

TINE BAELMANS

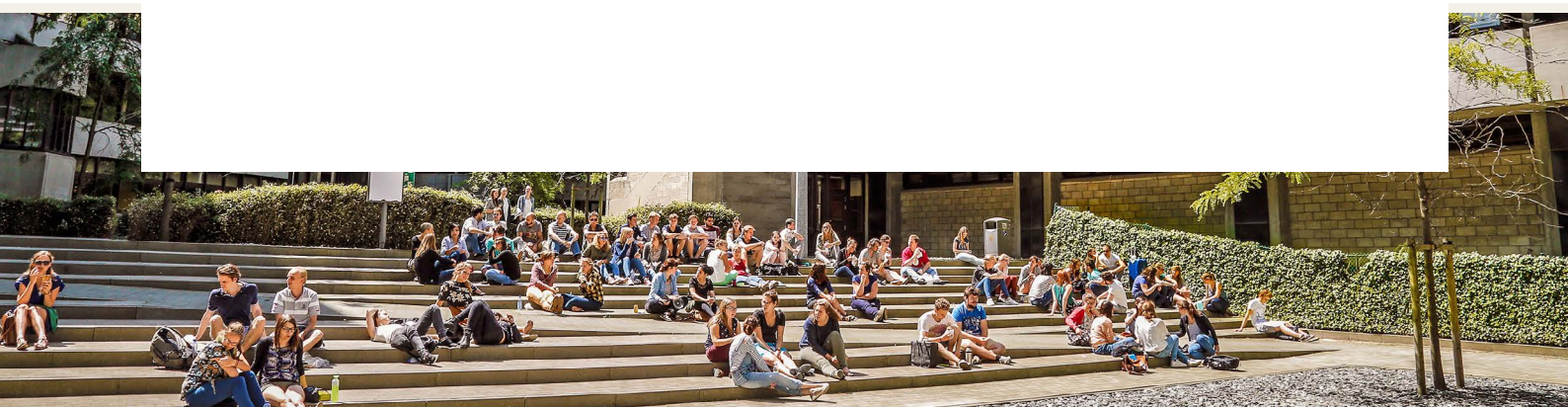
kandidaat-rector KU Leuven



Wij maken samen KU Leuven

Inhoudstafel

WIJ MAKEN SAMEN KU LEUVEN	3
EEN HART VOOR ONDERWIJS EN STUDENTEN	5
1. Koesteren wat goed is en innoveren waar nodig	6
2. Samen bouwen aan een academische thuis	8
3. Ambitieuze instroom mét ondersteuning	11
4. Een haalbare onderwijsorganisatie	13
ONDERZOEK VAN EN VOOR DE TOEKOMST	15
1. Koesteren wat goed is en innoveren waar nodig	16
2. Vertrouwen in wetenschap en wetenschappers	18
3. Ruimte voor onderzoeksondersteuning	21
4. Interne onderzoeksorganisatie optimaliseren	23
KU LEUVEN, EEN ORGANISATIE VAN EN VOOR MENSEN	25
1. Wij maken KU Leuven	26
2. Een lerende organisatie	29
3. In dialoog en vanuit een duidelijk ethisch kompas	31
4. Iedereen naar waarde schatten	33
EEN UNIVERSITEIT MIDDEN IN DE WERELD	35
1. Moedig en verbonden in een complexe wereld	36
2. Engagement in, voor en met de samenleving	37
3. Voluit kennis en expertise delen met de samenleving	40
4. Samenwerkingen en partnerschappen	42



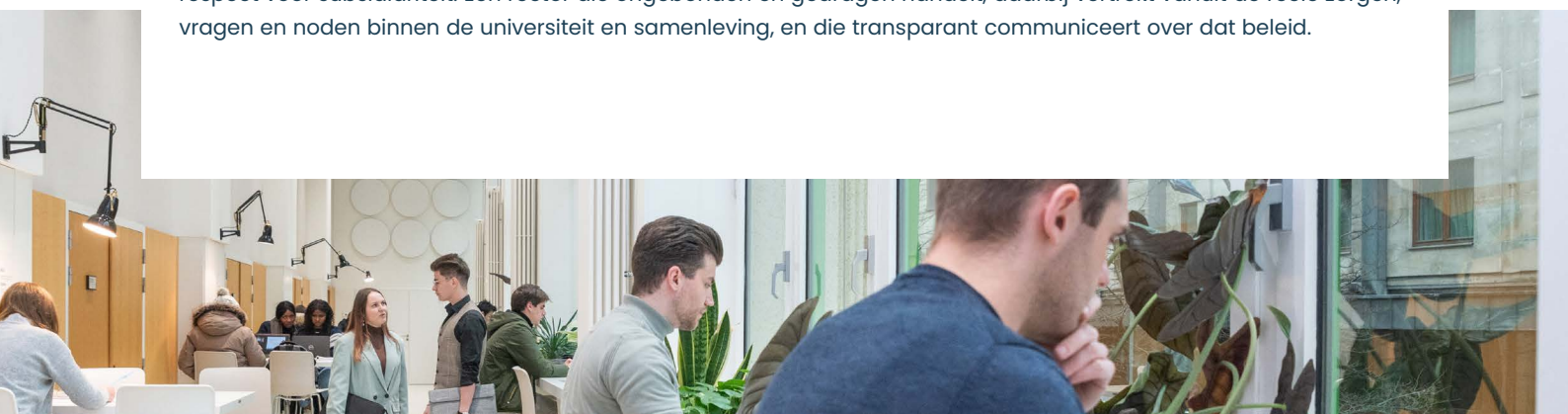


WIJ MAKEN SAMEN KU LEUVEN

KU Leuven staat sterk: met onderwijs van topkwaliteit, met innovatief en impactvol onderzoek en met krachtig maatschappelijk engagement, maar bovenal met gedreven studenten en personeelsleden. De uitdagingen die zich aandienen zijn echter niet min. De instabiele geopolitieke context leidt tot onzekerheid en onrust en we zien een groeiend wantrouwen tegenover wetenschappelijke kennis. De financiering van ons onderwijs en onderzoek staat onder druk, net zoals die van de gezondheidszorg. Onze academische vrijheid wordt meer en meer bedreigd, terwijl AI zorgt voor een aardverschuiving in zowat alle domeinen van ons leven. En ondertussen kalft het draagvlak voor belangrijke thema's als diversiteit, inclusie en duurzaamheid in de maatschappij af en worstelen steeds meer mensen met mentale problemen. De resultaten van de Tevredenheidsmonitor hebben ons met de neus op de feiten gedrukt: ook binnen onze instelling dienen zich nog heel wat uitdagingen aan.

De toekomst oogt op z'n minst onzeker en dat vraagt een rector die onmiddellijk inzetbaar én crisisbestendig is. Die geen inlooptijd nodig heeft, maar die gedurende de volledige vier jaar van het rectorsmandaat ten volle zal kunnen besturen. Een rector die ervaren is, een breed netwerk heeft in het hoger onderwijs, de politiek, de bedrijfswereld en de bredere maatschappij, en daardoor meteen zal kunnen instappen in de grote en kleine discussies die op regionaal, nationaal en internationaal niveau leven en gevoerd moeten worden, bijvoorbeeld rond de financiering van onderwijs, onderzoek en pensioenen, de hervormingen in de gezondheidszorg, taalbeleid en internationalisering. Een rector ook die de complexe organisatie van KU Leuven door en door kent, zowel in de breedte van haar geledingen als op het niveau van de diensten, de faculteiten en departementen, de campussen, de universitaire ziekenhuizen, de instituten en de associatie. Een rector die ten volle vertrouwd is met de vele realisaties van de afgelopen beleidsperiode maar ook weet dat het tijd zal vragen om ze ingang te doen vinden op de werkvloer, en beseft dat het belangrijk is om die tijd te nemen, samen met u.

Ruime en relevante beleidservaring is cruciaal voor een rector in onzekere tijden, maar net zo belangrijk is het *hoe* een rector die ervaring ten dienste stelt van de hele organisatie. Ik zie mezelf als een rector die vooral spelverdeler wil zijn, daadkrachtig maar midden in 'team KU Leuven', strategisch en met visie, maar ook met de blik voortdurend op de kansen van anderen. Een teamspeler die zichzelf niet meer hoeft te bewijzen en niet noodzakelijk zelf hoeft te scoren, maar zich omringd weet door een sterk team van mensen die kritisch mogen zijn. Een rector die kan en wil terugvallen op de expertise die aanwezig is in alle geledingen van de brede universitaire gemeenschap en de intellectuele dialoog binnen de organisatie wil stimuleren en meenemen in het beleid. Een rector die zichzelf als spil ziet in een netwerk van faculteiten, departementen, campussen, diensten en instituten, en daarbinnen handelt met respect voor subsidiariteit. Een rector die ongebonden én gedragen handelt, daarbij vertrekt vanuit de reële zorgen, vragen en noden binnen de universiteit en samenleving, en die transparant communiceert over dat beleid.



Een rector die zich ook met volle toewijding kan richten op grote, lastige dossiers en daarbij de tijd neemt om te zoeken, luisteren en in dialoog te gaan, om ze dan op een efficiënte en duurzame manier te laten landen. Een rector die niet alleen helder, eerlijk en constructief feedback geeft aan anderen maar zelf ook feedback vraagt én opneemt.

In de vier hoofdstukken van mijn programma neem ik u mee door datgene waar ik als rector voor wil staan en waar ik samen met u voluit voor wil gaan. Elk van de hoofdstukken brengt een reeks voorstellen, accenten en vragen samen rond één thema. In hoofdstuk 1 'Een hart voor onderwijs en studenten' schets ik mijn visie op onderwijs- en studentenbeleid, in hoofdstuk 2 'Onderzoek van en voor de toekomst' duik ik in die andere wereld die me zo dierbaar is, die van onderzoek. Hoofdstuk 3 'KU Leuven, een organisatie van en voor mensen' zoomt in op KU Leuven als organisatie. Hoofdstuk 4 'Een universiteit midden in de wereld' legt de nadruk op engagement en hoe we als universiteit solidair midden in de wereld horen te staan.

Vier speerpunten doorademen elk van deze hoofdstukken. Ze schetsen wie ik ben, als persoon en als vicerector. Ze vormen echter niet alleen mijn persoonlijke DNA – ze zijn evenzeer het DNA van mijn programma. Want als rector wil ik vooral trouw blijven aan mezelf.

- standvastig en wendbaar – In een snel veranderende context wil ik de balans blijven zoeken tussen continuïteit en wendbaarheid, tussen behouden wat goed is en dynamisch inspelen op opportuniteiten en bedreigingen.
- impactvol en geëngageerd – Ik wil van KU Leuven een plek maken waar engagement een doorleefde realiteit is die ons verbindt, waar we moedig en solidair in de wereld staan en impact hebben met ons onderzoek, ons onderwijs en onze dienstverlening.
- betrokken en efficiënt – Ik droom van een universiteit waar iedereen kan schitteren, van een efficiënte organisatie waar iedereen zich betrokken en erkend voelt, en waar we écht gemeenschap vormen.
- gedragen en transparant – Vanuit verbonden en authentiek leiderschap wil ik van KU Leuven een plek maken waar ruimte is voor debat en kritische reflectie, waar beleidskeuzes transparant tot stand komen en maximaal gedragen worden, waar een open feedbackcultuur vanzelfsprekend is, en waarbij iedereen van elkaar kan leren én verantwoordelijkheid durft op te nemen voor het geheel.

Er valt veel te vertellen over KU Leuven en de toekomst ervan. Maar ik hield het programma bewust kort. Het is niet exhaustief en wil geen afgewerkt beleidsplan zijn voor de komende vier jaar. Beleidsplannen worden immers niet achter de schermen met een kleine groep van insiders geschreven, maar in breed overleg en in volle transparantie. Dit document is dan ook eerder een discussienota die u uitnodigt tot grondige lectuur en vooral tot verder gesprek. Want wij maken samen KU Leuven.

Ik wens u veel leesplezier!





EEN HART VOOR ONDERWIJS EN STUDENTEN

Soms lijkt onderwijs vooral een complex kluwen te zijn van processen en actoren. En toch is het in essentie eenvoudig. Het draait om het doorgeven van kennis en vaardigheden en de andere zo de kans geven die zelf in te zetten én om te zetten in nieuwe kennis en vaardigheden. Onderzoeksgebaseerd onderwijs is het vliegwiel van de samenleving en vormt de kiem van diepgaande en duurzame verandering en groei. Het leidt studenten op tot experts in een discipline, maar evenzeer tot geëngageerde en kritisch-constructieve burgers die goed geïnformeerd het democratische debat kunnen aangaan en wendbaarheid tonen in een snel evoluerende wereld met een onvoorspelbare toekomst.

Hoe organiseren we ons om die essentie waar te maken? Welke infrastructuur hebben we nodig? Hoe helpen we onze collega's om van doceren *inspireren* te maken, en onze studenten om niet enkel te studeren maar ook echt te *leren*? Hoe ondersteunen we niet alleen onze studenten en docenten, maar ook onze onderwijsondersteuners? En hoe doen we dat alles op een kwaliteitsvolle en duurzame manier? Het zijn uitdagingen waarvoor ik me de afgelopen jaren, eerst als vicerector Studenten- en diversiteitsbeleid (2009-2013) en dan als vicerector Onderwijsbeleid (2017-2025), steeds met enthousiasme heb ingezet. Ja, ik heb een hart voor onderwijs en studenten. Het zijn dan ook fantastische jaren geweest – soms spannend en moeilijk, maar nooit saai. Er is heel wat gebeurd, veel veranderd en nog meer werd op de rails gezet, want onderwijs is nooit af. Onderwijs is wel een domein waar vernieuwing doordacht en gedragen moet gebeuren, data-geïnformeerd en samen met de vele betrokken actoren en experts. Dat vraagt tijd, geduld en dialoog. Daarom heb ik het in wat volgt niet alleen over wat nog moet gebeuren, maar ook over wat al goed zit, en over wat reeds werd gerealiseerd en opgestart. We moeten in onderwijs trouwens nooit innoveren om te innoveren, maar ook koesteren wat goed is en moet behouden blijven.

Laat ons het onderwijs aan KU Leuven in verbondenheid vorm geven, en steeds opnieuw de essentie voor ogen houden van wat goed onderwijs is en kan zijn. Als rector zal ik daarbij blijven vertrekken vanuit een grote sociale bewogenheid én intellectuele gedrevenheid. Ik koester de emanciperende kracht van onderwijs. Ik zal daarom blijven inzetten op het bevorderen van meer diversiteit en inclusie in ons onderwijs, en het belang van empathie en zorgzaamheid in onze relatie tot de studenten blijven verdedigen. Maar net zo goed vind ik het belangrijk om de verwachtingen die we naar hen toe hebben nog duidelijker te stellen en hen uit te dagen om boven zichzelf uit te stijgen, om hun intellectuele grenzen te verleggen. Ook onze docenten, onderwijsondersteuners en studentenbegeleiders wil ik steunen om het beste van zichzelf te geven: samen maken we ons onderwijs sterk. Daarvoor reik ik ze de juiste tools, infrastructuur en professionele ondersteuning aan én geef ze de erkenning die ze verdienen. Mijn hart gaat daarnaast in het bijzonder uit naar de soms meer onzichtbare, maar o zo onmisbare, radertjes die de onderwijsprocessen doen draaien: ondersteunende, administratieve en technische medewerkers, we zien, horen en waarderen ook jullie!



1. Koesteren wat goed is en innoveren waar nodig

Hoger onderwijs is niet statisch. Het is verweven met onder andere maatschappelijke en technologische (r) evoluties, met wijzigingen in de studentenpopulatie en met de noden en verwachtingen van het werkveld. KU Leuven opereert bovendien als universiteit niet in een vacuüm, maar maakt deel uit van en draagt bij tot een breder en dynamisch onderwijslandschap. De manier waarop we ons onderwijs vormgeven, is dan ook voortdurend in beweging en vraagt aanhoudende aandacht. Als universiteit moeten we ons daarin wendbaar tonen en een balans zoeken tussen continuïteit en vernieuwing. Onderwijsinnovatie kan nooit een doel op zich zijn. Sommige klassieke onderwijsvormen blijven hun waarde behouden. Innovatie moet de kernmissie van onze universiteit dienen: excellent onderwijs aanbieden aan studenten volgens de beste onderwijskundige praktijk en de nieuwste wetenschappelijke inzichten. Om dat te kunnen waarmaken, verdienen onze docenten en onderwijsondersteuners een excellente onderwijsomgeving, gepaste ondersteuning en sterke leidinggevers.

We hebben aan KU Leuven de afgelopen jaren een ongeziene versnelling ingezet om **digitale technologie** te integreren in onze onderwijspraktijk. We hebben daarbij als instelling veel geleerd – over technologische tools, over de infrastructuur die nodig is om ze optimaal te gebruiken, en over de ondersteuning die onze docenten en medewerkers daarbij vragen. Veel docenten leveren zelf ook grote inspanningen om te innoveren, bv. via hybride lesvormen, online on-campus en op afstand examineren of evalueren. Die inspanningen moeten we valoriseren. Docenten die graag een voortrekkersrol spelen in onderwijsvernieuwing, moedigen we aan om trendsetters te blijven. We leren veel van hen. Tegelijk beseffen we dat andere docenten de stap naar vernieuwing soms als te uitdagend of belastend ervaren. Daarom versterken we via KU Leuven Learning Lab de rol van de onderwijsondersteuners, en waar het kan doen we een beroep op (job)studenten. We werken daarbij met **ondersteuningsuren of een coachingstraject** voor individuele docenten, docententeams of opleidingen met concrete innovatienoden. Zo brengen we met KU Leuven Learning Lab en haar netwerk van ondersteuners innovatie dichterbij de docententeams. Tegelijkertijd blijven we de technologie, infrastructuur en ondersteuning optimaliseren en uitbreiden op basis van geïdentificeerde noden.

De komende jaren zullen evoluties in **(generatieve) artificiële intelligentie** (AI en GenAI) ongetwijfeld nog versnellen. Als richtinggevende universiteit willen we een **coherente, duurzame en gedragen visie** uitdragen over de kansen van die technologische ontwikkelingen, zonder ons te verliezen in de hype of tool van de dag. Daarbij hoort ook het debat over de verschuivingen in vaardigheden en kennis die AI met zich meebrengt en hoe we hierop inspelen. Net zo goed moeten we nadenken over hoe we AI als **inclusieve technologie** kunnen inzetten om drempels weg te werken, en welke tools we zelf binnen KU Leuven willen ontwikkelen om in te spelen op onze eigen context en noden. Een multidisciplinaire **GenAI coördinatiecel**, met zowel beleidsmakers als experts, krijgt de expliciete opdracht om voor GenAI de verbinding te maken tussen beleid en praktijk, over onderzoek, onderwijs en bedrijfsvoering heen. Die cel biedt een uitstekende hefboom om de visie van KU Leuven over AI verder vorm te geven, gericht te vernieuwen en te implementeren, en aanbevelingen te doen voor het bredere onderwijsveld, ook buiten de universiteit.

Studenten en docenten zullen GenAI hoe dan ook meer en meer inzetten in de **onderwijspraktijk** (bv. voor evaluatie en feedback, ondersteuning bij opdrachten allerhande, tekst- en codegeneratie, ...). GenAI kan en mag echter niet de volledige rol van een docent overnemen, zoals het ook niet de taken van de student kan en mag innemen. Wij geven hen daarom houvast met **heldere universiteitsbrede kaders en krijtlijnen**. We implementeren het recent uitgewerkte evaluatiebeleid en houden de huidige evaluatiepraktijken tegen het licht om na te gaan of ze voldoende robuust zijn in een GenAI-context. We concretiseren daarbij verder de taak van een docent bij de evaluatie, en communiceren transparant over de academisch correcte houding van de student bij het tot stand komen van werkstukken en masterproeven. Om docenten en opleidingen volwaardig en laagdrempelig te

ondersteunen, richten we daarnaast in de schoot van KU Leuven Learning Lab en DOC een **AI helpdesk** op, die gepast kan antwoorden op technische, procesgerichte, maar ook ethische vragen, op maat van opleidingen en opleidingsonderdelen. Zo zorgen we ervoor dat iedereen binnen KU Leuven GenAI kan gebruiken en dat kan doen in lijn met de waarden van KU Leuven.

De vraag naar **onderwijsvormen** in het hoger onderwijs die **buiten het traditionele diplomatraject** vallen, nam de afgelopen jaren toe. De studentenpopulatie is steeds heterogener en studenten verwachten meer flexibiliteit. Naast de voltijdse student die een modeltraject volgt, staat nu ook een groeiende groep van jongere én oudere zij-instromers die meer gericht en selectief expertise willen vergaren. Hoe die **flexibele trajecten** er kunnen uitzien en hoe ze zich verhouden tot onze basisopleidingen en tot ons aanbod van levenslang leren, moeten we samen in een heldere visie uitwerken, om ze vervolgens binnen een duidelijk en gedeeld kader aan te bieden. Het uitgangspunt daarbij is evident dat universitair onderwijs een coherent verhaal is dat verder gaat dan credits bijeenprokkelen.

Ontwikkelingen binnen het hoger onderwijs kunnen nooit los worden gezien van het leerplichtonderwijs. Ook aan dat **brede onderwijsverhaal** moet KU Leuven mee blijven schrijven. Samen met onze experts zetten we in concrete dossiers **doordacht en constructief de dialoog verder** die ik de afgelopen jaren voerde met **andere onderwijsactoren**, zoals de minister van Onderwijs, het Departement Onderwijs, de administratie, collega-universiteiten binnen de Vlaamse Interuniversitaire Raad (VLIR), hogeschoolpartners in de Associatie, gemengde werkgroepen met de Vlaamse Hogescholenraad (VLHORA), en de onderwijsverstrekkers van het leerplichtonderwijs. Dossiers zoals dat van het lerarentekort of van de rol van de educatieve masteropleidingen moeten daarbij hoog op de agenda blijven staan, en ons pleidooi voor de centrale rol van onderzoeksgebaseerde onderwijspraktijken en vakdidactisch onderzoek moet blijven weerklanken. Maar net zo goed moeten we er bijvoorbeeld voor blijven pleiten dat wie een masterdiploma basisonderwijs behaalt en in het basisonderwijs aan de slag gaat, dat diploma ook gehonoreerd ziet in het takenpakket en de arbeidsvoorwaarden. Met het secundair onderwijs gaan we verdere partnerschappen aan rond studiekeuze en de verdere uitbouw van een zevende jaar voor [bijzondere wetenschappelijke vorming](#), als voorbereiding op wiskundig-wetenschappelijke richtingen in het hoger onderwijs. We engageren ons tot slot, samen met de andere Vlaamse universiteiten en de Vlaamse overheid, om de kwaliteit en aantrekkingskracht van het onderwijs te versterken via bijvoorbeeld het [Vlaams Talenplatform](#), het [Wiskundeplatform](#) en het [STEM-platform](#).

KU Leuven moet ook de **voortrekkersrol** behouden die we de afgelopen jaren hebben uitgebouwd in het **Vlaamse (hoger)onderwijsbeleid**. Er zijn niet alleen de budgettaire uitdagingen die een grote alertheid vragen, maar ook thema's waar de politieke visie en de verwachtingen van de universiteit(en) niet altijd gelijk lopen. Denk aan het decreetale kader voor anderstalige opleidingen, of de geografische spreiding van opleidingen in Vlaanderen. Dat zijn delicate dossiers waarin mijn ervaring met onderwijsbeleid een verschil kan maken, in nauwe samenwerking met de vele uitstekende experts die KU Leuven rijk is.

Innovatie en excellentie in onderwijs vragen **leiderschap**, op elk niveau in de organisatie, en dat moeten we erkennen en honoreren. Er werden de afgelopen jaren heel wat stappen gezet om de evaluatie van onderwijsinspanningen te verfijnen, en onderwijs vormt al jaren een volwaardige pijler binnen de bevorderings- en aanstellingsadviezen van onze ZAP-beoordelingscommissies. En toch lijkt het voor velen nog steeds zo te zijn dat inspanningen op het vlak van onderwijs onzichtbaar blijven of minder lijken door te wegen. Het is belangrijk om dit te erkennen en te blijven zoeken naar manieren om excellentie in onderwijs de erkenning te geven die het verdient en om van leiderschap in onderwijsfuncties een prioriteit te maken. We verkennen daarbij ook pistes om samen met internationale partneruniversiteiten het [Lighthouse Programma](#) voor leiderschapsontwikkeling binnen onderwijs verder uit te bouwen en breder beschikbaar te maken. Ook de studentenvertegenwoordigers verdienen onze waardering voor de belangrijke taak die ze opnemen. Samen met hen bekijken we op welke manier ze voldoende zuurstof kunnen krijgen om hun engagement ten volle op te nemen.

2. Samen bouwen aan een academische thuis

Willen we de lat hoog blijven leggen en kwaliteitsvol onderwijs op topniveau blijven aanbieden, dan moet KU Leuven ook een plek zijn waar studenten, docenten, onderwijsondersteuners en studentenbegeleiders zich goed voelen en kansen krijgen om te groeien. Zo'n academische thuis bouwen vraagt verbondenheid en een doordachte en veelzijdige aanpak. Onder het motto 'wij zijn KU Leuven' versterken we daarom het sociale aspect van studeren, doceren en ondersteunen. We blijven investeren in een klimaat van inclusie en sociale veiligheid en ondersteunen opleidingen en docenten in het uitwerken van een doordacht aanbod van fysieke, hybride en online contactmomenten om de sociale en academische integratie van studenten optimaal vorm te geven. We maken van KU Leuven Learning Lab de spil in een professioneel onderwijsnetwerk dat tegelijk efficiënt is en toch voldoende nabij voelt. En ook al streven we naar een warm huis, we gooien de deuren en ramen ervan tegelijk wijd open om ook ons engagement naar de samenleving waar te maken.

Een academische thuis bouwen vraagt zorgvuldige toewijding. KU Leuven streeft ernaar om alle studenten, ongeacht hun gender, nationaliteit, etniciteit en migratieachtergrond, religie, functiebeperking, leeftijd en socio-economische achtergrond, een respectvolle en positieve leer- en leefomgeving te bieden waar zij hun talenten voluit kunnen ontplooien. Dat vereist een **inclusief beleid** dat empathisch maar tegelijk verwachtingsvol is en waar elke student, docent, onderwijsondersteuner en studentenbegeleider van doordrongen is. We zetten daarbij verder in op *Universal Design for Learning* (UDL), dat POC's inspireert om hun onderwijs inclusief vorm te geven, en op opleidingen in diversiteitssensitief onderwijs, die we willen aanbieden aan elke docent, assistent en ondersteuner, met voorrang voor wie lesgeeft in het eerste bachelorjaar of in opleidingen met een sterk diverse of internationale studentenpopulatie. We gaan ook aan de slag met de aanbevelingen van de werkgroepen rond diversiteit (socio-culturele diversiteit, religieuze diversiteit, LGBTQIA+, ...), en bekijken hoe we bestaande drempels die inclusiviteit bemoeilijken, kunnen wegwerken. Peer-to-peer initiatieven, zoals *Peer-Assisted Learning* (PAL), *Mindmates* en buddywerking, blijven we stimuleren, met bijzondere aandacht voor de (internationale, interculturele, interreligieuze) verbondenheid tussen studentengroepen. Waar dat een meerwaarde biedt, werken we hiervoor een ondersteunend kader uit, ook gefaciliteerd door Stuvo, en we moedigen faculteiten en opleidingen aan om zulke initiatieven op te nemen, samen met hun facultaire kringen en studentenvertegenwoordigers.

In een academische thuis hoort **sociale veiligheid** vanzelfsprekend te zijn. Elke student, docent en onderwijsondersteuner moet zich veilig voelen bij lessen, labo's, oefenzittingen, stages, examens, ... Dat maakt sociale veiligheid tot een opdracht voor iedereen. We willen de opleidingen hierin versterken door hen te inspireren over hoe zij dit thema systematisch bespreekbaar kunnen maken in de POC's. Studenten moeten laagdrempelig en snel de weg vinden naar een luisterend oor of hulp indien ze geconfronteerd worden met grensoverschrijdend gedrag. Samen met POC's vormen studentenkringen en studentenvertegenwoordigers belangrijke bondgenoten in het uitdragen van de boodschap dat grensoverschrijdend gedrag niet wordt getolereerd, dat het ook effectief wordt aangepakt, dat we die sociale veiligheid met ons allen samen realiseren, en dat we er als KU Leuven voor je zijn als je er toch mee wordt geconfronteerd.

Een academische thuis draagt zorg voor wie zorg nodig heeft. Daarom blijven we inzetten op een **toegankelijke en holistische studentenbegeleiding** die zowel het leren als het leven ondersteunt. Via Stuvo en de facultaire studentenbegeleiding bouwen we verder aan een sterke en haalbare ondersteuning die inspeelt op de toegenomen diversiteit van onze studenten. De opgestarte lokale Stuvo's moeten zich ten volle kunnen ontplooien op al onze campussen. We laten die lokale Stuvo's en de opleidingen daartoe nauwer samenwerken, ook met de facultaire studentenkringen, en versterken de lokale infopunten en online bereikbaarheid van Stuvo.

Wie zelf hulp nodig heeft of een nood bij een ander ziet, moet vlot en snel de juiste weg vinden naar ondersteuning. **Mentale gezondheid** moet voldoende aandacht krijgen. We hebben hier de afgelopen jaren belangrijke stappen gezet, maar we zijn er nog niet en moeten blijven timmeren aan een stevig ondersteuningscontinuüm voor mentaal welzijn: van een preventief aanbod van initiatieven die sociale verbondenheid, mentale veerkracht en gezonde levensstijl bevorderen, eerstelijnspsychologische werking in de lokale Stuvo's tot een gespecialiseerd psychologisch aanbod. We moeten kwetsbare groepen daarbij beter identificeren en vroegdetectie nastreven met een wetenschappelijk onderbouwde gezondheidscheck. We zetten versterkt in op een betere bekendheid van het aanbod mentaal welzijn in de hele universitaire gemeenschap, niet alleen onder studenten, maar ook bij docenten en onderwijsondersteuners. Want ook zij moeten weten waar ze terecht kunnen als ze zich zorgen maken over een student die mogelijk hulp nodig heeft. In nauwe samenwerking met de studentenorganisaties werken we daarnaast verder aan laagdrempelige communicatie over mentaal welzijn voor studenten.

KU Leuven is ook een **internationaal** huis met een groeiende en diverse groep internationale studenten die een aangepast beleid en ondersteuningsaanbod vragen. Met Stuvo en onze faculteiten ontwikkelen we initiatieven, verder bouwend op [Pangaea](#) en op de startersdagen, waardoor internationale studenten zich sneller, sterker en duurzaam sociaal en academisch thuis voelen op elk van onze campussen. Specifiek voor opleidingen met grote groepen van internationale studenten werken we daartoe pilootprojecten uit. We zetten ook verder in op het leven in een *international classroom* en op een goede voorbereiding voor internationale mobiliteit door onze vormingsmodules voor interculturele competenties en voorbereidingsmodules voor internationale mobiliteit volop in te zetten in de faculteiten. We zorgen ervoor dat iedereen de kans krijgt om internationale ervaringen op te doen: *inclusive mobility* is een prioriteit.

We moeten er ook over waken dat **studiekosten** geen hinderpaal vormen voor academische ambities. De POC's zijn hier primair aan zet en bewaken de kosten verbonden aan hun opleidingen. Ze sensibiliseren daartoe hun docenten, want zij zijn het die hier het verschil maken, bv. door kritisch te kijken naar het materiaal dat als 'verplichte lectuur' wordt opgegeven, door doordachte keuzes te maken voor uitgevers, of door teksten digitaal ter beschikking te stellen. Heel wat studentenkringen organiseren intussen tweedehandsboekenmarkten of werkten zelf financiële steunmaatregelen uit. Vanuit het beleid werken we verder aan flankerende maatregelen om studenten met financiële uitdagingen beter te ondersteunen. Niet alleen voor Vlaamse, maar ook voor internationale studenten is dit meer dan ooit nodig nu de financiering voor studenten van buiten de Europese Economische Ruimte (EER) het maximumpercentage dat door de Vlaamse overheid werd voorzien, overschrijdt. Talentvolle internationale studenten dreigen hierdoor uit de boot te vallen. Hen moeten we ondersteunen met een gericht waiverbeleid, in het bijzonder voor studenten uit conflictgebieden en regio's met specifieke socio-economische uitdagingen. Samen met lokale en regionale partners zetten we daarnaast verder in op kwaliteitsvolle en betaalbare **studentenhuisvesting** op alle campussen en voor alle studenten. Via de studentenverenigingen gaan we in gesprek met **pendelstudenten** over drempels die zij ervaren om colleges op de campus bij te wonen, en we bekijken hoe we de inroostering van fysieke contactmomenten pendelvriendelijker kunnen organiseren.

De afgelopen jaren mocht ik **KU Leuven Learning Lab** mee vormgeven. Dat brengt een schat aan expertise samen om docenten, onderwijsondersteuners, studentenbegeleiders, programmadirecteurs en opleidingshoofden te inspireren. In de komende beleidsperiode moet het Learning Lab de evidente plek worden waar zij ondersteuning vinden voor toekomstgericht onderwijs, innovatieve werk- en evaluatievormen, professionalisering voor blended onderwijs, goede praktijken van studentenbegeleiding... én waar ze zelf ook hun ervaringen kunnen delen en zo bottom-up het onderwijsbeleid aan KU Leuven mee voeden. Dat is de essentie van onze lerende onderwijsgemeenschap.

Programmadirecteurs en opleidingshoofden die zich in dit rijke **onderwijsnetwerk** bewegen, maken vanuit hun krachtig en verbindend leiderschap hun POC tot een plek van stimulerende onderwijsdiscussies waarin alle betrokkenen hun stem kunnen laten horen. Op hun beurt voelen onderwijsondersteuners en studentenbegeleiders zich vanuit hun netwerken binnen KU Leuven Learning Lab gesterkt in hun expertise, en kunnen ze die nog beter inzetten voor de opleidingen waarvoor ze actief zijn. Zo brengen we de brede expertise van KU Leuven Learning Lab telkens opnieuw dicht bij de opleidingen.

Elkaar ontmoeten is essentieel in academisch onderwijs. Daarom kiezen we resoluut voor KU Leuven als een *on campus* universiteit. Maar we willen die wel hertekenen: met **minder maar meer kwaliteitsvolle fysieke contactmomenten** en met voldoende flexibiliteit en oog voor de noden van studenten en lesgevers. Via KU Leuven Learning Lab ondersteunen we POC's en docenten om contactmomenten te laten uitgroeien tot optimale leermomenten met aandacht voor academische discussie en voor peer-werking. We ontwikkelen ook voorbeelden van doordachte blended curricula en opleidingsonderdelen, variërend van een maximale on-campus invulling tot een maximaal hybride aanpak. Doorheen dat alles verliezen we de communicatie naar de studenten niet uit het oog, want blended curricula vragen ook engagement en inspanningen van hun kant. Met een inspiratiegids voeden we opleidingen ook met ideeën om competenties van levenslang leren in hun curriculum te integreren, en waar mogelijk ontwikkelen we flexibel inzetbare vormingsmodules die onze afstudeerders ook uitrusten om met levenslang leren aan de slag te gaan, bijvoorbeeld via [KU Leuven Continue](#). Zo blijven we elkaar ook na afstuderen ontmoeten.

Studeren in een **stimulerende onderwijsomgeving** is studeren op een levende campus. Samen met de studentenverenigingen, opleidingen en technische diensten creëren we op elke campus voldoende **ruimte voor ontmoeting en kwaliteitsvol studeren**. We versterken de plaats van de universitaire bibliotheken en leercentra, en breiden het aanbod van studieplekken, collaboratieve leerruimten en ontmoetingsruimten verder uit. Voor investeringen in onderwijslokalen geven we samen met KU Leuven Learning Lab, waar ook de technische diensten reeds een partner in zijn, voorrang aan ingrepen die op grotere schaal impact hebben (bv. collaboratieve leerruimtes, principes voor nieuwe en vernieuwde auditoria die breed toepasbaar zijn). Op de campussen die we delen met hogescholen, werken we uiteraard in goed partnerschap met hen samen.

De afgelopen jaren werd [KU Leuven Engage](#) uitgebouwd tot een solide motor voor maatschappelijk engagement, waarmee we studenten en docenten blijven inspireren rond solidariteit, inclusie, diversiteit en maatschappelijke evoluties en uitdagingen. Vanuit KU Leuven Engage blijven we opleidingen stimuleren om engagement te integreren in hun aanbod en leerlijnen uit te werken rond duurzaamheid en rond kritisch en constructief burgerschap, in samenwerking met het brede maatschappelijke veld. We spreken daarbij ook onze alumni aan op hun verbondenheid met KU Leuven om thema's, formats en engagementen aan te bieden voor onder andere projecten, masterproeven, service learning en levenslang leren.

3. Ambitieuze instroom mét ondersteuning

Hoger onderwijs blijft een belangrijk instrument voor sociale mobiliteit. De kansen die de brede en relatief goedkope toegang tot het hoger onderwijs in Vlaanderen aan jonge mensen biedt, moeten we koesteren en in stand houden. Tegelijk mogen we niet blind zijn voor de vele uitdagingen die de brede en vrije instroom met zich meebrengt. De verhouding tussen studentengroepen en doceer- en ondersteuningscapaciteit is soms zoek en de startcompetenties van instromende studenten variëren sterk, ook bij internationale studenten. Een goed instroombeleid, correcte oriëntering van abiturienten en degelijke begeleiding van startende studenten, zowel voor onze (internationale) bachelor- als voor onze masteropleidingen, blijft daarom prioritair. Er werden de afgelopen jaren op dit terrein onder mijn leiding heel wat succesvolle maatregelen geïnitieerd en uitgewerkt. Denk maar aan het KU Leuven mijlpaalsysteem, dat door de Vlaamse overheid werd opgenomen in uitvoering van het regeerakkoord rond studievoortgang en de harde knip, of aan de inspanningen voor start- en ijkingsstoetsen. Maar we zijn er nog niet en onze studenten én docenten verdienen het om hier nog beter in begeleid te worden.

Als we ambitie tonen in ons onderwijs, en van studenten verwachten dat ze die met ons delen, moeten we ondubbelzinnig aangeven waar we de lat leggen en studenten helpen om de opleiding te vinden die past bij hun ambities en dromen én startcompetenties. **Goede oriëntering** van studenten gaat uit van keuzevrijheid maar koppelt die aan duidelijke verwachtingen, geeft hen een scherp inzicht in de mate waarin ze reeds aan de startcompetenties voldoen maar ook hoe ze die kunnen versterken. We blijven bacheloropleidingen daarom stimuleren om in te stappen in de **start- en ijkingsstoetsen**, en we werken de bijhorende ondersteuning voor (toekomstige) studenten verder uit. De decretaal verplichte remediëring na de starttoetsen concipiëren we als een opportuniteit om elke student vóór de start gepersonaliseerde feedback te geven over hun startcompetenties, die hen maximaal kan activeren om tijdig eventuele tekorten bij te werken. Samen met de stuurgroep IJkings- en starttoetsen bewaken we de haalbaarheid en geven we projectmatige impulsen om zowel de toetsen zelf als de remediëring vorm te geven.

Daarnaast verstevigen we de **afstemming tussen de (minimum)doelen in het secundair onderwijs en de verwachte startcompetenties in onze opleidingen**. We doen dit niet enkel op basis van cijfermateriaal, zoals de uitkomsten van starttoetsen en de doorstroomcijfers binnen de opleidingen, maar voorzien ook structurele reflectiemomenten met vertegenwoordigers van het secundair onderwijs. Deze dialoog moeten we vormgeven vanuit de School of Education en vanuit ons partnerschap binnen de Associatie.

Om **diverse talenten aan te trekken**, gaan we actief op zoek naar beloftevolle jongeren in groepen met diversiteitskenmerken die op dit ogenblik te weinig hun weg vinden naar het hoger onderwijs. Samen met de Associatie versterken we de werking van [KU Leuven A-crew](#) en analoge initiatieven in alle regio's, geven we rolmodellen prominente aandacht in onze communicatie, en smeden we partnerschappen met secundaire scholen in alle regio's waarin KU Leuven actief is (denk aan [Samen Onderwijs Maken](#) in Leuven of aan de ontmoetingsdagen met schooldirecties). We zetten verder in op diversiteitssensitieve communicatie op onze oriëntatie- en infomomenten zoals de SID-ins, en werken samen met de Dienst Marketing en Communicatie aan de verdere professionalisering van facultaire (onderwijs)communicatiemedewerkers op dit terrein. We hebben hier als KU Leuven nog een weg af te leggen, maar met vereende krachten moeten we er de komende jaren in slagen om talentvolle jongeren ongeacht hun afkomst of diversiteitskenmerken welkom te heten en kansen te bieden. We behouden en breiden ook onze samenwerking met scholen verder uit rond [cognitief sterke leerlingen](#), die vroegtijdig en begeleid aan onze universiteit kunnen komen studeren.

Internationale studenten verrijken onze opleidingen en campussen, maar nog te vaak missen ze de nodige voorkennis. Ze staan daarnaast ook voor bijkomende uitdagingen zoals sociale en academische integratie. Dat heeft een (te) grote impact op hun slaagkansen. Samen met het International Office en de facultaire experts zorgen we voor een doordacht toelatings- en selectiebeleid door de communicatie naar internationale studenten over startcompetenties te optimaliseren. We onderzoeken in overleg met de opleidingen ook de opportuniteiten om, waar nodig, die competenties te toetsen of studenten met korte online cursussen hun disciplinaire basiskennis te laten bijspijkeren vóór hun komst naar KU Leuven.

We zijn er de voorbije jaren, dankzij de invoering van de **eerste mijlpaal**, in geslaagd om het aantal studenten dat het eerste jaar succesvol afrondt, te verhogen. Na ongeveer twintig jaar van dalende slaagcijfers hebben we het tij kunnen keren, en daar mogen we trots op zijn. Bij de laatste instellingsreview was de internationale commissie bijzonder lovend over onze inspanningen op dit terrein. We zetten het huidige studievoortgangsbeleid dan ook verder, en willen ook het Vlaamse beleid rond studievoortgang mee vorm blijven geven. We blijven de komende jaren goed de vinger aan de pols houden via datamonitoring en in dialoog met de faculteiten en vergeten daarbij ook **studenten met atypische trajecten** (werkstudenten, topsporters, kunstenaars, studenten getroffen door ziekte, ...) niet.

We merken grote verschillen in studiesucces tussen onze bacheloropleidingen. Een belangrijke factor voor studiesucces – naast begincompetenties – is reflectie over de eigen studieloopbaan. Die lokken we al meteen uit op de startersdagen, maar we kunnen nog stappen zetten om die ook door te trekken naar de maanden die volgen. Om studenten aan te moedigen en waar nodig te ondersteunen in hun **academische zelfreflectie**, inspireren we opleidingen via KU Leuven Learning Lab om **(haalbare en schaalbare) feedback** te verankeren in het eerste bachelorjaar, al dan niet met technologische hulpmiddelen zoals Feedback Fruits, Ans of met GenAI en learning analytics. Onze studenten ondersteunen we bijkomend via de modules voor studievaardigheden en het Voortgangsdashboard, dat hen meer inzicht geeft in en eigenaarschap over hun studieloopbaan. We besteden daarbij bijzondere aandacht aan hoe studenten met socio-culturele diversiteitskenmerken het kunnen gebruiken. Het recent opgestarte **KU Leuven Learning Lab netwerk voor studentenbegeleiders** moeten we voluit uitbouwen: het biedt nieuwe kansen voor verdere innovatie, professionalisering en expertise in de begeleiding van studenten.



4. Een haalbare onderwijsorganisatie

De maatschappij verwacht (terecht) van KU Leuven dat ze kwaliteitsvol en aantrekkelijk onderwijs biedt. We moeten daarom kritisch blijven kijken naar ons aanbod van opleidingen, maar net zo goed naar hoe we ons onderwijs vormgeven. De organisatie van ons onderwijsaanbod is een complex gegeven dat grote inspanningen vraagt van vele collega's. Het zit in ons DNA om onszelf voortdurend kritisch-constructief in vraag te stellen en te streven naar verbetering, niet zelden in de vorm van weer nieuwe, bijkomende waardevolle initiatieven. Dat is een uitstekende houding die perfect past bij een academische onderwijsinstelling die kwaliteit hoog in het vaandel draagt. Maar zorg voor kwaliteit is ook zorg voor de haalbaarheid van ambities. We moeten met z'n allen de ruimte en tijd krijgen om het verwachte potentieel waar te maken, en daarvoor moeten we keuzes maken. Keuzes in ons onderwijsaanbod, in hoe we het vormgeven, en in hoe we onszelf organiseren. Gerichte keuzes ook voor projectmatige vernieuwing, die van bij de start rekening houden met de capaciteit die nodig is om de innovaties later breed uit te rollen en te bestendigen. Zo zorgen we voor de zuurstof die onze studenten, docenten, onderwijsondersteuners en studentenbegeleiders nodig hebben om hun ambities en die van de universiteit succesvol waar te maken.

KU Leuven wil een comprehensieve universiteit zijn en koestert de veelzijdigheid van haar **opleidingsaanbod**. Dat opleidingsaanbod mag echter niet in steen gebeiteld zijn, en ook nieuwe maatschappelijke noden en disciplinaire evoluties moeten er voldoende in weerspiegeld worden. Dat betekent dat we vanuit KU Leuven in gesprek willen blijven gaan met de Vlaamse overheid over de meerwaarde van **anderstalige bachelor- en masteropleidingen** in specifieke studiedomeinen en binnen de decretale ruimte die hiervoor voorzien wordt. Maar ook ons bestaande aanbod willen we doordacht blijven aanscherpen of vernieuwen. Onze curricula moeten stuk voor stuk overtuigend en aantrekkelijk zijn. We moedigen de faculteiten dan ook aan om een toekomstgericht en toekomstbestendig opleidingsaanbod aan te houden, dat inhoudelijke evoluties in academische disciplines weerspiegelt, aansluiting vindt bij actuele maatschappelijke tendensen, en past binnen de profilering en identiteit van de opleidingen en van de campussen waarop ze worden aangeboden. Maar ook hier is het zaak om sterke keuzes te maken, ondersteund door de dashboards met data over het eigen onderwijsaanbod en door vergelijking met opleidingen in het buitenland. Om een antwoord te bieden op complexe maatschappelijke vraagstukken kan een interdisciplinaire aanpak soms een aanzienlijke meerwaarde bieden, en onze onderzoeksinstituten kunnen hiervoor inspiratie aanreiken. De faculteiten zijn primair aan zet om vanuit hun disciplinaire expertises hun onderwijsaanbod vorm te geven. Maar het centrale onderwijsbeleid kan nog meer bijdragen en ondersteunen door vanuit een brede analyse van tendensen in het onderwijsveld en van curricula op internationaal niveau input te leveren en inspireren.

Achter de schermen van ons onderwijs gaan heel wat **processen** schuil, voor studieloopbaanbegeleiding, ISP-goedkeuring, aanvragen voor faciliteiten, onderwijs- en examenplanning, beroepsprocedures, ... Ze moeten even vlot lopen voor al onze studenten, medewerkers en opleidingen op al onze campussen. We luisteren daarom naar de collega's die in elke stap van die processen betrokken zijn en naar de ervaringen van de studenten en we identificeren waar en hoe vereenvoudiging en verbetering mogelijk is. Kunnen we bijvoorbeeld ons arsenaal aan *tools* optimaliseren of uitbreiden om onderwijsondersteuners en studentenbegeleiders beter te ondersteunen en hun administratieve taken te verlichten (zoals met de recent vernieuwde ISP-tool en het studentenvolgsysteem dat in ontwikkeling is), en welke ondersteunende rol kunnen AI-toepassingen daarin spelen? In het rapport 'ruimte voor facultaire studieloopbaanbegeleiding' vinden we alvast heel wat actiepunten waarmee we op korte termijn aan de slag kunnen. Nieuwe of grondig vernieuwde opleidingen staan niet zelden voor bijzondere organisatorische uitdagingen (denk aan de educatieve master, de master in het basisonderwijs en de Bachelor of European Studies). Die volgen we van nabij op, waarbij we met de opleidingen en hun faculteiten nagaan hoe we de werkbaarheid kunnen verbeteren door aanpassingen in de organisatie.

Studeren aan de universiteit is intensief, met een snelle opeenvolging van drukke college- en evaluatieperiodes en beperkte kansen om op adem te komen. Zeker de tijd tussen het einde van het ene academiejaar en de start van het volgende is bijzonder krap, met nauwelijks ruimte voor studenten om de bladzijde van het vorige academiejaar om te draaien of om te heroriënteren. Ook voor administratieve en onderwijsondersteuners, docenten en assistenten gaan piekperiodes naadloos in elkaar over op een moment waarop het academiejaar nog echt van start moet gaan. In februari doen we dat nog eens over. Hoe kunnen we meer **zuurstof brengen in het academiejaar**, waardoor we de studeer- en doceerbaarheid van onze opleidingen verhogen en de druk op de organisatie beheersbaar houden? De academische kalender is een thema dat doordacht overleg vraagt, zonder voorafnames, en met alle betrokken actoren – studenten, docenten, onderwijsondersteuners, studentenbegeleiders en administratieve ondersteuners. Alleen zo kunnen we tot een gedragen visie komen die een wezenlijk verschil maakt voor ons allen.

We willen studenten alle kansen geven om diepgaand te studeren en écht te leren. In leerstof duiken en die onder de knie krijgen, daagt je uit om je grenzen te verleggen. Studeren hoort uitdagend te zijn, maar ook voldoening te geven. Als student binnen de grenzen van wat van je gevraagd wordt in je opleiding toch je eigen weg en werkwijze kunnen kiezen, kan niet alleen bijdragen aan je studiesucces, maar ook aan de manier waarop je de weg ernaartoe ervaart. Studenten niet betuttelen, maar hen net meer **autonomie geven over het eigen studeerproces** is dus belangrijk. In deze context is de permanente evaluatie soms te ver doorgeslagen. Zeker wanneer deze gepaard gaat met groepswerk (vaak in telkens wisselende samenstellingen) kan dit tot extra organisatorische bekommernissen leiden. We motiveren opleidingen om op opleidingsniveau te evalueren welke evaluatie gedurende het semester nodig is, en welke best in de examenperiode kan geplaatst worden, maar ook of groepswerk in alle omstandigheden opportuun is om de beoogde vaardigheden bij te brengen.

Technologische vernieuwingen hebben het **aanbod van studiemateriaal** sterk verrijkt. Er zijn nu vaak niet alleen gedrukte of online cursussen, maar ook lesopnames, kennisclips, zelftoetsen, extra literatuurtips, informele studentenkanalen met extra materiaal, De waaier aan studiematerialen geeft studenten de kans om zelf keuzes te maken in lijn met de studiemethode die hen het best ligt en kan zo ook bijdragen tot autonomie bij het studeerproces. Maar niet alle studenten vinden even vlot hun weg in het grote aanbod van studiemateriaal en achter de veelheid van materiaal dat docenten ter beschikking stellen zitten niet altijd meer doordachte didactische keuzes. Ook docenten zijn hier soms zoekende. We bieden daarom vanuit KU Leuven Learning Lab aan POC's en docenten inspiratie en concrete instrumenten aan om studenten beter de weg te wijzen doorheen het beschikbare studiemateriaal. Zo kunnen POC's en docenten meer doelgerichte keuzes maken in het materiaal dat ze aanbieden, afgestemd op het opleidingsonderdeel.

Meer en meer lijkt de communicatie naar studenten, in het bijzonder de elektronische, weinig effectief. In de veelheid en hoge frequentie van berichten verliezen studenten het overzicht of haken zelfs volledig af. We willen daarom op communicatief vlak inspanningen leveren om **studiegerelateerde communicatie** gestructureerd te kanaliseren zodat ze niet verloren gaat tussen de veelheid van andere mails. We doen dit, bouwend op een verbindende en empathische houding, uiteraard met inspraak van de studenten. Voor **extra-curriculaire communicatie** (sport, cultuur, ...) moet een goed communicatieplan op het niveau van de universiteit ontwikkeld worden, in samenspraak met LOKO en Stura, zodat communicatie terug een meerwaarde wordt en de verbondenheid tussen de student en de universiteit of opleiding verstevigd wordt.



ONDERZOEK VAN EN VOOR DE TOEKOMST

Onderzoek gaat over pogingen om de toekomst vorm te geven. En die toekomst geven we met heel KU Leuven iedere dag vorm. Het KU Leuven onderzoek staat sterk. Alle onderzoeksindicatoren staan op groen. Het aandeel van KU Leuven in de Vlaamse BOF en IOF middelen is hoger dan het aandeel onderzoekers dat we vertegenwoordigen. We zijn koploper in Vlaanderen wat betreft het aantal publicaties, het gewogen aandeel VABB publicaties, het gewogen aandeel publicaties volgens de Science Citation Index en de Science Citation Index Expanded, het gewogen aandeel publicaties volgens hun citatie-impact, en het aandeel publicaties in internationale samenwerking. Sinds de Brexit zijn we ook de meest succesvolle Europese universiteit in Horizon Europe (FP9) en in Marie Curie Doctoral Programs, zowel wat betreft het aantal behaalde projecten als in de toegekende financiering. De expertenpanels van de External Evaluation Boards zijn stevast lovend over het onderzoek in de verschillende departementen en faculteiten. En ook al doen we het niet voor de rankings, toch zijn we trots tot de Europese top-15 te behoren en wereldwijd de 43e plaats te bekleden in de [Times Higher Education](#) ranking. Volgens de [Reuters Ranking](#) (laatste editie in 2019) waren we drie jaar op rij de meest innovatieve Europese universiteit. We mogen hier fier op zijn.

Maar we doen het niet voor de cijfers. Waarom zou het altijd 'meer' moeten zijn? Achter deze cijfers zitten mensen. En daar is het me om te doen. Onderzoekers en onderzoeksondersteuners vormen de kern van ons onderzoek. Zij zijn het die het onderzoek van de toekomst vormgeven. Ze staan sterk en verdienen ons vertrouwen. Maar ze verdienen ook onze aandacht en onze zorg want ze staan onder druk. Ik wil meer tijd en mentale ruimte creëren voor onderzoek, onze onderzoekers ontzorgen en onze ondersteuners ondersteunen. Ik wil iedereen laten schitteren, met voldoende aandacht voor individuele eigenheid, maar ook teamspirit en collectieve ambitie. In een intern en extern complexe en uitdagende omgeving wil ik onderzoekers en onderzoeksondersteuners vrijheid, verantwoordelijkheid en veerkracht geven. Hoe zorgen we ervoor dat onze onderzoekers ruimte krijgen om hun ambities en dromen te realiseren zonder dat interne competitie de overhand neemt? Hoe kunnen we het plezier van samen onderzoek doen, van verwondering en bewondering voor de expertise van teamleden stimuleren? Hoe organiseren we samen het onderzoek van vandaag voor de wereld van morgen? Dit zijn belangrijke vragen die me bezighouden. Samen met u wil ik aan mogelijke antwoorden werken.



1. Koesteren wat goed is en innoveren waar nodig

Kennis kent geen einde. In een snel veranderende wereld willen we KU Leuven blijvend op de kaart zetten als een internationaal toonaangevende onderzoeksinstelling met impactvol en vernieuwend onderzoek ten dienste van de samenleving. We geloven in de kracht van onze onderzoekers en geven hen de ruimte om nieuwe intellectuele grenzen te verkennen en belangrijke maatschappelijke problemen op te lossen. De zeggwijze 'standing on the shoulders of giants' indachtig, koesteren we daarbij ook wat er al is en wat goed is. We willen met andere woorden onze onderzoekers de kans geven onderzoeksmatig snel in te spelen op geopolitieke, maatschappelijke, culturele en technologische noden en evoluties, zonder waardevol lopend onderzoek los te laten. We maken ruimte voor blue-sky onderzoek, stimuleren naast economische ook sociale innovatie, en waarderen de impact van al onze onderzoeksresultaten, zowel fundamenteel als meer toegepast. We geven onze onderzoekers de vrijheid en het recht om buiten de lijntjes te kleuren: niet enkel het resultaat, maar ook de zoektocht is van tel.

Bij aanwerving van onderzoekers staan we open voor **diversiteit** en waarderen we **vernieuwingspotentieel**. We maken iedereen die bij rekruteringsactiviteiten betrokken is daarom bewust van talige en andere strategieën die hinderpalen bij het solliciteren kunnen wegnemen. Het volledige potentieel en de impact van onze wetenschap en innovatie kunnen alleen worden gerealiseerd in een omgeving waarin alle onderzoekers worden ondersteund en gewaardeerd, en waarin inclusie en samenwerking kernprincipes zijn. Tijdens de loopbaan **waarderen en belonen we visionaire koersveranderingen** bij bevorderingsaanvragen en bij projectaanvragen binnen Interne Fondsen, in lijn met het ZAP-waarderingskader. We maken tijd en middelen vrij voor risicovol, blue-sky onderzoek: we continueren de sabbaticals en exploreren mogelijkheden voor financiering van nieuwe onderzoeksthema's via een laagdrempelig seed fund binnen Interne Fondsen. **Falen is een optie.**

Als meest innovatieve universiteit in Europa bouwen we, samen met [LRD](#), aan 'een wereld klaar voor morgen, met uitmuntend onderzoek van vandaag'. We blijven onderzoekers die inzetten op innovatie ondersteunen. Maar om écht snel in te spelen op geopolitieke, maatschappelijke, culturele en technologische noden en evoluties, is **meer nodig dan business as usual**: we moeten ons succesverhaal op het vlak van economische innovatie ook uitbreiden op het vlak van **sociale innovatie**. We ondersteunen de plannen die voorliggen om een valorisatiemanager aan te stellen die de economische vertaalslag voor de maatschappelijke impact van onderzoeksprojecten (pre- en post-award) kan maken en die de economische én sociale valorisatiemindset van onderzoeksteams kan verhogen. Binnen Interne Fondsen stimuleren we sociale innovatie door meer aandacht en grotere waardering voor maatschappelijke en sociale vernieuwing. Verder willen we een sociaal impactnetwerk creëren met partners als de [Sociale Innovatiefabriek](#). En waarom geven we onze onderzoekers niet de kans om de sociale impact van hun onderzoek met de maatschappij te delen via een verruimde samenwerking met **KU Leuven Engage**? Bijvoorbeeld door gerichte communicatiekanalen naar sociale actoren te ontwikkelen waar onderzoekers een beroep op kunnen doen of door gerichte engagementsprojecten op te zetten?

'Alleen ga je sneller, samen kom je verder', zegt het Afrikaanse spreekwoord dat Nelson Mandela ook graag gebruikte. Wetenschappelijke doorbraken zijn vaak, maar niet uitsluitend, het resultaat van teamwerk. We blijven daarom inzetten op **team science** in al zijn vormen. Verbondenheid in team science en onafhankelijkheid van jonge onderzoekers sluiten elkaar niet uit. Tegelijkertijd behouden we voldoende ruimte en waardering voor disciplines waar meer individuele vormen van onderzoek de norm zijn.

Aangezien complexe maatschappelijke, culturele en technologische problemen interdisciplinaire samenwerking vergen, versterken we, samen met de directeurs, de slagkracht van de [KU Leuven Instituten](#) **als drivers voor vernieuwende interdisciplinaire onderzoeksthema's**. Het mag gezegd worden: de voorbije jaren hebben onze

instituten een belangrijke rol gespeeld in het uitbouwen en verdiepen van interdisciplinair onderzoek, met grote interne en externe impact. We zien de instituten ook meer en meer fungeren als motor voor interdisciplinair onderwijs en levenslang leren en voor het ontwikkelen van nieuwe interdisciplinaire onderzoeksmethoden. Een eerste groep van instituten die vier jaar geleden gestart zijn, is ondertussen globaal zeer positief geëvalueerd door een internationaal panel. Als we de slagkracht en de draagkracht van onze instituten willen verstevigen, moeten we snel de nodige duidelijkheid scheppen over **de (langetermijn)financiering** van KU Leuven Instituten en hun onderzoeksmanagers. Buitenlandse voorbeelden kunnen ons hierbij inspireren. Zo kent men aan University College London, al naargelang de aard van het thema, twee verschillende modellen van 'instituten'. Voor instituten rond thema's die eerder gelimiteerd zijn in de tijd werkt men met het 'Acceleration' model: een instituut krijgt dan tijdelijke financiering om een bepaald thema, dat al sterk ontwikkeld is, extra te ondersteunen, met als doel specifiek gedefinieerde resultaten sneller te kunnen bereiken. Daarnaast is er het 'Permanent feature' model, waarbij een instituut langdurige ondersteuning krijgt voor thema's die groot vernieuwingspotentieel hebben en voor lange tijd op de agenda zullen staan. Dit is slechts een voorbeeld. Daarnaast moeten we ook de tijd nemen om de reflectie over het **toekomstmodel van de instituten** breed en grondig te voeren, niet alleen met de instituten zelf, maar ook met de faculteiten en departementen. Het kan alvast niet de bedoeling zijn dat de instituten departementen of faculteiten zouden vervangen, noch is het raadzaam hen te financieren met een deel van de middelen die voorzien zijn voor departementen en faculteiten. **Elk heeft zijn functie, samen sterk.**

Maar ook (interdisciplinaire) samenwerking tussen faculteiten op eenzelfde campus of over faculteiten en campussen heen blijft een belangrijke troef voor een comprehensieve universiteit. Onze **regionale spreiding** over heel Vlaanderen zorgt daarenboven voor een krachtige inbedding in de **lokale ecosystemen** van hogescholen, bedrijven, overheden, middenveldorganisaties e.d. Daar laten we nog veel potentieel liggen. Samen met de academisch beheerders en de decanen bewaken we dat alle campussen onderwijs- én onderzoekscampussen blijven. We zetten maximaal in op regionale onderzoeksfinanciering, ook in samenwerking met lokale hogescholen en economische, sociale en culturele partners. We verliezen daarbij ook het gelijke speelveld met de **Strategische Onderzoekscentra** (SOC's, zoals bijvoorbeeld VIB, Imec) niet uit het oog: we behouden de specifieke financieringsregels binnen Interne Fondsen en verbeteren daar waar nodig afspraken rond personeel en onderzoekssamenwerking. Ook hier hebben we alles te winnen bij een zo sterk mogelijke en **faire samenwerking, weg van het wij-zij-verhaal** en met de focus op gemeenschappelijke opportuniteiten.

In onze keuzes voor (nieuwe) **internationale onderzoekssamenwerkingen** zetten we in op bestaande strategische of vernieuwende interdisciplinaire onderzoeksthema's. Internationalisering is en blijft erg belangrijk voor universiteiten, maar kan **geen doel op zich** zijn. Structurele samenwerkingen die de verwachtingen niet inlossen, waarbij het engagement tussen de partners onevenwichtig is, of waarbij schaarse middelen resulteren in hypercompetitie, moeten we in vraag durven stellen of gewoonweg stoppen. Zo maken we ruimte en middelen vrij voor nieuwe samenwerkingen. Om **overregulering en overstructurering te vermijden**, willen we ook voldoende mogelijkheden voor bottom-up initiatieven en individuele samenwerkingen openlaten. Ook zij kunnen uitgroeien tot volwaardige departementale, facultaire of universiteitsbrede internationale samenwerkingen.

Zowel nationaal als Europees blijven we **wegen op de besluitvorming rond onderzoeksfinanciering** met oog voor de volle breedte van het onderzoek (bv. Europese kaderprogramma's) maar ook voor het vrijwaren van bluesky onderzoek (bv. ERC). In een internationale context waar de academische vrijheid onder druk staat, zetten we ons bovenal in voor het beschermen van die **academische vrijheid** bij de keuze van onderzoeksthema's, de evaluatie van onderzoeksprojecten en de publicatie van onderzoeksresultaten. Dat betekent ook dat we sterker willen wegen op het (internationale) publieke debat, meer in het bijzonder over het kerndoel van de universiteit: **het ongebonden verwerven en verspreiden van kennis.**

2. Vertrouwen in wetenschap en wetenschappers

In een wereld waar ongebonden onderzoek en academische vrijheid onder vuur liggen, willen we een veilige haven zijn voor onderzoekers die zich bedreigd voelen. We geven hen niet alleen optimale begeleiding en omkadering maar ook ons volle vertrouwen. We willen jonge onderzoekers opleiden tot breeddenkende onafhankelijke wetenschappers en de hele onderzoeksgemeenschap versterken in haar academische vrijheid en verantwoordelijkheid. Onderzoekers die methodologisch out-of-the-box durven en willen denken, halen meer voldoening uit het onderzoeksproces. Daarom moeten we niet alleen qua onderzoeksthema's maar ook qua onderzoeksmethodes openstaan voor alternatieve vormen van excellentie en daarin een voorbeeld zijn voor andere universiteiten. Want vernieuwende onderzoeksmethodes staan maximaal garant voor openheid en wetenschappelijke integriteit. Zo willen we ook het vertrouwen van de maatschappij in de kracht van wetenschap verhogen en in woord en daad een gids zijn voor de samenleving.

Doorheen de hele loopbaan, zowel bij aanwervingen en bevorderingen, als bij projectaanvragen voor Interne Fondsen, waarderen en belonen we **methodologische vernieuwingen, interdisciplinaire kruisbestuivingen en alternatieve vormen van onderzoeksoutput** zoals een artistieke creatie of een artistieke uitvoering. Vooral met betrekking tot die laatste categorie hebben we nog een weg te gaan. We kunnen ons hierbij laten inspireren door het [Australische](#) voorbeeld.

Het is algemeen bekend: [open science](#) draagt bij tot openheid en wetenschappelijke integriteit. Daarom waarderen en belonen we onderzoekers die de principes van **open science** – open access, fair data, reproduceerbaarheid, preregistratie, citizen science ... – hoog in het vaandel dragen. En daarom blijven we, in samenwerking met KU Leuven Bibliotheken en DOC, inzetten op [Research Data Management](#) ondersteuning en op ondersteuning (in personeel en technische tools) om reproduceerbaarheid van onderzoek, (green) open access en openheid van onderzoeksdata zoveel mogelijk kosteloos te garanderen.

Deze principes moeten we ook meenemen bij de **evaluatie** van onderzoekers. We hebben als KU Leuven de [San Francisco Declaration on Research Assessment](#), het [Leiden Manifesto for Research Metrics](#) en de [Hong Kong Principles for Assessing Researchers](#) onderschreven en we zijn lid van [CoARA](#), de Coalition for Advancing Research Assessment. Maar toch moeten we vaststellen dat we in de concrete toepassing van onderzoeksevaluatie nog stappen te zetten hebben: het [KU Leuven CoARA actieplan](#) is daarbij onze leidraad. We werken samen met onze LERU en UNA Europa partners om alle aspecten van open science blijvend op de Europese agenda te zetten.

Hoeft het nog gezegd? AI is één van de krachtigste instrumenten voor (methodologische) vernieuwing in hedendaags onderzoek. De komende jaren zullen evoluties inzake **(generatieve) Artificiële Intelligentie** ongetwijfeld nog versnellen, en opportuniteiten bieden voor het onderzoek. (Gen)AI is een blijver in het onderzoeksproces en zal – net zoals dat het geval was bij vroegere impactvolle technologische revoluties – vaardigheden en kennis laten verschuiven van generiek naar meer specialistisch. Tegelijkertijd moeten we rekening houden met transitieverschijnselen. Als richtinggevende universiteit moet KU Leuven zich blijven engageren om hierover na te denken, nieuwe inzichten te implementeren, en aanbevelingen te maken voor het bredere onderzoeksveld buiten de universiteit. Het reflecteren over leidende principes verdient daarbij de voorkeur, eerder dan dat we ons verliezen in de hype of de nieuwe tool van de dag.

Dankzij [AI as a Service](#) (AlaaS) hebben we al een snel en flexibel instrument om onderzoekers te begeleiden bij het gebruik van AI om nieuwe onderzoekstoepassingen te ontwikkelen die mee tot wetenschappelijke doorbraken

kunnen leiden. Maar daarnaast hebben we ook nood aan een task force die onderzoekers houvast geeft met heldere universiteitsbrede kaders en krijtlijnen en hen voorbereidt om **op een productieve maar kritische manier AI-tools in te zetten** en zo de onderzoeksefficiëntie en impact te verhogen. Van zo'n ondersteuning willen we, samen met het Leuven AI Instituut, DOC en KU Leuven Bibliotheken snel werk maken.

Data zijn het nieuwe goud, zo horen we vaak. Stefan Lefever (Imec) is alvast een andere mening toegedaan: "[Data mogen niet het nieuwe goud zijn](#), maar moeten – zoals hernieuwbare energie – op een duurzame manier en met gedecentraliseerd eigenaarschap beheerd worden met het oog op innovatie en algemeen belang." Om te vermijden dat data het monopolie blijven van de huidige tech-giganten, met zeer negatieve gevolgen voor privacy, research security en innovatie, willen we, samen met andere Europese partners en in navolging van de [Europese Data Strategie](#), bijdragen tot de ontwikkeling van **gemeenschappelijke Europese dataruimten**. Zulke dataruimten zullen ervoor zorgen dat er meer data beschikbaar komen voor wetenschappers en de publieke sector in het algemeen, en dat ze tegelijkertijd onder controle blijven van degenen die ze genereren. Op dit ogenblik dragen [KU Leuven onderzoekers](#) hier al aan bij.

Onderzoekers zijn wél het nieuwe goud. Toch staan in Vlaanderen de overheidsmiddelen voor **jonge onderzoekers** (OJO-middelen) onder druk. Tegelijkertijd zien we nog veel uitval onder doctorandi en kleuren de resultaten van de Tevredenheidsmonitor voor het hele ABAP, deels als gevolg van onzekere financiering, veelal rood.

De opleidingskansen van onze jonge onderzoekers (doctorandi, postdocs, jong ZAP) mogen op geen enkele manier in het gedrang komen. Daarom bewaken we, samen met de andere Vlaamse universiteiten, de omvang en effectiviteit van de inzet van de OJO-middelen binnen YouReCa voor de opleiding van ABAP en jong ZAP. Intern engageren we ons om de middelen voor de **startfinanciering** te herbekijken zodat doctorandi bij de start zeker zijn van financiering voor de hele looptijd van hun doctoraat. Want onzekerheid over financiering is zowel voor doctorandi als voor promotoren een bron van stress die volgens de Tevredenheidsmonitor ook het risico op burnout verhoogt. Daarnaast blijven de verschillen in statuut en loon tussen self-funded **doctorandi** en doctorandi gefinancierd volgens de Vlaamse salarisschalen een punt van zorg. Hoe vinden we de juiste balans tussen enerzijds faire kansen geven aan internationale doctorandi en anderzijds niet discrimineren (gelijk loon voor gelijk werk)? Daarom willen we in kaart brengen hoe groot de financiële verschillen in werkelijkheid zijn, hoeveel doctorandi we aantrekken die in een preciaire situatie verkeren, en, als we ze willen blijven aantrekken, welke maatregelen nodig zijn om ook aan deze groep van doctorandi een fair traject en een eerlijke kans op slagen te geven.

Bij het ABAP leven er terechte zorgen over hun toekomstperspectieven. We moeten het **huidige ODOT-beleid** (contracten van onbepaalde duur met een einddatum) daarom **kritisch evalueren**. Neemt dat beleid de onzekerheid die gepaard gaat met herhaalde kortlopende contracten van bepaalde duur weg? Leidt het effectief tot een verhoging van het aantal vaste contracten? Indien nodig moeten we dit beleid bijsturen en tegelijkertijd maximaal andere mogelijkheden voor duurzame tewerkstelling aan KU Leuven blijven exploreren, steeds in overleg met de ABAP-geleding zelf. Hierbij mogen we zeker het **internationale ABAP** niet uit het oog verliezen: zij maken de helft uit van het hele ABAP, en hebben specifieke zorgen en extra ondersteuning nodig. Toch wordt hun stem nog te weinig gehoord. Met het Onderzoeksforum (zie verder) willen we hieraan verhelpen. Maar ook in de relevante gremia en raden moeten we zorgen dat onze internationale onderzoekers (ABAP en ZAP) zich vertegenwoordigd voelen. Hier maken we werk van.

Voor **nieuw aangeworven ZAP** hebben we, met dank aan de collega's van de personeelsdienst en in de faculteiten, de laatste jaren het ZAP-onboardingstraject sterk uitgebreid en verdiept. Dat willen we zeker zo houden, en waar

nodig nog versterken voor onze internationale collega's. Ook moeten we het recent uitgetekende taalbeleid voor **internationaal ZAP** met bijzondere aandacht voor verwachtingsmanagement, loopbaangesprekken en versterkt taalaanbod, implementeren. Maar laten we niet vergeten dat onze senior peers ook een belangrijke rol in onboarding spelen als coaches en mentoren. Waarom zouden we de begeleiding en opleiding van jonge onderzoekers in het algemeen niet expliciet waarderen en belonen als een vorm van **onderzoeksimpact die minstens even belangrijk is als de eigenlijke, klassieke onderzoeksresultaten**? Ook waarderen en belonen we, bij aanwerving en bevorderingen, onderzoekers die op basis van hun wetenschappelijke expertise het publieke debat en het vertrouwen in de wetenschap voeden.

Doorheen de hele loopbaan, bij aanwervingen en bevorderingen, maar ook bij projectaanvragen voor Interne Fondsen, waarderen en belonen we onderzoekers die inzetten op wetenschappelijke integriteit en goed wetenschappelijk burgerschap. We blijven onze onderzoekers opleiden en ondersteunen in [Goede Academische Praktijken](#) voor [integer onderzoek](#) met initiatieven zoals de VLIR podcast reeks, die met input van alle Vlaamse universiteiten tot stand kwam. We doen ook het nodige zodat de kosten gekoppeld aan de realisatie van wetenschappelijke integriteit verhaald kunnen worden op de werkingskosten van projecten bij Interne Fondsen. Op Europees vlak blijven we als lid van de [LERU Policy Groep Wetenschappelijke Integriteit](#) aan beleidsontwikkeling rond wetenschappelijke integriteit doen in samenwerking met de andere Europese LERU partners. In 2023 publiceerde deze groep bijvoorbeeld een adviespaper over [Verantwoordelijk en Rechtvaardig Auteurschap](#).



3. Ruimte voor onderzoeksondersteuning

We horen het vaak van buitenlandse bezoekers: onze onderzoeksondersteuning is van topkwaliteit. Toch staan onze onderzoekers en ondersteuners onder druk. We hebben daarom nood aan een onderzoeksondersteuning 2.0. In een context van schaarse (onderzoeks)middelen en terecht verhoogde aandacht voor een goede balans tussen werk en privé moeten we zorgen dat we de werkdruk verminderen. Werkdruk is niet alleen een gevolg van teveel werk maar zeker ook van een gebrek aan autonomie op het werk. Als we iedereen willen laten schitteren en hun sterktes willen laten uitspelen, dan moet iedereen ook kunnen meebeslissen over de manier waarop we het werk samen organiseren. Willen we meer tijd en mentale ruimte creëren voor onderzoek, dan moeten we onze onderzoekers ontzorgen en onze ondersteuners ondersteunen.

Het is een bekend euvel: onderzoekers én ondersteuners worstelen met overregulering (bijvoorbeeld rond clinical trials, rond privacy...), met onoverzichtelijke en soms onvoorspelbare administratieve processen, met goedbedoelde maar toch gebrekkige afstemming en bijgevolg overlap tussen opeenvolgende actoren of beleidsniveaus en met gebrek aan menskracht om de steeds groeiende compliancevragen het hoofd te bieden. Daarom moeten we **écht werk maken van de administratieve vereenvoudiging**.

Maar we mogen niet naïef zijn: geen enkele organisatie streeft naar administratieve complexiteit. Administratieve vereenvoudiging vergt dus een volgehouden en doordachte inspanning. De voorbije jaren zijn er al veel inspanningen geleverd dankzij de vele onderzoeksondersteuners in labo's, faculteiten, departementen, dankzij DOC en dankzij NeON, het lerend netwerk voor onderzoekers en onderzoeksondersteuners. We hoeven dus niet van nul te vertrekken. Om de verdere cruciale stappen te zetten, laten we ons leiden door dezelfde principes die ons als 'lerende organisatie' moeten aansturen. Als levende organisatie moeten we ook op het vlak van onze onderzoeksadministratie een lerende organisatie zijn, met **zorg voor de draagkracht** van de organisatie en al wie er deel van uitmaakt. We kunnen echter enkel stappen richting administratieve vereenvoudiging zetten indien we alle perspectieven meenemen en actief met elkaar in dialoog gaan om tot optimaal geïnformeerde en sterk gedragen beslissingen te komen. Ook hier moeten we ons laten leiden door een **realistisch voluntarisme**: ondersteuningsnoden in kaart brengen, rekening houden met de draagkracht van eenieder, prioriteiten stellen en vooral samen een helder plan van aanpak uittekenen zodat we het aantal stappen in een proces beperken tot wat strikt noodzakelijk en efficiënt is.



Zonder te willen vooruitlopen op de uitkomst van dit proces, geven we alvast een aantal mogelijke werven voor administratieve vereenvoudiging mee. Zo moeten we bijvoorbeeld de ondersteuning van de doctoraatsopleiding (YouReCa en doctoral schools) evalueren, met bijzondere aandacht voor de administratieve overlast bij joint doctorates: we **herbekijken de werkwijze, voorzien bijkomende ondersteuning en schrappen waar nodig**. Ook ondersteuning van Europese projecten is een vaak aangehaald voorbeeld van complexe administratie en dito werkdruk. Daarom moeten we alternatieve systemen voor een **slimme, gepoolde ondersteuning** (centraal of tussen departementen en faculteiten) van Europese projecten exploreren. Zo ontzorgen we zowel de onderzoekers als de ondersteuners en geven we iedereen meer tijd voor de kerntaken. Maar ook bij projectaanvragen voor Interne Fondsen nemen onderzoekers en ondersteuners herhaaldelijk termen als 'aanvraaglast' en 'evaluatielast' in de mond. Die **aanvraaglast en evaluatielast willen we verminderen**. Mee op advies van de Institutional Research Review uitgevoerd door een extern internationaal reviewpanel zijn er al stappen gezet om het evaluatieproces tussen bijvoorbeeld het Bureau van de BOFZAP Adviescommissie en de BOFZAP Adviescommissie te stroomlijnen om te voorkomen dat er te veel wordt vertrouwd op dezelfde personen en dat er dubbel werk wordt verricht. Dit kan zeker nog uitgebreid worden naar andere commissies en raden. Maar waarom bijvoorbeeld ook niet experimenteren met kortere projectteksten en met aanvragen zonder CV, of met een heel beperkt CV? De aanvraag- en evaluatieprocessen bij **ethische commissies** moeten ook eenvoudiger, zowel voor aanvragers als voor ondersteuners. Gedaan met de soms vele iteraties tussen ethische commissies die zowel voor aanvragers als ondersteuners overlast bezorgen. Met inzet van 1 extra VTE en met zoveel mogelijk vooraf ingevulde standaardinformatie (bv. voor MRI), kunnen we ervoor zorgen dat het hele PRET-systeem eenvoudiger wordt.



Ook hier kan (Gen)AI ons helpen om beter doorheen de verschillende processen te navigeren, op voorwaarde dat we het op een verantwoorde en kritische manier inzetten, gebaseerd op de waarden van KU Leuven en op een duidelijke universiteitsbrede visie over het gebruik ervan. Net zoals bij onderwijs blijft (Gen)AI een tool die de rol van de onderzoeker zal veranderen, maar zonder de onderzoeker helemaal te vervangen, zoals het ook niet de rol van de onderzoekssteuner kan en mag innemen. Dit kan, net zoals voor onderwijs, betekenen dat we AI-tools specifiek zullen trainen voor de KU Leuven context, zowel maatschappelijk, beleidsmatig als inhoudelijk.

4. Interne onderzoeksorganisatie optimaliseren

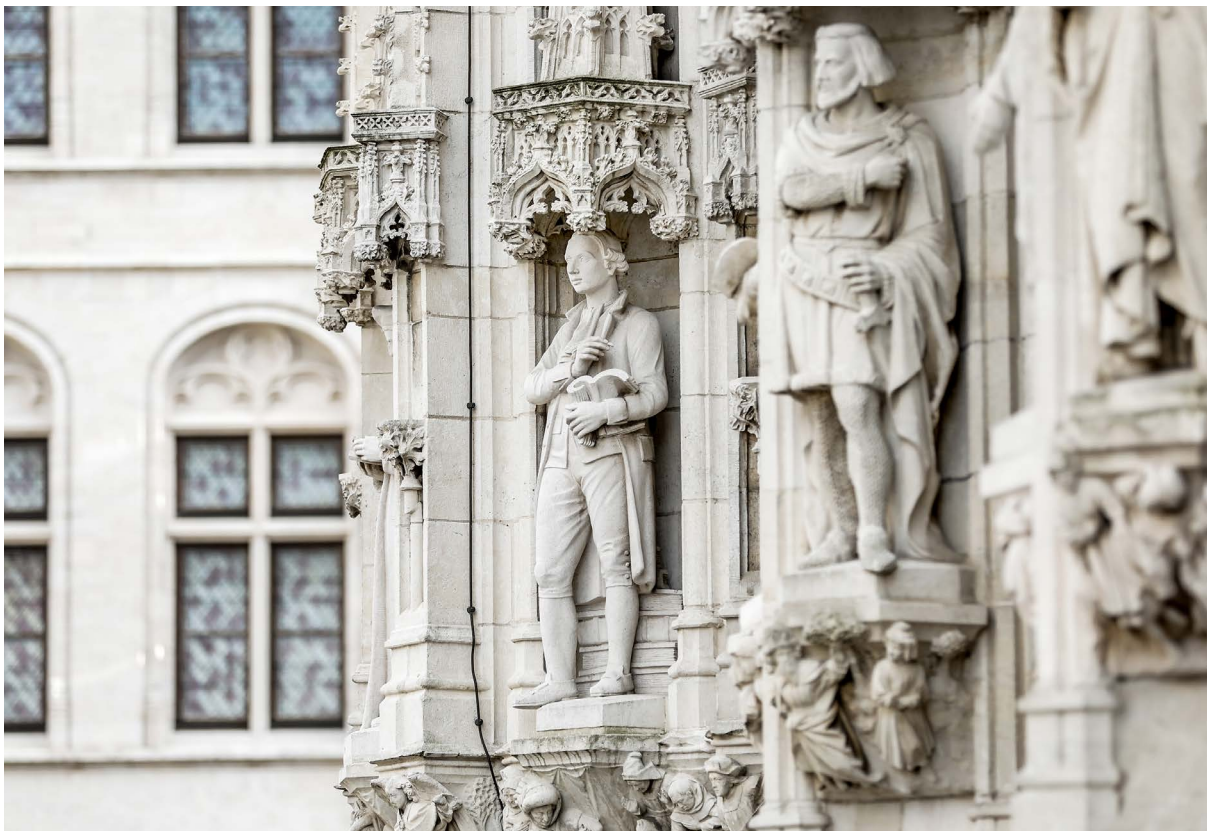
Het onderzoekslandschap is complex, niet alleen binnen KU Leuven maar ook op Vlaams, Europees en mondiaal niveau. Internationaal staan belangrijke onderzoeksthema's onder druk, in landen als China of Iran maar sinds kort ook in de VS waar maatschappelijk relevante onderzoeksthema's als gender, diversiteit, sociale gerechtigheid, inclusie, racisme, ... onder vuur liggen. In een algemene context van grote geopolitieke en maatschappelijke onzekerheid, staan ook de Vlaamse, Europese en mondiale onderzoeksmiddelen onder druk, zowel wat betreft de verhouding tussen fundamenteel en toegepast onderzoek als wat betreft de bereidheid van overheden en andere financierders om de middelen te laten groeien volgens de noden. Dit zal de competitie tussen onderzoekers nog verhogen. In dit complexe en erg onzekere onderzoekslandschap willen we de gedragenheid van het onderzoeksbeleid vergroten, de fragmentatie van het (interne en externe) onderzoeksbeleid tegengaan en de transparantie van beslissingsprocessen vergroten. Tegelijkertijd zorgen we ervoor dat onderzoekers en ondersteuners vertrouwen behouden in interne en externe systemen van onderzoeksfinanciering.

Wat Europese financiering betreft, onderschrijven en ondersteunen we [LERU's Key Messages for FP10](#). Europa moet **meer, slimmer en ambitieuzer investeren in onderzoek en ontwikkeling** om haar strategische autonomie te verhogen en de kennisrevolutie op het gebied van gezondheid, digitalisering, energie, diversiteit en inclusie mee aan te sturen. Binnen KU Leuven moeten we onze **Interne Fondsen slim en ambitieus inzetten**. Dat betekent dat we een heldere en gedragen visie hebben over hun doel. Wat is precies het doel van Interne Fondsen? Volgens de Institutional Research Review uitgevoerd door een extern internationaal reviewpanel moet het strategisch doel van Interne Fondsen versterkt worden: de C-projecten moeten het belangrijkste instrument blijven, er moet gesnoeid worden in andere, minder gebruikte financieringskanalen, en een deel van Interne Fondsen moet centraal gereserveerd worden om beleidsmatig te kunnen inspelen op strategische thema's en opportuniteiten. Daarenboven moeten we vaststellen dat de BOF-middelen over steeds meer financieringscategorieën (bijvoorbeeld Global PhD, Global Seed Fund, CELSA, Netwerk en LIAS Fellowships, ...) verspreid worden. Als gevolg hiervan wordt de laatste 10 jaar het percentage BOF-middelen dat aan C-projecten wordt toegekend kleiner (van 40% naar 32%) en komen de slaagkansen van de C-projecten onder druk te staan ondanks het feit dat de cumulregels verstrengd werden. Ook de BOF-sleutel vertoont een dalende tendens. Keuzes dringen zich op.

Hoe zorgen we voor de meest succesvolle, maar tegelijkertijd **faire en gedragen verdeling van de middelen van Interne Fondsen**? En bovenal: wat denken onze eigen onderzoekers hierover? We vinden het cruciaal dat zij hier ook inspraak in hebben. Daarom zullen we **een brede interne bevraging over het doel van Interne Fondsen** organiseren. Mogelijke vragen die bij zo'n brede bevraging aan bod kunnen komen zijn: Dienen Interne Fondsen om zoveel mogelijk onderzoekers te ondersteunen, in termen van slaagkansen en/of in termen van veelheid van instrumenten? Om onderzoekers competitiever te maken voor externe financiering? Om (risicovol) onderzoek dat elders geen kans maakt, te financieren? Om continuïteit van lopend onderzoek te garanderen? Om team science te versterken? Om te voorzien in **basisfinanciering** zoals voorgesteld door de [Denkgroep Optimalisering Onderzoeksmiddelen](#) of naar analogie met het [Gentse model](#)?

Een **gedragen onderzoeksbeleid** neemt ieders stem mee. Volgens de Institutional Research Review capteert ons KU Leuven onderzoeksbeleid te weinig de stem van het ABAP. Dit moeten we ter harte nemen. Daarom creëren we, op aanraden van het Institutional Review Panel, een **Onderzoeksforum**: een open overleg op gezette tijdstippen waar iedereen welkom is om input en feedback te geven op alle mogelijke aspecten van het onderzoeksbeleid. Daarbij vinden we het cruciaal dat de agendasetting niet enkel gebeurt vanuit het beleid, maar ook vanuit het ABAP of de bredere onderzoeksgemeenschap én dat er helder gecommuniceerd wordt over welke opvolging er gegeven wordt aan de input, waarom en hoe.

Een gedragen onderzoeksbeleid komt ook tot stand in **maximale interactie tussen het centrale onderzoeksbeleid en het onderzoeksbeleid en de onderzoeksnoden van faculteiten, departementen en groepen**. Ook hier stelde de Institutional Research Review een heldere diagnose: “The link between the research strategy and research policy, as elaborated at the central level, and the decentralized more content-oriented research plans as elaborated within the science groups, is unclear.” Deze fragmentatie willen we tegengaan. De interactie moet beter. We tekenen het proces voor het tot stand komen van het centrale onderzoeksbeleidsplan zo uit dat het inspeelt op de bestaande onderzoeksbeleidsplannen. En waarom niet in alle actieplannen het respectievelijke actieniveau (centraal - groep - faculteit/departement) helder vastleggen? Zo vermijden we dat op verschillende niveaus dezelfde acties plaatsvinden en komen we tot een helder en efficiënt overzicht van ieders kerntaken.



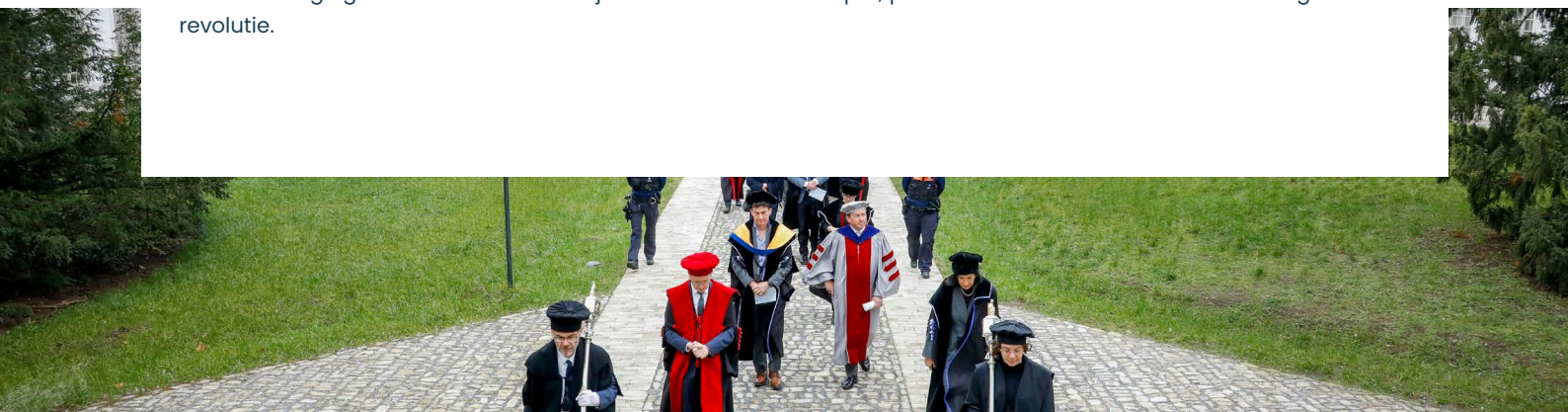


KU LEUVEN, EEN ORGANISATIE VAN EN VOOR MENSEN

KU Leuven is een organisatie van en voor mensen. Dat vraagt een goed doordachte en krachtige organisatiestructuur en een personeelsbeleid dat ambitieus en dynamisch, maar ook verbindend en waarderend is – voor alle geledingen. Want alleen zo kan de focus liggen op waar hij hoort te liggen: op onderzoek, onderwijs en maatschappelijke dienstverlening.

De resultaten van de Tevredenheidsmonitor 2023 leren ons welke noden en zorgen leven bij het personeel. De personeelsvertegenwoordigers en vakbonden vormen al jaren belangrijke en constructieve partners in de zoektocht naar oplossingen. Laat ons dan ook samen, kritisch en met open vizier kijken naar wat nog niet goed zit en naar wat beter moet. Maar net zo goed moeten we de komende jaren de tijd nemen om de vele realisaties op het vlak van personeelsbeleid van de afgelopen beleidsperiode te verankeren. Ik wil als rector voluit gaan voor een personeelsbeleid dat niet zelfgenoegzaam is, maar blijft luisteren naar de basis en tegelijk voeling houdt met hoe elders, in andere organisaties en onderwijsinstellingen, personeelsbeleid wordt vormgegeven. Het gemeenschapsgevoel versterken in tijden van telewerk en groeiende polarisering in de maatschappij maakt daar onlosmakelijk deel van uit. Maar ook het installeren van een breed gedragen feedbackcultuur en authentiek en verantwoordelijk leiderschap op alle niveaus.

Net als de voorbije jaren, staan we ook nu als organisatie voor grote uitdagingen waarvoor we ons wendbaar zullen moeten tonen en de handen in elkaar zullen moeten slaan. De samenwerking tussen diensten, faculteiten, departementen, campussen, regio's en instituten, de relatie met de universitaire ziekenhuizen en de inbedding in de associatie vragen in deze context onze bijzondere aandacht. Ze hebben alle nood aan een helder en doordacht kader, met duidelijke bevoegdheden, overlegstructuren en aansturingslijnen, en met vertegenwoordigers die hun rol ten volle kunnen opnemen. Dat kader moeten we durven te thematiseren en bijstellen waar nodig. Als rector wil ik daar ten volle mijn schouders onder zetten en daarbij zelf de rol opnemen van goed geïnformeerde, ervaren én ongebonden spelverdeler. Vanuit mijn brede kennis van de organisatie zal ik steeds de meerlagige diversiteit ervan koesteren, maar ik heb ook scherp in beeld wat goed loopt en waar vernieuwing zich opdringt. Ik weet wat het is om in tijden van crisis – van een pandemie over financiële uitdagingen tot diverse delicate ethische dossiers – rustig koers aan te houden en tegelijk daadkracht te tonen. Laten we bij de uitdagingen waar we voor staan zeker ook de eigen wetenschappelijke expertise inzetten en zo van KU Leuven de komende jaren meer dan ooit een lerende organisatie maken. Een organisatie waarin vertrouwen in de kracht van expertise en intellectueel debat vanzelfsprekend is. Een organisatie ook waar een duidelijk ethisch kompas mee richting geeft bij de vele beleidsuitdagingen die ons wachten in jaren van financiële krapte, politieke en sociale onrust en technologische revolutie.



1. Wij maken KU Leuven

Uit bevestigingen zoals de Tevredenheidsmonitor, maar ook uit onze eigen ervaringen elke dag opnieuw, blijkt hoezeer we met z'n allen gepassioneerd zijn door wat we in onze job doen. Soms botsen we daarbij op onze limieten: we zien de grenzen tussen werk- en privétijd al te vaak vervagen, we plooiën ons terug op onze eigen dienst of onderzoeksgroep en laten de ruimere verbinding los, we schakelen tussen campussen of tussen de universiteit en het ziekenhuis en voelen ons daardoor nergens echt meer thuis... Om de passie voor onze job en onze universiteit vast te houden, heeft ieder van ons nood aan verankering, aan een sense of belonging en aan een gevoel van verbondenheid met de ruimere gemeenschap van KU Leuven-collega's, want samen maken we KU Leuven.

Telewerk is een krachtig instrument om collega's toe te laten gefocust te werken en het stuur steviger in handen te nemen om de balans tussen werk en privé te bewaken. Nu dat ruim ingang heeft gevonden aan onze universiteit, kunnen we de impact ervan op de dynamiek op de werkvloer in kaart brengen, en teams aanmoedigen en inspireren om samen te bespreken wat ze nodig hebben aan afspraken of infrastructuur om echt het beste van twee werelden te halen uit de combinatie van telewerk en werken op de campus.

We zetten nog krachtiger in op **deconnectie** en de sensibilisering over de basisprincipes ervan. We vragen niet enkel blijvend aandacht om het mailverkeer buiten de reguliere werkuren tot een absoluut minimum te beperken (en geven zelf het goede voorbeeld), maar bekijken ook of we waar mogelijk interne deadlines voor bijvoorbeeld bevorderingsdossiers of projectaanvragen voldoende kunnen scheiden van vakantieperiodes.

Een volwaardig **diversiteitsbewust personeelsbeleid** vertrekt van de meerwaarde van diversiteit en geeft iedereen de kans zich thuis te voelen aan KU Leuven. Het vraagt een versterking van het diversiteitsbewustzijn bij rekrutering en een verhoogde aandacht voor diversiteit bij onze dagelijkse werking en besluitvorming. We zetten versterkt in op inclusief rekruteren door iedereen die bij rekruteringsactiviteiten betrokken is bewust te maken van talige en andere strategieën die hinderpalen bij het solliciteren kunnen wegnemen. Via een instellingsbrede en laagdrempelige 'inclusiviteitstoets' nemen we het diversiteitsperspectief nog systematischer mee in onze dagelijkse werking en bij beleidsbeslissingen.

Internationale collega's die aan de KU Leuven starten, geven we alle kansen om zich te integreren in onze universitaire gemeenschap en de maatschappij. De procedure voor hun onboarding werd daartoe al sterk aangescherpt, maar opvolging na de startfase (bv. met aandacht voor de mate waarin ze ten volle kunnen participeren aan interne debatten en besluitvormingsprocessen, en met zorg voor de integratie van gezinsleden) kan nog systematischer aangepakt worden, idealiter in samenwerking met lokale initiatieven zoals het [International house](#) van de Stad Leuven. Daarnaast moeten we het recent uitgetekende taalbeleid voor internationaal ZAP degelijk implementeren, met een nadruk op verwachtingsmanagement, een open dialoog via loopbaangesprekken en een versterkt taalaanbod. Faculteiten, departementen en instituten kunnen ook geïnspireerd worden over hoe ze internationale collega's kunnen stimuleren om volop engagementen op te nemen in bijvoorbeeld een onderzoeksgroep of POC.

Cultuur verbindt mensen over de grenzen van culturen en sociale groepen heen. We geven de Commissie voor Cultuur, Kunst en Erfgoed een mandaat om een plan uit te tekenen om de cultuurparticipatie van collega's en studenten aan te moedigen, en om de toegang tot een divers cultuuraanbod op of rond alle campussen van de KU Leuven te verzekeren. We leren uit het jubileumjaar dat ons eigen universitair **erfgoed** nog meer aandacht verdient en niet alleen studenten en collega's weet te boeien, maar ons als universiteit ook verbindt met de samenleving. We blijven de interactie tussen kunst en wetenschap stimuleren en verkennen manieren om de intellectuele en

verbindende kracht van kunst en literatuur doorheen de organisatie uit te dragen (bv. onze *writers in residence* prominenter naar voren schuiven, de poëzieroute van 600 jaar KU Leuven ook na het feestjaar levendig houden). Al onze campussen moeten het idee van de **living campus** uitstralen, waar studenten en collega's de volheid van het academische leven kunnen ervaren met colleges, onderzoek, labowerk, seminars, kantoorwerk, congressen, events, kansen op nieuwe ontmoetingen... Ze moeten ook open huizen (en tuinen!) worden voor de brede groep van collega's en studenten aan KU Leuven, die op elke campus een plek kunnen vinden om te werken maar er net zo goed een warme plek vinden om elkaar te ontmoeten, te verbinden met studenten, of een studiedag te organiseren.

Sporten, voldoende bewegen tijdens lange vergader- of lesdagen, gezond eten... het zijn stuk voor stuk *tools* die onze dagen aan KU Leuven voelbaar aangenamer kunnen maken en een positieve impact hebben op onze **gezondheid**. Geheel terecht zijn studenten en collega's op alle campussen in toenemende mate vragende partij naar degelijke sportinfrastructuur die ze laagdrempelig kunnen gebruiken, naar een organisatiecultuur waarin vergaderingen geen onnodig lange zitmarathons zijn, naar lekkere, gezonde én betaalbare voeding in de universiteitsrestaurants en andere ontmoetingsplekken. We verkennen via KU Leuven Healthy hoe we het grote belang van een gezonde levensstijl, meer beweging en gezonde voeding op het welbevinden van onze studenten en collega's nog breder kunnen uitdragen en krachtiger ondersteunen.

De verbondenheid en het wederzijds begrip tussen collega's versterken, lukt het best door ervaringen echt met elkaar te delen. We verkennen de mogelijkheid om KU Leuven-collega's een of verschillende keren per jaar een dag te laten **meedraaien binnen een andere entiteit** (een dienst, faculteit, departement, instituut, campus, ziekenhuis...). Met deze meedraaidagen leren we de menselijke rijkdom en inhoudelijke diversiteit van de fascinerende wereld die KU Leuven is, nog beter kennen en begrijpen.

Willen we van KU Leuven een echte gemeenschap maken, dan hoort **sociale veiligheid** voor iedereen – studenten en collega's – vanzelfsprekend te zijn. De resultaten van de Tevredenheidsmonitor over verbale agressie, machtsmisbruik en discriminatie maken duidelijk dat we hier nog een weg af te leggen hebben. Er werden de afgelopen jaren dan wel belangrijke stappen gezet, toch moeten we met open vizier blijven evalueren, beluisteren wat nog beter kan, en doordacht verdergaan op de ingeslagen weg. Dat moeten we vooral ook datagebaseerd doen, mee op basis van de registraties van de vertrouwensunit en externe meldpunten, de resultaten van de Tevredenheidsmonitor, en de jaarlijkse rapporteringen van orde- en tuchtcommissies van studenten en personeel. Blijvende sensibilisering over hoe om te gaan met grensoverschrijdend gedrag en preventieve acties zoals het verscherpen en verankeren van de gedragscode sociale veiligheid zijn en blijven daarbij prioritair. Maar net zo goed moeten we lokaal leiderschap (inclusief studentenvertegenwoordigers) nog verder versterken en blijvend inzetten op de professionele opvang van melders door de vertrouwensunit. Voor elke melding is een snelle maar tegelijk zorgzame opvolging belangrijk voor alle betrokkenen, met bijzondere aandacht voor gepaste communicatie.

Willen we de sociale veiligheid binnen de organisatie écht versterken, dan moeten we melders kunnen beschermen en gepast optreden tegen collega's wiens gedrag als grensoverschrijdend of problematisch wordt ervaren. Waar mogelijk snel bijsturen en remediëren maakt een belangrijk deel uit van de laagdrempelige feedbackcultuur die we via de nieuwe evaluatieprocedure of ZAP-review willen versterken. Ernstige problemen bij ZAP-leden moeten via de tuchtprocedure kunnen worden aangepakt. Er dringt zich een eerste **evaluatie op van de nieuwe tuchtprocedure voor ZAP-leden**, de doorlooptijd van de dossiers en hoe we de grote inzet van de leden van de onderzoeks- en tuchtinstanties correct kunnen begroten en erkennen. Collega's die zich gevat weten door een procedure moeten alle kansen krijgen om zich te verdedigen, maar KU Leuven moet ook krachtig durven optreden tegen wie melders intimideert of tegen wie de procedures misbruikt.

Sommige collega's en studenten voelen zich om uiteenlopende redenen bij momenten minder goed thuis aan KU Leuven. Ze zijn ondervertegenwoordigd, hebben bijzondere noden, voelen zich anders, onzeker of miskend in hun eigenheid, of botsen op culturele verschillen. De druk die ze ervaren bij het studeren, bij het werken, bij het zoeken naar wie ze zijn en kunnen worden, zorgt voor een **mentale druk** die ondersteuning vraagt. De opdrachtverklaring van KU Leuven hoort ook hier richtinggevend te zijn. We bekijken hoe we ondersteuners en leidinggevenden – docenten, promotoren en diensthoofden – op weg kunnen helpen in het aansturen, ondersteunen of doorverwijzen van collega's en studenten met bijzondere noden of mentale problemen. En we blijven vanuit Stuvo investeren in de mentale begeleiding en psychologische opvang van wie het nodig heeft – want echte verbondenheid kent geen drempels.

De **studentenkringen** nemen sinds jaren een centrale rol op bij onder andere het onthaal van nieuwe studenten en hun integratie binnen de opleiding en op de campus. **Studentenvertegenwoordigers** zorgen er dan weer voor dat studenten een stem hebben binnen de facultaire besluitvorming. Zowel kringverantwoordelijken als studentenvertegenwoordigers vormen zo voor de faculteiten belangrijke partners en geven door hun inclusieve aanpak een belangrijk speerpunt van het diversiteitsbeleid van KU Leuven mee vorm. Ze zorgen voor verbondenheid en vormen voor veel studenten een belangrijke houvast. We bekijken met hen hoe we hen nog meer kunnen ondersteunen in hun diversiteitsensitieve werking, hoe we de administratieve lasten waarmee ze worden geconfronteerd kunnen reduceren zodat ze zich kunnen concentreren op hun kerntaken, en hoe we ook op die campussen waar nog geen studentenkringen actief zijn, een vergelijkbare dynamiek op gang kunnen brengen.

Eens verbonden met KU Leuven, altijd verbonden met KU Leuven. Na hun afstuderen laten we onze studenten niet los: onze alumni zijn onze beste ambassadeurs, en hebben bij KU Leuven Inside/Insight massaal getoond hoe enthousiast ze blijven over hun universiteit. Ook andere activiteiten in ons feestjaar versterken de verbondenheid met onze alumni, en zullen concrete inspiratie leveren om die band in de toekomst stevig te houden. We gaan na hoe we de alumniwerking op de campussen buiten Leuven daar sterker in mee kunnen nemen, en hoe we gericht kunnen inspelen op de noden van opleidingen met veel internationale alumni.



2. Een lerende organisatie

Een levende organisatie moet ook een lerende organisatie zijn, want de omgeving waarin we ons bewegen, verandert voortdurend en ook binnen de universiteit worden we elke dag verrijkt met nieuwe inzichten. Vanuit verbonden en authentiek leiderschap op alle niveaus van de universiteit streven we naar een open feedbackcultuur, waarin iedereen van elkaar kan leren en verantwoordelijkheid durft op te nemen voor het geheel, met zorg voor de draagkracht van de organisatie en al wie er deel van uitmaakt.

KU Leuven is een sterke organisatie die de recente jaren verschillende crises en snelle (technologische) evoluties goed heeft doorstaan, en de onzekere tijden die komen doordacht tegemoet treedt. Toch valt er ook veel te leren uit de afgelopen jaren. Er gaat nog te vaak tijd verloren, we missen nuttige **expertise** en we laten kansen liggen door soms naast elkaar te werken eerder dan met elkaar. Daarom willen we het debat voeren over welke taken het best uitgevoerd kunnen worden op **welk niveau** (centrale diensten, faculteiten, departementen, campussen, regio's ...), over hoe we het best de expertise kunnen benutten die aanwezig is in alle entiteiten en geledingen van de universiteit en hoe we dubbel werk kunnen vermijden. Door te luisteren naar wie in de verschillende stappen betrokken is én naar de eindgebruiker (collega's en/of studenten), kunnen we efficiënt maar ook gedragen werken, en zo het eindresultaat aanscherpen.

Complexe uitdagingen gaan we doorgaans aan met een hele resem aan initiatieven en acties. We moeten ons daarbij bewust zijn van wat onze organisatie aankan als we willen vermijden dat diensten, faculteiten en departementen een veranderingstempo niet kunnen bijhouden. We moeten niet veranderen om te veranderen. Een realistisch voluntarisme koestert wat goed is, en houdt bij verandering rekening met de **draagkracht** van de hele organisatie, stelt **prioriteiten**, brengt **ondersteuningsnoden** in kaart, maakt in overleg met de stakeholders en waar nodig heldere en verstandige keuzes, en werkt een **duurzaam** plan van aanpak uit vooraleer er via **heldere beslissingslijnen** een besluit wordt genomen.

Tegelijk moeten we nagaan waar flessenhalzen zijn ontstaan of dreigen te ontstaan in de dienstverlening, en de **inzet van mensen en middelen** waar nodig herzien. We onderzoeken ook waar het systeem van 'vliegende medewerkers' dat hier en daar al gehanteerd wordt aan KU Leuven, nuttig uitgebreid kan worden om (universiteitsbrede en lokale) diensten op piekmomenten te versterken.

We streven naar een **gelijkwaardige dienstverlening** (zowel voor studenten als collega's) op alle campussen van KU Leuven. Op campussen waar KU Leuven samenwerkt met partnerhogescholen stemmen we af hoe logistieke processen geoptimaliseerd kunnen worden, vertrekkend van de noden van de studenten, docenten, ondersteuners en onderzoekers.

De **interne allocatie van middelen** moet stabiliteit kunnen blijven garanderen voor alle faculteiten, terwijl we in alle transparantie nagaan hoe faculteiten die een sterke groei kennen, bijkomend ondersteund kunnen worden. Het intra- en intergroepenallocatiemodel is al jaren bevroren ondanks heel wat verschuivingen in studentenaantallen. Ad-hoc aanpassingen, vaak gefinancierd door gekleurde middelen van de overheid (bv. middelen naar aanleiding van de quota voor de opleidingen geneeskunde en tandarts of voor de master basisonderwijs), bieden soms soelaas. Hoewel een allocatiemodel hertekenen in tijden van financiële krapte niet evident is, heeft onze organisatie minstens nood aan transparantie over de huidige effectieve allocatie. Een open debat over de parameters die de allocatie bepalen kan vervolgens een eerste stap vormen naar een heldere en faire verdeling van middelen om ons opleidingsaanbod vorm te geven. We dragen daarbij zorg voor zowel het brede spectrum van opleidingen die

onze comprehensieve universiteit zo kenmerkt, als voor hun kwaliteitsvolle ondersteuning. We werken tevens een werkwijze uit om opleidingen te ondersteunen die (al dan niet tijdelijk) te maken krijgen met aanzienlijk stijgende studentenaantallen, zodat de werkdruk beheersbaar wordt.

We **vergaderen** veel binnen KU Leuven en het is belangrijk om die cultuur van overleg te koesteren. Net daarom moeten we als organisatie ook kritisch kijken naar hoe we ons overleg nu organiseren, wie we erbij betrekken, en wat we ermee bereiken. We brengen daartoe per beleidsdomein de overkoepelende, groeps- en/of lokale overlegstructuren en informatiestromen in kaart en bevragen de effectiviteit ervan. We werken een kader van goede vergaderpraktijken uit dat we in de hele universiteit uitdragen, en waarin onder meer aandacht gaat naar hoe als leidinggevende op een vaardige, efficiënte en open manier een vergadering te leiden, maar ook naar aspecten als taalbeleid en gezinsvriendelijke vergaderuren.

Professionalisering moet in het algemeen een gewoonte worden in ieders loopbaan als vast onderdeel in het takenpakket. Om die optimaal in te zetten, is niet enkel ruimte nodig om aan opleidingen te kunnen deelnemen, maar evenzeer een analyse van het huidige aanbod en van de noden van elke doelgroep, met de wendbaarheid om snel te kunnen inspelen op actuele en acute noden zoals hoe om te gaan met GenAI in een onderwijs-, onderzoeks- en/of dienstverleningscontext. Ook het versterken van diversiteitsvaardigheden en het aanreiken van handvatten die collega's stap voor stap kunnen op weg helpen naar diversiteitssensitief handelen horen hier een vaste plaats in te krijgen.

Authentiek leiderschap op elk niveau van de universiteit is cruciaal om een gezonde, verbindende organisatiecultuur vorm te geven. Het ontwikkelde leiderschapskompas biedt een uitstekende aanzet voor leidinggevendenden om hun eigen sterke en minder sterke punten te ontdekken en stappen te zetten in hun ontwikkeling. Dat instrument moet gaan leven in de hele organisatie. Leidinggevendenden moeten de ruimte krijgen om deel te nemen aan geschikte professionalisering, die systematischer ingebed wordt in hun takenpakket. Bovendien onderzoeken we hoe ze daarin, doorheen hun loopbaan, beter begeleid kunnen worden. Als leidinggevende zelf op een constructieve en heldere manier feedback geven, maar net zo goed feedback vragen en er waar nodig gepast gevolg aan geven, vormt zo een vanzelfsprekend onderdeel van het authentieke leiderschap dat we nastreven aan KU Leuven.

3. In dialoog en vanuit een duidelijk ethisch kompas

De opdrachtverklaring van KU Leuven ziet de universiteit als een ‘denkcentrum’, een plaats van open discussie en debat, met ruimte voor persoonlijk initiatief, kritische reflectie, samenwerking, solidariteit, diversiteit en academische vrijheid. Als we die opdracht echt waar willen maken, moeten we ook zo’n denkcentrum zijn voor onze eigen werking en standpuntbepaling over ethisch geladen thema’s. Willen we de gedragenheid van onze beleidskeuzes versterken, dan moeten we de expertise en intellectuele denkkraft die al in onze universiteit aanwezig is, volop inzetten en beleidsbeslissingen en standpunten vervolgens ook transparant duiden naar de bredere universitaire gemeenschap en de maatschappij. Zo kunnen we in tijden van groeiende polarisatie en onzekerheid écht gemeenschap blijven vormen en samen het ethisch kompas uittekenen dat richting geeft aan onze werking en standpunten.

Om de **gedragenheid** van het beleid en van publieke standpunten, in het bijzonder die waar ethische perspectieven mee gemoeid zijn, te versterken, brengen we telkens de **relevante (interdisciplinaire) expertise** in kaart, gaan we samen met de experts de discussie aan binnen de relevante beleidsdomeinen, raden en commissies, en werken we toe naar een duidelijk standpunt dat vervolgens transparant wordt gecommuniceerd naar de brede universitaire gemeenschap. Samen met ethics@kuleuven en [Metaforum](#) werken we hiervoor een haalbare structurele aanpak uit.

De **Academische Raad** kan en moet in die intellectuele dialoog een rol opnemen. Nog te vaak ligt de focus er op het louter afkloppen van beleidsnota’s en de implementatie ervan. De leden van de Academische Raad horen ook een stem te hebben in de keuzes waar het beleid op gebaseerd wordt en in ethisch geladen thema’s zoals het debat over internationale samenwerking in conflictsituaties. De verschillende perspectieven die zij samenbrengen, kunnen de adviezen van onze experts verder aanvullen en de intellectuele dialoog versterken. Zo creëren we samen het kader waarbinnen verder kan worden gewerkt door commissies als de [Ethische Commissie Dual Use, Military Use & Misuse of Research](#).

Ieders stem telt. In onze **besluitvorming** luisteren we daarom naar alle perspectieven, zowel die van collega’s en studenten als van inspirerende praktijken van buiten de KU Leuven. We brengen die actief met elkaar in dialoog zodat we optimaal geïnformeerde en sterk **gedragen** beslissingen kunnen nemen. In de beleidsorganen fungeren alle geledingen daarbij als volwaardige gesprekspartners. In de Onderwijsraad en de Raad voor Onderzoeksbepaald voegen we dan ook **vertegenwoordigers** van het ATP toe. Groepsbesturen nemen naast de ABAP-, ATP- en studentenvertegenwoordigers ook de ZAP-vertegenwoordigers van de Academische Raad op als vanzelfsprekende gesprekspartners.

Engagementen en actiepunten die de hele universiteit aanbelangen, verdienen een actieve dialoog. Voortaan rapporteren we er jaarlijks over in een **University Hall Meeting** waar we als universitair beleidsteam met collega’s en studenten in gesprek gaan, zowel over het gevoerde beleid als over het voorgenomen beleid voor de komende periode – laagdrempelig en met open vizier.

Er werden de afgelopen beleidsperiode belangrijke stappen gezet op het vlak van **inclusie, diversiteit, solidariteit en duurzaamheid**. [KU Leuven Engage](#) moet ons toelaten initiatieven op dit terrein de komende jaren nog verder aan te zwengelen en ondersteunen. Recente ontwikkelingen en de toegenomen polarisatie tonen dat het ook hier belangrijk is om te blijven inzetten op **draagvlak**, op het betrekken van brede relevante expertise, en op het doordacht communiceren naar de brede universitaire gemeenschap. Een sterke dialoog met en gezamenlijke inzet vanuit de faculteiten en campussen en onze studenten zijn hierbij van primordiaal belang.



We zetten de komende jaren voluit in op de **integratie** van inclusie, diversiteit, solidariteit en duurzaamheid in de breedte van de universiteit: door naast het belang van inclusie en diversiteit ook duurzaamheid te **verankeren** in de opdrachtverklaring, en door te verkennen hoe de finale bevoegdheid voor elk van deze thema's bij een vicerector kan worden gelegd, maar de brede verantwoordelijkheid ervoor alle beleidsdomeinen en de hele werking van KU Leuven doorademt. We werken een doordacht **communicatieplan** uit om het draagvlak voor diversiteit, inclusie, solidariteit en duurzaamheid te versterken, en maken er onze data, expertise en bottom-up engagement in zichtbaar. We geven de diversiteitsraad en de duurzaamheidsraad meer dan ooit een centrale en zichtbare rol in het inzetten van expertise en uitwerken van beleidsadviezen, en maken van KU Leuven Engage de motor die praktijken en kennis deelt en partners samenbrengt.

De beleidsmatige verankering van inclusie, diversiteit, solidariteit en duurzaamheid is één ding. Minstens even belangrijk is het om de voeling niet te verliezen met **wat leeft rond deze thema's** op de werkvloer, in de aula, en in de hoofden van die studenten en collega's die dag in dag uit aan den lijve ondervinden welke weg we hier nog af te leggen hebben. We blijven daarom het beleid bottom-up voeden en bevragen, en we monitoren hoe het zich realiseert op het terrein, in beleidsteksten en -realisaties. Net zo goed houden we rekening met de onzekerheid, vragen of twijfels bij collega's die minder vertrouwd zijn met deze thema's en we ondersteunen hen vanuit KU Leuven Engage doorheen hun loopbaan, al dan niet samen met de facultaire onderzoeks- en onderwijsondersteuners, via praktische en laagdrempelige **vorming** en **advies**.

Dankzij het duurzaamheidsbeleid van de dienst Aankoop wordt de maatschappelijke bezorgdheid om 'mens en milieu' reeds systematisch meegenomen bij **raamcontracten**. De duurzaamheidstoets beoogt de realisatie van aankopen die tijdens hun volledige levenscyclus een zo laag mogelijke milieu-impact hebben en het best scoren op kwalitatief, sociaal en economisch vlak. We verkennen hoe we de duurzaamheidstoets kunnen verbreden met een ethische toets waarin het respecteren van de mensenrechten een plaats krijgt.

4. Iedereen naar waarde schatten

KU Leuven telt veel bevlogen en ambitieuze medewerkers. Hen waarderen moeten we niet enkel doen met een welgemeende dankjewel of een schouderklopje – al dragen die wel bij tot het welbevinden – maar ook door te zorgen voor een haalbaar takenpakket, door transparant feedback te geven bij hun functioneren, door ruimte te laten voor diverse loopbanen en complementaire talenten, door hen correct te verlonen, en door waar mogelijk en gewenst doorgroeikansen te bieden binnen de organisatie. Het personeelsbeleid van KU Leuven is de afgelopen jaren in sneltempo gegroeid en gemoderniseerd. Er zijn bergen werk verzet. Toch tonen de resultaten van de Tevredenheidsmonitor dat er nog veel uitdagingen zijn. Daarom moeten we blijven luisteren naar elkaar en vastberaden verder sleutelen aan het waarderingsbeleid van KU Leuven.

Een dynamisch, proactief en waarderend personeelsbeleid moet wendbaar zijn en aangepast aan de beleidsdoelstellingen van een organisatie en de concrete realiteit waarbinnen ze zich beweegt. De omvang van het personeelsbestand van KU Leuven, de uitdagingen waar we voor staan, de reële impact die personeelsbeleid heeft op de levens en het welbevinden van mensen – het zijn stuk voor stuk argumenten om de expliciete bevoegdheid voor personeelsbeleid en organisatiecultuur aan een **vicerector** toe te vertrouwen en op die manier de nauwe band met het beleid te verankeren.

Het **ATP** is terecht vragende partij om het functieraamwerk waarbinnen het opereert verder te verfijnen en optimaliseren. We zetten met de Personeelsdienst verder in op de uitwerking van **Functieraamwerk 2.0** om flexibeler te kunnen inspelen op wijzigende of tijdelijke noden in een entiteit en op de groei en ontwikkeling van medewerkers. We blijven via interne mobiliteit talent binnen onze organisatie mogelijkheden geven en versterken de rol van leidinggevend in het coachend ondersteunen van een **duurzaam loopbaanpad** voor hun ATP-medewerkers. We verkennen in die context ook de toevoeging van seniorgarden in die klassen van het functieraamwerk waar ze nu ontbreken. ATP-collega's die op basis van de specificiteit van een OPO en hun competenties bewust de eindverantwoordelijkheid kregen voor een OPO, blijven we in lijn met het kader voor onderwijsfuncties waarderen en erkennen we als **titularis**.

De **ABAP-geleding** vormt in vele opzichten een bijzondere groep binnen KU Leuven. ABAP-collega's leveren een fundamentele bijdrage aan de kernopdrachten van onze universiteit – onderwijs en onderzoek – maar ervaren de tijdelijkheid van hun statuut soms als frustrerend. Ze voelen zich nog te vaak aan de zijlijn staan en onvoldoende gehoord en gewaardeerd. We werken samen met hen toe naar **concrete acties en initiatieven** die duurzaam kunnen worden ingevoerd doorheen de organisatie en die écht een verschil kunnen maken in hoe zij hun werkomgeving ervaren en in hoe ze zich gewaardeerd voelen. **Feedback krijgen én geven** in structurele loopbaangesprekken maken daar deel van uit. Als ABAP-collega's gebukt gaan onder ongepast gedrag of een al te hoge werkdruk, nemen we als organisatie onze **verantwoordelijkheid** op, in het volle besef dat zij zich al te vaak in een kwetsbare positie bevinden.

Het is belangrijk om naar ABAP-collega's eerlijk te blijven communiceren over de tijdelijkheid van hun mandaat (en hen dan ook te ondersteunen in hun verdere carrièreplanning): niet iedereen kan immers aan KU Leuven blijven en ZAP-leden kunnen geen engagementen aangaan die ze mogelijk niet kunnen waarmaken. Tegelijk moeten we de resultaten meenemen van een eerste grondige evaluatie van het **ODOT-beleid**. Dat recent ingevoerde beleid moet via contracten van onbepaalde duur met een einddatum (ODOT) een einde maken aan de onzekerheid die gepaard gaat met herhaalde kortlopende contracten van bepaalde duur. Bereikt het dat doel, en leidt de verhoogde sensibilisering die de ODOT-regeling beoogt rond de precaire situatie van ABAP-collega's in tijdelijke mandaten tot een verhoging van het aantal vaste contracten? We beluisteren hiervoor zowel de betrokken ABAP- en ZAP-collega's als de faculteiten en departementen.

De financiële verschillen bij de doctorandi die met een buitenlandse doctoraatsbeurs naar KU Leuven komen, zijn groot. Niet alle **doctoraatsbeurzen** volstaan om de leefkost in Vlaanderen te dekken, en heel wat van deze doctorandi ondervinden hierdoor bijkomende mentale druk. Ook hun bijdrage aan ons onderzoek moeten we correct waarderen. Daarom hebben we de morele verantwoordelijkheid om in kaart te brengen hoe groot de financiële verschillen in werkelijkheid zijn, hoeveel doctorandi we aantrekken die in zo'n situatie verkeren, en, als we ze willen blijven aantrekken, welke maatregelen nodig zijn om ook aan deze groep van doctorandi een fair traject en een eerlijke kans op slagen te geven.

Het nieuwe **waarderingskader** voor ZAP kiest resoluut voor een ambitieus ZAP-personeelsbeleid dat binnen de waarden en noden van de instelling ruimte laat voor eigen accenten en keuzes, voor een echt gedifferentieerd loopbaankader voor ZAP dus. Het is vooral belangrijk dat kader nu ingang te doen vinden door het systematisch in te bedden in de verschillende fases van de ZAP-loopbaan: van sollicitatie (zoals in vacatureteksten), over tenuretrackcontracten (inclusief aandacht voor de specifieke situatie van internationale collega's), tot ZAP-review en BeCo-adviezen bij bevorderingsaanvragen. Alleen zo kan het waarderingskader gaan leven in de hele organisatie en de beoogde cultuuromslag realiseren.

De specifieke context van het **klinisch ZAP** verdient bijzondere aandacht. Hun takenpakket ligt in handen van hun medisch diensthoofd, terwijl departement en faculteit respectievelijk de onderzoekscomponent coördineren en de onderwijsopdrachten toewijzen. Structurele afstemming tussen al deze partners is daarom essentieel om het klinisch ZAP toe te laten hun vierledige taak met voldoening uit te voeren en hen de waardering te geven die ze verdienen. Samen met onze universitaire ziekenhuizen onderzoeken we hoe we hen de nodige tijd en ruimte kunnen bieden en trachten we transparantie te brengen in de verwachtingen die nu eerder impliciet worden gesteld. Verwachtingen op individueel vlak moeten daarbij kunnen gecomplementeerd worden door verwachtingen die eerder op dienstniveau worden ingevuld. We onderzoeken ook hoe de aanvragen voor een sabbatical meer laagdrempelig aangepakt kunnen worden en of hun specifieke situatie voor bijkomende (impliciete) drempels zorgt bij het indienen van bevorderingsaanvragen.

We blijven zorgzaam omgaan met collega's uit het **integratiekader** (OP1/OP2/OP3/ATP-IK). Ook hun stem moeten we blijven horen in beleidsorganen, en ook hun bijdrage aan de organisatie moeten we correct blijven waarderen. Zij vormen bovendien vaak een belangrijke motor binnen onze opleidingen, en hun vertrek na pensionering dreigt de nood aan een onderwijsmiddenkader op scherp te stellen. Dit vraagt een proactief en doordacht beleid dat vooruitkijkt en expertise koestert.

Een organisatie als KU Leuven draait om mensen. Hen correct naar waarde schatten en verlonen doorheen hun **loopbaan** is essentieel. Om tegemoet te komen aan de verschillende noden en personeelsprofielen binnen KU Leuven, verkennen we samen met de personeelsdienst en de vertegenwoordigers van de betrokken geledingen de haalbaarheid en wenselijkheid van een **cafetariaplan**: hoe kunnen we de verloning van collega's binnen het huidige fiscale kader inzetten voor activiteiten of voordelen die flexibel inspelen op hun specifieke behoeften? Zo wordt bekeken of de recent uitgewerkte fietsleasing uitgebreid kan worden naar andere **mobilitetsoplossingen**. Daarnaast willen we andere mogelijkheden onderzoeken zoals collega's toelaten om brutoloon om te zetten naar bijkomende vakantiedagen, extra verzekeringen, leasing van elektronica of maaltijdcheques. Dat zou alle collega's de kans geven hun **loonpakket** aan hun behoeften aan te passen, zodat onze verloning competitief blijft met die van andere werkgevers.



EEN UNIVERSITEIT MIDDEN IN DE WERELD

De wereld heeft meer dan ooit nood aan sterke universiteiten die bakens zijn in de samenleving, die de maatschappij een spiegel durven voor te houden, mythes en fake news doorprikken en vanuit hun veelzijdige expertise doordacht én moedig standpunt innemen. Sterke universiteiten doen dat door maatschappelijke uitdagingen grondig te bestuderen, analyses op zo'n manier te delen dat ze bevattelijk zijn voor beleidsmakers en het brede publiek en door waar mogelijk ook oplossingen aan te reiken of mogelijke volgende stappen te schetsen. De maatschappelijke rol die universiteiten kunnen en horen op te nemen kent dan ook veel gezichten. Die rol versterken en het maatschappelijke engagement van en in KU Leuven aanzwengelen vraagt een meerlagige en brede aanpak, die voor mij een apart hoofdstuk verdient.

Ook op dit terrein werden de afgelopen beleidsperiode al grote stappen gezet, maar toch kunnen en moeten we beter doen. Ik wil als rector betrokken en gedreven mee bouwen aan initiatieven die de dialoog tussen universiteit en samenleving versterken, samen met de vele actoren die er binnen KU Leuven nu al toe bijdragen. Die initiatieven horen ingebed te liggen in ons onderzoek en onze dienstverlening, maar net zo goed in het onderwijs dat we verzorgen en in hoe we ons als organisatie van en voor mensen definiëren. Ze moeten er op een duurzame en inclusieve manier vorm krijgen. Ik wil daarom van engagement een doorleefde en gedeelde prioriteit maken. De opportuniteiten hiertoe zijn legio. De maatschappelijke impact van ons onderzoek is nu al groot maar kan door versterkte inspanningen voor de sociale valorisatie ervan nog groter worden. Via de School of Education en het onderwijsonderzoek van KU Leuven, met LIVO als belangrijke nieuwe partner, krijgt het engagement van KU Leuven naar het leerplichtonderwijs steeds duidelijker vorm. Door het aanbod van KU Leuven rond levenslang leren nog beter te ondersteunen, kunnen we ook daar een krachtige motor van maken in het breed uitdragen van onze expertise. En ook op het vlak van wetenschapscommunicatie kunnen we een tandje bijsteken.

Een universiteit mag niet vanuit de hoogte handelen. Ze staat niet boven of naast de samenleving – ze hoort er middenin te staan. Ze moet niet alleen spreken of luisteren, maar moet in dialoog gaan. Ze mag niet alleen in woorden haar rol opnemen, maar moet dat vooral ook in daden doen. Nu universiteiten en wetenschappelijke kennis overal ter wereld onder druk komen te staan, is het nóg belangrijker geworden om met KU Leuven midden in de wereld te staan en ons uit te spreken. Want onderzoek en onderwijs kunnen een krachtige, verbindende rol spelen in de maatschappij, lokaal én globaal, en dienstverlening zit sterk verankerd in onze opdrachtverklaring. We kunnen als universiteiten daarbij de krachten nog meer bundelen en, over grenzen heen, niet alleen de academische vrijheid veilig stellen en verdedigen, maar ook samen wetenschappelijk onderbouwde argumenten aanleveren ter ondersteuning van de politieke besluitvorming. Dat vraagt bevlogen, maar ook geduldig en verbindend leiderschap en de kracht om te netwerken en de lijnen met beleidsmakers op alle niveaus open te houden. Die opdracht wil ik samen met de universitaire gemeenschap opnemen. Intern luisterbereid, ondersteund door experts en vanuit een jarenlange vertrouwde relatie met de relevantie van de netwerken waarvan we deel uitmaken voor elk van de thema's die op ons pad komen. Ook in moeilijke thema's die rondom ons tot verdeling leiden, zoeken we zo samen de verbinding op en vormen we een baken voor de samenleving.



1. Moedig en verbonden in een complexe wereld

Als academici zijn we ingebed in een soms lokale maar meestal ook internationale gemeenschap van partners, die elkaar telkens weer vanuit een gedeelde interesse en gedrevenheid ontmoeten, uitdagen of meenemen in nieuwe vragen. Onderzoek en onderwijs vormen de lijn die perspectieven, culturen en nationaliteiten samenbrengt en de focus legt op wat ons verbindt, veeleer dan wat ons onderscheidt. Als universitaire partners zich echter direct of indirect schuldig maken aan ernstige schendingen van de mensenrechten of als de academische vrijheid in het gedrang komt, moeten we als KU Leuven onze verantwoordelijkheid opnemen, niet alleen in het standpunt dat we gezamenlijk uitwerken, maar ook in de acties die we nemen. Dat vraagt moed én solidariteit.

Onze internationale samenwerkingen worden geregeld onder druk gezet, bv. door schendingen van mensenrechten. KU Leuven toetst alle samenwerkingsakkoorden met externe academische en niet-academische partners op het vlak van onderzoek, onderwijs en dienstverlening via de zogenaamde '[mensenrechtentoets](#)' af aan de principes van de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens. Die taak wordt opgenomen binnen de ethische commissie [Dual Use, Military Use and Misuse of Research \(EC DMM\)](#). Directe of indirecte betrokkenheid bij schendingen van de mensenrechten zijn echter niet altijd eenvoudig te bepalen, tot ontevredenheid en frustratie van velen. De vraag naar een grondig en geïnformeerd debat over deze kwestie leeft terecht onder collega's en studenten. Ook de recent toegenomen vraag naar meer strategische autonomie op militair vlak binnen Europa, net als de steeds toenemende druk op de academische vrijheid, dwingen ons tot standpuntbepaling. We investeren daarom in een **structurele en transparante werkwijze om op het niveau van de universiteit tot gedragen standpuntbepaling te komen rond samenwerkingsverbanden in al hun vormen**, moedig en ongebonden. Het waardenkader dat KU Leuven onderschrijft moet daarbij richtinggevend zijn. Waar deze moedige houding negatieve gevolgen heeft voor individuele leden van onze organisatie moeten solidariteitsmechanismen in werking treden.

Op Europees vlak moeten we vanuit sterke partnerschappen zoals LERU samen met andere onderzoeksintensieve universiteiten blijven wegen op het **Europese beleid** en het belang van de academische vrijheid blijven beklemtonen, tegen de wereldwijd groeiende aversie voor wetenschappelijke argumentatie in. **Ook binnen deze partnerschappen is engagement vanuit KU Leuven nodig**, bv. om de vraag naar een consequent en rechtvaardig Europees subsidiebeleid met respect voor de mensenrechten op tafel te blijven leggen. Met UNA Europa kunnen we dan weer, bottom-up en dus *samen met* onderzoekers en faculteiten, verder timmeren aan onderwijs- en onderzoeksinitiatieven die ons gedeelde maatschappelijk engagement in Europa uitdragen. Laat ons bij de regionale, Europese en globale partnerschappen die we aangaan dan wel telkens de ambities scherp houden en ook de partnerschappen zelf blijven uitdagen, bevragen op hun verdiensten en meerwaarde en de duurzaamheid ervan bewaken. Zo maken we samen van breed maatschappelijk engagement een speerpunt dat ons verbindt én voortstuwt.

We nemen naast een moedige en ongebonden houding ook een **zorgzame houding aan naar die collega's en studenten die in precaire situaties terechtkomen** bv. als gevolg van oorlogssituaties of totalitaire regimes. We behouden onze openheid rond het opvangen van studenten en onderzoekers uit oorlogslanden of landen met ernstige bedreigingen en continueren de vele initiatieven die daarvoor nu al lopen (zoals de opvang van vluchtelingen-studenten, het *Daughters for life*-programma, het pilootproject EU-Passworld en *Scholars at Risk*), maar zetten daarnaast versterkt in op aanbod voor onderwijs- en onderzoekssamenwerking in gebieden waar men door het oorlogsgeweld verstoken blijft van onderwijs. Via onze samenwerking aan het consortium van universiteiten dat [the Global University Academy](#) vormgeeft, werken we zo onder andere aan een hogeronderwijsaanbod voor de lokale en vaak ontheemde bevolking in door oorlog geteisterde gebieden en vluchtelingenkampen.

2. Engagement in, voor en met de samenleving

De opdrachtverklaring van KU Leuven stelt het helder: KU Leuven wil jonge mensen voorbereiden op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid, met bijzondere aandacht voor de meest kwetsbaren. Nu die meest kwetsbaren in een groeiende cultuur van spierballengerol meer dan ooit uit de boot dreigen te vallen, is het essentieel dat we dat engagement ook ten volle waarmaken. We nemen onze verantwoordelijkheid naar de maatschappij ook nu al op vele manieren op. Onze studenten kunnen engagement opnemen via tal van initiatieven, vaak binnen organisaties waarvoor we vanuit KU Leuven ons engagement ook tonen door er structureel mee samen te werken. In ons onderzoek en onderwijs staan we nu al op vele manieren midden in de samenleving. In KU Leuven Engage werd het belang van engagement en solidariteit het voorbije jaar structureel verankerd en verbonden met de aandacht die we ook aan duurzaamheid, diversiteit en inclusie willen geven. Er zijn dus al heel wat inspanningen gebeurd. Die inspanningen wil ik de komende jaren consolideren en versterken waar mogelijk, op uiteenlopende manieren. Zo maken we van KU Leuven een plek waar engagement een doorleefde realiteit is die ons verbindt – met de maatschappij, én met elkaar.

De [Wetenschapswinkel](#), [Service learning](#), [Engagement op KOT](#), de [A-Crew](#), [iCare](#) ... het zijn prachtige voorbeelden van hoe onze **studenten solidariteit** actief omzetten in engagement binnen en buiten KU Leuven. In al deze vormen van maatschappelijke solidariteit staan wederzijdse betrokkenheid en partnerschap centraal: wij verrijken onze partners, maar evenzeer verrijken zij ons onderwijs, ons onderzoek en onze gemeenschap. Vele ervan helpen onze studenten om het grote belang dat we met KU Leuven hechten aan inclusie en diversiteitsgevoelens omgaan met de andere concreet om te zetten in de praktijk. We mogen trots zijn op de vele mogelijkheden voor engagement die we onze studenten aanbieden! Toch willen we ons engagement nog verdiepen en bekijken hoe we deze mogelijkheden verder kunnen uitbreiden en een grotere groep van studenten hieraan kunnen laten participeren.

Aan de basis van de engagementskansen die we onze studenten bieden liggen vaak samenwerkingsakkoorden met sociale organisaties en instellingen. We versterken ons **institutionele engagement** voor hen en blijven sociale initiatieven als [TADA Brussel en Leuven](#), [buddywerking](#) voor studenten, de [groentetas](#), [Humasol](#) en Academics for Development ([AFD](#)) ondersteunen en waar mogelijk uitbreiden. We nemen daarbij de kracht van onze regionale inbedding mee (waarom bijvoorbeeld TADA niet ook uitrollen op de andere campussen in een grootstedelijke context?), en verkennen pistes om huidige, succesvolle formules zoals die van buddywerking uit te breiden naar studenten met specifieke taalnoden.

Engagement opnemen zit in het DNA van KU Leuven als organisatie. Waarom zouden we de Engage-werking dan ook niet sterker uitbreiden naar **personeelsleden** en ook hen de kans geven om zowel in eigen land als in het Globale Zuiden engagement naar de samenleving op te nemen? We namen hier al een start met het buddysysteem waar emeriti kunnen op intekenen, maar we willen ook andere collega's betrekken. Dat kan bijvoorbeeld via collectieve sociale projecten van engagement (zoals [TADA](#) in Brussel en Leuven) waar elk personeelslid op kan intekenen. En waarom zouden we ook ons engagement binnen de studenteninitiatieven [Humasol](#) en [AFD](#) niet uitbreiden naar personeelsleden? Zo kunnen ook zij projecten rond hernieuwbare energie, water en duurzame technologie in het Globale Zuiden mee ondersteunen (Humasol) of zichzelf verrijken en sociale impact creëren door bij te dragen aan een multidisciplinaire en interculturele ondernemerservaring in het Globale Zuiden ([AFD](#)). We ondersteunen dit actief door hiervoor ook tijd te voorzien: elk personeelslid moet kunnen beschikken over een aantal uren **engagementstijd** die tijdens de werkuren kunnen worden opgenomen, zowel individueel als in team (als 'sociale teambuilding'). Want engagement opnemen is een verrijking voor elk van ons en dus ook voor KU Leuven.

In ons onderzoek en onderwijs zetten we nu al vaak de stap naar de samenleving door **samen aan onderzoek en onderwijs te doen**. Denk maar aan citizen science, dat burgers actief betreft bij wetenschappelijk onderzoek en zo kan bijdragen aan het vertrouwen van de samenleving in wetenschap. Of aan de partnerschappen die we aangaan met scholen, bedrijven, ziekenhuizen en andere zorginstellingen om samen jongeren op te leiden en klaar te stomen voor de praktijk, bijvoorbeeld via stages. We stellen onze expertise letterlijk ten dienste van de samenleving door ons als **dienstverleners** in te zetten voor een toegankelijk en kwalitatief aanbod van gezondheids- en welzijnszorg, in onze universitaire ziekenhuizen, via [Z.org KU Leuven](#) of initiatieven zoals [PraxisP](#). We dragen met onze experts bij aan het brede onderwijslandschap in Vlaanderen in ontwikkel- en evaluatiecommissies voor curricula in het lager en secundair onderwijs. We zijn voortrekkers in het opstellen en implementeren van oriënteringsinstrumenten, start- en ijkingsstoetsen en toelatingsexamens. **Ook dat zijn vormen van engagement** waarin we moeten blijven investeren én die we intern niet mogen vergeten te honoreren want ze vragen grote inspanningen. In de partnerschappen die we aangaan in het kader van stages moeten we daarbij zorgzaam aandacht blijven hebben voor de werkcontext en sociale veiligheid van onze studenten. En waarom zouden sterke initiatieven zoals de Lessen voor de 21e eeuw en sommige activiteiten van [Metaforum](#) niet nog meer kunnen evolueren naar publieke events waar de dialoog wordt opgezocht met een breder publiek en **samen wordt nagedacht over belangrijke thema's**? Metaforum staat sterk in maatschappelijke adviesverlening waarin multiperspectiviteit en nuance centraal staan, maar de boeiende middaggesprekken die het organiseert verdienen een groter publiek en kunnen mogelijk breder worden opengesteld. Goede praktijken zoals de [Think Corner](#) van de universiteit van Helsinki kunnen daar inspiratie bieden.

Het [Green Office](#), de [Ecoteams](#), de [duurzaamheidsweek](#), [duurzame bedrijfsvoering](#) ... het zijn maar enkele voorbeelden van hoe het engagement rond **duurzaamheid** binnen KU Leuven zeer concrete vormen aanneemt en hoe studenten en medewerkers elke dag opnieuw het verschil maken. Het is geen toeval dat we in de [QS World University Rankings: Sustainability 2025](#), die 1744 universiteiten wereldwijd rangschikt op basis van impact op milieu, sociale impact en goed bestuur, op de 25e plaats prijken. Duurzaamheidsinitiatieven binnen KU Leuven hebben een bredere maatschappelijke impact: een lagere ecologische voetafdruk van onze studenten en medewerkers heeft lokaal en globaal effect en elke gesensibiliseerde student en medewerker zal de waarden van duurzaamheid mee uitdragen buiten de studeer- en werkcontext. Het is dan ook essentieel dat we blijven inzetten op duurzaamheid ten dienste van de maatschappij. Om ieders engagement echt voluit mee te kunnen nemen hebben we nood aan een **overkoepelende duurzaamheidsvisie** op lange termijn, zoals terecht gevraagd door de [Duurzaamheidsraad](#). Meer dan ooit moeten we hierbij ook kritisch naar onszelf durven kijken: wat is onze ecologische voetafdruk en vooral hoe kunnen we hem verkleinen? We hebben ons energieverbruik en reisbeleid al sterk aangepast, maar moeten ook onze ziekenhuis- en labo-activiteiten, internet- en dataverbruik duurzamer maken. Daarnaast kan ieder van ons ook via eenvoudige aanpassingen aan onze gewoontes een steentje bijdragen en voor grotere bewustwording zorgen, en het is aan ons om elke student en collega hiertoe te inspireren met concrete ideeën en acties. We stemmen onze overkoepelende duurzaamheidsvisie en concrete initiatieven waar mogelijk ook af met de visie en plannen van lokale besturen, denk bijvoorbeeld maar aan [Leuven 2030](#) of [Go4Brussel 2030](#).

Met de oprichting van de [School of Education](#), waarin we alle educatieve masteropleidingen over de faculteiten heen samenbrengen, hebben we een belangrijke stap gezet om ons engagement ten aanzien van het onderwijsveld te consolideren. Het mag duidelijk zijn: we willen de komende jaren veel meer studenten opleiden tot sterke en gemotiveerde leraren, en we willen aan KU Leuven de verantwoordelijkheid blijven opnemen voor de professionalisering van het onderwijsveld. We gaan daarbij voluit voor de voordelen die deze schaalvergroting in zich draagt op het vlak van administratie, communicatie naar studenten én scholen, rekrutering en community building, maar blijven tegelijk het belang van de specifieke vakdidactische expertise benadrukken. We zetten versterkt in op een helder stagekader en een eenduidige communicatielijijn naar de stagescholen. En we blijven via sterk onderwijsonderzoek en bij monde van onze experts en beleidsmakers ons engagement waarmaken om te wegen op het Vlaamse beleid in de discussies rond leraarschap en de verhouding tot en samenwerking met de professionele bachelors. We bepalen zo mee de toekomst van het onderwijsveld in Vlaanderen.

Engagement opnemen naar de maatschappij toe doen we ook door ons aanbod van **levenslang leren**. Ook hier werden de afgelopen jaren reeds stappen gezet, onder meer via KU Leuven Continue, en door het creëren van een financieel kader dat via heldere sensibilisering over de financiering van deze initiatieven de duurzaamheid ervan wil helpen garanderen. We streven daarbij maximaal, maar zeker niet uitsluitend, naar nascholingsinitiatieven die zelfbedruipend zijn en zoeken als organisatie samen met de betrokken initiatiefnemers, faculteiten en onderzoeksgroepen naar solidarisering voor die initiatieven die het financieel moeilijk hebben maar op basis van hun maatschappelijke impact net van grote waarde zijn en moeten kunnen behouden blijven. Naar deze initiatieven mag niet louter financieel gekeken worden – ook dat is engagement. Om onze onderzoeksgroepen en faculteiten toe te laten zich te focussen op het aanbod zelf, versterken we het kader voor levenslang leren ook met formules ter ondersteuning en businessmodellen die initiatiefnemers inspireren en de weg wijzen, en via [Continue.be](#) blijven we hen ondersteunen in de communicatie over hun initiatieven.

In opvolging van de adviezen van onze onderwijsexperts investeren we in het bijzonder ook in een aantrekkelijk en hedendaags **professionaliseringsaanbod op maat van leraren**. Naast nascholing op basis van de nieuwste onderzoeksresultaten en vakdidactische inzichten, is er binnen het werkveld nood aan sterke opleidingspaden voor zij-instromers (werkstudenten en Leraren-in-Opleiding (LIO's)) en aan microcredentials waarmee leraren die terechtkomen in disciplines die niet geheel overeenkomen met hun diploma een stevige disciplinaire impuls kunnen krijgen. We tekenen hiervoor een financieel kader uit dat rekening houdt met de beperkte professionaliseringsmiddelen waarover scholen beschikken: vanuit het grote maatschappelijke belang van de professionalisering van leraren, werken we binnen KU Leuven een aanpak uit waarbij vrijstelling van overhead of zelfs financiële ondersteuning als incentives functioneren om een kostenbewust maar ambitieus aanbod uit te tekenen.

Met **KU Leuven Engage** hebben we het engagement van KU Leuven verankerd in één overkoepelende dienst die zich ook inzet voor duurzaamheid, solidariteit en inclusie. KU Leuven Engage moet de spil worden in het netwerk van actoren en partners, kennis en praktijk samenbrengen en op een evidence-geïnformeerde manier stevige en duurzame beleidsondersteuning bieden. De dienst zal de komende jaren op kruissnelheid komen en als vliegwiel fungeren in de coördinatie en verdere uitbouw van initiatieven en samenwerkingen rond solidariteit en engagement en verdient daarom alle steun. De kansen die hier liggen voor KU Leuven zijn legio. We bekijken met de collega's van KU Leuven Engage welke rol zij, al dan niet in samenwerking met relevante [externe partners](#), kunnen opnemen in het uitwerken van een aanbod van projecten waarvoor collega's en teams hun 'engagementstijd' kunnen opnemen. En waarom zou KU Leuven Engage vanuit de vele partnerschappen die het heeft met sociale organisaties geen rol kunnen spelen in het samenbrengen van sociale actoren en onderzoekers, of in het versterkt communiceren over de sociale impact van ons onderzoek?

3. Voluit kennis en expertise delen met de samenleving

Als leden van de universiteit en als collectief willen we een baken zijn in een erg complexe wereld. We willen onze kennis en expertise nog meer ten dienste stellen van de samenleving en in het bijzonder van de meest kwetsbare. Dat betekent niet dat alle onderzoek en onderwijs toegepast moet zijn, wél dat we nog meer inspanningen leveren om onze onderzoeksresultaten en de inzichten van onze onderzoekers en beleidsmakers op een structurele en doeltreffende manier te delen in ons onderwijs en naar de bredere maatschappij. Doorgedreven en heldere wetenschapscommunicatie moet meer dan ooit een prioriteit worden voor de hele universiteit.

We leveren aan KU Leuven grote inspanningen om **onze onderzoeksresultaten en –inzichten onder de aandacht te brengen van de samenleving**. Soms snel en bondig, bv. via universiteitsbrede persberichten, dan weer trager en voor een breed publiek, via de KU Leuven Stories, Sonar, Sonoor, Karakter en tal van nieuwsbrieven, of doelgericht en grondig onderbouwd, bv. via de visieteksten van [Metaforum](#) of de positiepapers van [Ethics@KULeuven](#). Regelmatig worden beleidsstandpunten gedeeld via opiniestukken, openingsredes en/of blogs. Heel wat andere partners binnen KU Leuven (individuele onderzoekers, onderzoeksgroepen, departementen, faculteiten, en nu ook instituten) werkten de afgelopen jaren aan manieren om hun onderzoek op een boeiende en toegankelijke manier in beeld te brengen, via nieuwsbrieven, sociale media, blogs en/of opiniestukken. Die veelheid aan communicatiekanalen, werkwijzen en partners schetsen een [rijk geschakeerd beeld](#) van waar we aan KU Leuven mee bezig zijn. Ze geven collega's de kans om zelf gericht te communiceren en hun onderzoek aan de samenleving te tonen. Tegelijk missen we nu soms (communicatie)kansen – doordat we té versnipperd werken, doelgroepen missen of doordat het vaak dezelfde collega's zijn die het woord nemen terwijl anderen mogelijk even belangrijke inzichten willen delen, maar niet weten hoe. We brengen daarom samen met de betrokken collega's van de overkoepelende diensten nauwkeurig in kaart hoe KU Leuven zich nu tot de samenleving richt en werken een haalbare werkwijze uit om de **outreach en valorisatie van onderzoek meer systematisch en doordacht en dus ook doeltreffender aan te pakken**. Niet alleen voor het brede publiek, maar via gerichte informatiestromen ook naar specifieke (maatschappelijke, industriële en andere) stakeholders. Zo maximaliseren we de impact die we vanuit onze kennis en inzichten kunnen hebben.

Net zo goed zijn er nog kanalen voor [wetenschapscommunicatie](#) die nu nog onvoldoende gekend zijn of ingezet worden, en die **laagdrempelige, maar daarom niet minder waardevolle kansen bieden om onderzoek bij een breed publiek of een specifieke doelgroep te brengen**. Denk bv. aan de kinderuniversiteit, de wetenschapswinkel en Junior College. Ook hier kunnen we nog vooruitgang boeken door de brede waaier aan mogelijkheden op het terrein van de wetenschapscommunicatie meer systematisch in kaart te brengen, waar mogelijk te stroomlijnen en ondersteunen, en er intern, naar onze eigen collega's toe, beter over te communiceren. De mogelijkheden van de wetenschapswinkel in het kader van onderzoek kunnen nog sterker naar begeleiders van bachelorpapers en masterproeven worden uitgedragen via POC's. Via teamvorming tussen universiteitsbrede en lokale communicatiemedewerkers en onderzoeksondersteuners kunnen we deze diversiteit aan kansen voor wetenschapscommunicatie vervolgens ook maximaal uitdragen en inzetten.

In onze (proactieve) communicatie over onderzoeksresultaten primeren steeds nuance en wetenschappelijke argumentatie. Diezelfde nuance en wetenschappelijke argumentatie moeten we ook reactief inzetten, bv. in het kader van **wetenschappelijke fact-checking**. Als universiteit hebben we momenteel geen structurele werkwijze om snel te kunnen inspelen op wat gebeurt, leeft en gezegd wordt binnen de samenleving. We verkennen daarom of en zo ja hoe we aan KU Leuven adequate en snelle wetenschappelijke fact-checking kunnen organiseren die vervolgens even adequaat en snel wordt gecommuniceerd.

Onze expertise moet niet alleen ten dienste van het brede publiek staan. Het is even belangrijk om zowel het **eigen beleid** als dat van onze **overheden** in gevoelige dossiers of bij crisissen te blijven inspireren **vanuit brede en diverse wetenschappelijke perspectieven**. Niet vanuit steeds dezelfde beperkte groep van vertrouwelingen, maar in volle transparantie en gevoed door de relevante groep van experts (junior en senior onderzoekers, medewerkers, en waar van toepassing ook studenten). De aanpak van de pandemie, toen we als beleidsmakers team hebben gevormd met experts en ervaringsdeskundigen, kan hier als voorbeeld dienen. We bekijken hoe we dit proces structureel kunnen vormgeven en inpassen in onze werking. Er wachten ons immers heel wat discussies waarbij deze methodiek tot wetenschappelijk onderbouwde en sterker gedragen adviezen en besluiten kan leiden en intern wantrouwen of frustraties over onduidelijke besluitvorming kan wegnemen. Denk maar aan de discussies over de plaats en rol van academische ziekenhuizen in het zorglandschap. Over hoe we met de faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen, met financiering van de overheid en steun van het Universitair Psychiatrisch Centrum, de opleiding van klinisch psychologen financieel haalbaar kunnen maken. Over hoe we de samenleving bewust(er) kunnen maken van het grote belang van internationalisering en ontwikkelingssamenwerking. Mijn ervaring binnen onderwijsbeleid heeft me geleerd dat een dergelijke aanpak zowel intern als bij de afstemming met nationale en internationale politieke beleidsmakers vertrouwen wekt en bruggen slaat.

4. Samenwerkingen en partnerschappen

Samenwerking op het vlak van onderzoek en onderwijs verruimt onze blik en kan een krachtige socio-culturele en economische hefboom vormen voor onze regio. Samenwerking met wetenschappers dichtbij en met academici overal ter wereld hoort daarom een prioriteit te blijven. We blijven de vele sterke partnerschappen en samenwerkingen die KU Leuven is aangegaan dan ook koesteren en versterken. Het is daarbij echter ook van belang om de primaire doelstellingen van de samenwerkingsverbanden helder voor ogen te houden, hun meerwaarde te blijven opzoeken en consequent te handelen indien die meerwaarde er niet langer is. Als KU Leuven, met daarbinnen de universiteit, LRD en de universitaire ziekenhuizen, willen we verbondenheid realiseren via de verschillende partnerschappen die we aangaan voor onze kernactiviteiten.

Met onze hogescholen binnen de **Associatie KU Leuven** bundelen we al jaren de krachten voor een kansrijk, kwaliteitsvol en toekomstgericht hoger onderwijs. Als gelijkwaardige partners werken we consequent toe naar een eengemaakte hogeronderwijsruimte die stevig uitgebouwd is als een continuüm van opleidingen: van praktisch tot academisch, van kort tot lang. Een hogeronderwijsruimte waar het talent van onze studenten maximaal tot ontplooiing kan komen. We tekenen daartoe de nodige bruggen en leerwaaiers uit tussen en over onze instellingen heen en kijken samen kritisch naar studententrajecten die niet optimaal verlopen. We vragen de komende jaren een **versterkt engagement van onze partners** om dit heel concreet waar te maken en stellen de student en zijn studieloopbaan centraal. We reiken samen de hand naar het leerplichtonderwijs. We zorgen voor een goede afstemming tussen de eindcompetenties verworven in de doorstroomopties van het secundair onderwijs en de startcompetenties nodig in het hoger onderwijs. Daar waar we samen gehuisvest zijn, evolueren we naar een echt partnerschap waar plaats is voor een hartelijke onderwijs- en onderzoekssamenwerking tussen de collega's en naar een zo maximaal mogelijke gezamenlijke aanpak voor de studentenvoorzieningen. Via onze School of Education versterken we samen met de lerarenopleidingen van de hogescholen het leerplichtonderwijs en werken we verder aan een coherent geheel voor onderwijs en onderzoek in de zorgsector. We zetten ook samen in op levenslang leren via het Continue-platform en bouwen verder aan een sterk aanbod, waarbij we gebruikmaken van de schaalvoordelen en van onze regionale aanwezigheid in Vlaanderen en Brussel om er de opleidingsmodules maximaal te valoriseren. Op het beleidsniveau maken we helder hoe adviezen en thema's op associatieniveau hun beslag kennen binnen KU Leuven. We verbeteren daartoe het besluitvormingsproces binnen KU Leuven en optimaliseren de interne communicatie over thema's die primair van de Associatie uitgaan. Zo verduidelijken we onze betrokkenheid bij de Associatie KU Leuven.

KU Leuven zette de voorbije jaren in op een aantal **interregionale en regionale partnerschappen**. Denk maar aan de Kortrijkse samenwerking met Université de Lille, de versterkte samenwerking met onze zusteruniversiteit via de Leuven-Louvain-University-Alliance (LLUA) en de recent opgestarte samenwerking met TU Eindhoven. Ze laten ons toe om interregionaal de krachten te bundelen en in die regio's onze positie en outreach te versterken. Dat is de kracht van onze partnerschappen dichtbij. Toch blijft een kritische doorlichting van de hefbomen en initiatieven die we binnen deze samenwerkingen voorzien van cruciaal belang. We doen dit op regelmatige basis samen met onze partners. Wederzijdse inhoudelijke versterking moet immers de leidraad zijn, en moet opwegen tegen een eventuele verhoogde administratieve, organisatorische of logistieke impact. Zo verbeteren we waardevolle partnerschappen, maar schrappen we ook initiatieven die onvoldoende tractie krijgen.

Samenwerkingen kennen we ook met **strategische onderzoekscentra** (SOCs), in het bijzonder met het Vlaams Instituut voor Biotechnologie (VIB) en met imec. Bij VIB is zelfs meer dan de helft van de onderzoekers ook verbonden aan de gerelateerde departementen van de groepen Biomedische Wetenschappen of Wetenschap & Technologie. We blijven deze samenwerkingen omarmen, maar hebben ook aandacht voor mogelijke

onduidelijkheden die gepaard kunnen gaan met de dubbele statuten, verschillen in onderzoeksfinanciering en bijkomende opgelegde KPI's bij de partnerorganisaties. We klaren die in alle transparantie uit, zodat onderzoekers samen en in volle collegialiteit aan de slag gaan. Door het bundelen van onze krachten schrijven we samen een nog sterker verhaal. Analoog timmeren we verder aan de samenwerkingsverbanden met EnergyVille, Vito en SCK-CEN.

In de Europese context hebben we, in het kader van de oprichting van **Europese universiteiten**, de voorbije jaren gepioneerd en vorm gegeven aan UNA Europa. Het is geënt op een aantal welgekozen speerpuntthema's en omvat zowel onderzoeks- als onderwijsinitiatieven. Nieuwe onderwijsprogramma's werden uit de grond gestampt in soms erg moeilijke omstandigheden. Verschillen in nationale regelgeving maakten een volwaardig partnerschap voor de eerste gezamenlijke opleiding onmogelijk. De eerste gerealiseerde bacheloropleidingen, met name de Bachelor of European Studies (BAES) en Joint Bachelor in Sustainability (BASUS) beantwoorden aan een reële nood en bieden een nieuwe generatie van studenten een unieke brede opleiding aan. De huidige pilootprojecten moeten nu verzilverd worden, maar ook bijgestuurd waar nodig. Vanuit KU Leuven moeten we de betrokken faculteiten daarin blijven steunen. Eventuele verdere engagementen moeten bovendien alleszins gezamenlijk gedragen worden door de diverse interne én externe partners. Alleen zo kunnen deze samenwerkingen tot een werkbaar geheel en een gedragen succesverhaal uitgroeien.

De Europese initiatieven en de speerpunten die er gekozen werden moeten we blijven aanvullen met andere internationale samenwerkingsverbanden, met bijzondere aandacht voor **partnerschappen met het Globale Zuiden**. De dalende subsidies van VLIR-UOS en de Verenigde Staten die zich terugtrekken uit het internationale toneel dagen alle Europese universiteiten uit om hierin nog meer dan voorheen hun verantwoordelijkheid op te nemen en in te zetten op het duurzaam onderhouden van gelijkwaardige partnerschappen. We moeten als KU Leuven de ambitie hebben om hier via onze Europese en internationale netwerken mee aan het stuur te zitten, in gelijkwaardig partnerschap met de lokale universiteiten. Bij nieuwe samenwerkingsverbanden zetten we daarbij best in op bestaande strategische of vernieuwende (interdisciplinaire) onderzoek- en onderwijsthema's. Lopende samenwerkingen evalueren we regelmatig en kritisch op hun merites. Structurele samenwerkingen die de verwachtingen niet inlossen, moeten we durven in vraag stellen of gewoonweg stopzetten. Zo maken we ruimte en middelen vrij voor nieuwe samenwerkingen. De eerder beleidsmatige netwerken zoals LERU, CESAER en Coimbra, evenals het wereldwijde netwerk Universitas 21, ondersteunen we verder en we laten ons er inspireren door onze internationale peers. We moedigen een bredere participatie van onze collega's aan intervisie en webinars binnen deze partnerschappen aan en maken de resultaten die voortvloeien uit de netwerken meer zichtbaar voor iedereen binnen de universiteit. Op die manier kunnen de netwerken meer gaan leven binnen KU Leuven en maken we de kracht ervan tastbaar voor iedereen.

