behouden blijven en de kans krijgen om zich verder te ontwikkelen. Naast deze continuïteit dient echter een permanent proces van vernieuwing te worden gestimuleerd. Medewerkers moeten de kans krijgen nieuwe ideeën te ontwikkelen en uit te voeren.

Daarvoor moet organisatorisch en financieel voldoende ruimte vrij gemaakt worden, ook al is dat momenteel moeilijk. Een vernieuwingsbudget, mede gevuld met externe fondsen, is noodzakelijk.

Een aantal diepgewortelde gelijkheidsficties moet worden losgelaten. Differentiatie en selectiviteit zijn noodzakelijke voorwaarden voor kwaliteit. Leiden moet aantrekkelijke voorzieningen en stimulansen bieden voor goede tot zeer goede studenten en medewerkers. Het contact tussen student en docent zal intensiever worden en de opleiding krijgt een selectiever karakter.

Wil de belofte van kwaliteit worden ingelost, dan zal er ook een veel grotere flexibiliteit moeten zijn in het personeelsbeleid. Een kleinere vaste wetenschappelijke staf zal continuïteit moeten verzekeren, terwijl medewerkers in deeltijd en met tijdelijke aanstellingen worden ingezet voor specifieke taken. Een meer flexibele beloningsstructuur zal de aantrekkingskracht van Leiden helpen versterken.

### Onderwijs

**De Leidse opleiding** moet gekenmerkt worden door:

- een academische signatuur;
- hoge eisen aan de studenten;
- intensieve contacten tussen student en docent gedurende de studie;
- extra mogelijkheden voor de beste studenten.

Het onderwijsprogramma wordt zo niet alleen aantrekkelijk voor goede

studenten, maar ook voor de zeer goede, die zich willen inspannen voor hun academische vorming. Hierin wil onze universiteit zich onderscheiden. De vier kenmerken zullen de universiteit een nationale uitstraling verschaffen. Tot dusver trekt Leiden haar studenten immers vooral uit eigen regio.

### Academische signatuur

De vakinhoudelijke opleiding staat uiteraard voorop, maar daarnaast is het Leidse onderwijs gericht op het bereiken van een academische signatuur. Essentieel hiervoor is de verwevenheid van onderzoek en onderwijs. De wetenschappelijke staf is op beide terreinen actief, zodat de jongste inzichten en de wetenschappelijk discussies in het onderwijs doorklinken. Door betrokkenheid bij het onderzoek wordt het kritisch denkvermogen van de studenten gestimuleerd. Daarnaast kan de algemene academische vorming worden versterkt met een interfacultair cluster van vakken die de studie ondersteunen en het gezichtsveld van de studenten verbreden.

### Hoge eisen aan de studenten

In het algemeen zal de opleiding zwaarder worden. Om de academische vorming en het intensieve contact mogelijk te maken moet ook de propeadeuse een selecterende werking hebben. Zodoende wordt het onderwijs in de jaren daarna niet belast met minder geschikte of ongemotiveerde studenten. De propeadeuse zelf is algemeen toegankelijk en biedt naast algemene vormende elementen

een representatief beeld van de verdere opleiding.

### Intensieve contacten

De Leidse universiteit mag geen 'studeerfabriek' zijn. Maatwerk moet mogelijk worden, waar tot dusver te vaak de confectie de norm was. Het directe contact met stafleden zal een sterke stimulerende werking hebben op de wetenschappelijke vorming. De Leidse student moet zich essentieel onderdeel van het academisch bedrijf weten.

### Extra mogelijkheden voor de beste studenten

De studenten die de meeste aanleg en belangstelling tonen voor hun studie, krijgen extra aandacht en faciliteiten. Hierbij wordt onder meer gedacht aan een flexibel tentamenregime, koppeling aan een vooraanstaande hoogleraar, master-classes en internationale uitwisseling. Ook een langere studieduur behoort tot de mogelijkheden: met een vijfde studiejaar zou de basis voor zelfstandig promotieonderzoek verstevigd kunnen worden.

### Onderzoek

**Ook bij het onderzoeksbeleid** staat kwaliteit voorop. Daarbij gaat het om twee beleidsdoelen:

- behoud en versterking van het goede onderzoek;
- het scheppen van ruimte om te kunnen investeren in nieuw onderzoek.

De instrumenten waarmee deze doelen bereikt moeten worden, worden allereerst gezocht in het personeelsbeleid (zie de volgende paragraaf). Ten tweede dienen profielbepalende onderzoeksprogramma's op facultair of interfacultair niveau te worden vastgesteld. Hierdoor worden belemmeringen voor dwarsverbanden weggenomen en kunnen onderzoeksmiddelen doelmatiger worden ingezet. Dit zal onder meer betekenen dat het aantal zwaartepunten wordt beperkt. De onderzoekscapaciteit van de tweede fase dient voornamelijk binnen de facultaire onderzoeksproriteiten worden ingezet.

Een consequentie voor de keuze

voor kwaliteit in het onderzoek zal zijn dat de aantrekkingskracht van Leiden wordt vergroot, en daarmee de inkomsten uit onder meer de derde geldstroom.

### Wetenschappelijk personeel

**Een belangrijk instrument** om de kwaliteit van onderzoek en onderwijs te versterken wordt gezocht in flexibilisering van het personeelsbeleid. Een drietal beleidsdoelen is gedefinieerd:

- behouden en aantrekken van goed wetenschappelijk personeel;
- het creëren van ruimte voor het aanstellen van nieuw personeel;
- bredere inzetbaarheid van wetenschappelijk personeel.

Nieuw talent moet meer kans krijgen. Er moet bijvoorbeeld meer ruimte worden geschapen voor postdoc aanstellingen. De noodzakelijke ruimte en flexibiliteit kan worden gecreëerd door vaker medewerkers in deeltijd aan te stellen, en te bevorderen dat onderzoekers een deel van hun werk buiten universitair verband verrichten. De universiteit speelt hierbij een faciliterende rol. In de huidige situatie zijn leeropdrachten vaak te nauw gedefinieerd. Dit beperkt de inzetbaarheid van medewerkers binnen en buiten de universiteit.

Automatismen in het beloningsstelsel dienen te worden afgeschaft, om hoge prestaties te stimuleren en zeer goede medewerkers aan te kunnen trekken. Zij zullen de ruimte moeten krijgen om hun onderzoek en onderwijs het hoge niveau te kunnen geven dat zij wensen. Hun prestaties zullen regelmatig in functioneringsgesprekken aan de aangescherpte criteria worden getoetst.

Het zal duidelijk zijn dat dit alles gevolgen heeft voor het personeelsbeleid. Leiden zal een kleinere wetenschappelijke staf in vaste dienst hebben, en een grotere in tijdelijke dienst. Door het natuurlijke verloop in de planperiode kan dit worden bereikt.

### Leiden anno 2005

**Waar leidt dit alles toe?** De Leidse universiteit anno 2005 heeft een kleinere vaste wetenschappelijke staf, ondersteund door een fors contingent aan personeel op tijdelijke basis, zoals postdocs. De medewerkers hebben een duidelijk carrièreperspectief, en ze hebben meer mogelijkheden en middelen om hoogwaardig onderzoek en onderwijs te verrichten.

De studenten profiteren van het intensief contact met de wetenschappelijke staf. Hun werkzaamheden worden nauw gevolgd en ze moeten voldoen aan stevige eisen, maar ze zijn geen anonieme massa: hun individuele talenten worden gestimuleerd. Bedrijfsleven, overheid en onderzoeksweld weten dat Leidse alumni een complete academische opleiding hebben gehad, waarin kritisch denken en een bredere ontwikkeling voorop staan.

De keuze voor hoge kwaliteit in onderzoek en onderwijs geeft Leiden toegang tot alternatieve middelen. Een groeiend netwerk van personen en organisaties stelt ons in staat, het terugtreden van de overheid om te vormen tot een strategisch voordeel. Zo is het LUF de universiteit behulpzaam bij het versterken van de band met de alumni. ■