SAMEN

ONZE UNIVERSITEIT

INSPIREREN

Visietekst

Rectorverkiezingen 2013

Bart De Moor

www.bartdemoor.be

Uw vertrouwen

Beste studenten, onderzoekers, collega's, medewerkers,

Als kandidaat rector is het een voorrecht na te denken over de toekomst van onze universiteit. Zij geniet internationaal grote naambekendheid door haar geschiedenis en de topkwaliteit die ze biedt in onderwijs, onderzoek en dienstverlening.

In deze biotoop werk ik nu dertig jaar: als student, onderzoeker, gewoon hoogleraar, met beleidsfuncties binnen zowel als buiten de universiteit. Als vicerector heb ik het strategisch plan Internationaal Beleid uitgerold.

Onze universiteit is een bloeiende organisatie, een levende gemeenschap, waar studenten worden gevormd tot de sterkhouders van morgen, waar onderzoekers de toekomst winnen voor volgende generaties, waar professionals ons ondersteunen.

Die universitaire gemeenschap, dáár moeten we aan werken. In de visietekst op mijn website poneer ik daarvoor vier doelstellingen en ook hoe we die zouden kunnen realiseren.

Laten we sleutelen aan de organisatiecultuur, in de universiteit en het ziekenhuis. Sleutelen aan het werk zodat het beter in balans is met het leven. Dichtslibbende regelgeving en organisatorische complexiteit terugschroeven. Functieprofielen laten evolueren in de tijd. Doelstellingen en evaluaties mutualiseren en niet individualiseren. Duidelijker communiceren en terugkoppelen. Samenwerking tussen geledingen bevorderen. De informatica gebruiksvriendelijker maken. Het aanbod van opleidingen verbeteren. Hiertoe de personeelsdienst verder professionaliseren. Voor dit alles een vicerector responsabiliseren.

Laten we verder de kwaliteit in onderwijs, onderzoek en dienstverlening verdiepen, maar de kwantiteit ervan temperen. In de spannende driehoek van onze kerntaken geeft onderzoek diepte en scherpte, onderwijs toekomst en toetsing, dienstverlening breedte en verankering.

Onderwijs verdiepen door het te vernieuwen en te herwaarderen. Niet door verdere conceptualisering, wel door studenten het onderwijs van hún millennium te bieden: brede vorming, verhoogde leerefficiëntie, gevarieerde lesvormen, adequate interactieve e-platformen, *peer assisted learning*, sociale leeromgevingen, gestructureerde internationale mobiliteit. Betere onderwijsondersteuning voor docenten, in mens- en computerkracht. Mutualisering via docententeams. Meer interactie met de arbeidsmarkt. Valorisatie van onderwijs via het web en *summer schools*.

Onderwijs verbeteren door de instroom te oriënteren, de doorstroom bedachtzaam te flexibiliseren. Ook in de academiserende opleidingen. Diversiteit bevorderen maar massificatie vermijden. De capaciteit en financiële gezondheid van de sociale sector verbeteren.

De kwaliteit van *onderzoek* anders sturen, richting *slower science*, de integriteit bewaken, het palet van financieringskanalen vereenvoudigen, verder werken aan loopbaanperspectieven, de kansen voor interdisciplinariteit drastisch opvoeren, internationale samenwerking en onthaalvriendelijkheid aanzwengelen, de diversiteit bij de onderzoekers verbeteren, het onderzoek dat met de integratie meekomt, integreren.

Inzake *dienstverlening*, de economische valorisatie bestendigen, maar de interactie met de maatschappij rond wetenschap, duurzaamheid, ontwikkelingssamenwerking, ethiek, religie en zingeving versterken.

Laten we de bestuursstructuren verhelderen: Zorgen voor bestuurlijke hygiëne op alle niveaus, de ingewikkelde integratiestructuren vereenvoudigen, Kulak nemen als rolmodel voor de kullocs, de bestuursstructuur van het ziekenhuis in zijn verwevenheid met de universiteit, optimaliseren.

Laten we onze politieke slagkracht verbeteren, omdat in de tsunami van wetten en decreten, kwantiteit belangrijker lijkt dan kwaliteit. Maar vooral om de kansen die Vlaanderen en Europa ons bieden, beter te benutten.

Dit zijn mijn vier doelstellingen. Academisch en beleidsmatig heb ik heel wat ervaring, met een juiste mix van gegeven vertrouwen en genomen verantwoordelijkheid. Eenzelfde verantwoordelijkheid wens ik graag op te nemen als rector. Daarvoor vraag ik uw vertrouwen.

Bart De Moor

April 2013

Inhoudsopgave

1 Mijn motivatie ..... - 5 -
2 De universiteit inspireren ..... - 6 -
De universiteit in volle evolutie ..... - 6 -
Missie en waarden ..... - 7 -
Vier doelstellingen ..... - 7 -
Werken aan de organisatie ..... - 8 -
Kwaliteit verdiepen, kwantiteit temperen ..... - 10 -
Heldere structuur, helder bestuur ..... - 10 -
Investeren in de politieke slagkracht ..... - 11 -
3 Onderwijs voor het millennium ..... - 13 -
Where are we now? ..... - 13 -
Het onderwijsaanbod ..... - 13 -
Flexibilisering ..... - 13 -
Vernieuwing in het onderwijs ..... - 14 -
Millennium-onderwijs ..... - 14 -
Andere bouwblokken ..... - 15 -
De instromers oriënteren ..... - 17 -
De ondersteuning verbeteren ..... - 18 -
Valorisatie van onderwijs ..... - 19 -
Kwaliteitsbewaking ..... - 20 -
Visitaties ..... - 20 -
Evaluaties ..... - 21 -
Docententeams ..... - 21 -
4 Een coachend onderzoeksbeleid ..... - 22 -
Het onderzoek versterken ..... - 22 -
Beleidsaccenten ..... - 22 -
Interdisciplinariteit ..... - 23 -
Integriteit ..... - 23 -
Kwaliteit ..... - 24 -
Internationalisering ..... - 24 -
Diversiteit en flexibilisering ..... - 25 -
Coaching en ondersteuning ..... - 26 -
Onderzoeksinfrastructuur ..... - 26 -
Samenwerken met de SOCs ..... - 27 -
5 Impact op de maatschappij ..... - 28 -
Universiteit en maatschappij ..... - 28 -
Academische vrijheid ..... - 28 -
Is wetenschap waardenvrij? ..... - 28 -
Religie en zingeving ..... - 29 -
Wereldbeelden ..... - 29 -
Secularisering ..... - 29 -
Vertrouwen ..... - 30 -
KU Leuven ..... - 30 -
Maatschappelijke uitdagingen ..... - 31 -
Internationaliseren ..... - 31 -
Ontwikkelingssamenwerking ..... - 32 -
Onze ziekenhuizen ..... - 33 -
Duurzaamheid ..... - 33 -
Wetenschapscommunicatie en STEM ..... - 34 -
Valorisatie ..... - 35 -
De genetwerkte universiteit ..... - 36 -
Alumni naar waarde schatten ..... - 36 -
Fondsenwerving ..... - 36 -
Internationale netwerken ..... - 36 -
6. De universiteit als gemeenschap ..... - 38 -
Studenten ..... - 38 -
Diversiteit in de instroom ..... - 38 -
Studentenvoorzieningen ..... - 39 -
Leeromgevingen ..... - 40 -
Sport, Cultuur, Studentenleven ..... - 40 -
Medebeheer ..... - 40 -
Doctorandi en postdocs ..... - 40 -
Professoren ..... - 41 -
Het mooiste beroep ..... - 41 -
Jonge professoren ..... - 42 -
Gender ..... - 43 -
De professionals van het ATP ..... - 44 -
Opleidingen voor leidinggevenden ..... - 45 -
Omgaan met verandering ..... - 45 -
Administratieve vereenvouding ..... - 45 -
Functiewaarderingen ..... - 45 -
Andere vormen van waardering ..... - 46 -

De personeelsdienst als ‘Career Development Center’ voor ATP en ZAP ..... - 46 -
7. Heldere structuur, helder bestuur ..... - 48 -
Bestuurbaarheid ..... - 48 -
Raad van Bestuur en Gebu ..... - 48 -
De Academische Raad revitaliseren ..... - 48 -
Beleidsprioriteiten voor de groepen ..... - 49 -
Besturen in en met het ziekenhuis ..... - 49 -
Een analyse ..... - 49 -
Remedies ..... - 50 -
Corporate governance ..... - 50 -
Kulak als een rolmodel ..... - 51 -
Een geïntegreerde universiteit ..... - 52 -
Kwaliteit van het hoger onderwijs ..... - 52 -
Academiserende opleidingen ..... - 52 -
Bezorgdheden ..... - 52 -
Kansen ..... - 53 -
De dynamiek van integreren ..... - 53 -
Vereenvoudigen en uitbouwen ..... - 53 -
Associatie ..... - 54 -
Epiloog ..... - 55 -

1 Mijn motivatie

Het is een voorrecht te kunnen nadenken over de toekomst van onze universiteit, waarin ik dertig jaar actief ben: als student, vertegenwoordiger op academische raad, doctorandus, bevoegd verklaard navorser, gewoon hoogleraar. Ik heb gedoceerd aan generaties van studenten. Ik ben promotor geweest van tientallen doctorandi, nu uitgezwermd over de hele wereld. In ons gezamenlijk onderzoek werkten we samen met wetenschappers, bio-ingenieurs, geneeskundigen, psychologen en economisten. *Ik heb ongelooflijk veel van hen geleerd!*

Deze drie decennia werden enkele malen onderbroken. Voor verschillende postdoc verblijven in Stanford en Minneapolis. Drie maal voor een politiek mandaat, als federaal kabinetschef wetenschapsbeleid en als adviseur wetenschapsbeleid en kabinetschef socio-economisch beleid van twee Vlaamse ministerpresidenten*. Daar heb ik geleerd dat er altijd een tijd is om te luisteren, te onderbouwen, te discussiëren. Maar ook dat op tijd en stond kordate beslissingen nodig zijn.*

Ik heb mandaten uitgeoefend, als voorzitter van de Herculesstichting, als bestuurder van het Vlaams Instituut voor Biotechnologie, als secretaris bij Technopolis en als wetenschappelijk directeur van een iMinds departement. Dichter bij huis als bestuurder van de Alamire Foundation en als voorzitter van het Industrieel Onderzoeksfonds. Samen met onder andere Leo Apostel lag ik mee aan de basis van de filosofische denkgroep 'Worldviews'. Sinds meer dan twintig jaar publiceren wij boeken over 'wereldbeelden'. Veel plezier haal ik uit mijn activiteiten in wetenschapscommunicatie. *Dit alles heeft mij geleerd dat de universiteit geen ivoren toren is, maar ingebed in de brede samenleving. En dat interdisciplinariteit essentieel is.*

Ik had het geluk vier jaren te mogen dienen als vicerector Internationaal Beleid, de eerste ooit met deze exclusieve bevoegdheid. Het was een uiterst boeiende job, met ongelooflijk veel afwisseling, die mij de wereld van een andere zijde liet zien. We voeren nu met zijn allen het strategisch plan uit dat ik mocht redigeren. *Ik heb geleerd hoe ingrijpend de internationale dimensie zal worden in de komende decennia.*

Als vicerector heb ik het alumnibeleid voor de universiteit nieuw leven ingeblazen. Samen met Alumni Lovanienses, de koepelvereniging van de alumnikringen, zetten we de komende maanden nog een nieuw, professioneel, 'Alumni Office' op de kaart. *De alumni hebben mij geleerd hoe omvangrijk en internationaal ons netwerk wel is, en hoe onderschat en onderbenut.*

Als lid sinds vele jaren van de functiewegingscommissie van de personeelsdienst, heb ik *geleerd hoe groot het werk-ethos is bij alle medewerkers, van alle geledingen, in alle diensten en afdelingen, centraal en decentraal, van onze uitgebreide universiteit.*

Alle rectoren van deze universiteit sinds 1968 heb ik persoonlijk goed gekend: verschillende karakters en stijlen, verschillende invloeden en erfenissen, in tijden van veranderingen, turbulente tijden of relatieve rust. *Ik heb hun verschillende leidersprofielen van nabij geobserveerd.*

Wat is trouwens het ideale profiel van een rector? Dat weet ik niet! Ik kan enkel zeggen wat mijn profiel is: ik ben open, sociaal en extravert, een netwerker, een team speler, gedreven en resultaatsgericht, en ja, een harde werker ook.

Voor U ligt mijn visietekst voor de komende rectorverkiezingen. Het is geen programma. Programmeren leidt tot een vorm van lineair denken en ageren die goed werkt in de computerwereld, maar totaal ongeschikt is voor levende organisaties zoals onze universiteit.

Ik hoop dat mijn visie meer is dan een eloquente analyse van de *status questionis*, waarvan sommigen hun beroep hebben gemaakt. Maar ook hoop ik dat mijn visie verder reikt dan een lineaire uitvoering van wat elders is beslist.

De universiteit is een organisme dat leeft. Het is een complex, dynamisch systeem, met eigen interne wetmatigheden, dat reageert op externe, maatschappelijke impulsen. De universiteit is een netwerk, waarin de bestuursorganen knooppunten zijn die intelligent schakelen. Een universiteit laat zich niet rechtlijnig besturen, maar transformeert zichzelf.

Wellicht wekt deze visietekst de indruk dat de auteur ervan alwetend is. Ik kan U geruststellen. Voor sommige zaken ben ik een ervaringsdeskundige, maar van vele andere weet ik zelf te weinig. Een rector denkt en werkt ook niet alleen, maar vertrouwt op de bestuursploeg die gevalideerd wordt in de universiteitsraad. En op de decanen, de departementsvoorzitters, de professoren en de administratieve en technische medewerkers, de onderzoekers en de studenten. Er is ook de Algemeen Beheerder, en wat voor één!

Dat onze universiteit rijk is, rijk aan geschiedenis, rijk aan mensen en ideeën, rijk aan toekomst, hoeft geen betoog. Ik wil met deze visietekst mijn optimisme met U delen. Ik wil u aanmoedigen om mee te sleutelen aan onze universiteit, zodat we creatief kunnen zijn. Laten we samen de universiteit inspireren!

Met genegenheid en vertrouwen,

Bart De Moor

2 De universiteit inspireren

The only aspect of life
we can predict with certainty
is change

Wat constant is in de wereld, is de verandering. Hierin zijn universiteiten belangrijke scharnierpunten. Willen wij de kwaliteit van het onderwijs voor onze studenten verbeteren, dan zullen wij het moeten vernieuwen, Willen wij de kwaliteit van ons onderzoek consolideren, dan zullen wij de jacht naar kwantiteit moeten temperen. Willen wij de maatschappelijke impact ervan verhogen, dan moeten wij werken aan de relevantie ervan. Wij, dat is de universitaire gemeenschap van studenten, onderzoekers, docenten en medewerkers. Een gemeenschap die meer is dan dan de structuren waarin we werken. In wat volgt, formuleer ik deze kerndoelstellingen in meer detail. Maar ik ga vooral ook in op de vraag, hoe wij deze toekomst kunnen winnen door samen onze universiteit te inspireren.

De universiteit in volle evolutie

πάντα ῥεῖ
Herakleitos

In zijn nieuwe boek met als titel 'Onze toekomst', formuleert **Al Gore** zes verschillende krachten die de veranderingen in onze wereld aandrijven. 1. De *immer groeiende globalisering* die culmineert in wat Al Gore de 'NV Aarde' noemt, waarin alle relaties tussen kapitaal, arbeid, kennis, producenten, consumenten, overheden, snel evolueren; 2. De revolutionaire ontwikkelingen in *digitale communicatie*, wat leidt tot een 'mondiaal collectief denken' van miljarden mensen; 3. De *machtsverschuiving* weg van het Westen naar nieuwe ontluikende machtscentra, niet alleen landen trouwens, maar ook mondiale bedrijven; 4. Het *falen van het geldende economische kompas* met grenzen aan groei en consumptie en een hard groeiende wereldbevolking; 5. De fenomenale *wetenschappelijke doorbraken* waardoor de evolutie zelf in mensenhanden komt; 6. De *radicale ontwrichting tussen de mens en de ecosystemen* van de aarde, samen met een radicale transformatie van energiesystemen, landbouw, mobiliteit en bouw wereldwijd.

Van alle bestaande organisaties zijn universiteiten ongetwijfeld bij de oudste referentiepunten. Toch zijn universiteiten geen statische instellingen. Zij bestaan nog altijd, precies omdat ze zich voortdurend hebben aangepast. Ook vandaag co-evolueren zij met en in de hypergeconnecteerde samenleving. Tegelijkertijd dragen zij bij tot de versnelde transformatie ervan. Zij leiden immers jonge mensen op tot kritische burgers, wereldburgers, met interesse en gewetensvolle aandacht voor lokale en globale vraagstukken. Onze studenten vormen we tot de sterkhouders van morgen. Onze onderzoekers denken na over de wereld zoals die er over twintig jaar zal uitzien. We ontwerpen essentiële componenten van informatie, materialen en energie voor meer welvaart, in de hoop dat die leiden tot meer welzijn in gezondheid en zorg, in cultuur, in sociale interacties. We proberen er voor te zorgen dat dit alles duurzaam kan worden ingepast in de brede maatschappij, met het oog op toekomstige generaties.

Daarom is de universiteit een bron van hoop, hoop voor de toekomst. In wat we doen winnen wij de toekomst.

De mondiale veranderingen waarop Al Gore zinspeelt, hebben hun rechtstreekse impact op de universiteit. Wij voelen dezelfde trends in de snelle internationalisering van ons onderwijs en onderzoek, in de reorganisatie van ons hoger onderwijs door Bologna, in de toenemende mobiliteit van studenten en onderzoekers, in de groeiende diversiteit, in de openheid van onderwijs (*open educational resources*), onderzoek (*open access*) en economische interactie (*open innovation*), die door het internet gekatalyseerd wordt. De machtsverschuiving naar nieuwe ontluikende economieën voelen wij ook: Chinese universiteiten manifesteren zich steeds prominenter, maar ook andere Aziatische, Zuid-Amerikaanse en Afrikaanse. Zij zijn niet geïnhibiteerd door de wet van de remmende voorsprong. Dat het geldende economisch kompas faalt, voelen wij steeds meer. De crisis noopt ons tot zuinigheid en bedachtzaamheid in het maken van nieuwe plannen. Onze toekomst ziet er plots minder rooskleurig uit. Er is een toenemende juridisering, dichtslibbende regelgeving, toenemende complixiteit, die elk van ons in een rol dwingt van *homo docilis,* die we helemaal niet willen zijn.

Niet alle veranderingen waarop Gore alludeert zijn voor ons bedreigend. Sommigen zijn eerder opportuniteiten. Tot wetenschappelijke doorbraken dragen we zelf bij. Aan de transformatie van duurzame energiesystemen, landbouw en mobiliteit werken we voluntaristisch mee. En hierin zijn we succesvol. Dat blijkt uit onze officiële externe communicatie, zoals het KU Leuven **jaarverslag van 2011**.

Maar wie binnenshuis zijn oor goed te luisteren legt, bij studenten, onderzoekers, professoren, administratieve en technische medewerkers, hoort ook andere geluiden. Niet altijd met luide stem, soms wat omfloerst, maar

meestal vanuit een gemeende bezorgdheid waaruit grote betrokkenheid blijkt: *"De kwaliteit van ons onderwijs en de studentenvoorzieningen lijden onder de stijgende studentenaantallen". "De flexibilisering voor studenten is ten koste van de docenten". "Door de integratie vergroot de noemer maar niet de teller. Hierdoor daalt de kwaliteit in onderwijs en onderzoek". "De politieke betutteling inzake onderwijs is nooit zo groot geweest". "Onderzoek is een rat-race geworden". "Kwantiteit primeert boven kwaliteit". "De balkanisering van de onderzoeksfinanciering gaat te ver".*

Heel wat mensen van de universitaire gemeenschap voelen zich niet goed in hun vel. "*Studenten worden behandeld als klanten met een nummer". "De performantiedruk voor professoren is onhoudbaar". "Klinici in het ziekenhuis protesteren luidkeels". "De administratieve en technische medewerkers snakken naar adem in de vele veranderingsprocessen".*

Men zou deze uitdagingen van onbehagen kunnen negeren en overgaan tot de orde van de dag. Men zou ze kunnen beschouwen als een '*cri-du-coeur*'. Maar het feit dat deze symptomen niet nieuw zijn, en ook niet afnemen, moet ons toch aan het nadenken zetten. Het gevolg is immers een toenemende polarisering binnen de organisatie zelf, die ons vroeg of laat parten speelt.

Dan zijn er nog de vele bijkomende overleg-, advies- en beslissingsstructuren die de laatste jaren als een tapijt over ons heen worden gelegd. Door de zoekgeraakte transparantie, neemt ook de onverschilligheid toe, en daardoor de betrokkenheid af.

Moeten we ons moedeloos neerleggen bij deze vaststellingen? Natuurlijk niet. Als scharnierpunt in de samenleving sturen universiteiten transformatieprocessen in de wereld aan. Wat zouden we dan zelf niet bij machte zijn om onze eigen, interne situatie te verbeteren?

Hoe dan wel?

Eerst moeten we dapper analyseren, met respect voor wat reeds is bereikt. De analyse moet eerlijk zijn, en daarom potentieel hard.

En dan remediëren, met veel overleg, zin voor draagvlak en recurrente terugkoppeling. De interne communicatie is hierbij vele malen belangrijker dan de externe. Wat niet goed is, moeten we verbeteren. Wat goed is, ook.

Strategisch mogen we dan in het recente verleden wel de juiste zetten hebben gedaan als universiteit, de hele instellingscultuur lijdt zwaar onder de grote veranderingsprocessen van de laatste jaren. Sleutelen aan die cultuur is dan ook één van de belangrijkste beleidsprioriteiten die ik in deze visietekst naar voor wil schuiven.

Maar eerst wil ik de missie en waarden van onze universiteit even scherp stellen.

Missie en waarden

Onze universiteit moet excellentie nastreven zijn, en wereldwijd erkend zijn als één van de leidende universiteiten van Europa. De universiteit moet de waardering verdienen van de eigen gemeenschap van studenten, onderzoekers, professoren en professionals, alumni en de bredere samenleving waarin ze is ingebed. Ze verleent kwaliteitsvol, onderzoeksgebaseerd onderwijs, aan alle studenten, zodat deze later in de globale samenleving, door hun kennis, aangeleerde vaardigheden en verkregen wijsheid, gewaardeerd en erkend worden in hun beroepsactiviteiten, in de publieke sector, het bedrijfsleven en andere maatschappelijke organisaties. We engageren ons om wetenschappelijke en maatschappelijke kennis, over alle disciplines heen, te genereren, te dissemineren en toe te passen. We streven hierbij naar een maximale, positieve impact op sociaal, economisch en maatschappelijk vlak, in Vlaanderen, Europa en de hele wereld.

Bij dit alles laten we ons leiden door het principe van academische vrijheid, het streven naar kwaliteit in alles wat we doen, met de hoogst mogelijke standaarden van morele en wetenschappelijke integriteit. Onze waarden omvatten verdraagzaamheid en solidariteit met de zwakkeren in de samenleving, aandacht voor gelijke kansen, inclusiviteit en diversiteit, voor collegialiteit en gemeenschapsvorming en voor duurzaamheid met het oog op de komende generaties.

Vier doelstellingen

Onze droom is een universiteit met excellent en gevarieerd onderzoek, met een onderwijsaanbod dat boeiend is, relevant en modern, op maat van elke student. Een universiteit ook die een baken is in de maatschappij. Een universiteit met uitstekende waarderingen, zowel extern als intern. En bovenal ook een universiteit waar het aangenaam is om werken.

Hoe kunnen wij die droom waarmaken? Ik poneer hiertoe vier doelstellingen. Misschien verrassend begin ik niet met de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Dat zal mijn tweede doelstelling zijn. De eerste doelstelling heeft te maken met de mensen die aan de universiteit werken. In wat volgt, wil ik uitleggen hoe we stap voor stap de toenemende druk op medewerkers kunnen verlichten,

hoe we de organisatorische complexiteit kunnen terugschroeven en dan pas hoe we de kwaliteit van ons onderwijs, onderzoek en maatschappelijke dienstverlening kunnen consolideren en verbeteren.

Ik wil bewust verder gaan dan een erudiete analyse, waarvan sommigen hun beroep maken, en die door hen ongetwijfeld eloquenter zal worden overgedaan.

Ik wil bewust vragen stellen bij sommige beslissingen die in het recente verleden zijn genomen, beslissingen rond integratie bijvoorbeeld, of rond de bestuursstructuur van onze universiteit.

Ik wil een aanpak voorstellen die anders is dan puur lineair uitvoeren wat elders is beslist, of die inhoudt dat opgelegde regelgeving blindelings moet worden opgevolgd.

Ik wil mij pal in het midden positioneren, tussen beide uitersten in. Toch gaat het uiteindelijk niet om mijn positie. Het gaat om de positie van onze universiteit, de KU Leuven, die ik ook terug pal in het centrum wil plaatsen. Centraal in het beleid inzake onderwijs en onderzoek, centraal als krachtige stakeholder in het politieke discours, centraal als richtinggevend in de Associatie.

Veranderingsprocessen zijn ons deel en zullen dat blijven. Verandering is een constante. Maar vernieuwing is één zaak, continuïteit is er een andere. We moeten tegelijkertijd zorgen voor continuering waar we succesvol zijn, en vernieuwing waar het beter kan. Dat vraagt moed en inzet. Wie niet durft te veranderen, verlamt zichzelf en de organisatie. Maar vernieuwen is ook vereenvoudigen. Het tapijt van complexiteit ontwarren. Zorgen voor transparantie en heldere communicatie.

Dit is waar mijn visie over gaat: het project waarmee we onze universiteit terug meer ziel kunnen geven, meer begeestering, meer kwaliteit in plaats van kwantiteit. Een project waarmee we samen de universiteit kunnen inspireren.

Hiertoe zie ik vier doelstellingen:

I. Werken aan de organisatie
II. De kwaliteit verdiepen, de kwantiteit temperen
III. Heldere structuren, helder bestuur
IV. Politiek slagkrachtiger zijn

Deze vier doelstellingen zijn niet onafhankelijk, maar versterken elkaar.

Werken aan de organisatie

Elk talent telt. Het is een slogan die men verwacht in onderwijsmiddens. Maar ik wil hem toepassen op de universiteit als werkgever. Dat is dan ook mijn eerste doelstelling: Willen wij als universiteit onze kwaliteit in onderwijs, onderzoek en dienstverlening bestendigen, dan moeten we nu dwingend, dringend, werk maken van een betere organisatiecultuur.

We hebben de laatste jaren enorm geïnvesteerd in strategie en veranderingsprocessen. We voerden de bachelor-master structuur in. Daaraan hebben we tien jaar gewerkt. Het voorlopig orgelpunt is de integratie van de academiserende opleidingen. Op zich al een enorm veranderingsproces. De resultaten zijn het werk van ons allen. Ze wijzen op een grote inzet, een voortreffelijke performantie, die wordt aangestuurd door externe parameters: aantallen studenten, kwaliteit en impact van onderzoek, internationale competitie.

Met een boutade wordt soms over bedrijven en organisaties gezegd dat de cultuur ervan, ‘s morgens bij het ontbijt, de strategie opeet. Met andere woorden, een strategie kan nooit worden uitgerold of worden bestendigd, als de cultuur van de organisatie daar niet is op afgestemd.

De drijfveer van onze strategie is het streven naar kwaliteit in onze kernopdrachten. Daarin kunnen we pas slagen als we de universiteit, als werkgever, beter en professioneler kunnen organiseren. Door te sleutelen aan onze organisatiecultuur crëeren we voldoende draagvlak bij al onze werknemers.

De noodzakelijke randvoorwaarden daarvoor moeten we zoeken in het *beleid rond human resources,* dat zo één van de hoekstenen wordt van onze strategie.

Deze uitdaging tot een professionalisering van het *human resource management,* van het omgaan met ons menselijk kapitaal, is geen exclusieve opdracht van de personeelsdienst. Het is een gedeelde verantwoordelijkheid: van de personeelsdienst enerzijds, dat klopt, maar ook van alle leidinggevenden in alle diensten, centraal of decentraal, in de faculteiten, departementen en onderzoeksgroepen anderzijds. En omdat we in essentie een *professor-run university* zijn, dus ook van alle professoren.

Deze eerste doelstelling van inwerken op de organisatiecultuur, staat niet los van de drie andere doelstellingen in deze visietekst. Sleutelen aan de organisatiecultuur is een noodzakelijke voorwaarde om de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en dienstverlening te kunnen behouden, wat de tweede doelstelling is. Ook de derde doelstelling, namelijk onze structuren verhelderen, verbetert de organisatiecultuur voor zover het interne processen betreft. Voor de externe processen is er de vierde doelstelling: onze politieke slagkracht verbeteren.

Maar voor de universiteit als werkgever is het belangrijkste uitgangspunt dat mensen zich goed voelen in hun job, op hun werkplek, in hun professionele activiteiten. Dat hun leven in balans is met hun werk. Dat zij voldoende mogelijkheden krijgen voor professionele ontwikkelingen. Dat zij voldoende tijd krijgen voor diepgaand onderzoek. Dat zij voldoende tijd krijgen voor contact met studenten. En dat zij in dit alles gewaardeerd worden, ook remuneratief *'for a job well done'*.

Een recurrente 'cri-du-coeur' bij alle werknemers, bijna zonder onderscheid, is de toegenomen werkdruk, ook door pieken in de werkbelasting en soms relatief gebruikersonvriendelijke IT-ondersteuning.

De **werkdruk bij professoren** ontstaat in de combinatie van verplichtingen in onderwijs en onderzoek. Hierbij komt de maatschappelijke dienstverlening zwaar onder druk komt. Vooral in het onderzoek is er toenemende frustratie vanwege de publicatiedruk enerzijds en de jacht naar financiering anderzijds. Zo komt ook de onderwijstaak onder druk. Men vindt over het algemeen dat deze administratief veeleisender is geworden dan voorheen.

De te grote **werkdruk bij het klinisch ZAP** ontstaat in de combinatie van medische verantwoordelijkheid in een steeds drukkere klinische praktijk en de vereisten van hoogstaand wetenschappelijk onderzoek.

Bij de **onderzoekers** tenslotte verkleint de goodwill om zich te engageren in activiteiten die met het eigen onderzoek als dusdanig niets te maken hebben.

De **werkdruk bij het ATP** is te wijten aan de vele veranderingsprocessen waarin ze betrokken zijn en de daaruit voortvloeiende onzekerheid, ook soms door onvoldoende communicatie.

De werkdruk is een symptoom, waaraan op velerlei manieren dient te worden geremedieerd.

Er is een grote vraag naar betere interne communicatie, vooral naar administratieve en technische medewerkers, vooral ook in tijden van grote veranderingen zoals we nu meemaken.

Er is een grote vraag naar omgaan met veranderingsprocessen? Bestaan er methodes voor capaciteitsinschatting? Worden de plannen en de impact ervan op de werkvloer wel voldoende ingeschat? Of wordt er van uitgegaan dat het allemaal wel zal loslopen?

Er is een grote vraag, bij alle medewerkers in alle geledingen, naar contactpunten waar men duidelijke informatie kan krijgen i.v.m. loopbaanperspectieven, verloningsproblematieken, retentie- en bonusbeleid, ontwikkeling van vaardigheden ('skills', talen), pensioen. Hoe omgaan met een balans leven-werk die niet in evenwicht is? Stress management? Wat is het beleid i.v.m. thuiswerken? I.v.m. flexibilisering van de eigen taakstelling? Mogelijkheden tot jobrotatie?

Er is een toenemende vraag naar professionalisering van het 'human resource' beleid bij de (vele) leidinggevenden van deze universiteit, waaronder vele professoren. Zij werden opgeleid in onderwijs en onderzoek, en verwierven grote ervaring in dienstverlening. Zij werden echter nooit of zelden opgeleid in 'leiding geven'. Hoe rolt men in de entiteit die men leidt, de organisatie en de functies verder uit, eenmaal de 'design' en de wegingen achter de rug zijn? Hoe voert men functioneringsgesprekken? Hoe remedieert men?

Vragen ook i.v.m. dagelijkse leiding versus hiërarchische leiding. Wie evalueert? Wie rapporteert? Wie beslist over promoties en bevorderingen? Wat zijn de criteria? Wie koppelt terug? Wie adviseert over opvolgtrajecten?

Er is een toenemende vraag naar een degelijke matrix van opleidingen, met 'multiple-entry' points: opleidingen gerangschikt naargelang de vaardigheden en attitudes die men wil ontwikkelen, of opleidingen naargelang het niveau waarop men werkt en de ambities die men koestert. Ambities koesteren is gezond. Van professoren vindt men dit zelfs normaal. Maar ook vele van onze 'professionals' zijn gedreven!

Vragen over dit alles, niet enkel bij de administratieve en technische medewerkers, maar ook bij de ZAPpers, die zich van uit het kenmerk 'zelfstandig' soms aan hun lot voelen overgelaten. Grote behoefte dus ook aan 'academic resources support'.

Problemen ook tussen 'centraal' en 'decentraal'. Bij professoren en werknemers in de afdelingen en onderzoeksgroepen bestaat de indruk dat veel werklast van centraal naar decentraal wordt doorgeschoven, en dat men daarbij onvoldoende ondersteuining krijgt. Hoe brengen we dit probleem van 'workload allocation' in kaart? Hoe verhelpen we het?

Vele vragen, vele uitdagingen. Hoe kunnen we dit aanpakken?

Het is duidelijk dat de personeelsdienst hierin een centrale rol zal spelen. Die moeten we versterken: niet met procedures, nieuwe regels, nieuwe instructies. Maar wel met nóg méér goed getrainde en mature raadgevers, mét ervaring, die van uit de personeelsdienst ter beschikking staan met raad en daad.

We moeten een duidelijk plan van aanpak maken,een 'Plan Menselijk Kapitaal', dat tijd en energie zal vragen, dat breed wordt overlegd, en dan op termijn, stap voor stap wordt uitgerold.

Dit plan moet verder gaan, en vooral, een grotere impact hebben dan het huidige HR-masterplan dat werd opgesteld voor de periode 2011-2015.

Ik stel voor om dit Plan te laten uitwerken in een tijdelijke commissie, die rechtstreeks rapporteert aan de Academische Raad, en waarin alle geledingen van de universiteit vertegenwoordigd zijn, de personeeldienst, evenals experten in organisatie en 'human resource management' van binnen en buiten de universiteit.

Dat in dit Plan Menselijk Kapitaal de personeelsdienst een cruciale rol zal spelen, werk ik verder uit in het hoofdstukje over **de personeelsdienst**.

Maar dit plan omvat niet enkel de personeelsdienst. Het behandelt ook andere, bijkomende attitudes en oplossingen.

Eén ervan noem ik met een neologisme ' *mutualiseren'.* Mutualiseren is verantwoordelijkheid delen, in overleg onder mekaar en met de leidinggevende personen.Het houdt in dat we teams van mensen maken die gezamenlijk bepaalde opdrachten aanvatten, die daarvoor geresponsabiliseerd en 'accountable' zijn, niet individueel, maar als team. Dergelijke teams werken aan een onderwijsproject, of werken samen aan onderzoek in een afdeling. Mutualiseren is niet iets dat van 'bovenaf' moet worden opgelegd. Het is wat spontaan kan ontstaan, tussen collega's en medewerkers die samen een project willen uitrollen. Het moet wel expliciet overlegd worden naderhand met de coördinator.

Op dit alles ga ik verder in in de hoofdstukken over **Onderwijs**, **Onderzoek** en de **Universitaire Gemeenschap**.

Kwaliteit verdiepen, kwantiteit temperen

Pauca sed matura
Gauss

De kerntaken van de universiteit, onderwijs, onderzoek, dienstverlening, zitten gevat in een spannende driehoek: onderzoek geeft diepte en scherpte, onderwijs geeft toekomst en toetsing, dienstverlening geeft breedte en verankering.

In elk van de deze drie dimensies doet onze universiteit het bijzonder goed. Deze performantie moeten we trachten vast te houden, en waar mogelijk, het nog beter doen. Maar we zullen het anders moeten doen. Meer aandacht voor de kwaliteit, de inhoud. Minder nadruk op de kwantiteit. De kwaliteit dus verdiepen, de kwantiteit temperen.

Onderwijs moet terug meer naar de essentie. We moeten onderwijs verstrekken, in plaats van te voldoen aan allerlei vereisten die de indruk geven dat we onderwijs verstrekken. Ons onderwijs verdiepen door het te vernieuwen en te herwaarderen. Niet door verdere conceptualisering, wel door studenten het onderwijs van hún millennium te bieden: brede vorming, verhoogde leerefficiëntie, gevarieerde lesvormen, adequate interactieve e-platformen, *peer-assisted-learning*, sociale leeromgevingen, gestructureerde internationale mobiliteit. Betere onderwijsondersteuning voor docenten, in mens- en computerkracht. Mutualisering via docententeams. Meer interactie met de arbeidsmarkt. Valorisatie van onderwijs via het web en *summer schools*.

Onderwijs verbeteren door de instroom te oriënteren, de doorstroom bedachtzaam te flexibiliseren. Ook in de academiserende opleidingen. Diversiteit bevorderen maar massificatie vermijden. De capaciteit en financiële gezondheid van de sociale sector verbeteren.

Hierop ga ik dan ook verder in in het hoofdstuk over onze kernopdracht **Onderwijs**.

De kwaliteit van ons onderzoek moeten we anders gaan sturen, richting *slower science*, de integriteit bewaken, het palet van financieringskanalen vereenvoudigen, verder werken aan loopbaanperspectieven, de kansen voor interdisciplinariteit drastisch opvoeren, internationale samenwerking en onthaalvriendelijkheid aanzwengelen, de diversiteit bij de onderzoekers verbeteren, het onderzoek dat met de integratie meekomt, integreren.

Hierop ga ik verder in in het hoofdstuk over onze kernopdracht **Onderzoek.**

Inzake dienstverlening moeten we de economische valorisatie bestendigen, maar de interactie met de maatschappij rond wetenschap, duurzaamheid, ontwikkelingssamenwerking, ethiek, religie en zingeving versterken.

Op deze aspecten ga ik verder in in het hoofdstuk over **Maatschappelijke Impact**.

Heldere structuur, helder bestuur

Door de grootschaligheid van de universiteit – zeker na integratie – dreigt de afstand tussen bestuur van de universiteit en de universitaire gemeenschap toe te nemen. Dit mondt uit in talrijke evaluatie- en controlemechanismen en afstandelijke en anonieme besturingsmechanismen. Er ontstaat bij de werknemers van alle geledingen een grote gelatenheid, zelfs onverschilligheid, bij zoveel onvermijdelijkheid. Nochtans berust het kwaliteitsvol functioneren in onze drie kernopdrachten op

loyauteit aan de instelling. Mensen doen meer dan wat van hen verwacht wordt, wanneer ze zich met de universiteit identificeren. Het is deze generositeit die we moeten nastreven en koesteren.

De universiteit is geen bedrijf, het is geen overheidsadministratie, geen NGO, geen denktank, geen school, opleidingscentrum noch onderzoeksinstelling. De universiteit is het allemaal tegelijk en daarom ook letterlijk (volgens de wet) een instelling *'sui generis'*. Zij vereist dan ook een organisatie en bestuur die bij haar ingewikkelde taakstelling en structuur past. Hierbij dient een gulden middenweg te worden bewandeld. Academische vrijheid en onafhankelijkheid zijn essentiële voorwaarden voor pedagogische en didactische creativiteit. De diversiteit in de organisatie moet een democratische stem krijgen. Maar ook zijn resultaten, tijdslijnen en 'accountability', o.a. naar subsidiërende overheden, belangrijk. Het bestuur van een universiteit vergt dan ook *social craftmanschip* enerzijds en *corporate management* anderzijds.

Toch moeten we naar een Copernicaanse omwenteling inzake bestuurlijke hygiëne. Waarom Copernicaans? Om twee redenen: Copernicus plaatste de zon in het centrum van ons planetair stelsel. Dat moeten wij met de KU Leuven ook doen, centraal gaan staan: in de integratieprocessen, in de Associatie, in de politiek. Niet uit arrogantie, maar omdat het tot een grotere eenvoud leidt. De tweede reden is dat Copernicus komaf maakte met het Ptolemaïsch wereldbeeld, waarin voor elke onverklaarbare beweging van een hemellichaam, een nieuwe epicyclus werd verzonnen. Wij doen hetzelfde: voor elke nieuw probleem dat zich stelt richten wij een nieuwe bestuursstructuur op. Maar wanneer de KU Leuven centraal staat, hebben we geen epicycli meer nodig.

We moeten daarom een oefening in bestuurlijke hygiëne aanvatten. Er is nood aan een uitzuivering van bestaande bestuursstructuren en –niveaus, een explicitering van de verantwoordelijkheden en een duidelijke omschrijving van de positie van beslissers op verschillende niveaus. Dit is een gigantische opdracht!

We moeten beleidsplannen en assessments ook effectief uitvoeren en monitoren. Zoniet zijn ze zinloos en moeten we er gewoon niet aan beginnen. Werken ook aan de vergaderhygiëne, in de geest van subsidiariteit. Wat op een lager niveau kan beslist worden, moet elders niet worden overgedaan.

In mijn hoofdstuk over **heldere structuren en helder bestuur**, ga ik verder in op enkele uitdagingen i.v.m. helder bestuur: de revitalisering van de Academische Raad, de bestuursstructuur van het ziekenhuis, de positie van Kulak, en *last but not least,* het hele integratieproces en de toekomst van de Associatie.

Investeren in de politieke slagkracht

Ook in de tsunami van wetten, decreten en verordeningen is blijkbaar kwantiteit geworden belangrijker lijkt dan kwaliteit. De universiteit wordt hierin gevat niet enkel op het gebied van onderwijs en onderzoek, maar ook rond arbeidsmarkt, fiscaliteit, buitenlandse zaken en ontwikkelingssamenwerking (visum problematiek voor bezoekers, expat statuten), gezondheidszorg, milieu, ruimtelijke ordening en nog veel meer.

Politiek netwerken is een noodzaak geworden.Enerzijds om interne complicaties die ontstaan door ondoordachte wetgeving, te voorkomen. Anderzijds om toekomstige opportuniteiten tijdig te herkennen.

De interactie met de politieke beleidsniveaus gebeurt collectief via de Vlaamse adviesorganen zoals de Vlaamse Interuniversitaire Raad (VLIR), de Vlaamse Universiteits- en Hogescholenraad (VLUHR), de Vlaamse Onderwijsraad (VLOR), de Vlaamse Raad voor Wetenschap en Innovatie (VLIR). Op het Europese niveau hebben we een belangrijke bondgenoot in de League of European Research intensive Universities (LERU).

Toch moeten we meer investeren, waar nodig en relevant, in rechtstreekse contacten met de verschillende besluitvormingsniveaus, parlementairen, kabinetsleden, ministers en hun administraties, of Europese commissarissen en directoraten-generaal (zoals bijvoorbeeld DG Education en DG Research op Europees niveau). Vanzelfsprekend niet partijpolitiek geïnspireerd, geen gelobby ten nadele van andere universiteiten, maar wel als een stem waarnaar wordt geluisterd in Vlaanderen, België en Europa. Desnoods versterkt door de megafoons van VLIR, VLUHR of van LERU.

Op het Vlaams niveau is er het dossier van de tweejarige master, waarin we als KU Leuven veel duidelijker ons standpunt moeten verdedigen. Er is ook het dossier van de betuttelende taalregeling voor docenten.

In het Vlaamse wetenschapsbeleid moeten we het groeipad naar de 3 % norm mee ondersteunen, maar anderzijds op onze hoede zijn voor de recurrente discussie over het evenwicht in financiering tussen fundamenteel onderzoek, strategisch basisonderzoek en industrieel gericht onderzoek.

Op het federale niveau is er het prangende probleem van de usurperende bevoegdheden, waarvan **de uni-**

versitaire ontwikkelingssamenwerking de dupe dreigt te worden. We moeten ook nadenken of er een toekomst is voor de Interuniversitaire Attractiepolen (IUAPs), en of we die in een confederaal model tussen FWO en FNRS kunnen continueren.

Op Europees niveau tenslotte zijn belangrijke dossiers de toekomstige ontwikkelingen m.b.t. de **European Research Council** (ERC), **Horizon 2020** (de opvolger van het 7de Kaderprogramma) en de budgetten die daarvoor worden vrijgemaakt, en **Erasmus4All**, de opvolger van het Erasmus mobiliteitsprogramma.

Beleidsmatig moeten we de politieke expertise en het netwerk van contacten over de universiteit, beter en systematischer coördineren. Onze politieke slagkracht is pas effectief wanneer we ze groeperen.

Last but not least is er ook de recurrente beleidsmatige interactie tussen de stad Leuven en de universiteit. Er is een tweemaandelijks overleg tussen de rector en de burgemeester, waarbij over alle mogelijke punten van interactie afspraken worden gemaakt. De universiteit is immers een hele belangrijke speler in het stadsgebeuren en de regio, en omgekeerd ook doet de universiteit regelmatig een beroep op de stadsdiensten, in dossiers van mobiliteit (fiets- en parkeerbeleid), ruimtelijke ordening (bv. de ontwikkeling van wetenschapsparken), milieu en duurzaamheid, huisvestingsbeleid en de organisatie van evenementen. De aanwezigheid van studenten in Leuven heeft voordelen (bv. Leuven is één van de veiligste steden in België) maar af en toe ook nadelen (bv. overlast ten gevolge van fakbars).

Omdat in sommige van de studentgerelateerde thema's de burgemeester soms wat hardhorig is, zal de rector de toekomst dan ook meer moeten optreden als advocaat van de studenten.

3 Onderwijs voor het millennium

Education is what remains
after one has forgotten
what one has learned in school
Albert Einstein

Where are we now?

Vijfien jaar geleden werd het Bolognaproces opgestart. Belangrijkste doelstelling was de creatie van een Europese hogere onderwijsruimte, met een transparante onderwijsstructuur, een grotere afstemming in en synchronisatie van het onderwijsaanbod, erkende mechanismen voor kwaliteitsbewaking en grotere mobiliteit van studenten doorheen Europa.

In Vlaanderen werd het Bolognaproces vorm gegeven door verschillende ingrijpende **decreten** met grote impact: de bachelor-master structuu ,de rechtspositie van de student, de flexibilisering, de financiering van het hoger onderwijs, kwaliteitsbewaking, de integratie van academiserende opeidingen.

Het onderwijsaanbod

Ons **onderwijsaanbod** bestaat momenteel uit 55 bachelor (2 anderstalige), 133 masters (waarvan 47 Engelstalige), 48 ManaMa (waarvan 27 Engelstalige), 8 Erasmus Mundus opleidingen. In totaal biedt onze universiteit 8100 opleidingsonderdelen aan, waarvan 2700 in het Engels. Onze studentenpopulatie bestaat uit meer dan 41 000 studenten, met een aangroei van 2 tot 5 % de afgelopen jaren. Hiervan zijn er 45 % bachelors, 36 % masters, 11 % doctorandi en 8 % andere studenten. De internationale subpopulatie in deze bedraagt 16 % (bachelor + master 40 %; doctoraat 24 %; overige 36 %). In 2011-2012 reikten we 10 800 diploma's uit (40 % Ba; 50 % Ma). Ons marktaandeel in Vlaanderen bedraagt 38 %, in financiering 39 % in diploma's 39.5 % (Ba) en 41 % (Ma). Dit zijn de vigerende statistieken vóór de integratie van de academische opleidingen per 1 oktober 2013.

Onze actuele visie op onderwijs is geëxpliciteerd in een **onderwijsbeleidsplan.**

Ook de ondersteuning van het onderwijsbeleid is fors uit de kluiten gewassen, met de recent hervormde **Dienst Onderwijs en Leren (DoeL)** en zijn verschillende units, de **Onderwijsraad**, verschillende vaste werkgroepen (curriculumhervorming, kwaliteitszorg, studie- en studentenbegeleiding, onderwijsprojecten, ICT onderwijs) en een fijmazig netwerk van facultaire en programmaspecifieke POCs.

Flexibilisering

In vervanging van het programmajaarmodel en als KU Leuven antwoord op flexibilisering en credit-financiering werd de 'diplomaruimte' ingevoerd, met leerlijnen met volgtijdelijkheid, de nadruk op voltijds studeren en specifieke transitiemogelijkheden voor zij-instromers. De diplomaruimte impliceert dat men de voortgang van de student als geheel beschouwt, en niet langer per jaar.

De flexibilisering is verregaand: zowel in de tijd (loslaten van het jaarsysteem), inhoudelijk (verschillende wegen en opties) als onderwijskundig (faciliteiten voor doelgroepen). Ze faciliteert dat studenten tegelijkertijd ook werken, eerder verworven competenties in rekening brengen, of overstappen van hogeschool naar universiteit.

De laatste jaren is het effect van de flexibilisering nauwgezet cijfermatig gemonitored. Er werden maatregelen ingevoerd om de verlenging van de studieduur te vermijden en de studievoortgang te stimuleren (bindend studieadvies in functie van de cumulatieve studie-efficiëntie, herinschrijving voor opleidingsonderdelen, onvoldoende leerkrediet).

Circa 50 % behaalt een bachelor na 3 jaar, 70 % na 5 jaar en deze cijfers fluctureren amper. 15 % haalt elders een diploma van hoger onderwijs. Het totaal aantal studenten in schakelprogramma's neemt gestaag toe. Het resultaat is dat er geen grote impact is op de globale studieprestatie en dat de keuze tussen heroriëntering en verderzetting van de studies nagenoeg gelijk blijft.

Een pijnpunt is de vervroegde examenplanning. Dit geeft een student zicht op het examenrooster op het moment van de samenstelling van het programma. Maar ook de sterke individualisering gekoppeld aan juridische afdwingbaarheid (Raad voor Studievoortgangbeslissingen) zorgt voor een zware druk op de hele organisatie. Deze blijkt structureel te zijn, niet alleen centraal, maar ook in de faculteiten.

Leerkrediet en studievoortgangsmaatregelen blijken niet altijd voldoende remmend te werken. Menig collega worstelt bovendien met de uitgesproken conceptualisering van ons onderwijs.

Nu de hele flexibilisering blijkbaar in een regimetoestand zit, stel ik voor om op korte termijn de effectiviteit ervan

te bestuderen, en vooral het te vereenvoudigen met als objectieven transparantie en werklastvermindering.

Vernieuwing in het onderwijs

Onze universiteit biedt de studenten een geïntegreerd vormingsproject aan, waarin zij in één of twee domeinen een grondige kennis en kunde kunnen opbouwen in een breed kader. Onderwijs is dé belangrijkste kerntaak van de universiteit, die daarvoor een indrukwekkend en professioneel instrumentarium heeft opgebouwd (een bevattelijk overzicht is te vinden in het **jaarverslag van de KU Leuven**).

In wat volgt zal ik niet verder ingaan op het huidige onderwijsbestel, dat kwalitatief hoogstaand is met een breed en gevarieerd aanbod. Ik zal eerder ingaan om enkele elementen die in de bestaande beleidsteksten minder aan bod komen. Toch zijn het stuk voor stuk ingrediënten waaraan we de komende jaren meer aandacht zullen moeten besteden.

In een eerste deel ga ik in op wat ik het millennium-onderwijs noem, het nieuwe onderwijs voor onze studenten in hún millennium. Vervolgens bespreek ik enkele andere bouwblokken die wellicht toekomstige aandachtspunten zijn: een rationalisering van het onderwijsaanbod, initiatieven voor bredere bacheloropleidingen, inzetten op internationale mobiliteit, meer interactie met het afnemend veld, honours trajecten, de lerarenopleiding en de problematiek van de tweejarige masters.

Millennium-onderwijs

Learning to learn
Learning to do
Learning to live together
Learning to be

Jacques Delors over 'goed onderwijs'

Na de storm van decretale structurele veranderingen, moeten we de komende periode wijden aan de essentie, namelijk de herijking van de aantrekkelijkheid, de kwaliteit en de inhoudelijke verdieping van ons onderwijs. Niet dat we ons van de regelgeving niets meer moeten aantrekken. Integendeel, we moeten ze vereenvoudigen en transparanter maken.

Het is echter belangrijker te werken aan de opvolger van het intussen wat belegen concept van 'begeleide zelfstudie'. Dit nieuwe onderwijsconcept moet zich enten op de grote diversiteit in onderwijsvormen, in soorten studenten, in stijlen van docenten, in aangeboden cursusmateriaal en in leer- en evaluatievormen. Met een boutade gezegd: we zijn toe aan een nieuwe visie op onderwijs voor het komende millennium! Het vorige recept, voornamelijk gebaseerd op ex-cathedra kennisoverdracht, met evaluatie-methodes gebaseerd op reproductie van kennis, is ook al meer dan duizend jaar beproefd. Vertrekkend van de door Al Gore opgesomde trends, kunnen we stellen dat ons onderwijs jongeren moet leren omgaan met de tsunami aan informatie en informatiekanalen, hen moet helpen vaardigheden te ontwikkelen om verbanden te ontdekken in de groeiende complexiteit, met een noodzakelijke kritische wetenschappelijke ingesteldheid, wanneer en waar ook in de wereld, en hen moet stimuleren tot creativiteit en innovatie. (Basis-)kennis blijft belangrijk, maar het belang van 'kunde' neemt toe omdat de halfwaardetijd van kennis afneemt.

Het millennium-onderwijs zal meer vraaggestuurd worden op twee manieren: door een toenemende interactie met het afnemend veld (zie verder), en door het verwachtingspatroon van de millennium-student.

De doelstellingen van het millenniumonderwijs zijn een actievere inzet door de student, een verhoging van de efficiëntie van de studie, een verwerking van de leerstof met meer diepgang en een verhoging van de slaagkans.

Het huidige traditionele onderwijsconcept is aan slijtage onderhevig: Door de te grote groepen is de informatieoverdracht niet langer optimaal. Er is te weinig interactie en te weinig differentiatie. Bovendien stijgt de kost lineair met het aantal studenten (bv. evaluatiemomenten), zonder aantoonbare kwaliteitswinst. Het is aanbod, i.p.v. vraaggedreven, en in zijn top-down (docent → student) benadering zeer rigied en niet flexibel.

De millennium-student is immers veeleisend en wenst een grote keuze-vrijheid, maar verkiest toch ook uitgebalanceerde en aantrekkelijke referentie-leertrajecten. Daartegenover aanvaardt hij/zij een grotere responsabilisering voor wat betreft de studiemethode. De millennium-student is beslagen in het gebruik van 'tech-tools' en sociale media, heeft een veelzijdige interesse en komt verbaal assertief uit de hoek.

We moeten derhalve de doelstellingen van ons onderwijs, en ook het concept van begeleide zelfstudie herzien.

Maar niet enkel de student is deel van de uitdaging, ook de docent: hoe gaan we curricula ontwerpen? Hoe kunnen we geleidelijk aan onze manieren van lesgeven en leermethodes aanpassen? Hoe gaan we anders evalueren?

In de design van het curriculum gaat het over het vinden van een evenwichtige balans tussen contactmomenten en –tijden, (on-)begeleide opdrachten, verwerking onder het semester en verwerking in blokperiodes en in het uitbalanceren van verschillende onderwijsvormen t.o.v. elkaar. In traditionele onderwijsvormen zijn studenten te weinig (meestal niet) voorbereid, waardoor de docent in de les ook 'noodoplossingen' gaat behandelen, waardoor studenten weer niet meer bijwerken. Eén een en ander culmineert in een fysieke monsterprestatie tijdens de blok, waar dan weer geen begeleiding meer mogelijk is. Daarom moeten we werken aan een voorbereidings-feedback model. Met voldoende zelfstudietijd, tijd voor de contactmomenten en tijdens de les vooral terugkoppeling op wat de studenten hebben voorbereid.

Ook aan de manier van lesgeven dient dan te worden gesleuteld: een andere aanpak van hoorcollege's, waarbij traditioneel het informatiedebiet van de docent (te) groot is en het directe begrips- en onmiddellijke opslagvermogen van de student kleiner dan men denkt. In het millennium-onderwijs wordt de cognitieve 'overload' beperkt, door studenten de stof meer actief te laten begrijpen, verwerken en interpreteren, door ze te laten redeneren en reflecteren, door het gebruik van 'Just-in-time-teaching'-systemen waarbij ze op voorhand vragen doorsturen aan de docent, die dan tijdens de les worden behandeld, door methodes van Peer-Assisted Learning met collega-studenten.

In het millennium-onderwijs bestaan evaluatiemethodes uit permanente evaluatie in al haar vormen: feedback van de docent, 'peer'-evaluatie of elektronische toetsen.

'Change management' in dit alles is zeer belangrijk: Immers, de tijdsinvulling van de student enerzijds, en de docent anderzijds, dient in een nieuwe evenwichtssituatie te worden gebracht. Ook de jaarindeling dient te worden aangepast.

Tot slot: er is aangepaste technologische infrastructuur vereist en elektronische leerplatformen dienen gebruikersvriendelijker en effectiever te zijn dan nu het geval is, gezien de multi-modaliteit van de werkvormen.

Het nieuwe onderwijsconcept moet vanzelfsprekend in de Onderwijsraad verder worden uitgewerkt en vorm gegeven.

Andere bouwblokken

We benadrukken ook nog enkele andere punten die belangrijk zijn in de onderwijsdiscussies van de toekomst.

Genericiteit en rationaliseren

De halfwaarde-tijd van parate kennis neemt af door de toename van informatie. Daarom ook neemt het belang van 'generische' kennis toe. Er is al nagedacht over een '**Studium generale**' in Metaforum.

Sommigen gaan nog verder: moeten we niet denken aan het inrichten van brede, maatschappelijke bachelor-opleidingen, rond themata zoals 'Technologie en Wetenschap', 'Mens en Maatschappij', 'Gezondheid en Ziekte', 'Kunst en Cultuur', en deze groeperen in enkele brede bachelors.

Wat betreft interfacultaire colleges hebben we al **een stevig aanbod**.

Zelfs zonder de integratie, is het **onderwijsaanbod** van de KU Leuven overweldigend. Er worden meer dan 8000 opleidingsonderdelen aangeboden. Wellicht is de tijd aangebroken om dit uitgebreid *aanbod te reduceren*, en dit met het oog op kwaliteit, rendement (er zijn heel wat vakken met heel weinig studenten) en reductie van de docentenbelasting. Tussen veel vakken bestaat een 'truncus communis', die men zou moeten identificeren en toewijzen aan een docententeam. Een gespecialiseerder tweede maar beperkter deel wordt dan door een aparte docent gegeven. Een voorbeeld waarbij de docentenbelasting verlaagd, en de keuzevrijheid voor studenten verhoogd wordt.

Internationale ervaring

Tegen 2020 zouden de Europese ministers van onderwijs er voor willen zorgen dat 20 % van de jongeren in het hoger onderwijs een internationale ervaring meepikt. Ik denk dat we ambitieuzer moeten zijn. De uitgaande mobiliteit in Leuven schommelt rond de 15 % maar in sommige faculteiten benadert men de 50 %. In deze faculteiten beperkt men zich niet enkel tot mobiliteit in het kader van Erasmus. . Men organiseert er een veel bredere mobiliteit door een netwerk te vormen met partnerinstellingen, niet enkel in Europa, maar in de hele wereld. Leuvense studenten kunnen hier dan voor enkele maanden heen om er studiepunten te verwerven ('credit-mobility').

Dit is een vorm van wat in de recente LERU paper over internationale curricula 'genetwerkte mobiliteit' wordt genoemd.

Maar in de toekomst willen we een stap verder gaan, naar 'gestructureerde mobiliteit'. Hierin worden studenten niet uitgewisseld op individuele basis, maar collectief, klassikaal als het ware. Hiertoe worden ook de onderwijsprogramma's tussen opleidingen afgestemd, wat meteen ook kwaliteitsbevorderend is. Het nettoresultaat

is dat een groter aantal studenten van een buitenlandervaring kan genieten.

Stages en interactie met de arbeidsmarkt

De interactie tussen ons onderwijs en de arbeidsmarkt zou beter kunnen. Ons onderwijs is momenteel bijzonder aanbodgedreven, waarbij de docenten dat aanbod bepalen, hierin geleid door hun onderzoek. Dat ons onderwijs ook meer zal moeten worden afgestemd op de vraag van de (millennium-)student, daar hebben we het al over gehad. Maar in welke mate moet de universiteit zich richten op de arbeidsmarkt, in een maatschappij die t.o.v. het hoger onderwijs grote verwachtingen koestert.

Over die arbeidsmarkt is heel wat cijfermateriaal beschikbaar, waar we in de meeste van onze opleidingen amper iets mee aanvangen: de restpercentages werkloosheid één jaar na afstuderen over alle mogelijke bachelor- en masterdiploma's heen, hoe de waarde van een diploma afneemt als verloop van de tijd wanneer kennis en vaardigheden niet worden bijgewerkt, over (kritieke) knelpuntvacatures, over sectorale evoluties, hoe de werkgelegenheidstrends naar 2020 toe evolueren, hoe het ondernemerschap ondermaats is in Vlaanderen. Hoe in dit alles parate kennis, die voorbereidt op een baan, minder belangrijk is dan basisvaardigheden die voorbereiden op een loopbaan. En hoe tenslotte arbeidsmarktrijpheid hoogst relevant is voor alle opleidingen. Deze kan bevorderd worden door de studenten meer vertrouwd te maken met '21st century skills' (samenwerking, creativiteit, kritisch denken, megacognitieve vaardigheden'). Die interactie met de arbeidsmarkt kan georganiseerd worden via adviesraden met externen.

Met het oog op arbeidsmarktrijpheid neemt de vraag naar stagemogelijheden ('internships') in organisaties van het 'afnemend veld' toe (in bedrijven, NGOs, overheidsadministraties, rechtbanken, ambassades, enz.).

Deze opties zouden best structureel ingebouwd worden in alle opleidingen.

Elk talent telt

In het motto van 'elk talent telt' erkennen we de grote diversiteit aan studentenprofielen in ons onderwijs. Talent is trouwens niet schaars, het is vooral zeer divers. Voor studenten met een functiebeperking, of voor werkstudenten, of ook voor studenten met een bijzonder talent voor topsport, voorzien we faciliteiten.

Dat moeten we ook doen voor studenten die binnen hun opleiding nog extra willen worden uitgedaagd. Dit leidt tot zogenaamde 'honors trajecten', die zowel aan de Kulak als aan de Universiteit Gent[1] werden uitgewerkt. Honors programma's zijn al langer gangbaar in de VS en in Nederland (bv. Utrecht met zijn Descartes College, Radboud Nijmegen). Een honors traject zou verbredend kunnen zijn (bv. wereldbeelden, andere wetenschappen), verdiepend in de eigen discipline, creativiteitsbevorderend (ondernemerschap, **iGem**, pleitwedstrijden), sociaal (diversiteitsstages, ontwikkelingssamenwerking), of beroepsvoorbereidend (internship, stage).

Voldoet ook 'medebeheer door studenten' aan deze kwalificatie voor een honors traject? Ik vind dat bespreekbaar: immers, bestuurservaring draagt bij tot een grotere maturiteit van de student, scherpt de verantwoordelijkheidszin aan en kan misschien meer studenten motiveren voor medebeheer, wat toch een essentiële verworvenheid is van de democratisering van het hoger onderwijs.

Lerarenopleiding

In 2010-2011 werd de lerarenopleiding maximaal geïntegreerd in de faculteiten, wat ook leidde tot een hervorming van het **Academisch Vormingscentrum voor Leraren**. Deze impliceerde dat AVL voortaan de eerder generische, opleidingsoverstijgende elementen van de lerarenopleiding ter harte neemt, alsook de vertegenwoordiging van de lerarenopleiding intern en extern. De aansturing van het centrum gebeurt door decanen. De inhoudelijke afstemming tussen lerarenopleiders in de faculteiten, verantwoordelijk voor de 11 specifieke lerarenopleidingen, gebeurt in een stuurgroep onderwijs, een stuurgroep onderzoek en een stuurgroep nascholing. Elk jaar behalen ongeveer 400 studenten een lerarendiploma.

Ik stel voor om op korte termijn in het kader van de vernieuwde alumniwerking, om een Vlaams 'chapter' op te richten van alle alumni leraren van de KU Leuven. Dit 'chapter' zou zeker zijn dienst bewijzen bij de nakende discussie over de hervorming van het middelbaar onderwijs.

Tweejarige masters

Het debat over de tweejarige masters sleept al heel lang aan en is daardoor bijzonder ingewikkeld geworden.

[1] Wie aan de UG slaagt voor zijn eerste 60 credits in de bachelor, een overtuigende motivatiebrief schrijft en vervolgens ook nog succesvol een interview doorstaat krijgt de kans om in een *honours programma* te stappen van 4 modules gespreid over 2 jaren, goed voor 20 studiepunten en een certificaat. Dit bestaat uit lezingen en discussies met interne en externe eminente sprekers over brede maatschappelijke themata, en de evaluatie bestaat uit het schrijven van papers.

Mijn voorstel is toch opnieuw overleg op te starten, met alle stakeholders in het debat, waaronder vanzelfsprekend de studenten maar ook vertegenwoordigers van het afnemend veld. Hiermee is aan de vereiste van inspraak voldaan. Ook met de minister moet een duidelijk discussieforum en –traject worden afgesproken.

Vervolgens moeten we het debat voeren aan de hand van de objectieve parameters waarover het gaat, en waarvan er verschillende zijn die ik hierboven heb behandeld: de vraag van het afnemend veld, de toetssteen van de macrodoelmatigheid, de vraag of er een objectiveerbare meerwaarde is in kwaliteit en verdieping (voldoende onderscheid t.o.v. de bachelor), voor het inbouwen van een degelijke internationale ervaring en stages ('internships'), voor een voldragen masterproef, voor majors en minors binnen één masteropleiding zodat bijvoorbeeld ook de lerarenopleiding kan geïncorporeerd worden. Gelijkwaardigheid met vergelijkbare buitenlandse diploma's is een ander criterium, en ook of de indaalbaarheid van manama opleidingen wordt gefaciliteerd of de mogelijkheid van onderzoeksmasters (nu bij een veertigtal opleidingen maar slechts toegankelijk tot een beperkt aantal studenten). Een soort tussenvorm, een 'vakinhoudelijke' master van 90 studiepunten, ligt eveneens op tafel.

Anderzijds zullen de studentenaantallen merkbaar stijgen, wat logistieke spanningen zal veroorzaken. Het gevaar voor een nog grotere studieduurverlenging is niet denkbeeldig, evenals de kans dat er nieuwe dynamieken ontstaan in de flexibiliseringsprocessen. Bovendien is er geen consensus voor een tweejarige master in de huidige studentenpopulatie. Last but not least gaat dit alles mogelijks gepaard met een substantiële budgettaire meervraag.

De voor- en de nadelen afwegend, ben ikzelf een gematigd voorstander van een geleidelijke, 'stuksgewijze' invoering van de tweejarige master, op voorwaarde dat de hierboven opgesomde criteria, objectief en cijfermatig in kaart gebracht zijn, en dat er van overheidswege budgettaire duidelijkheid wordt gecreëerd, zodat ook de capaciteitsproblemen veroorzaakt door toenemende studentenaantallen kunnen worden opgelost.

Taal

Het gebruik van andere onderwijstalen dan het Nederlands moet jaarlijks verantwoord worden in het jaarverslag. In het kader van de toenemende internationalisering is er ook een steeds grotere vraag naar opleidingsaanbod in het Engels. Anderzijds moet men verdedigen dat de Vlaamse studenten recht hebben op een opleiding in het Nederlands. Zo gelden er beperking op het anderstalig aanbod in de bacheloropleidingen, die trouwens aan onze universiteit bijna zonder uitzondering Nederlandstalig zijn. Ook het aanbod aan Engelstalige masters is gecontingenteerd en moet telkens een Nederlandstalig equivalent worden ingericht. Voor de in voeging van Engelse vakken in Nederlandse opleidingen gelden ook beperkende regels.

Van de 8000 opleidingsonderdelen zijn ongeveer 1600 ihet Engels. In alle geval is er op dit moment geen dreigend imminent gevaar van verengelsing. Verengelsing is geen doel op zich en zeker in de eerste opleidingsjaren mogen er geen onnodige taalbarrières zijn. Maar de huidige strengheid is niet langer verdedigbaar, zoals in toenemende mate uit visitatierapporten blijkt.

Een relatief recente problematiek is deze van taaltesten opgelegd aan docenten, wanneer zij een vak in een andere taal doceren. De situatie rond deze taalattesteringen is op dit moment relatief onduidelijk door communicatieproblemen met het kabinet van onderwijs, vooral i.v.m. de vraag of de universiteiten zelf een specifieke test voor academisch Engels mogen uitwerken.

De instromers oriënteren

De overgang van het secundair naar het hoger onderwijs verloopt niet steeds succesvol. Er worden sinds vele jaren initiatieven genomen om deze overgang te optimaliseren, maar de maatschappelijke vraag blijft groot. Daarom is er nood aan een beleidskader waarin de oriënteringsacties kunnen geplaatst worden en aan nieuwe impulsen voor een oriënteringsbeleid.

Zeer recent heeft het Gebu zijn visie hierop geëxpliciteerd met de bedoeling deze op middellange termijn (2013-2016) te concretiseren. De studenten en hun mogelijkheden staan hierin centraal. Studiekeuze is niet opgevat als een proces dat beperkt is tot het keuzemoment, maar vroeg start in het leerplichtonderwijs en doorloopt in het hoger onderwijs.

De ondersteuning van abituriënten en generatiestudenten maakt een essentieel onderdeel uit van dit proces via informatie en sensibilisering, ondersteuning van de positiebepaling door de (toekomstige) student zelf en opvolging daarvan. De positionering van de toekomstige student kan gebeuren d.m.v. interesse- en motivatietesten, dimeinspecifieke ijkingstoetsen (bv. wiskunde), zomercursussen of studiekeuzegesprekken. Een andere vorm van positiebepaling is het Junior Collega, waarbij aan gemotiveerde leerlingen in het laatste jaar secundair onderwijs een motiverend lessenpakket wordt aangeboden, met inbreng van universitaire docenten.

De visie benadert studiekeuze vanuit verschillende dimensies zoals interesses, waarden, attitudes, academi-

sche vaardigheden en kennis. Tevens streeft ze een inclusief en emancipatorisch beleid na, met oog voor de participatie van alle geledingen en groepen in de maatschappij aan het hoger onderwijs.

Een adequaat oriënteringsbeleid komt de effectiviteit van het Hoger Onderwijs ten goede. Het bespaart jonge mensen onnodige frustraties. Het verlicht enigszins de druk op het onderwijssysteem dat gebukt gaat onder toenemende studentenaantallen. Het helpt de toenemende heterogeniteit van de instroom aan studenten beter te kanaliseren. Het helpt ook de slaagcijfers tijdens het eerste jaar te verbeteren. Ook hierover heeft Metaforum een **visietekst** gepubliceerd.

De hele thematiek is geen gemakkelijke opgave, en de universiteit is zeker niet de enige speler. Ook het Secundair Onderwijs en de scholen zijn een belangrijke partner, zeker nu een vrij ingrijpende hervorming van het middelbaar onderwijs op stapel staat. Deze dient dezelfde doelstellingen: de ongekwalificeerde uitstroom van scholieren beperken, door een betere en bredere vorming aan te bieden. Het aantal aangeboden opleidingen verminderen en deze meer afstemmen op moderne, algemene competenties. De invloed van sociale achtergrond minimaliseren. Stigmata die rusten op bepaalde opleidingen verwijderen door het onderscheid tussen ASO, TSO, KSO en BSO op te heffen.

Recent is er ook heel wat studiewerk verricht rond predictoren van studiesucces: cognitieve factoren zoals eindpercentages in de graden van het middelbaar onderwijs, gevolgde studierichting, academische taalvaardigheid, motivationele aspecten van studiekeuze en het zelfvertrouwen.

Een concreet voorstel i.v.m. oriëntering zou er in kunnen bestaan om scholieren na de tweede graad aan een brede, niet-bindende oriënteringsproef te onderwerpen, daar gedetailleerde feedback op te geven, zodat men nog twee jaar de tijd heeft om de resultaten van de proef te consolideren, dan wel te remediëren. Dergelijke proef heeft als onmiddellijk voordeel normerend te werken op de eindtermen en kwaliteit van het middelbaar onderwijs.

De ondersteuning verbeteren

De inhoudelijke vernieuwing richting millenniumonderwijs kan er pas komen wanneer we ook sleutelen aan de broodnodige ondersteuning van het onderwijs: in aantallen docenten, samenwerkingsverbanden tussen docenten, betere en gebruikersvriendelijke technologische ondersteuning.

Meer docenten

In toenemende mate worden onze docenten geconfronteerd met het spanningsveld tussen onderwijs- en onderzoeksbelasting. In beide dimensies van de universitaire missie staat kwaliteit voorop, met een toenemende performantiedruk langs beide kanten. Deels kan deze druk worden opgevangen door meer docenten te voorzien. Recent heeft de Vlaamse regering beslist dat er de voor komende tien jaar een groeipad komt van 100 mio €, waardoor er in Vlaanderen 1200 professoren bijkomen.Vierhonderd aan de Vlaamse universiteiten, waaronder tweehonderd aan de KU Leuven. De rest aan de hogescholen om daar ook bijkomende onderzoekscapaciteit op te bouwen. Middelen zijn voorzien in het integratiedecreet van juli 2012. Intern in de KU Leuven zullen deze professoren bij prioriteit naar de Groep Humane Wetenschappen gaan, om daar de ergste noden m.b.t. de grote en groeiende studentenaantallen, te lenigen.

Flexibilisering voor docenten

Flexibilisering voor docenten is een tweede maatregel die ik zou willen voorstellen. Waarom werken we niet intensiever aan de notie van ‘teams van docenten’, een andere vorm van mutualiseren die ik zou willen lanceren? Dergelijk team staat collectief in voor één of meerdere opleidingsonderdelen en maakt daartoe timing- en taakafspraken. De voordelen zijn legio: de tijdsbesteding van docenten kan worden geflexibiliseerd door overleg. Een docent kan in samenspraak met zijn collegae van het docententeam, tijd vrijmaken voor andere tijdelijk prioritaire zaken (zoals bv. het schrijven van een onderzoeksproposal, het afwerken van een publicatie). In dit systeem zijn sabbaticals niet ten koste van, maar dankzij collega’s. De kwaliteit van het aangeboden onderwijs zal stijgen door sociale controle. Jongere docenten in het team kunnen door meer ervaren collegae gecoached worden. De docentenevaluatie wordt gedeeld en niet geïndividualiseerd. Lid zijn van een docententeam kan ook tot wetenschappelijke interactie leiden of er op gebaseerd zijn.

Docententeams zijn ook nuttig zijn in het kader van de integrerende opleidingen. Inderdaad, het heeft weinig zin om op elke geografische locatie, docenten te stationeren die precies dezelfde expertise hebben binnen een bepaald vakdomein. In een docententeam kan men gebruik maken van aanwezige complementaire expertises.

Extra financiering voor decentrale ondersteuning

Het hele systeem van studentenbegeleiding aan de KU Leuven, met de Dienst Studieadvies, met de goedwerkende monitoraten en ook het systeem van ombudsen vormt een goed draaiend geheel dat ons door vele andere universiteiten in Europa benijd wordt.

In het licht van de toenemende flexibilisering, de complexe regelgeving en ook omwille van toenemende inhoudelijke opvolging, moeten we echter ook creatief zoeken naar extra financiering voor een bijkomend onderwijsondersteunend administratief kader, dat ter beschikking kan gesteld worden van faculteiten en onderwijsprogramma's, voor studietrajectbegeleiding, curriculumontwikkeling, en mobiliteitsondersteuning. Voor wat betreft dit laatste zijn er indicaties dat dit mogelijk zou worden in de opvolger van het Erasmusprogramma (Erasmus4All).

Peer-assisted learning

Peer assisted learning is een nieuw vorm van 'mutualiserende onderwijsondersteuning', door de studenten recent beschreven in een **mooi document**. Studenten kunnen terzake trouwens bijzonder creatief zijn, zoals het ondersteuningsplatform **www.sagio.com** bewijst.

Beleidsfuncties in onderwijs

Ook in ons onderwijssysteem hebben we goede en inspirerende leiders met visie nodig. Collega's die zich bereid tonen om programma-directeur te worden, moeten daarom extra erkend worden bij de evaluatie van hun ZAP profiel.

Digitale leer- en informatieplatformen

Volgens de studenten en ook vele docenten is de digitale omgeving die de universiteit aanbiedt, allesbehalve gebruikersvriendelijk, onoverzichtelijk en loopt het hele digitale aanbod, zowel inhoudelijk als functioneel, achter op de wat er de dag van vandaag aan 'moderne' ondersteuning op het web ter beschikking is. Dit betekent niet dat **Toledo** volledig is voorbijgestreefd, dan wel dat het aan een flinke upgrade toe is. Voor de millenniumstudent is digitale ondersteuning stilaan een vanzelfsprekendheid: de eerste 'smart school' generatie, die met informatica-ondersteuning in de lagere en middelbare school is grootgebracht, komt er immers aan. Leren is niet langer gelieerd aan 'het kot' noch noodzakelijkerwijs aan een semester (bv. voor werkstudenten), doceren niet langer aan de aula, het lesmateriaal niet langer aan de cursus en de praktijkervaring niet langer aan het practicumlokaal. Doceren, leren en studeren komen los van tijd en ruimte.

We moeten bijgevolg dringend investeren in een beter, gebruikersvriendelijk, digitaal aanbod, niet alleen van transparante informatie via websites en andere media, maar ook in termen van cursusmateriaal, audio-visuele achtergrond en onderwijsondersteuning en –evaluatiemechanismen die op intelligente software zijn gebaseerd. We moeten investeren in gebruikersvriendelijke digitale leerplatformen om verrijkte ('enriched') onderwijs- en leeromgevingen te bewerkstelligen.

Er is behoefte aan een trans-facultair IT-sjabloon dat geuniformiseerd is, zeker wanneer we van interdisciplinareit en uitwisselbaarheid van het aanbod tussen faculteiten en onderwijsprogramma's een speerpunt willen maken.

Tot slot moeten we ook investeren in platformen van software-tools, die het de docenten en hun medewerkers mogelijke maken om op een efficiënte wijze, nieuwe vormen van cursussen en cursusmateriaal te ontwikkelen.

Wellicht streven we ook best naar een systeem van *Open Educational Resources (OER),* zoals verschillende Amerikaanse universiteiten[2] het ons voordoen, om te evolueren van een aanbod op intranet, naar één op internet. Het vraagt grote moed om cursussen van docenten voor de hele wereld open te stellen, maar garandeert anderzijds de topkwaliteit van het gepresenteerde lesmateriaal. En als 'branding' van het institutioneel profieel is het zonder weerga.

Valorisatie van onderwijs

Naar de nabije toekomst gewaagt men van drie onderwijszones. Het onderwijs zoals wij dit aanbieden, is het 'reguliere' circuit, waarbij we fysiek op locatie zijn in Leuven of één van de andere steden in Vlaanderen, en waarbij we het onderwijs verstrekken tijdens bepaalde periodes van het jaar.

De tweede is deze van de 'free public zone', de zone van de 'open knowledge sharing' (cfr. De Open Educational Resources van bv. MIT).

De derde zone is deze van de 'Customized Education' en van 'Programmes on Demand', opleidingen waarvoor meestal wordt betaald.

Met onderwijs in de tweede zone, deze van de 'open knowledge sharing', zouden we kunnen inspelen om de lokale noden rond levenslang leren te ondervangen, maar ook op de exponentieel groeiende noden van (hoger) onderwijs in de wereld.

Rond permanente en postgraduate vorming zijn er heel wat kort- en langlopende initiatieven aan de KU Leuven, in quasi elke faculteit, en ook binnen de Associatie. Ons aanbod bestaat uit ongeveer 60 langlopende vormings-

[2] Onder het motto "Unlocking knowledge, empowering minds" presenteert MIT op zijn website meer dan 2000 cursussen, die intussen bekeken zijn door 125 mio bezoekers.

programma's, die gevolgd worden door een kleine 1500 studenten.

In het kader van levenslang leren zou dit aanbod best worden uitgebreid, moeten we zoeken naar formules van betere bekendmaking, en eventueel ook de mogelijkheid tot financiële inkomsten ervoor onderzoeken.

Maar buiten Vlaanderen is er ook een enorme vraag naar hoger onderwijs. Geschat wordt dat vandaag de dag ongeveer 165 miljoen mensen een vorm van hoger onderwijs volgen, en dat er tegen 2025 een bijkomende vraag gaat ontstaan van een extra honderd miljoen studenten. Dit betekent dat er vanaf nu elke week wereldwijd vier grote universiteitscampussen zouden moeten worden geopend, van 30000 studenten elk, en dit voor de komende vijftien jaar.

Bijkomend is er een toenemende vraag naar levenslang leren, en is 'open knowledge sharing' een bijzondere vorm van 'science sharing' met ontwikkelingslanden.

Er wordt weleens gezegd dat onderwijs nog nooit een technologische innovatie heeft opgeleverd, tenzij de uitvinding van het bord en het krijt. Maar voor wat betreft MOOCs vind ik dat die stelling niet op gaat. Dit is een disruptieve innovatie. MOOCs zijn *Massive Open Online Courses*, die soms door 10 000den studenten, waar ook ter wereld gevolgd worden. Het zijn onlineversies van opleidingen die je vroeger alleen binnen de universiteitsmuren kon volgen, maar die nu, door de technologie van hyperconnectiviteit, toegankelijk zijn voor miljoenen mensen, gelijk waar, gelijk wanneer. Gerenommeerde Amerikaanse universiteiten zoals Stanford, MIT, Harvard, Princeton, Brown, Columbia, zijn hier na één jaar al bijzonder actief in. Examens in dit systeem? Geen probleem: ofwel worden antwoorden automatisch gequoteerd via *machine learning*-technieken met behulp van *learning analytics (educational data mining)*, ofwel is er een online-systeem van *peer grading*, waarmee studenten mekaar beoordelen in de *global communit*y van duizenden virtuele medestudenten. MOOCs zijn een vorm van massificatie van het hoger onderwijs waar de opleidingen opgebouwd zijn volgens de principes van *serious gaming*, gebruik maken van videofragmenten, zowel gefilmde experimenten als *real-life* opnames, ondersteund worden door discussiefora en *social communities,* verwijzen naar webpagina's met meer informatie of achtergrond, die doorlinken naar ingescande historische documenten, die ergens te localiseren zijn in de gigantische databank die *the cloud* is.

Moet KU Leuven op de boot van de MOOCs springen? Zeer zeker niet onvoorbereid, maar we moeten het wel opvolgen, omdat de impact ervan wereldwijd fenomenaal is. Het is misschien wel een 'hype' op dit ogenblik, maar dan wel één waar verschillende top-universiteiten, waaronder enkele Europese, serieus op inzetten.

In de "customized zone" is het onderwijs vraaggedreven en eventueel betalend. Een mooi voorbeeld daarvan vind ik het systeem van 'summer schools', waartoe we recent het initiatief hebben genomen om deze ook aan onze universiteit beter structureel in te bedden. Het gezamenlijk aanbod voor de komende zomer wordt gepresenteerd op een **portaalsite**.

Ik zie verschillende opportuniteiten in de recurrente organisatie van summer schools. Vooreerst 'prescreening' van kandidaat studenten en onderzoekers. Een internationale summer school organiseren voor bachelors laat toe om master studenten te selecteren, een internationale summer voor masterstudenten geeft zicht op kandidaat PhD studenten, en een summer school voor doctorandi laat toe om veelbelovende kandidaat postdocs te ontmoeten. We moeten daarvoor niet op locatie gaan, de kandidaten, die gemotiveerd zijn om naar zo'n summer school te komen, bieden zichzelf aan!

Ten tweede zie ik summer schools ook als een vorm van valorisatie van ons onderwijs. Voor wat betreft het lesmateriaal in een summer school kunnen we immers vertrekken van het lesmateriaal dat we al hebben. Wanneer de summer school dan betalend is, kan men na aftrek van alle kosten, een saldo overhouden. Hiermee kan dan bv. bijkomend onderzoek of een bijkomende onderzoeker worden betaald. M.a.w. de (internationale) summer schools zouden een bron van inkomsten kunnen zijn door de valorisatie van ons onderwijs. Ten laatste zijn de summer schools een bron van internationale 'branding' en daardoor reputatieversterkend.

Mijn voorstel is dan ook om dit systeem structureel verder uit te bouwen.

Kwaliteitsbewaking

Visitaties

Kwaliteitszorg in onderwijs wordt bepaald door de vigerende cultuur en aandacht voor kwaliteit in het onderwijs, door de waardering die docenten voor hun onderwijsopdracht genieten de beschikbaarheid van instrumenten die de kwaliteit kunnen garanderen. Dit gebeurt in een brede dialoog waarvan studenten, docenten, Permanente OnderwijsCommissies, Faculteitsraden, de Onderwijsraad en haar werkgroepen, de stakeholders zijn.

De universiteiten leggen op gezette tijden verantwoording af over de kwaliteit van het onderwijs en de onderwijsprogramma's die zij aanbieden. Die kwaliteit wordt

gemeten en bewaakt door externe (accreditaties d.m.v. visitaties) als interne (docenten- en curriculum evaluaties, studietijdmetingen) instrumenten.

In hun visitaties doen de KU Leuven opleidingen het meestal goed tot uitstekend vergeleken bij deze van andere universiteiten. Er wordt wel geklaagd over de tijdsintensiviteit van het proces (o.a. i.v.m. de redactie van een ZelfEvaluatieRapport), en ook over het overmatig gebruik van jargon.

Stilaan evolueren we ook naar een systeem van 'institutionele' visitaties, waarbij de opleidingen vanuit NVAO niet meer individueel zullen worden gevisiteerd. In de plaats komt een 'assessment' per instelling, een systeem dat nu al in Nederland proefdraait. Ofschoon we toch interne kwaliteitsbewakende systemen zullen moeten blijven houden, zal dat ons in de gelegenheid stellen om de administratieve belasting van een opleidingsvisitatie te verminderen.

In toenemende mate worden ook internationale accrediteringen belangrijk en relevant, die de 'scope' van de NVAO overstijgen (bv. economie, de ingenieurswetenschappen, rechten). Het hoeft geen betoog dat dit in toenemende mate belangrijk is voor de (diploma-)mobiliteit van onze studenten, maar ook voor de internationale gelijkwaardigheid van diploma's.

Evaluaties

De participatiegraad bij de studentenbevraging is slechts 42 % en kan dus beter. Een grotere deelname zou de kwaliteit van het onderwijs ten goede komen, en ook de representativiteit van de bevraging. Wellicht dient beter te worden gecommuniceerd over wat er precies met een evaluatie verder gebeurt. Evaluaties moeten vooral remediërend en coachend te zijn, eerder dan culpabiliserend of sanctionerend. Dialoog en feedback is hierbij enorm belangrijk. Het aantal docenten met meer dan 2 scores beneden 3 is trouwens minder dan 2 %.

Het opleidingspakket voor jonge – maar ook 'geëvolueerde' docenten moeten we uitbreiden, vooral ook in de richting van omgaan met nieuwe lesvormen en technologie.

Docententeams

Mijn voorstellen tot grotere mutualisering gelden ook voor het onderwijs: we moeten meer werken met didactische teams (d.w.z. mix van docenten en/of assistenten) die de verantwoordelijkheid opnemen voor een vak of cluster van vakken. Dit is kwaliteitsbevorderend, biedt soelaas voor de werk- en tijdsdruk (men kan afspreken wie wat doet, ook in het genereren van een cursus en updaten van cursusmateriaal) en laat toe dat sommige docenten na overleg tijd kunnen vrijmaken voor een sabbatical, of om een belangrijke publicatie af te werken.

4 Een coachend onderzoeksbeleid

Wonder een is gheen wonder
Simon Stevin

Het onderzoek versterken

We zijn een onderzoeksgedreven universiteit. Onderzoek is onze motor, ook voor onderwijs en dienstverlening. Het is een essentiële component van onze cultuur, in vele vormen: fundamenteel onderzoek, strategisch basisonderzoek, onderzoek met directe impact op maatschappelijke thema's zoals gezondheid, duurzaamheid, klimaat, voedsel, demografie. Sinds het begin van de budgettaire inhaalbeweging door de Vlaamse regering in 1995, zijn de opportuniteiten voor wetenschappelijk onderzoek in Vlaanderen zienderogen toegenomen (zie de **Speurgids 2012** en het **Indicatorenboek 2011** voor een overzicht). Recent nog bleek uit cijfers van **ECOOM** (het ExpertiseCentrum voor O&O Monitoring), dat de onderzoeksuitgaven van zowel de overheid als de bedrijven zijn gestegen tot 2.4 % van het Bruto Regionaal Product, het hoogste niveau sinds jaren. De doelstelling is 3 % tegen 2020. Maar ook de federale overheid (via defiscalisatiemiddelen voor onderzoek) en de Europese Commissie (ERC, 7de Kaderprogramma) hebben de laatste jaren enorm geïnvesteerd in onderzoeksfinanciering. Het gevolg is dat onze onderzoeksfinanciering goed is, zowel voor de tweede geldstroom (overheidsfinanciering voor fundamenteel, kennisgrensverleggend niet-gericht onderzoek, op initatief van de onderzoeker zelf), de derde (publieke financiering zoals thematische impulsprogramma's, EU-projecten, IWT SBO en IWT O&O, Beleidsvoorbereidend onderzoek,...) als voor de vierde (alle onderzoeksinteractie met niet-publieke partijen, zoals onderzoeksovereenkomsten met bedrijven en andere private partijen).

Herman Vandenberghe was meer dan 25 jaar geleden de eerste vicerector voor onderzoek. Hij was een pionier die de professionalisering van het onderzoeksbeleid heeft aangevat. Tot de dag van vandaag komen buitenlandse delegaties ons model bestuderen. De kernpunten van ons onderzoeksbeleid zijn gericht op de vorming van jonge onderzoekers, de creatie van randvoorwaarden voor toponderzoek, de internationalisering van het onderzoek en de valorisatie ervan.

Ons onderzoeksbeleid is incentiverend en coachend. Onze participatie in verschillende competitieve financieringskanalen is van topniveau. Onze onderzoeksuitgaven bedragen ongeveer 350 mio euro/jaar, waarvan een groot deel op competitieve basis wordt verworven. Zo bijvoorbeeld in het 7de Kaderprogramma, waarin we enkel worden voorafgegaan door de top van de Engelse universiteiten. We bekleden trouwens ook uitstekende posities in 'internationale rankings', hoewel deze controversieel zijn, en we er ons beleidsmatig helemaal niet door laten leiden.

Misschien is deze momentopname van onze internationale status en erkenning wat geflatteerd. Misschien is deze positie toevallig en in het beste geval tijdelijk? Het is in alle geval een signaal dat we op een scharnierpunt zijn terecht gekomen, waarbij de huidige positie minstens moet worden verzekerd, indien mogelijk versterkt. Wat vast staat is dat we deze positie hebben bereikt door de fantastische creativiteit en inspanningen van onze onderzoekers.

Zij kunnen een beroep doen op het instrumentarium van het onderzoeksbeleid dat bestaat uit de **Dienst Onderzoekscoördinatie** (DOC), de **Raad Onderzoeksbeleid**, de **Onderzoeksraad,** de **Raad van het Industrieel Onderzoeksfonds**, de **Associatieraad voor Onderzoek**, **LRD** en de specifieke onderzoeksverantwoordelijken in groepsbesturen, departementen en faculteiten.

Hierin wordt **het beleidsplan onderzoek** 2011-2015 gevolgd, dat werd goedgekeurd in 2010. In dit beleidsplan wordt de onderzoeksmissie van de universiteit gedefinieerd, de indicatoren die toelaten om de stand van zaken op te volgen en de prioritaire actiepunten. Deze zijn: een breed basisweefsel voorzien voor innovatie en excellentie in onderzoek (o.a. tenure track, BOF-ZAP), de aandacht voor kwaliteitszorg (Scientific Advisoray Boards voor de grote financieringen, onderzoeksvisitaties), werken naar een open aanwervingsbeleid (accent op brain mobility voor PhD en postdoc), zwaartepuntvorming voor excellentie (Methusalem, programmafinanciering, Odysseus), internationale samenwerking en EU financiering (coachen van voortraject, proactieve betrokkenheid), de onderzoekscapaciteit in het kader van de integratie, en tenslotte het specifiek project 'Open Access' (o.a. LIRIAS). Een gedetailleerd overzicht is ook te vinden in het **jaarverslag van de KU Leuven.**

Beleidsaccenten

The full use of your powers
along lines of excellence
John F. Kennedy

In wat volgt, beperk ik mij tot de beschrijving van enkele meer kwalitatieve beleidsaccenten die de komende jaren

door het onderzoeksbeleid verder zouden kunnen worden uitgediept.

Interdisciplinariteit

Uniek aan onze universiteit is de combinatie van diepe expertise waarover zij beschikt in bijna elke denkbare discipline, gecombineerd met het vermogen om transversaal en integrerend deze verschillende expertises aan te spreken. Het klopt dus niet te stellen dat we 'steeds meer weten over steeds minder'. Dat is maar één dimensie van het verhaal. Wetenschappelijke kwaliteit binnen elke discipline is een noodzakelijke voorwaarde voor excellente interdisciplinariteit. En daar zijn we aan toe!

Enkele voorbeelden slechts ter inspiratie: klinisch onderzoek en technologie-ontwikkeling (high-throughput-screening, genomics, proteomics, beeldverwerking en visualisatie, 'big data', automatisering, 3D-printing, biocompatibiliteit van materialen), waarin ook gewerkt wordt rond ethische, democratische en juridische deficits; ontsluiting, conservatie en valorisatie van cultureel erfgoed m.b.v. technologie; samenwerking tussen gezondheidseconomen, dokters en ingenieurs bij het opzetten van businessmodellen in gezondheidszorg; projecten tussen antropologen en bio-ingenieurs in het kader van ontwikkelingsssamenwerking; projecten tussen archeologen en genetici, tussen juristen en computerwetenschappers op het gebied van text-mining, tussen vertaalwetenschappers en medici bij het ontwerpen van software voor de begeleiding van kansengroepen.

Cross-, multi- en interdisciplinaire projecten zouden een handelsmerk kunnen worden van onze universiteit.

Het is duidelijk dat we daarvoor het IDO-financieringskanaal (Interdisciplinair Onderzoek) budgettair moeten versterken. De slaagkansen hiervoor zijn vandaag te klein, waardoor er zelfs heel wat projectvoorstellen niet worden ingediend.

Ik stel ook voor om duo-doctoraten te financieren, waarin een doctorandus onderzoek doet o.l.v. twee promotoren met een duidelijk complementaire expertise.

Uit mijn persoonlijke ervaringen met o.a. de Alamire Foundation en de Herculesstichting, weet ik hoe moeilijk het is voor onderzoekers om op de hoogte te zijn van mogelijkheden tot samenwerking met onderzoekers uit volledig verschillende disciplines.

Ik stel dan ook voor om enkele malen per jaar een soort 'dating-beurs' te organiseren, waar bijvoorbeeld demonstraties van technologie gegeven worden die inspirerend kunnen werken, of waarbij projecten uit de cultuurwetenschappen de vraag stellen of technologisch bepaalde zaken kunnen worden opgelost.

In de projecten van Strategisch BasisOnderzoek die door het IWT worden gefinancierd, solliciteert men ook projecten met een maatschappelijke finaliteit, omdat men wil benadrukken dat valorisatie van onderzoek niet enkel economisch moet zijn.

Met dezelfde redenering wil ik er voor pleiten dat ook de doctoraatsbursalen bij het IWT worden opengesteld voor onderzoek met maatschappelijke finaliteit. Dezelfde gedachtengang kan trouwens ook gevolgd worden bij het Industrieel Onderzoeksfonds.

Tot slot zijn er wat betreft interdisciplinariteit heel wat nieuwe opportuniteiten ontstaan door mogelijke samenwerking met docenten uit de professionele bacheloropleidingen, die een complementaire expertise hebben.

Integriteit

Recent zijn er behoorlijk wat gevallen in het nieuws gekomen rond wetenschappelijke fraude. Door sommigen wordt geïnsinueerd dat de frequentie van dergelijke fraudegevallen evenredig zal toenemen met de performantiedruk in het onderzoek. Anderen denken dat de uitgekomen fraudegevallen slechts het topje van de ijsberg zijn.

Natuurlijk gaat het hier om praktijken die absoluut niet door de beugel kunnen. Performantiedruk is dan ook geen excuus. Immers, consistentie met experimentele waarnemingen, reproduceerbaarheid en eerlijke en volledige referentie naar bronnenmateriaal zijn de fundamenten van het wetenschappelijk onderzoek. Wie daar tegen zondigt, overtreedt dus de wetenschappelijke grondwet.

Bovendien is er bij elke ontdekking heel wat 'collateral damage': het vertrouwen van de publieke opinie in de wetenschap en haar beoefenaars wordt telkens weer aangetast.

Daarom moeten alle studenten en onderzoekers goed geïnformeerd worden over de elementaire basisprincipes van wetenschappelijke deontologie en integriteit. Daaraan moeten we meer aandacht besteden. Niet elke wetenschapper deelt hetzelfde absolute normbesef. Er is ook een zogenaamde 'grijze zone'. Onderricht over 'do's and dont's' is daarom essentieel.

Zoals in mijn tweede doelstelling van deze visietekst wordt aangehaald, moeten we meer de kwaliteit verdiepen, en de kwantiteit temperen. Dit betekent dat we ook niet zozeer de kwantiteit van publicaties moeten tellen, dan wel de kwaliteit ervan meten. De lengte van een publicatielijst is wat dat betreft niet relevant, wel de intrinsieke kwaliteit ervan.

Het is zaak een sensibiliserend tegenbeleid te ontwikkelen over preventie van plagiaat, data-manipulatie, 'bad statistical practices', enz., door co-supervisie, peer review, verplichte data-sharing (zoals nu al door enkele top-tijdschriften wordt geëist). Ook de vereiste van reproduceerbaarheid door derden is essentieel. Daarom moet misschien ook de nadruk die ligt op 'prioriteit' (de eerste zijn die iets ontdekt) afgezwakt worden ten voordele van review- en replicatie-onderzoek.

Maar bovenal moet bewezen fraude zwaar gesanctioneerd worden. Voor dit alles is een belangrijke taak weggelegd voor het onderzoeksbeleid en de Commissie Wetenschappelijke Integriteit. Hierbij zijn meldingsmechanismen, confidentialiteit en slagkracht in geval van bewezen fraude, belangrijk.

Integriteit impliceert ook eerbied voor het individu in zijn/haar recht op privacy, en eerbied voor mens en dier, die bewaakt wordt in de verschillende ethische commissies.

Kwaliteit

Wetenschappelijk onderzoek draagt intrinsiek een streven naar kwaliteit in zich omdat het internationale 'peer assessment' moet doorstaan. De laatste jaren bestaat er een onmiskenbare trend naar kwantificering van de performantie, of beter gezegd, men gaat er van uit dat kwaliteit zonder meer kan gemeten worden aan de hand van kwantitatieve performantie-indicatoren (aantallen publicaties, impactfactoren, aantallen citaties, H-index, enz.).

Weliswaar kunnen dit indicatoren zijn op institutioneel niveau, om grote onderzoeksinstellingen met mekaar te vergelijken. Maar vrij vlug worden dergelijke methodieken ook lineair doorgetrokken tot op het niveau van de individuele wetenschapper.

Kwaliteit menen te meten op basis van kwantiteit vermindert ook de verantwoordelijkheid van de peer-reviewer of het commissielid dat over een dossier moet oordelen. Immers, op basis van enkele cijfers oordelen is veel gemakkelijker dan te moeten vergelijken op inhoud.

Daarom ook ontstaat er een toenemende 'roep' naar meer 'slow science', die ons weg moet halen uit de 'slipstream' van de 'publish-or-perish'-speedboat.

Voor de hand liggend is dat individuele dossiers niet zouden worden beoordeeld op kwantiteit (aantallen publicaties), of indicatoren die proportioneel zijn met kwantiteit. Bibliometrische analyses wijzen trouwens uit dat de meeste wetenschappelijke artikelen misschien wel gelezen of minstens bekeken worden, maar helemaal niet geciteerd. Dit impliceert dat veelschrijverij geen criterium is van kwaliteit, en in toenemende mate doorprikken ook beoordelingscommissies deze mythe.

Men kan dus beter doen door enkel de belangrijkste publicaties op te vragen. Bijkomend moet ook domeinspecificiteit in rekening gebracht worden (cfr. de oprichting van een **Gezaghebbend Panel in de Sociale en Humane Wetenschappen**, zelf niet zonder controverse). Dit vraagt ook respect voor vormen van wetenschappelijke performantie die niet noodzakelijk kwantificeerbaar zijn: het schrijven van boeken, 'editor' zijn van een belangrijke tijdschrift, een morele autoriteit zijn in het eigen vakdomein, bijdragen leveren in wetenschapscommunicatie. Dit vraagt ook een groter inhoudelijk engagement van beoordelingspanels die hierin hun verantwoordelijkheid moeten nemen.

Hoewel niet opgelegd door de overheid, hebben we beslist om zelf een systeem van onderzoeksvisitaties door expertenpanels in te voeren. Deze hebben ondertussen plaatsgevonden bij de Groep Wetenschap en Technologie en bij de Groep Humane Wetenschappen en ze komen er aan in de Biomedische Wetenschappen. Over het algemeen wordt deze vorm van 'assessment' als constructief ervaren. De geleverde rapportering bevat adviezen van wetenschappelijke en strategische aard.

De overheid zelf heeft ook systemen van kwaliteitsbewaking ingevoerd voor haar instrumentarium. De verschillende agentschappen worden om de 5 jaar geëvalueerd en vervolgens al dan niet bijgestuurd met een beheerovereenkomst voor de volgende periode van vijf jaar. Op die manier functioneren het **FWO**, de **Herculesstichting**, het **IOF**, **ECOOM**, het **IWT** en de verschillende SOCs (zie verder).

Internationalisering

Dat onderzoek bijna per definitie globaal is geworden, hoeft geen betoog. Ook de mobiliteit van talent neemt zienderogen toe. Het systeem van terugkeermandaten in het kader van Odysseus is een succes gebleken Recent onderzoek wees echter uit dat de instroom van buitenlandse wetenschappers in België vrij beperkt is, zeker in vergelijking met Nederland. Zwitserland kent procentueel het hoogste aantal buitenlandse onderzoekers.

Daarom is het belangrijk de aantrekkelijkheid en onthaalvriendelijkheid van Leuven als 'the place to be' te bevorderen. Hiertoe werden al heel wat aanzetten gegeven: We verspreiden internationale vacature-berichten. Het rekruteringstraject werd in tijd drastisch ingekort. Onze interne onderhandelingsprocedures met buitenlandse kandidaten werden gestroomlijnd. Er is een gestandardiseerde checklist voor onthaal van buitenlandse ZAPpers aangemaakt. We hebben er voor gezorgd dat

buitenlandse BOF-ZAP onderzoekers het Belgische expat-statuut kunnen bekomen. We hebben pas een **International School of Leuven** opgericht voor Engelstalig lager onderwijs, en ook partners worden begeleid in hun zoektocht naar een job.

Ik stel voor om onze onderzoeksmatige internationale samenwerking we verder uit te bouwen op twee sporen. Enerzijds proberen we buitenlands talent aan te trekken via doctoraten. Anderzijds werken we aan een systeem van bilaterale onderzoeksovereenkomsten met de top-universiteiten van China, de VS en Zuid-Amerika, waarbij gemikt wordt op het financieren van gezamenlijke onderzoeksvoorstellen.

Onze universiteit is bijzonder succesvol bij de European Research Council (ERC) en in haar deelname in het 7de Kaderprogramma. Vraag is hoe groot onze absorptiecapaciteit hier nog is. Anderzijds dienen we in de toekomst ook rekening te houden met lagere Europese financieringsvolumes.

Het is wel duidelijk aangetoond dat inspanningen van DOC voor coaching en informatie hebben gerendeerd en dat we die bijgevolg zullen versterken.

De opvolger van het 7de Kaderprogramma, Horizon2020, zal nog meer vraaggedreven ('user inspired') zijn. We zullen dus een nieuwe evenwicht moeten zoeken met de Europese kanalen voor fundamenteel onderzoek, zoals Marie-Curie en ERC.

Een belangrijk aandachtspunt is om te werken aan verbeterde slaagkansen van projecten vanuit Humane Wetenschappen bij ERC. De traditie en expertise hiervoor zijn zeker aanwezig.

Diversiteit en flexibilisering

Het volledige palet van onderzoeksopportuniteiten in kaart brengen is op zich al een onderzoeksopdracht. Bezoedeld door mijn eigen vakdomein, zou ik de diversiteit van het aanbod voorstellen in een drie-dimensionale tensor: d.w.z. een matrix in drie dimensies volgens profielen van onderzoekers (indieners) in de eerste dimensie, de verschillende onderzoeksfinancieringskanalen (Vlaams, federaal, Europees) in de tweede dimensie en soorten onderzoek en de impact ervan in de derde dimensie.

Onze profielen van onderzoekers zijn doctoraatstudenten, postdocs, professoren (Tenure Track, BOF-ZAP, profielvacatures), IOF-mandaathouders en tenslotte ook het onderzoekskader met onderzoeksexperten en onderzoeksmanagers. Het rekruteringsbeleid volgt hier twee sporen, namelijk mikken op 'interne' rekrutering (alumni, Vlamingen) versus 'externe' (buitenlandse) rekrutering.

Voor fundamenteel onderzoek zijn er de kanalen van het Bijzonder Onderzoeksfonds (BOF), het FWO (projecten en mandaten), op federaal niveau de (aflopende) IUAP's, op Europees niveau de European Research Council. Voor strategisch basisonderzoek zijn er het Industrieel Onderzoeksfonds (IOF), IWT-projecten (SBO) en –mandaten (PhD, postdoc) en de Europese Kaderprogramma's. Voor onderzoek met industriële of maatschappelijke finaliteit zijn er Baekeland (mandaten), TETRA, Steunpunten, lichte structuren (bvb. SIM), IWT O&O projecten.

Een vaak gehoorde opmerking is dat velen door de bomen het bos niet meer zien, Men heeft het soms over de 'balkanizering' van de onderzoeksfinanciering. Ik kan die kritiek wel volgen, maar anderzijds heb ik de afgelopen twintig jaar het Vlaamse onderzoekslandschap zien groeien, waardoor er een groot aanbod voor onderzoek is ontstaan, dat men ons in het buitenland soms benijd.

Zeker, er zijn discussies over bepaalde evenwichten (toegepast versus fundamenteel, universitair versus industrieel, geestes- en gedragswetenschappen versus wetenschap en technologie, te weinig voor klinisch onderzoek, e.d.). Er is een disucssie over een teveel aan financieringsmechanismen (Commissie Soete). Dit alles is onderdeel van een belangrijk politiek debat waarin we moeten participeren.

Ook in de bestaande financieringsmix van het Bijzonder OnderzoeksFonds, zie ik vooral opportuniteiten voor elk profiel van onderzoeker aan onze universiteit.

Maar nu we de interne structuur van DOC recent hebben hertekend, stel ik voor dat we de financieringsmix zelf ook laten evalueren op zijn effectiviteit, en desnoods de nodige aanpassingen doorvoeren. Eén belangrijke herschikking trouwens heb ik hierboven voorgesteld: namelijk om meer middelen vrij te maken voor het interdisciplinair onderzoek.

Een andere opwerping die soms wordt geventileerd is de idee om aan elke onderzoeker van de universiteit, de facto een stukje van de BOF-middelen toe te wijzen, als een soort interne structurele financiering van onderzoek. Ik ben hier geen voorstander van. Voor zover dit wettelijk al mogelijk zou zijn, zou het een enorme verwatering betekenen. Elke onderzoeker zou slechts een relatief klein onderzoeksbudget ontvangen. Bovendien zondigen we dan tegen een belangrijke regel van internationaal onderzoek, dat competitief moet zijn. Dit impliceert dat we ook de toekenning van BOF-middelen op competitieve basis moeten blijven organiseren.

De verschillende soorten projecten via DOC zijn op dit ogenblik nogal rigied ingekapseld in een hiërarchie, waarbij elk soort project strikt gebonden is aan de 'hoe-

grootheid-van-betoelaging' versus de looptijd en enkele andere parameters. Verschillende collega's signaleren echter dat er misschien meer nood is aan maatwerk. Inderdaad, in sommige disciplines, zoals longitudinaal onderzoek, vraagt men niet zozeer een grote betoelaging, dan wel een langdurige. Of wil men eerder investeren in postdoc's voor een lange periode, maar heeft men geen grote middelen nodig voor bijvoorbeeld onderzoeksinfrastructuur. Gezien ook de toenemende opportuniteiten tot externe financiering voor alle onderzoekers en disciplines, zouden de kanalen op DOC misschien wat geflexibiliseerd kunnen worden. Daardoor komen ook middelen vrij voor weer andere vragen: Een voorbeeld hiervan is de toenemende nood aan co-financiering als 'conditio-sine-qua-non' in bv. Europese kanalen. Maar er zijn verschillende andere voorbeelden die op een dergelijke noodzaak wijzen.

Coaching en ondersteuning

De DOC speelt een zeer belangrijke rol bij het stimuleren van onderzoek, het informeren (via website en geDOCumenteerd) van de onderzoekers en de begeleiding ervan bij het schrijven van onderzoeksvoorstellen.

Verschillende medewerkers van DOC en LRD organiseren ook de vertegenwoordiging van KU Leuven onderzoekers in de expertenpanels van de EU financieringskanalen, waarin 'calls' voor allerlei thematische programma's worden voorbereid. Dit is zeer belangrijk op de vooravond van de lancering van Horizon 2020, de opvolger van het huidige kaderprogramma.

Bij DOC worden trouwens ook alle mogelijke statistieken verzameld die ons toelaten om een sterke-zwakte analyse te doen van het onderzoeksbeleid. Deze beleidsrelevante onderzoeksindicatoren zullen kortelings ter beschikking gesteld worden van de groepen, faculteiten en departementen.

Ook op het gebied van wetenschappelijk publiceren zijn er enorme evoluties rond *open access, data sharing, open libraries.* Hier stellen zich uitdagingen m.b.t. de betrouwbaarheid van uitgevers, problematieken van confidentialiteit en privacy versus reproduceerbaarheid, en ook de business-modellen van deze elektronische tijdschriften, die niet altijd goedkoper zijn.

De participatie van de KU Leuven in de top-onderzoekskanalen is indrukwekkend: Centers-of-excellence, de toegekende Big Science en Methusalem projecten, de verworven Odysseus en ERC mandaten, en de binnengehaalde zware apparatuur via de Herculesstichting.

Maar t.o.v. de hele universiteit, is deze top relatief smal. Een belangrijke doelstelling is daarom door slimme 'coaching' de relatief smalle top te verbreden. Vooral de potentiële grote diversiteit in mogelijke onderzoeksspeerpunten is een opportuniteit.

Een tweede punt van coaching betreft de 'pauca sed matura': Zowel voor wat betreft papers als voor het schrijven van proposals. In veel onderzoeksvoorstellen is er een soort inflatoir probleem, waarbij men veel meer beloofd dan wat men mogelijkerwijs ooit zal kunnen uitvoeren met de middelen die men zal verwerven. Vele evaluatiecommissies laten zich vangen door deze inflatie.

Een derde aandachtspunt is de veelheid aan financieringskanalen met zowel binnen de KU Leuven, als er buiten, op Vlaams en Europese niveau, een multitude aan mogelijkheden.

Omdat veel onderzoekers door de bomen het bos niet meer zien, stel ik voor om op gezette tijden informatiesessies te organiseren voor (jonge) onderzoekers, waarbij de specifieke vereisten en opportuniteiten van elk financieringskanaal worden verhelderd. Bovendien moet het mogelijk zijn om een onderzoeksfinancieringsmatrix te maken op een website, met een beslissingsboom die moet toelaten aan een onderzoeker, om het geschikte financieringskanaal voor zijn/haar aspiraties, te identificeren.

Verder moeten we het bestaande systeem van onderzoeksondersteuning nog meer uitbreiden. Het onderzoekskader werd enkele jaren geleden gecreëerd. Hierin krijgen onderzoeksexperten en –managers een contract van onbepaalde duur. Daardoor wordt verholpen aan de te vlakke structuur van vele onderzoeksgroepen. Momenteel zijn er reeds een kleine 100 mensen actief in het onderzoekskader.

Tot slot zou het ook een mooi initiatief zijn, wanneer de KU Leuven een voortrekkersrol zou spelen bij het tot stand komen van een elektronisch dossier voor elke onderzoeker. De basisidee hiervan is dat we een sjabloon maken waarin het CV van een onderzoeker kan worden weergegeven, m.i.v. alle gegevens die nodig zijn bij de aanvraag van een onderzoeksproject. Dit elektronisch dossier wordt op gezette tijden door de onderzoeker zelf onderhouden, maar de idee is dat alle 'funding agencies' dit sjabloon als standaard aannemen. Wellicht wordt dit idee best in de schoot van LERU verder ontwikkeld.

Onderzoeksinfrastructuur

Onderzoeksinfrastructuur wordt steeds belangrijker in de moderne wetenschap. Niet toevallig besliste de Vlaamse regering een zestal jaar geleden tot de oprichting van de

Herculesstichting, die onderzoeksinfrastructuur financiert in verschillende catagorieën. Herculesfinanciering staat ook open voor projecten uit de humane wetenschappen. Onze universiteit is o.a. in de verwerving van zware apparatuur bijzonder succesvol geweest. De Herculesstichting is er ook, na vele jaren, in geslaagd om een **Vlaamse Supercomputer** (VSC) op de kaart te zetten. De eerste machine wordt momenteel geïnstalleerd in Gent en zal voor iedereen in Vlaanderen toegankelijk zijn. De noden voor computersimulaties nemen trouwens zienderogen toe in heel wat wetenschappelijke disciplines (astronomie, kosmologie, nanotechnologie, biomedisch onderzoek, sociale media, enz.).

Daarnaast heeft KU Leuven ook veel geïnvesteerd in kernfaciliteiten zoals het proefdierencentrum, de 'Cell Imaging Core', Sybioma, BiomacS, MoSAIC, CD3, de genomics core, enz.

Een werkgroep rond onderzoeksinfrastructuur heeft recent haar eindrapport opgeleverd met daarin een kader voor afspraken rond beheer, (gezamenlijk) gebruik, publicaties, dienstbetoon, kostenmodellen en onderhoudscontracten, 'best practices' en een verbeterde communicatiestrategie rond de beschikbaarheid van wetenschappelijke apparatuur.

Tot slot investeert onze universiteit ook heel veel in de recurrente modernisering van de gebouwen en in nieuwbouw, waaronder het gloednieuwe **'nanohotel'** op de Campus Arenberg,

Samenwerken met de SOCs

De Vlaamse regering financiert vier Strategische OnderzoeksCentra (SOC): **IMEC** (nanotechnologie), **VITO** (milieu en duurzaamheid), **VIB** (biotechnologie) en **iMinds** (ICT). Hoewel in het verleden de oprichting van SOCs bij universiteiten altijd op scepsis onthaald werd, hebben zij vandaag een stimulerende invloed op de universiteiten, waarmee zij intensief samenwerken. VIB en iMinds zijn zelfs 'virtuele' instituten: Voor VIB zijn drie van de negen onderzoeksdepartementen fysiek gelokaliseerd in Leuven. Voor iMinds twee van de vijf. IMEC werkt samen met heel wat onderzoeksgroepen bij de wetenschappen, de (bio-)ingenieurs, en geneeskunde, o.a. via het interdisciplinair centrum **NERF** rond hersenonderzoek. Met deze SOCs heeft onze universiteit een raamakkoord voor telkens periodes van vijf jaar. Dit regelt de interactie op het gebied van intellectuele eigendom en specifieert de mechanismen van de vijfjaarlijkse evaluatie. De SOCs hebben een grote invloed op de kwaliteit van het onderzoek van de participerende onderzoeksgroepen, maar in hun zog ontstaan ook heel wat opportuniteiten voor onderzoekers die niet tot de SOC behoren.

Bovendien ontstaat er zo ook een perspectief: bij de vijfjaarlijkse evaluaties maken zij ook een kans om geselecteerd te worden om toe te treden tot de SOC. Het zou goed zijn mochten vanuit de SOCs de voorwaarden en criteria daartoe beter geëxpliciteerd worden.

5 Impact op de maatschappij

In dit hoofdstuk deel ik mijn visie op de rol van de universiteit in de maatschappij, gevolgd door mijn ideëen over religie en zingeving. Vervolgens behandel ik verschillende maatschappelijke uitdagingen, waaraan het ons niet ontbreekt, om dan te eindigen met enkele belangrijke netwerken.

Universiteit en maatschappij

Science sans conscience
n'est que ruine de l'âme
François Rabelais

Onder invloed van talloze veranderingsprocessen, zijn de universiteiten doorheen de geschiedenis enorm geëvolueerd: van quasi één-dimensionale onderwijsinstellingen, over het Von Humboldt model waarin onderzoek steeds prominenter werd, tot de drieledige opdracht van vandaag: onderwijs, onderzoek en dienstverlening. Van deze drie kerntaken heeft wellicht het onderwijs de grootste maatschappelijk impact. John Kay, een Britse econoom met heel wat wetenschappelijke publicaties op zijn naam, stelde ooit dat " *professoren verkeerdelijk denken dat ze invloed uitoefenen via hun publicaties. Maar hun echte invloed loopt via het onderwijs dat ze geven."* Maar dat onderwijs wordt gevoed vanuit het onderzoek, zeker aan onderzoeksgedreven universiteiten zoals de onze.

De stelling dat wetenschap buiten de maatschappij zou staan, deel ik niet. Net zomin als de media en pers buiten de politiek en het staatsbestel zouden staan. Zoals in de kwantummechanica een meting rechtstreeks ingrijpt op de toestand van een systeem, zo ook interfereert de wetenschap steeds meer met de samenleving.

Precies om deze redenen werd **Metaforum** opgericht, om op een actieve wijze te participeren in het maatschappelijk debat.

Academische vrijheid

Wetenschap is niet langer 'denken over', maar steeds meer ook 'werken aan'. Is dit een onrustwekkende evolutie? Hypothekeert dit onze academische vrijheid en onafhankelijkheid?

Ik denk het niet. De wereld is wel niet langer een biotoop, dan wel een technotoop, waarin wetenschap en technologie onmiskenbaar verweven zijn. Toch hebben wij nog altijd de vrijheid om zelf het object van ons onderzoek te kiezen, alsook de wetenschappelijke methodieken en de manieren van valorisatie van de resultaten, in welke vorm dan ook. Zelfs bij contractonderzoek gaat het om een middelen-, en geen resultaatsverbintenis. Deze vrijheid moeten we koesteren.

Vrijheid van meningsuiting is een onmiskenbaar ingrediënt van academische vrijheid. Maar 'academische' vrijheid van mening heeft vooral een 'aureool' van betrouwbaarheid en van grotere impact. Immers, in tegenstelling tot andere geledingen van de samenleving, genieten wetenschappers nog steeds het vertrouwen van vele mensen. Hoewel de samenleving objectieve, onaanvechtbare en definitieve antwoorden verwacht van de wetenschap, kan zij dit in essentie niet bieden. Want niet de zekerheid, dan wel fundamentele twijfel en onzekerheid drijven haar.

Karl Popper heeft de wetenschap briljant gedefinieerd als alle uitspraken en theorieën die zelf de ingrediënten bevatten, waarmee ze geïnvalideerd kunnen worden. M.a.w., elke wetenschappelijke theorie is kwetsbaar: ze benoemt haar eigen zwakheden, waarop ze uiteindelijk het onderspit zal moeten delven voor een krachtigere theorie. Op die manier ook drijft de wetenschap haar eigen vooruitgang en is zij een niet aflatende bron van inspiratie voor generaties van onderzoekers. Zo heeft zij ook ons verleid om aan onze universiteit te (blijven) werken.

Het feit zelf dus dat een academische mening 'fout' kan blijken te zijn, is er een fundamentele eigenschap ervan. Dit impliceert dat botsende meningen kunnen horen bij een wetenschappelijke discussie. En het feit dat de wetenschap ingebed zit in onze samenleving, werpt een nieuw licht op de notie van academische vrijheid en de meningsuiting daarin, omdat de wetenschap niet onafhankelijk is van de maatschappij en vice-versa. Dit impliceert paradoxaal genoeg dat wetenschappers, wanneer zij publiek hun mening uiten, moeten aangeven of zij dit doen als wetenschapper, of juist niet. Het zijn enkele collega's van onze universiteit die over de moderne notie van academische vrijheid een **LERU Advice Paper** hebben gepubliceerd.

Is wetenschap waardenvrij?

De Schotse filosoof David Hume beweerde dat een beschrijving van hoe de wereld in mekaar zit, ons niets kan leren over hoe we ons behoren te gedragen. Wetenschap heeft niets te zeggen over wat een goed leven inhoudt. Toch durf ik deze stelling te betwijfelen. Vragen over waarden, over betekenis, moraal en doel van het leven, zijn vragen over het welzijn van mensen. Daarom laten waarden zich vertalen in feiten, die we wetenschappelijk kunnen begrijpen. Sterker nog: misschien moeten moraal en ethiek beschouwd worden als takken

van de wetenschap, die nog in volle ontwikkeling zijn. De onwil of het onvermogen van wetenschappers om, in morele en ethische aangelegenheden, een standpunt in te nemen, wekt de indruk dat wetenschap losstaat van de belangrijkste vraagstukken van het menselijk leven. Maar zoals er goede en foute antwoorden bestaan op een wiskundig vraagstuk, zo ook bestaan er goede en foute antwoorden op morele vragen. De wetenschap kan ons de weg wijzen in het morele landschap.

In de technotoop waarin we leven, ontstaan in het zog van de wetenschap verschillende deficits.

Er is een ethisch deficit, dat ontstaat omdat wetenschappelijk en technologisch alles mogelijk wordt (of veronderstel dat even). De vraag is dan niet langer *hoe* we iets moeten doen, dan wel wat we precies moeten doen, en waarom. Therapeutische hardnekkigheid? Embryonaal stamcelonderzoek? Actieve klimaatcontrole door ingrepen op de atmosfeer? Synthetische biologie?

Een tweede deficit is het democratische. Op twee niveaus: bij de brede bevolking, die best moeite heeft om wetenschappelijke ontwikkelingen te volgen, te begrijpen en er de consequenties van in te schatten. Dit wetenschappelijk analfabetisme is niet zonder gevaar. Het betekent dat grote groepen van mensen zich op sleeptouw laten nemen, op basis van andere dan wetenschappelijke overwegingen, zelfs wanneer die strijdig zijn met wetenschappelijke inzichten. Op een ander niveau treft het democratisch deficit de (politieke) besluitvormers, die soms zeer technische wetten moeten goedkeuren die een groot wetenschappelijk inzicht vergen.

Nauw verwant met dit laatste, is het juridisch deficit, dat ontstaat omdat de wet- en regelgeving in vele gevallen, na-ijlt op de wetenschappelijke en technologische ontwikkelingen (bv. privacy wetgeving).

In de moderne technotoop nemen deze deficits niet af: ze worden steeds groter! De vragen hierover nemen toe, met elke wetenschappelijke en technologische ontwikkeling. Precies daarom ook wordt de maatschappelijke rol van de universiteit, steeds prominenter.

De rol van Metaforum zal daarom in de toekomst ook steeds belangrijker worden. Precies daarom moeten we het ook verbreden, er meer bekendheid aan geven, en ook en vooral onze jonge onderzoekers er beter bij betrekken.

Er zijn talloze andere vragen waarover we moeten nadenken en een beleidslijn bepalen. Hoe staat de universiteit tegenover 'dual use', de ontwikkeling van wetenschap en technologie die zowel civiel als militair kan worden toegepast? Hoe staan we tegenover het afsluiten van institutionele samenwerkingsakkoorden met instellingen uit landen die niet bepaald democratisch zijn? En zo zijn er nog talloze andere vragen.

Religie en zingeving

Wetenschap helpt ons om de wereld te begrijpen, maar daarom is er nog geen betekenis. Het integrerende kader waarin we de wereld om ons heen proberen te vatten, noemt men een wereldbeeld.

Wereldbeelden

In ons boekje **'Wereldbeelden: van fragmentering naar integratie'**, identificeerden we een wereldbeeld als een samenhangend geheel van begrippen en stellingen die ons moeten toelaten een globaal beeld van de werkelijkheid waartoe we behoren, te ontwerpen. Daarmee willen we zoveel mogelijk elementen van wat in onze ervaring ligt, begrijpen.

De constructie van een wereldbeeld bestaat uit zeven nauw met elkaar verweven deeltaken: een model bieden voor de wereld waarin we leven, verklaringen bieden waarom de wereld is zoals zij is, een waardenkader bieden, rationeel kijken in de toekomst, een model bieden van kennisverwerving, een kader bieden voor doelgericht handelen en impact op de wereld, hoe integreren met andere wereldbeelden.

De hoofdeigenschappen van een wereldbeeld zijn coherentie en trouw aan de ervaring. Het mag dus gekende wetenschappelijke feiten niet tegenspreken, maar valt er anderzijds toch niet mee samen. Maar een wereldbeeld moet ook rekening houden met de verschillende zingevingssystemen waarbinnen de mens leeft, van religieuze of niet-religieuze aard. Wereldbeelden omvatten de mogelijkheid van een religieuze component, voor zover deze niet conflicteert met de actuele wetenschap.

Secularisering

In deze context kunnen we de toenemende secularisering van de samenleving begrijpen. Er is een graduele verschuiving van het belang van religie in de richting van andere componenten van een wereldbeeld. Doorbraken in de wetenschap volgen mekaar in snel tempo op. Mensen worden mondiger ook, zijn beter gevormd. Informatie wordt ogenblikkelijk en globaal verspreid. Rond vele religieuze en ethische thema's, wordt veel dieper dan vroeger gedebatteerd door meer mensen. Steeds frekwenter worden mensen persoonlijk uitgedaagd om zich 'een opinie te vormen over'. Uit de veelheid van individuele opinies ontstaat rond bepaalde maatschappelijke thema's een brede consensus.

Het instituut Kerk heeft deze mondiale trends gemist of minstens genegeerd. Niet toevallig is er een toenemende divergentie in standpunten tussen Kerk en samenleving, rond de deficits van de technotoop waarin we leven. Het zijn maatschappelijke thema's die te maken hebben met diversiteit (de populatie binnen het instituut is geen afspiegeling van de normale samenleving, het priester-celibaat, de rol van de vrouw in de Kerk), met sexualiteit en justitie (voorbehoedsmiddelen, holebi's, samenlevingsvormen), met ethiek (in vitro fertilisatie, stamcellen, levenseinde, abortus) of met politiek (bevrijdingstheologie, steun aan bepaalde regimes, dogmatische houdingen). Het zijn ook thema's die voor interpretatie vatbaar zijn, los van de bijbelse boodschap: verschillende christelijke godsdiensten geven aan deze thema's een verschillende invulling.

Vertrouwen

Geloven in het instituut Kerk begint met de geloofwaardigheid, verdraagzaamheid en consistentie die het instituut zelf uitstraalt. Wie verdraagzaamheid predikt, moet ze zelf huldigen. Wie oordeelt, moet er tegen kunnen zelf beoordeeld te worden. De Kerk, die teveel zichzelf de boodschap vindt, beschadigt zichzelf. Haar morele autoriteit taant bij mensen, die in hun individuele zoektocht naar geluk, nog bijkomend geculpabiliseerd worden. Verwijzingen naar een samenleving die 'van God los' is, crematoria betitelen als instrumenten van een doodsindustrie, holebi's hun sexualiteitsbeleving ontzeggen, veroordelen van samenlevingsvormen: het zijn maar enkele voorbeelden hiervan.

De groeiende vertrouwensbreuk is niet ontstaan door de recente schandalen, ze is er wel door versneld, gekatalyseerd ook door een uiterst krampachtige communicatie. Waar in 2009 nog 31 procent van de Vlamingen vertrouwen had in de Kerk, was dat begin 2011 nog amper 13 procent. De Kerk heeft almaar meer moeite om voor de eigen parochie te spreken. De diepe wonden die geslagen zijn uiten zich in in teleurstelling en soms zelfs schaamte.

De vraag is of de hedendaagse Kerk zich buigzaam wil openstellen voor de actuele tijdgeest om op die manier het vertrouwen geleidelijk aan te herstellen. In het 'recente' verleden gebeurde dat al eens met het 'aggiornamento' van het Tweede Vaticaans concilie.

De christelijke boodschap die de Kerk kan brengen is intrinsiek sterk. Veel mensen zouden in deze tijden van migratie, twijfel aan eigen identiteit, financiële kopzorgen en andere problemen, gebaat zijn bij een geloofwaardige Kerk. Zij zijn misschien het vertrouwen kwijt, maar niet de betrokkenheid. Zij verlangen naar een gedecentraliseerde Kerk, de lokale kerkgemeenschap, die terugkeert naar de essentie, de evangelische boodschap van geloof, liefde en hoop. Zij verlangen naar een Kerk die als instituut de gemeenschappen ondersteunt. Een Kerk die mee-evolueert met de moderne tijdsgeest, en de grote ethische, politieke en juridische debatten die volop woeden in de technotoop, aan de besluitvormers van de geseculariseerde samenleving overlaat. De kans dat zo'n vernieuwing van Rome zelf komt, is klein. Het is waarschijnlijker dat zij van onder uit komt, van uit de lokale gemeenschappen.

KU Leuven

Eén van die gemeenschappen is de KU Leuven. Het recente debat rond de 'K' ervan heeft ons geleerd dat je goede argumenten nodig hebt om met een sterke traditie van bijna 600 jaar te breken. En in de context van het voorgaande, is dit ook niet nodig. Precies omwille van onze authentieke traditie, hebben wij recht van spreken over de situatie van de Kerk.

Wij zijn, beter dan het instituut zelf, geplaatst om uitspraken te doen over de juridische, democratische en ethische deficits in onze samenleving. Wij kunnen, met de nodige geloofwaardigheid, de Kerk wijzen op het belang van religie in een wereldbeeld, als ultieme vorm van zingeving. Wij kunnen haar wijzen op het feit dat zij, voor het katholicisme een autoriteit kan zijn, op voorwaarde dat zij zich beperkt tot de contouren van de religieuze component in een wereldbeeld. Wij kunnen ook wijzen op de evenwaardigheid van de andere componenten in zo'n wereldbeeld.

We moeten wijzen op de voorwaarde van consistentie met de stand van de wetenschap, die wij in eigen huis als geen ander beheren. Dit legitimeert ons recht op dwalen, dat wijlen rector De Somer verdedigde in aanwezigheid van de paus.

Wij moeten wijzen op de andere componenten die er voor zorgen dat wij democratisch beslissen, dat wij opinies ventileren en vooral, dat wij vanuit een fundamenteel idee van gelijkheid ageren. Wij kunnen ook wijzen op de imminente gevaren van een ééndimensionaal wereldbeeld, dat alleen uit religieuze geïnspireerde bouwblokken is geconstrueerd. Wij zijn trouwens uniek gepositioneerd om dezelfde boodschap te geven aan andere wereldreligies.

Precies omwille van onze historische identitieit, kunnen wij openstaan voor levensbeschouwelijke pluraliteit en religieuze verscheidenheid. Precies in die context onderzoekt de **Faculteit Theologie en Religiewetenschappen** de eventuele oprichting van een opleiding islamkunde.

En in voorgaande gedachtengang vervult de universitaire parochie meer dan ooit de rol die zij altijd heeft gehad in onze universiteit. De UP biedt een waaier van activiteiten aan rond geloof, gemeenschapsvorming, zingeving, solidariteit en sociaal engagement, ook voor internationale studenten.

Maatschappelijke uitdagingen

We behandelen achtereenvolgens het internationaliseringsproces, het wetenschappelijk onderzoek voor ontwikkelingssamenwerking, gezondheidszorg en duurzaamheid. Ook wetenschapscommunicatie komt aan bod. Door het groeiend democratische deficit neemt het belang ervan toe. Tot slot halen we kort de toenemende impact aan van maatschappelijke en economische valorisatie aan, en de belangrijke netwerken waarin wij als KU Leuven participeren.

Internationaliseren

Ego mundi civis esse cupio
Erasmus

De KU Leuven ambieert om een excellente internationale universiteit te zijn, in onderwijs, onderzoek en maatschappelijke dienstverlening, in Europa, in de wereld. We zijn goed op weg met de troeven die we hebben uit onze geografische ligging, in een klein land dat traditioneel altijd open is geweest op sociaal, cultureel, economisch en wetenschappelijk gebied.

Dat onze universiteit in versneld tempo internationaliseert, hoeft geen betoog. Het aantal buitenlandse studenten is in tien jaar tijd verdubbelt (7 500 in 2012). Ongeveer 35 % van onze doctoraatstudenten zijn buitenlanders en bij de postdocs gaan we in de richting van 50 %. Ook bij de professoren stijgt het aandeel sterk.

De afgelopen vier jaar had ik het voorrecht om de eerste vicerector te zijn van de KU Leuven, die internationaal beleid als exclusieve bevoegdheid had. De resultaten van deze vier jaar werking zijn te vinden in de recente brochure '**Internationalisation at KU Leuven**'.

Het **Strategisch Plan Internationaal Beleid** werd in 2010 goedgekeurd door de Academiche Raad. Sindsdien hebben we het **10-punten-programma** dat erin werd voorgesteld, stap voor stap uitgevoerd. Mijn voorstel is dan ook om beleidsmatig de verschillende stappen van dit plan verder uit te werken naar de komende jaren.

Het **International Office** werd grondig hertekend.Er werd een strategische **Raad Internationaal Beleid** opgericht. Voor de regelmatige interactie met de faculteiten kwam er een **Commissie Internationaal** met vertegenwoordigers uit de faculteitsbesturen. De interactie binnen de Associatie voor internationalisering hebben we laten behartigen door de **Stuurgroep Internationalisering van de Associatie KU Leuven**. Alle medewerkers van de KU Leuven samen hebben ongeveer 10 000 internationale reisbestemmingen per jaar. Ook studenten reizen behoorlijk wat af in het kader van een opleidingsonderdeel. Onder de bestemmingen zijn er een behoorlijk aantal met een zeker risico. Om hierover te oordelen werd een **Arbitragecommissie Internationale Risicobestemmingen** in het leven geroepen.

Internationale reputatie en 'branding' zijn zeer belangrijk. Daarom hebben we de notie van **Academische Diplomatie** bedacht, die culmineerde in een 'Charter Academische Diplomatie' dat met de Vlaamse regering werd ondertekend. Het resulteerde in de participatie van de KU Leuven aan 15 officiële missies de afgelopen vier jaar en de ontvangst van 130 buitenlandse delegaties. Als bijkomende activiteiten hebben we de de **Ambassadors Lecture Series** gelanceerd, evenals het **Duitsland-** en **Frankrijkjaar**.

De procedures voor de **inkomende** en **uitgaande** mobiliteit werden grondig bijgewerkt. Zo is er voortaan een portal-website voor uitgaande Erasmusmobilteit, waarop alle belangrijke informatie, over faculteiten heen, beschikbaar is.

Voor wat betreft het onthaal van onze internationale studenten, worden enkele malen per jaar ***orientation days*** georganiseerd, die vorig academiejaar voor het eerst door meer dan 1000 studenten werden gefrequenteerd. Ook **Pangaea** met meer dan 1500 leden over meer dan 110 nationaliteiten draagt als ontmoetingsplaats bij tot de gastvrijheid met een pleiade aan activiteiten.

Een belangrijke uitdaging voor de studentenwerking voor de komende jaren is werken aan de interculturaliteit, o.a. tussen de 'Vlaamse' studentenkringen en de (nationale) kringen van buitenlandse studenten.

Tevens werd onder impuls en voorzitterschap van de studenten een meerjarenwerkgroep *internationalisering van het curriculum* opgericht in de schoot van de Raad Internationaal Beleid.

Voor de **League of European Research Universities** hebben we een 'advise paper' gegenereerd **rond gestructureerde mobiliteit**. Dit is een nieuwe vorm van internationale mobiliteit, die niet individueel is, zoals Erasmus. In gestructureerde mobiliteit maken onderwijsprogramma's over verschillende instellingen heen afspraken met mekaar, om groepen van studenten uit te wisselen voor een bepaalde tijd (bvb. de fysica studen-

ten uit Leuven, Uppsala en Madrid). Dit heeft als voordeel dat alle studenten van een internationale ervaring kunnen genieten en omdat de studieprogramma's gesynchroniseerd worden in tijd en inhoud, is ook de kwaliteit onder controle. De kans is groot dat deze nieuwe vorm van mobiliteit financierbaar zal zijn in de opvolger van het huidige Erasmusprogramma (Erasmus4All).

Moet de KU Leuven ook een campus oprichten in het buitenland? Na een SWOT analyse hebben wij ervoor geopteerd dit niet te doen. De financiële risico's zijn aanzienlijk en de 'return-on-investment' niet gegarandeerd. Als alternatief hebben we de **KU Leuven EDGE** gelanceerd, de 'Leuven Education and Research Gateway to Europe', waarbij we van Leuven internationaal 'the place to be' willen maken.

Daartoe werden vooreerst nieuwe institutionele akkoorden afgesloten met vijf universiteiten in China (**Tsinghua**, **Peking**, **Jiao Tong**, **East China Normal University**, **Fudan**) en ook met **Illinois University**. Hiervoor werden ook aanzienlijke onderzoeksbudgetten vrijgemaakt, met als bedoeling de wetenschappelijke samenwerking met deze universiteiten in de toekomst verder uit te bouwen.

Om de onthaalvriendelijkheid voor buitenlandse onderzoekers te verhogen hebben we een **Internationale School Leuven** opgericht, voor Engelstalig lager onderwijs, samen met IMEC, VIB en de stad Leuven.

Nog steeds onder de koepel van de Leuven EDGE, werd ook een structureel kader gemaakt voor de **KU Leuven Summer Schools**, 'Summer Schools' kunnen we gebruiken als 'selectie-instrument' om goede internationale masters, doctorandi en postdocs te selecteren. En het is ook mogelijk om op die manier ons onderwijs ook (financieel) te valoriseren.

Voor studenten uit Vlaanderen en Europa, streven we naar 'kwaliteit door inclusie'. Voor studenten van buiten Europa streven we naar 'kwaliteit door selectie'.

Onder de koepel van de Leuven Edge zullen we in de nabije toekomst werk maken van criteria, waarmee we buitenlands (onderzoeks-)talent kunnen selecteren.

Het afsluiten van bilaterale akkoorden met Chinese partners, met Amerikaanse partners en in de toekomst ook met universiteiten uit andere werelddelen, moet in deze context bekeken worden. Als onderdeel van deze akkoorden wordt afgesproken dat we, ter plaatse, kandidaat studenten en doctorandi vooraf mogen 'screenen'.

Ook het structureren van de 'summer schools' moet in deze context gezien worden. Wanneer men een 'summer school' inricht voor bachelor studenten, kan men hieruit goede Engelstalige masterstudenten rekruteren. Idem dito bij masters om doctorandi te selecteren, en bij een doelpubliek van PhD studenten kan men postdocs op het oog hebben.

M.a.w. één van de belangrijke motivaties voor de Leuven EDGE is selectie op basis van kwaliteit. Hier hoort ook bij dat we mechanismen moeten vinden om de gelijkwaardigheid van diploma's, desnoods voor wat betreft een beperkt aantal buitenlandse universiteiten, op een gestructureerde manier vast te stellen. Is de typische vierjarige bachelor van de VS, gelijkwaardig aan een éénjarige master in Leuven, of is het eerder gelijkwaardig aan een driejarige bachelor? Of, kan men dit niet zo maar veralgemenen?

Ontwikkelingssamenwerking

De visie op **universitaire ontwikkelingssamenwerking aan onze universiteit** valt samen te vatten onder het motto 'research for development'. M.a.w. ontwikkelingssamenwerking is een belangrijk manier om ons wetenschappelijk onderzoek maatschappelijk te valoriseren. Dit is een zeer directe vorm van 'science sharing'. Onze universiteit ontplooit hierin heel wat activiteiten, met studenten en onderzoekers die voor lange of korte tijd actief zijn in projecten in ontwikkelingslanden, en omgekeerd, studenten en onderzoekers uit ontwikkelingslanden die in Leuven studeren en werken.

De belangrijkste financier van deze Noord-Zuid interactie is **VLIR-UOS**, dat een budget beheert van afgerond 34 mio euro/jaar, dat voor het grootste deel geïnvesteerd wordt in universitaire projecten in het Zuiden. Hiervan gaat ongeveer 11 mio euro/jaar via projecten waarin KU Leuven teams betrokken zijn. Kenmerkend voor de grote projecten is hun lange looptijd (typisch 5 tot 10 jaar), wat de kans geeft op een stevige institutionele consolidatie van de samenwerking met de partners in het Zuiden. Deze budgetten die van de federale overheid komen, liggen nu onder vuur i.v.m. de **usurperende bevoegdheden**.

De laatste vier jaar is hard gewerkt om ons **beleid rond ontwikkelingssamenwerking** te verbreden: verbreden naar een diversere populatie van indieners van projecten (meer vrouwelijke promotoren), verbreden naar faculteiten en disciplines die tradtioneel weinig bij ontwikkelingssamenwerking betrokken zijn, maar waar toch grote vraag naar is, verbreden ook naar andere **financieringskanalen**, verbreden in de richting van meer samenwerking met partner hogescholen uit de **Associatie op het gebied van ontwikkelingssamenwerking** (grote complementariteit in expertise met professionele bacheloropleidingen aanwenden).

De werkingsprincipes en samenstelling van de **Interfacultaire Raad voor Ontwikkelingssamenwerking** wer-

den hertekend. Deze Raad beschikt over een budget van 1.4 mio euro per jaar, waarmee beurzen voor jonge talentvolle onderzoekers uit ontwikkelingslanden worden gefinancierd.

Tenslotte werd ook **een fondsenwerving-systeem** opgebouwd, waaronder het fond Roger Dillemans, het fonds Marc Vervenne, het fonds Leymah Gbowee en verschillende voorstellen voor leerstoelen.

Er is ook heel wat samenwerking met andere organisaties, waaronder **LUMOS** en **Ondernemers voor Ondernemers**.

Onze ziekenhuizen

De inspanningen om onze universitaire ziekenhuizen tot een rolmodel in Europa te maken werpen vrucht af. De universitaire ziekenhuizen zijn toonaangevend in patiëntenzorg, opleiding en onderzoek. Kwaliteit en veiligheid van patienten zijn absolute prioriteit, zoals bevestigd door recente internationale accrediteringen en prijzen. Het UZ Leuven is ook het middelpunt van een belangrijk netwerk van verwijzers, regionale **ziekenhuizen** en zorginstellingen in Vlaanderen. De cijfers die het UZ Leuven kan voorleggen zijn ronduit indrukwekkend[3]. Samen met KU Leuven bouwt UZ Leuven op de berg van Gasthuisberg een impressionante **Health Sciences Campus** uit, waarbij wetenschappelijk biomedisch en klinisch onderzoek, onderwijs en ziekenhuisfuncties worden samengebracht en geïntegreerd. Dit vergt zware financiële investeringen, investeringssubsidies en –leningen. Ook de ingewikkelde mobiliteits- en verkeersproblematiek wordt uitgewerkt in samenwerking met de stad en het Vlaams Gewest, met een nieuwe ringweg die ook ontsluiting geeft naar de E314 toe. De Health Sciences Campus Gasthuisberg zal uitgroeien tot een rolmodel voor gezondheidszorg in Europa als onderdeel van **Medical Axis Cambridge-Leuven-Heidelberg**.

Eén van de speerpunten is zeker het translationeel onderzoek dat ontstaat uit het tweerichtingsverkeer tussen de klinische praktijk in het ziekenhuis en de onderzoeksactiviteiten aan de universiteit. Het is bron van belangrijke wetenschappelijke en medische doorbraken waardoor verschillende diensten van het UZ Leuven wereldleider zijn in hun expertisedomein. Dit verklaart ook het grote succes van 'clinical trials' in Gasthuisberg (ongeveer 800 per jaar).

[3] Per jaar rond de 65 000 opnames met een gemiddelde verblijfsduur van 8 dagen, 100 000 daghospitalisaties, meer dan 600 000 consultaties verspreid over de verschillende campussen, 45 000 chirurgische ingrepen per jaar, 55 000 aanmeldingen op spoedgevallen, 2 200 bevallingen.

Op enkele specifieke personeelsthematieken en ook de bestuursstructuur van het ziekenhuis kom ik **verderop in deze visietekst** terug.

Duurzaamheid

Voor een universiteit die binnenkort haar 600ste verjaardag viert, lijkt duurzaamheid bijna een non-issue. Natuurlijk is het tegendeel waar. De KU Leuven is één van de voortrekkers in de actie **Leuven Klimaatneutraal 2030**. Het Gebu besliste onlangs om alvast bij te dragen tot het project door de nulmeting van CO2 op het grondgebied Leuven mee te financieren. Hieruit bleek dat de grootste return zou komen uit duurzaamheidsinvesteringen in gebouwen en mobiliteit.

Zonder vooruit te lopen op de voorstellen die een werkgroep van Metaforum tegen september 2013 zal uitwerken, ben ik van mening dat een universiteitsbreed engagement in dit Leuvens plan, een mooi en begeesterend project zou kunnen zijn voor de hele universitaire gemeenschap.

Er zijn immers verschillende dimensies waarin we kunnen inspelen op het duurzaamheidsmotto van 'People, Planet, Profit', waar we nog de vierde 'P' van 'Participatie' en dus draagvlak aan zouden kunnen toevoegen. We kunnen ons immers engageren in vele zaken die we dagdagelijks doen. Enkele voorbeelden zijn:

Inzetten op mobiliteit met adequate voorstellen tot meer fietsgebruik, inwerken op onze ecologische footprint veroorzaakt door de meer dan 10 000 zendingen van KU Leuven personeelsleden naar het buitenland per jaar, vergaderingen op locatie vervangen door videoconferencing, enz.

Inzetten op zuinig energiegebruik, a.d.h.v. een duurzaam energiebeleid, door nieuwbouw te voorzien die aan alle normen terzake voldoet, geleidelijk aan oude installaties te converteren, in onze eigen dagelijkse doen liftgebruik te minimaliseren, computers werkelijk af te schakelen, enz.

Inzetten op een duurzaam aankoop- en afvalbeheer (de duurzaamste aankoop is geen aankoop!), ons enorm papierverbruik te decimeren en afvalreductie in het algemeen, duurzaam meubilair aan te kopen, grondstoffen-bewust aan te kopen, samengebruik te stimuleren, enz.

Inzetten op duurzame voeding, in onze studentenrestaurants, met het oog op verpakkingen, energie, water, vleesgebruik, portie-doseringen, ecologische footprint van voedsel, enz.

Inzetten op een duurzame gezondheidszorg, waarbij we Gasthuisberg als groot pilootproject nemen, inzake ma-

teriaalstromen en stromen van nutsvoorzieningen, aankoop- en afvalbeheer, enz., maar anderzijds als doelstelling hebben om minstens dezelfde kwaliteit van zorg naar de patiënt toe te houden.

Inzetten op nog meer onderzoek en ontwikkeling inzake duurzaamheid in al zijn dimensies, niet alleen technologisch, maar ook in de sociale, economische, juridische, filosofische en gezondheidsdimensies, waarbij we de multi-disciplinariteit van onze universiteit collectief inzetten in één groot project, er via de gangbare kanalen financiering voor zoeken, maar dit uitbouwen tot een visibel institutioneel speerpunt. Het zou het eerste in zijn soort kunnen zijn. Onnodig te zeggen dat er nu reeds heel wat expertise inzake duurzaamheid is (**iCleantech**, **Energyville**, en heel veel duurzaamheidsonderzoek in onderzoeksgroepen).

Inzetten tenslotte op onderwijs, zodat duurzaamheid er ook een inclusieve dimensie van wordt, in alle vakken waarin dat relevant is (dus alle vakken), niet alleen wat betreft inhoud, maar ook in de aangewende lesvormen en technologieën.

Voor elk van deze dimensies kunnen we een status questionis opmaken (een 'nulmeting'), een toekomstbeeld voor 2030 schetsen, een transitietraject met dito timing uitstippelen en dan pilootprojecten en acties uitrollen.

Dit zou een fantastisch, universiteitsbreed en lange termijn project kunnen zijn, waarover de universiteit bv. één maal per jaar uitgebreid communiceert.

Wetenschapscommunicatie en STEM

Gezien het toenemende democratische deficit stijgt het belang van wetenschapscommunicatie naar jongeren, volwassenen en ook politieke besluitvormers. *'Science outreach'* moet het maatschappelijk draagvlak voor wetenschap versterken, maar ook het belang van wetenschap in de wereldbeelden van de samenleving duidelijk maken.

Sedert vele jaren opteert de KU Leuven voor een dynamische en interdisciplinaire aanpak, geprioritiseerd op het brede publiek, de schoolgaande jeugd en de lesgevers in het onderwijs. Hiertoe werken we samen met verschillende departementen van de Vlaamse overheid, met de andere associaties, met het kinder-doe-centrum **Technopolis**, met musea, bedrijven, beroepsfederaties, sterrenwachten en met kennisinstellingen zoals IMEC, VIB en iMinds,

De KU Leuven biedt een breed palet van activiteiten aan. Eén met grote impact en visibiliteit is de **Kinderuniversiteit,** intussen aan zijn negende editie toe. Ongeveer 900 kinderen van 8 tot 13 volgen, zonder hun ouders, een college van een échte professor en nemen deel aan hands-on workshops.

Wetenschap is ook aanwezig in het **Leuvense straatbeeld**. Verschiillende collega's zijn zeer actief in de **Vlaamse Olympiades voor Natuurwetenschappen**, de **Wiskunde Olympiade**, en ook **Vlaamse Technologie Olympiade** en de **Vlaamse Jeugd Technologie Olympiade**.

Voor het brede publiek zijn wij ook van de partij op de Dag van de Wetenschap, waarbij we op een zondag een grootschalig aanbod creeren met in 2012 meer dan 4000 bezoekers.

Daarnaast zijn er talloze activiteiten[4] die door allerlei partners van en entiteiten verbonden aan onze universiteit georganiseerd worden.

In de nabije toekomst willen we een echte cultuur van wetenschapscommunicatie creëren bij onze onderzoekers.

In het algemeen klopt de uitspraak dat voor vrouwen de grote uitdaging niet langer de instroom is, en het verwerven van een positie op de arbeidsmarkt, maar wel hun doorstroom naar hogere functies en het verwerven van gezag, respect en erkenning. Maar wanneer we inzoemen op specifieke disciplines zoals STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics), dan zien we dat deze uitspraak te algemeen is. Daarbovenop komt nog dat over het algemeen de studentenaantallen in STEM ook drastisch zijn verminderd. En dat in een tijd waar de vraag van de arbeidsmarkt naar dit soort profielen zeer groot is. Er is dus niet alleen een uitdaging van gender, maar er is zelfs een breder maatschappelijk probleem. Niet-STEM richtingen mogen de verhoogde aandacht voor STEM dan ook niet als bedreigend ervaren, op voorwaarde dat de informatiecampagnes en acties, correct en objectieve informatie geven, en de scholieren uiteindelijk zelf kunnen kiezen. De uitdagingen zitten vooral in het beter profileren van de beroepsmogelijkheden en de manier waarop die beroepen in het middelbaar onderwijs in de STEM vakken worden voorgesteld. Betere interactie tussen lager, middelbaar en hoger onderwijs is hier vereist, maar ook afstemming met de arbeidsmarkt en met de overheid. Het is ook een element van aandacht in de relevante lerarenopleidingen.

[4] Eureka Technologiewedstrijd, Solar Olympics, Robocup Junior, Techniek4Girls, Formula Student, Mini Windagen, Science Flow, Science Dating, Science Café, Energie Café, Science Slam, Puntkomsessie, VIP dagen leerkrachten Draaimolen, Foodlab, lezingen over 60 jaar dubbele Helix, Summer School Scientific Communication, enz.

Valorisatie

Es ist nicht genug zu wissen
man muss auch anwenden
Es ist nicht genug zu wollen
man muss auch tun

Johann Wolfgang von Goethe

Onze universiteit heeft een grote traditie in zowel maatschappelijke als economische valorisatie.

Maatschappelijke valorisatie

We hebben heel wat onderzoeksinstituten aan deze universiteit die hun stempel zetten op de Vlaamse en Europese samenleving. Voorbeelden zijn het **Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving**, het **Vlaams Instituut voor Economie en Samenleving**, **het Leuven Centre for Global Governance Studies**, **het Instituut voor de Overheid**, **LUCAS,** het **Trefpunt Zelfhulp**, **ECOOM** (het Expertisecentrum voor O&O monitoring), verschillende steunpunten voor beleidsrelevant onderzoek en nog vele andere. Het zijn allemaal excellente voorbeelden van op wetenschap gebaseerde interactie met overheden en samenleving, wat dan op zijn beurt weer nieuwe onderzoeksvragen opwerpt.

Industrieel Onderzoeksfonds

Een intern kanaal dat voor zowel maatschappelijke als economische valorisatie kan worden aangesproken is het **Industrieel Onderzoeksfonds (IOF)**. Dit werd in 2004 opgericht door de Vlaamse regering om (pre-)valorisatietrajekten aan de Associaties te stimuleren.

Onze Associatie heeft ervoor geopteerd om drie financieringsformules te definiëren, namelijk hefboomprojecten, kennisplatformen en ook IOF-mandaathouders met een contract van onbepaalde duur. De selectie en monitoring van de projecten gebeurt door een multidisciplinaire IOF-raad, waarin ook personen uit de industrie zetelen. Sinds 2004 werden reeds 86 hefboomprojecten, 31 kennisplatformen en 27 mandaten goedgekeurd, voor een totaal bedrag van ongeveer 45 mio €. De resultaten van deze investering zijn zonder meer uitstekend te noemen, en alvast een deel van het succes van de KU Leuven in bvb. participatie in Europese projecten, is aan het IOF toe te schrijven.

Voor wat betreft het IOF is er zeker nog groei mogelijk. We zien een zekere stagnatie in het aantal projecten en indieners. Dit impliceert dat het valorisatiepotentieel van grote delen van de universiteit – ook de geestes- en gedragswetenschappen – zeker nog verder kan worden aangemoedigd. Er is ook nog een groot onaangeroerd potentieel in de hogescholen.

Eén van die opportuniteiten die we, als multidiscplinaire universiteit, zeker verder kunnen uitbouwen, is werken aan producten en diensten gebaseerd op collaboratieve innovatie, waarbij niet enkel de typische technische dimensies van informatie, materialen en energie belangrijk zijn, maar steeds meer ook dimensies die te maken hebben met sociale interactie, met cultuur en 'content', met duurzaamheid en met gezondheid. Denk maar aan het succes van een 'smartphone', dat niet ligt in de techniciteit van het ontwerp, dan wel in de talloze applicaties ('applets') die er voor beschikbaar zijn.

Dergelijke collaboratieve cross-disciplinaire innovatie is de toekomst van nieuwe producten en diensten. Bijgevolg liggen hierin ook veel opportuniteiten voor multilaterale samenwerking tussen alle disciplines van onze universiteit.

Leuven Research and Development

KU Leuven Research and Development (LRD) is de laatste twintig jaar uitgegroeid tot een toonaangevend rolmodel van economische valorisatie van onderzoek, in de vorm van contractueel onderzoek met bedrijven, Europese projecten, intellectuele eigendom en de creatie van spinoff-bedrijven. LRD is het oudste 'technology-transfer office' (TTO) op het Europese contintent, opgericht in 1972, slechts voorafgegaan in Europa door dat van Cambridge. Het belang van TTO mag niet worden onderschat, zoals in een recente **LERU paper** wordt toegelicht.

Een veel gestelde vraag is of contractonderzoek niet in strijd is met academische vrijheid. Dat is een terechte vraag. Maar toch bestaan er verschillende mechanismen die er voor zorgen dat onderzoekers niet echt 'in dienst' van een bedrijf werken. Decretaal bv. kan de universiteit met bedrijven geen resultaatsverbintenis afsluiten. Ten tweede zijn in alle contracten clausules die de intellectuele rechten en de rechten op publicatie vrijwaren. Ten derde mag ook niet de indruk ontstaan dat samenwerken met de industrie 'gemakkelijk' is. Meestal gaat het hier om zeer uitdagende. 'moeilijke' projecten, die voor de betrokken wetenschappers van de universiteit, ook bron zijn van fundamenteel en toegepast onderzoek.

LRD draagt, samen met andere partners, bij aan de **economische high-tech ontwikkeling van de regio Leuven**, met de ontwikkeling van wetenschapsparken, thematische en grensoverschrijdende netwerken en high-tech incubatoren.

De genetwerkte universiteit

De universiteit is ingebed in verschillende soorten netwerken, waarvan het belang in de toekomst zal toenemen.

Alumni naar waarde schatten

Alumnus
van het Latijn 'alere'
'voeden, opvoeden, grootbrengen'

Al meer dan 400 jaar wordt het woord *alumnus (-a)* gebruikt voor een afgestudeerde, een oud-student(e), iemand die zijn of haar studies met succes heeft beëindigd, maar ook iemand die nog steeds op regelmatige basis contact onderhoudt met de 'Alma Mater'. In het woord 'alma' zien we dezelfde Indo-Germaanse stam 'al-' die verwijst naar (op-)voeden. Op die manier verwijst het woord 'alumnus/alumna' op het tweerichtingsverkeer tussen de universiteit en haar afgestudeerden. Deze krijgen geen einddiploma, dan wel een abonnement om voor het leven contact te houden met de 'moederinstelling'.

Alumni zijn de beste ambassadeurs van onze universiteit. Zij dragen onze reputatie uit, ze zijn er het levende voorbeeld van. Wellicht brengen zij ook volgende generaties studenten en onderzoekers aan.

Sommige alumni, werkzaam in overheidsadministraties en bedrijven, zijn ideale antennes om nieuwe opportuniteiten voor opleidingen en onderzoek te signaleren. We zouden de alumni beter moeten inschakelen in de rekruteringsinitiatieven van onze universiteit, in de fondsenwerving en het mecenaat, in de optimalisering van de interactie met overheid, social profit instellingen en bedrijven, in onze aspiraties tot verdere professionalisering van onze internationalisering, in onze internationale 'branding' en communicatie. Zeker het stijgende internationale segment van onze alumni, wordt onderbenut. We kennen ze niet en we volgen hen niet. Nochtans kunnen zij internationale deuren voor ons openen, net zoals onze deuren voor hen altijd open staan.

De voorbije twee jaar is hard gewerkt aan **de implementatie** van het **Strategisch Plan Alumni 2.0** dat ik in 2010 heb voorgelegd aan de Academische Raad en de Raad van Bestuur. De uitgangspunten van dit plan hebben geleid tot een nieuwe structuur van alumni, waar we naast de 'klassieke', diploma-gebonden faculteitskringen, ook transversale alumni 'chapters' oprichten. Zo zijn er nu in Vlaanderen regionale 'chapters' in Brugge, Gent, Brussel, Mechelen, Antwerpen en Hasselt. Er zijn internationale 'chapters' opgericht in New York, Beijing en Shangai. En er is alvast één institutioneel chapter, namelijk dat van alle Europese ambtenaren die KU Leuven alumnus zijn. Er staat een ander institutioneel chapter op stapel van alle lesgevers in het middelbaar onderwijs, die afgestudeerd zijn aan de KU Leuven.

Op deze manier ontstaat een zeer interessante matrix van 'vertikale' (de faculteitskringen) en 'horizontale' (de 'chapters') alumni geledingen. Er is nog heel wat groeipotentieel. Zo blijkt dat heel weinig werknemers van de KU Leuven zelf lid zijn van een alumnivereniging!

Nog dit academiejaar gaan we over tot de aanwerving van een Hoofd van het Alumni Office, een Communicatie- en Informatiemedewerker, aan adviseur Alumni Vlaanderen en een adviseur Alumni Internationaal.

Fondsenwerving

Er is ook een netwerk dat '*Geeft om kennis',* het motto van het **Leuvens Universitair Fonds**. Dit netwerk bestaat uit de mecenassen van onze universiteit die handgiften, legaten en opbrengsten van evenementen schenken aan de universiteit. Zij zorgden ervoor dat 2012 werd afgesloten met het hoogste bedrag aan mecenaats- en sponsorgelden ooit. Deze worden besteed aan beurzen voor studenten en onderzoekers, aan leerstoelen op naam in alle disciplines, aan initiatieven in ontwikkelingshulp, erfgoed en cultuur. *Vele kleintjes maken een groot.* De fondsenwerving heeft nu een brede portfolio aan projecten, voor kleine en grote schenkers, en richt zich geleidelijk aan ook op alumni die in hun activiteit bijzonder succesvol zijn geweest. Deze 'captains of society' zullen we aanspreken om zich persoonlijk te engageren. Alle schenkers vormen op die manier een groot netwerk dat integraal behoort tot de universitaire gemeenschap.

Internationale netwerken

De **League of European Research Universities** (LERU) bestaat uit 20 toonaangevende onderzoeksuniversiteiten. Ze speelt een belangrijke beleidsbeïnvloedende rol naar de Europese Commissie en het Europees Parlement, zowel op het gebied van onderwijs als onderzoek. Onze universiteit is één van de stichters van de LERU, waarvan het hoofdkwartier zich in Leuven bevindt, en de secretaris-generaal één van onze collega's is. De **publicaties** van LERU werden in het recente verleden in belangrijke mate geredigeerd door Leuvense collega's.

Andere belangrijke netwerken waarvan KU Leuven lid is zijn: **Coimbra**, dat bestaat uit 37 multidisciplinaire universiteiten en mee door KU Leuven werd opgericht in

1985, en de **European University Association** (850 leden, opgericht in 2001).

6. De universiteit als gemeenschap

Van de vier doelstellingen die ik naar voor schuif in deze visietekst, is werken aan de organisatiecultuur wellicht de belangrijkste. Het menselijk kapitaal in onze universiteit is haar belangrijkste troef. Studenten, onderzoekers, professoren en administratieve en technische medewerkers vormen de universitaire gemeenschap. Daarop ga ik nu verder in.

Studenten

Een belangrijk handelsmerk van onze universiteit is haar studentvriendelijkheid. Zelfs al vertoeven studenten maar tijdelijk aan de universiteit, toch maken zij integraal deel uit van de academische gemeenschap.

Elk talent telt. Door de combinatie van hoge participatiegraad, lage studiekosten en de aangeboden kwaliteit in onderwijs en onderzoek, is ons onderwijsmodel, *'kwaliteit door inclusie'*, vrij uniek in Europa en de wereld.

Precies daardoor ook is onze universiteit zeer aantrekkelijk voor buitenlandse studenten en onderzoekers. Onze belangrijkste drijfveer hier moet het aantrekken van talent zijn voor onderzoek. Hierin moeten we noodzakelijkerwijs selectief zijn. Ons model naar het buitenland toe laat zich vatten onder het motto *'Kwaliteit door selectie'*.

De uitdaging bestaat er in om 'kwaliteit door inclusie en selectie' met mekaar te combineren.

De stijgende studentenpopulatie in Leuven creëert een toenemende druk op de onderwijscapaciteit, op de docenten, de logistiek, de studentenvoorzieningen, de huisvesting en de ruimte nodig om te studeren, nodig voor kringactiviteiten en nodig voor sport en cultuur.

Diversiteit in de instroom

Onze universiteit en haar studenten hebben de voorbije vijftig jaar een voortrekkersrol gespeeld in de democratisering van het hoger onderwijs. Democratisering wordt soms verward met *massificatie*. Democratisering gaat minder om aantallen, dan wel om diversiteit. Elk individu moet **gelijke kansen** krijgen om zich in studie, werk en vrije tijd zoveel mogelijk te ontplooien. Dit ongeacht socio-economische achtergrond, geslacht, religie, etnie, leeftijd of seksuele geaardheid. Inclusiviteit is hierbij het streefdoel. Dit impliceert dat de toegang tot hoogwaardig, kwalitatief hoger onderwijs moet bestaan voor iedereen *die het aankan!* En dit ongeacht de afkomst en achtergrond. Hiertoe heeft onze universiteit in het verleden een degelijk **diversiteitsbeleid** opgezet. Einddoel is diversiteit inclusief te maken, d.w.z. ingebed in alle kerntaken van de universiteit. De diversiteitsraad fungeert hierin als motor.

In onze universiteit wijkt de populatie van studenten, onderzoekers en docenten nog altijd af van de populatie in de brede samenleving, vooral op de kenmerken van gender (bv. bij professoren, of bij de instroom in STEM richtingen), maar ook t.o.v. 'bevolkingsgroepen' (zoals 'allochtonen' (let op de aanhalingstekens bedoeld om de grote moeilijkheid van de definitie aan te halen)) of socio-economische achtergrond.

Hoewel in Vlaanderen bijna één op twee jongeren een diploma hoger onderwijs haalt, is dat bij kinderen van laaggeschoolden slechts één op vier, tegenover vier op vijf bij hooggeschoolden. In Vlaanderen wordt de toename vanhet bevolkingsaantal vooral gerealiseerd door dat deel van de bevolking van 'allochtone' herkomst. Deze jongeren stromen slechts beperkt in aan de KU Leuven, in tegenstelling tot de universiteiten van Gent en Brussel. Men kan argumenteren dat studenten met dit profiel talrijker zijn in deze twee steden dan in Leuven. Als lokale (on)beschikbaarheid van hoger onderwijs een reden zou zijn, dan bieden de verschillende campussen van de KU Leuven, overal in Vlaanderen, enorme opportuniteiten voor deze groep van potentiële studenten. die we nu hebben, Maar wellicht is dit niet de enige reden. Andere redenen kunnen te maken hebben met de perceptie dat de KU Leuven door de kwaliteitsuitstraling 'te moeilijk' is, of door het 'katholieke' in de naam, een religieuze universiteit zou zijn.

Verwijzend naar **mijn opinies i.v.m. religie en zingeving**, ben ik van mening dat we hier een kans hebben om de pluriformiteit van onze universiteit, zeker wanneer het haar toegankelijkheid betreft, te benadrukken. Dit gebeurt wel al met bijvoorbeeld informatieve brochures voor ouders in andere talen zoals het Turks, en het Arabisch, of door faciliteiten toe te staan voor studenten om religieuze redenen (bv. Feestdag).

In Nederland is de doorstroming naar het hoger onderwijs duidelijk beter. Dit komt door een andere 'cultuur' en aanpak in het secundair onderwijs. Daarom moeten we ook in de lerarenopleiding een grotere gevoeligheid voor diversiteit aanbrengen. Dit vraagt natuurlijk ook tijd. De onderwijsvernieuwing in het secundair onderwijs zou ook op deze thematiek moeten ingaan (bv. het debat van extern versus intern differentieren).

Studentenvoorzieningen

Onze studentenvoorzieningen zijn één van de voorbeelden van de historische verwezenlijkingen uit de democratisering van het onderwijs. De kwaliteit ervan, en ook de tevredenheidsgraad erover is uitstekend, wat ook blijkt uit jaarlijkse exit-polls. De druk erop is echter dubbel, enerzijds door stijgende studentenaantallen, anderzijds door toenemende prijs/kwaliteitseisen aan het aanbod.

In 2011 werd bij de **Dienst Studentenvoorzieningen** een diepgaande strategische oefening afgerond die uitmondde in een weluitgebalanceerd beleidsplan en een hernieuwde viervoudige missie: zorgen voor huisvesting, studentenadvies, gezondheidsondersteuning en voor-zieningen i.v.m. voeding.

Huisvesting

Voor wat betreft huisvesting zijn de basisdoelstellingen de garantie voor kwalitatieve studentenhuisvesting voor een betaalbare prijs en de garantie dat studenten een bepaalde fysieke, culturele of financiële hindernis kunnen overwinnen.

Via de studentenresidenties en zelfstandige exploitaties onder toezicht van het Algemeen Beheer, oefent de Raad voor Studentenvoorzieningen een regulerende invloed uit op de markt van privé-residenties, via het definiëren van kwaliteits- en veiligheidsnormen (ook opgelegd door het zogenaamd 'kot-decreet') en via een stabiliserend effect op de marktprijzen.

Want naast de uitdaging voor het bieden van kwaliteit in de huisvesting, is er ook een belangrijke uitdaging voor kwantiteit, waarbij vooral het snel groeiende segment van buitenlandse studenten een aandachtspunt is.

De KU Leuven verhuurt in haar residenties in Leuven en Heverlee momenteel al zo'n 3500 kamers aan een lage huurprijs (berekend op basis van gezinsinkomen en personen ten laste van gezinshoofd). Stad en universiteit willen 3 500 bijkomende kamers bouwen tegen 2015. De KU Leuven zelf zal er nog eens 1000 zelf realiseren. In 2011 werd residentie De Vesten officieel geopend (12 mio € KU Leuven investering, duurzaam gebouwd, 238 kamers, 23 omkaderingskamers, 16 studios, 4 appartementen). Begin maart 2013 werd residentie 'Wisteria' (het voormalig bijbelinstituut aan de Sint-Janbergsesteenweg in Heverlee) in gebruik genomen met 200 nieuwe studentenkoten, appartementen, gemeenschappelijke keukens en een polyvalente zaal.

Er wordt dus volop geïnvesteerd in bijkomende capaciteit.

Daarnaast treedt de huisvestingsdienst op als intermediair tussen huurders en verhuurders, advies i.v.m. de kamermarkt, huisvestingsmogelijkheden, de huurwetgeving en verordeningen inzake veiligheid. Zij beheert ook de Online zoekdatabank Kotwijs en een kamerruillijst.

De huisvesting van internationale studenten en onderzoekers is zeker belangrijk wanneer we Leuven, zowel voor onderwijs als onderzoek, een internationale 'place to be' willen maken. Zeker voor dat specifiek segment van bezoekers dat slechts voor beperkte tijd in Leuven is (bv. Credit-seekers in het kader van Erasmus, of onderzoekers die hier slechts enkele maanden zijn), of voor buitenlandse studenten die aankomen in september of januari, op een ogenblik dat het aantal beschikbare kamers minimaal is.

Studentenadvies

De studentenadviesdiensten omvatten de sociale dienst (studiefinanciering), de juridische dienst, de jobdienst, de dienst studieadvies (studietrajectbegeleiding, heroriëntering, informatieverstrekking naar toekomstige studenten) en de cel studeren met een functiebeperking. Hierin kan onze universiteit bogen op een jarenlange traditie in begeleiding van ongeveer 1000 studenten per jaar.

Vanzelfsprekend zal de werking van de studentenadviesdiensten verder geconsolideerd worden.

Medische en psychologische begeleiding

Het Medisch en Psychotherapeutisch Centrum is een multidisciplinair gezondheidscentrum met studentenartsen, psychologen, psychiaters en psychotherapeuten. Studenten kunnen hier terecht voor laagdrempelige eerstelijnsgezondheidszorg, zowel preventief als curatief, en voor een snelle detectie en vroege interventie bij psychische klachten en stoornissen.

Maatregelen dringen zich op om de wachtlijsten die hier bestaan, te reduceren.

Voeding

Voor wat betreft voeding is er de Alma als studenten- en personeelsresaurant met verschillende uitbatingssites in Leuven, Kortrijk, Lessius Mechelen en andere. Eén van de nevenactiviteiten bestaat uit catering aan derden.

Periodiek steken er bij Alma financiéle problemen de kop op hoewel studentenvoorzieningen 40 % van het totale budget aanlevert in de vorm van subsidie. Eén van de oorzaken is zeker het Leuvense voedings-aanbod dat gediversifieerd is en relatief goodkoop. Maar er moet ook gekeken worden in de richting van het aanbod van Alma zelf, de personeelsomkadering en het budgettair beheer van inkomsten- en uitgaven. Eén van de gevoe-

lige punten is de prijszetting van de aangeboden maaltijden.

Leeromgevingen

Fysieke leeromgevingen zijn een relatief nieuwe trend, waarbij studenten ervoor opteren te studeren in de onmiddellijke fysieke nabijheid van collega studenten. Sedert enkele jaren stelt de universiteit bibliotheken en zalen open, die tijdens de blokweken extensief gebruikt worden.

Met **Agora** krijgt onze universiteit een indrukwekkende, multifunctionele universiteitsbreed leercentrum met sociale ruimtes, individuele (stille) en groeps-studieruimtes, en ook vergader- en videolokalen.

We moeten onderzoeken of gelijkaardige leercentra ook kunnen worden ingebed op de sites van de Campus Arenberg en Gasthuisberg.

Sport, Cultuur, Studentenleven

Student zijn is meer dan studeren alleen. Onze universiteit speelt hierin dan ook een voortrekkersrol. Op dertig jaar tijd is het cultureel landschap in Leuven enorm geëvolueerd en de universiteit heeft daar haar steentje toe bijgedragen met **haar cultuurwerking**.

Ook de **sportfaciliteiten** zijn uitstekend. Een sportkaart levert toegang tot 55 sporten, er zijn 3500 geregistreerde bezoekers in het fitnesscentrum. Op termijn laat het zich aanzien dat ook hier de capaciteitsproblemen zullen moeten worden aangepakt, zeker wanneer nog meer studenten en personeelsleden dan nu het geval is, ook effectief gaan sporten.

Daarnaast is er ook het bruisend studentenleven zoals geanimeerd door de kringen en de talrijke socio-culturele evenementen.

Medebeheer

Medebeheer is één van de verworvenheden van de democratisering van het onderwijs. Ikzelf was studentenvertegenwoordiger onder de rectoren De Somer, en naderhand Dillemans. Let wel, vertegenwoordiger, geen bestuurder. Dertig jaar geleden moesten wij nog om inspraak eisen, het medebeheer is er pas veel later gekomen.

Ik weet dus dat de meesten studenten geen ervaren bestuurders zijn. Het zijn echter wel ervaringsdeskundigen.

Daarom kunnen zij het verschil maken tussen wat de realiteit is, en wat het beleid denkt dat ze is. Dat is hún belangrijke troef. De huidige studentenvertegenwoordiging vraagt wel om vroeger betrokken te worden bij de besluitvorming, zelfs al van bij de prille concipiëring ervan. Andere geledingen vragen trouwens hetzelfde. In de schoot van de Academische Raad moet hier verder over worden nagedacht hoe we dit aanpakken. Het kan een onderdeel worden van mijn voorstel tot **revitalizering van de Academische Raad.**

Moeten studentenvertegenwoordigers kunnen genieten van bepaalde studie-faciliteiten? Dat is een goede vraag. Als voorzitter van een onderwijs-visitatiecommissie in Nederland heb ik gezien hoe vele studenten een 'bijbaantje' opnamen, waaronder soms een bestuursfunctie. Hiertoe reserveerden ze soms tot één jaar extra tijd. Ik ben daar dan ook geen voorstander van. De studenten vertegenwoordigen is weliswaar een recht, maar het is vooral een voorrecht. Eventueel kan het debat wel worden gevoerd in de context van **'honors trajecten'**.

Doctorandi en postdocs

Het aantal doctorandi is de afgelopen jaren enorm toegenomen en bedraagt ongeveer 4500. Twintig jaar geleden was een doctoraat een opstap naar een academische carrière. Dat is niet langer zo. Lang niet elke doctor kan terecht in de universitaire wereld. Maar de afzetmarkt is ook breder geworden dan enkel academia.

Daarom is de voorbije jaren enorm geïnvesteerd in het competentieprofiel van jonge onderzoekers. Hierbij wordt de aandacht gericht op niet-academische vaardigheden, precies deze 'skills' waar de arbeidsmarkt veel belang aan hecht. Recent heeft de VLIR hierover **'We think you need to see a doctor'** gepubliceerd.

We hebben intussen drie uit de kluiten gewassen 'doctoral school', die instaan voor een verdere algemene vorming van onze doctorandi, hen een profiel aanbieden van brede compententies, complementair aan het eigen onderzoeksprofiel, naast de noodzakelijke administratieve ondersteuning. Het aanbod bestaat meestal uit een 'truncus communis' van algemene activiteiten in het kader van het doctoraat (seminaries bijwonen, presentaties geven, publicaties verzorgen, volgen van doctoraatscursussen) naast soms specifieke bijkomende criteria per faculteit of departement. In alle geval is de doelstelling het aanscherpen van academische, technische, intellectuele en sociale vaardigheden, naast vaardigheden die te maken hebben met 'self-management', innovatie management en leiderschap.

Bovendien is er het recente initiatief **YouReCa** (Young Researchers Careers) dat zich richt zowel naar doctorandi als postdocs, met heel wat acties, zowel centraal als bij de Doctoraatscholen, waaronder het Junior Mobili-

ty Program, dat de uitgaande mobiliteit van jonge onderzoekers wil bevorderen,

In dit zelfde kader zal op afzienbare termijn een 'KU Leuven Career Center' worden opgericht. Dat zal zowel een virtueel centrum zijn (met informatieverstrekking, boeken, artikels, online tools, enz.), maar ook een 'live' centrum waar allerlei begeleiding zal worden aangeboden (gaande van groepsseminaries, cursussen, workshops tot individuele gesprekken). Momenteel worden een aantal loopbaancoaches opgeleid binnen de personeelsdienst en zal er een coördinator aangeworven.

Specifiek i.v.m. gender, heeft de Dienst Diversiteitsbeleid een mentorprogramma opgestart voor postdocs, die op het punt staan de beslissing te nemen een academische carrière te beginnen. Dit is een belangrijk moment omdat het samenvalt met het probleempunt in het **schaardiagram**.

Professoren

Het mooiste beroep

Het professorschap is het mooiste beroep ter wereld. Ja toch? Jonge mensen les mogen geven, ze motiveren om nieuwsgierig en kritisch te zijn. Jonge mensen begeleiden op hun eerste stappen in het onderzoek. De publicaties in je eigen vakdomein volgen, er op reageren, en geïnspireerd geraken voor eigen onderzoek. Naar wetenschappelijke conferenties gaan en de sociale dimensie van onderzoek smaken. Raadgever spelen voor overheidsadministraties, NGOs, bedrijven. Om een opinie gevraagd worden door een krant of een radiozender, 's Avonds gaan spreken voor een algemeen publiek.

En toch. Het zou nog mooier kunnen zijn als we niet echt gebukt gingen onder heel wat verplichtingen waar blijkbaar moeilijk onderuit te komen is, en die velen van ons liever kwijt dan rijk zijn. Het lijkt wel drijfzand. Hoe meer we er ons tegen verzetten, hoe dieper we er in wegzinken.

We zijn ook slachtoffer van ons eigen succes. Onze onderzoeksinkomsten stijgen, het aantal doctorandi neemt zienderogen toe, maar het aantal professoren stagneert[5]. M.a.w., in onze onderzoeker/professor ratio doen we het internationaal niet zo goed. Dit komt ook omdat de tweede, derde en vierde geldstroom toenemen, maar niet de eerste relatief stagneert.

Administratieve vereenvoudiging. Jazeker, dat moeten we doen. En hier en daar gebeuren wel aanzetten, maar de echte cultuur is er nog niet.

De complexiteit indammen. Jazeker, dat moeten we doen. En daartoe lanceer ik ook enkele voorstellen verderop in de tekst.

Een ander sleutelelement ligt wel degelijk in een professioneler 'people management', in een betere balans in het omgaan met het menselijk kapitaal in onze instelling.

De administratieve vereenvoudiging, het indammen van de complexiteit en betere valorisatie van het menselijk kapitaal, dat zijn de drie elementen die ik samenbreng onder 'sleutelen aan de organisatiecultuur'.

Zoals gesteld in de inleiding van deze visietekst, rust hiervoor een belangrijke verantwoordelijkheid bij de **personeelsdienst.**

Maar een andere notie die ik wil lanceren is 'mutualiseren', wat we spontaan, ook onder mekaar kunnen doen.

Professoren kunnen 'mutualiseren', het neologisme dat ik gebruik om taakafspraken met mekaar te maken, om een opdracht collectief te verdelen waardoor ook evaluaties en assessments niet worden doorgetrokken tot op het individueel niveau, maar wel op het niveau van een 'gemutualiseerde' entiteit.

Mututaliseren betekent dat een departementsvoorzitter in zijn departement afspraken maakt over de taakverdelingen binnen het departement. En dat deze taakafspraken worden opgevolgd, bijgestuurd en gewaardeerd.

Mutualiseren betekent dat in een onderzoeksafdeling collectief wordt besproken wie verantwoordelijk is voor welke taakstelling, ook in overleg met administratieve en technische medewerkers.

Mutualiseren betekent dat, wanneer een collega een zware opdracht wacht (bv. Het schrijven van een onderzoeksproposal) het mogelijk moet zijn om met andere collega's een tijdelijke verschuiving van opdrachten te bespreken.

Mutualiseren ook in het onderwijs: we kunnen zelf docententeams samenstellen die verantwoordelijkheid nemen voor een vak, of een cluster van vakken. Op die manier zijn collega's inwisselbaar, kunnen ze elk instaan voor een deel waarin hun expertise het grootst is en kunnen ook afspraken worden gemaakt zodat niet ieder-

[5] De Vlaamse regering voorziet 100 miljoen euro voor de aanwerving van 1000 professoren op universiteiten en hogescholen, gespreid over 10 jaar. Elk jaar zal 10 % van het bedrag vrijgemaakt worden. Hierdoor zal het professorenkorps met 38 % toenemen. De universiteiten krijgen 400 professoren, waarvan de KU Leuven de helft. Met eigen middelen wordt een deel voorgeschoten, zodat onze universiteit dit inlooptraject vervroegd kan aanvatten. Dit bijkomend ZAP wordt mogelijk gemaakt door recurrente financiering via de eerste geldstroom en door extra BOF-ZAP middelen.

een elk jaar opnieuw dezelfde les moet geven. Op dezelfde wijze kan de vraag naar sabbaticals beter ondervangen worden.

Mutualiseren is trouwens decretaal voorzien, in de vorm van het 'ZAP-profiel'. Het ZAP profiel bepaalt dat professoren actief zijn in onderwijs, onderzoek en dienstverlening, maar niet in dezelfde mate in de drie dimensies. Differentiatie in de drie profielen is perfect mogelijk, waarbij voor de ene persoon onderwijs meer doorweegt in het profiel, en bij de andere dienstverlening of onderzoek.Een individueel ZAP-profiel bepaalt dus de portfolios aan onderwijs, onderzoek en dienstverlening die een persoon beheert, voor een bepaalde tijd. De relatieve gewichten kunnen evolueren als functie van de tijd. In het begin van een loopbaan kan onderzoek primeren, na verloop van tijd onderwijs, en misschien ook dienstverlening in de zin van het innemen van een leidinggevende positie (bv. Departementsvoorzitter).

Het feit dat het ZAPprofiel in overleg met het diensthoofd of beleidsverantwoordelijken dient te worden geëxpliciteerd, zou een heuse vooruitgang zijn in de manier waarop we met elkaar omgaan. Dit impliceert immers dat zowel het diensthoofd als de betrokkene vooraf *prospectief* moeten nadenken over zijn/haar rol en graad van activiteiten voor elke component, binnen een groter geheel. Het biedt meteen ook een duidelijker referentiekader voor het vinden van een persoonlijke evenwicht binnen een grotere organisatie. Dit dient dan ook op gezette tijden (bv. om de twee jaar) ge-updated te worden, of ook wanneer er een relatief plotse verandering ontstaat in de situatie (bv. iemand haalt een groot onderzoeksproject binnen, of wordt gedetacheerd naar een politieke functie).

Dit concept van ZAP-profiel, dat jammer genoeg nog niet expliciet wordt gehanteerd, zou kunnen uitgroeien tot een goed instrument in 'Human Resource Management'.

Mutualiseren is geen wondermiddel waarmee we alle problemen zullen oplossen. Een andere, directe manier is natuurlijk om de ondersteuning van onderzoek en onderwijs daadwerkelijk op te drijven.

Voor onderzoek is dat nu al mogelijk. Enkele jaren geleden hebben we het onderzoekskader gecreëerd waardoor onderzoeksmanagers of -experten een contract onbepaalde duur kunnen krijgen. Deze moeten dan weliswaar op onderzoekskredieten betaald worden, maar met een goede budgettaire planning is het mogelijk om dit georganiseerd te krijgen. Ook IOF-mandaathouders kunnen voor bepaalde toegepaste onderzoeksentiteiten deze coördinerende en ondersteunende rol spelen, ook trouwens met een contract van onbepaalde duur.

Maar er zijn ook andere aspecten van belang in ons 'people management'. Specifiek ook voor professoren zijn opleidingen belangrijk en nuttig. Niet alleen op het gebied van onderwijs, op het gebied van communicatievaardigheden, maar ook voor alle aspecten die te maken hebben met 'leiding geven' en 'financieel beheer'. Het opleidingsaanbod hierin moet drastisch beter.

Specifiek voor financieel beheer van onderzoekskredieten is er een grote vraag naar opleidingen. Hoe kan men verkregen financiering aanwenden (infrastructuur, personen, lonen versus beurzen, via LRD of KU Leuven kredieten, procecures van openbare aanbestedingen, enz.). Hoe kan men reserves opbouwen en deze beheren? Hoe kan men dergelijke kredieten aanwenden? Bestaan hierrond deontologische regels?

Meer opleidingen ook voor het verwerven van de vereiste 'people skills' voor het leidinggeven: hoe duidelijkheid creëren over loopbaantrajecten en carrièreperspectieven? Hoe op gepaste wijze functioneringsgesprekken houden? Hoe een organisatie- en functiedesign daadwerkelijk implementeren? Hoe dysfuncties remediëren? Hoe terugkoppelen bij negatieve promotieaanvragen en toch coachend incentiveren?

Jonge professoren

Bijzondere aandacht moeten we hebben voor nieuwe professoren, die pas aangeworven zijn, zeker ook wanneer ze van buitenaf komen, wat in toenemende mate trouwens het geval is.

Sinds 2009 worden docenten met minstens een halftijdse opdracht aangesteld via een tenuretrack-stelsel voor vijf jaar, met een tussentijds moment van feedback in het derde jaar. Bij positieve eindevaluatie worden zij dan hoofddocent. Aandachtspunt hierbij is dat de beoordeling wellicht best breder wordt opgevat dan nu het geval is (meer dan 1 betrokken faculteit, nadruk op kwaliteit).

Vanuit het onderzoeksbeleid, zouden we minimale 'starting grants' moeten voorzien, die trouwens deel kunnen uitmaken van het pakket dat we aan kandidaat-professoren kunnen aanbieden.

Tegelijkertijd moeten we een gestructureerd systeem van coaching opzetten. Coaching is een vorm van 'mutualiseren'. Niet elke nieuwe professor komt terecht in een goed draaiende onderzoeksgroep. Van de meeste verwachten we zelfs dat ze er zelf zo één uitbouwen 'from scratch'. Dergelijk coaching zou kunnen gebeuren door ervaren professoren, met ondersteuning van de Dienst Onderzoekscoördinatie. Een voorbeeld van (gender-)coaching wordt trouwens aangestuurd vanuit de diversiteitscel.

Vooral op het gebied van aangepaste onderzoeksfinanciering in interne en externe kanalen is de vraag naar informatie en coaching groot. Opleidingen rond kredietbeheer (cfr. supra) zijn ook broodnodig, evenals opleidingen die een duidelijk beeld geven van de structuur van de universiteit, de verschillende diensten en wat ze voor een pas aangeworven ZAP kunnen betekenen.

Wanneer iemand een groot onderzoeksproject binnenhaalt, dan biedt het eerder besproken concept van het ZAP-profiel de mogelijkheid om, in overleg met de onderwijsverantwoordelijke en de onderzoeksverantwoordelijke, een nieuwe prioritisering voor een bepaalde tijd in het ZAP-profiel af te spreken. Het ZAP-profiel maakt het mogelijk dat dergelijke afspraken geëxpliciteerd worden met de leidinggevenden.

Gender

De feiten en cijfers van het academische schaardiagram zijn bekend en stilaan alarmerend: Hoe hoger op de academische ladder, hoe kleiner het percentage vrouwelijke collega's. Recente cijfers voor Vlaanderen geven aan dat 60 % van de afgestudeerden vrouwen zijn, dat bij PhD studenten de verhouding man-vrouw 50-50 is, bij postdocs (M) 2/3 – (V) 1/3, maar dat bij de gewoon hoogleraren slechts 20 % een vrouw is (voor de KU Leuven slechts 12 %). De laatste tien jaar is er wel een evolutie ten goede, maar te traag.

Deze cijfers fluctureren over de disciplines, zoals ook de man-vrouw verdeling van de instroom van studenten, sterk fluctureert over de studierichtingen. Zo bijvoorbeeld zijn meisjes sterk ondervertegenwoordigd in de STEM-richtingen (Science, Technology, Engineering and Mathematics).

Volgens recent onderzoek van de Vlaamse Interuniversitaire Raad (VLIR) wordt slechts 11 % van de leidinggevende functies aan de Vlaamse universiteiten bekleed door vrouwen. Maar gelijkaardige vaststellingen gelden voor andere sectoren: bestuurders in Vlaamse bedrijven (slechts 20 % vrouwen, er zijn nu quota opgelegd met een transitieperiode), Nationale Arbeidsraad (6 vrouwen op 53), Raad van State (3 vrouwen op 39), het Grondwettelijk Hof (1 op 12), leidinggevenden in het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (30 % vrouwen), in de gezondheidszorg (1/3 vrouwelijke dokters, 80 % vrouwelijke verpleegkundigen, 80 % mannen in directiefuncties, 12 % vrouwen in de Orde van Geneesheren).

Er is al heel wat onderzoek verricht naar de oorzaken van deze ontoelaatbare 'brain drain', waarbij heel wat (vrouwelijk) talent weglekt uit de universiteit. Vooreerst blijkt dat vrouwen, tijdens hun PhD en postdoc, minder wetenschapelijk mentorschap genieten dan mannen. Ten tweede is het zo dat, zeker bij het begin van een academische traject, de combinatie familie – loopbaan voor vrouwen zwaarder uitvalt dan voor mannen, omwille van de grotere verantwoordelijkheid die zij nemen in de zorg voor het gezin. Ten derde: Bepaalde mechanismen zijn nog altijd 'gender-biased' en niet gender-neutraal: selectie-, bevorderings- en benoemingscommissies zijn nog overwegend mannelijk, er zijn vooroordelen waarbij mannen systematisch over- en vrouwen steevast onderschat worden, omwille van de nadruk op kwantiteit eerder dan kwaliteit. Zo bvb. wijst onderzoek uit dat de projectfinanciering bij vrouwen lager uitvalt dan bij mannen. Bibliometrisch onderzoek toont aan dat vrouwen minder publiceren, maar per publicatie een citatie-impact hebben die bijna het dubbele is van die van mannen. De vooroordelen over kwantiteit zijn dus juist, maar worden ontkracht door de kwaliteit. Ten vierde zijn er vele processen in de universiteit die niet gender-neutraal zijn.

Vrouwen worden, meer dan mannen, gevat door de 'macho-'cultuur en de performantie-druk in de wetenschappelijke wereld, met soms werkweken van 60 uur, avond- en weekendwerk, onvoorspelbare deadlines voor projectfinanciering en een niet-aflatende zoektocht ernaar, internationale wetenschappelijke prioriteit die leidt tot 'rat-races', nadruk op kwantiteit (aantallen publicaties) eerder dan kwaliteit (bvb. impact, of diepgang).

Inwerken op deze problematiek is trouwens niet alleen een vrouw-vriendelijke maatregel, maar noodzakelijk en welkom voor alle onderzoekers van de universiteit en een van de prioriteiten in deze visietekst.

Ik zie twee belangrijke doelstellingen voor het genderbeleid: Een eerste doelstelling is de gender-gelijkheid in de ZAP-populatie. Een tweede doelstelling betreft de diversiteit in de instroom van studenten. De uitdagingen gepaard met beide doelstellingen zijn niet onafhankelijk van mekaar, maar hebben toch verschillende andere oorzaken. Zo bijvoorbeeld heeft de ondervertegenwoordiging van meisjes in STEM-disciplines weliswaar te maken met de afwezigheid van rolmodellen, maar is dat niet de enige oorzaak ervan.

Hoe deze doelstellingen realiseren ?

Voor wat betreft de eerste doelstelling zal de Vlaamse regering binnenkort aan de universiteiten vragen een charter over gendergelijkheid, mét resultaatsverbintenissen te ondertekenen. Hiertoe zullen de Vlaamse universiteiten een actieplan moeten uitwerken.

Wat onze universiteit betreft, zijn er al belangrijke inspanningen geweest de afgelopen tien jaar. Maar het gender-actieplan dat we zullen maken, moet beslist uitgaan van de aanbevelingen uit twee belangrijke recente

documenten, de LERU paper over **Excellence without gender bias** en **het VLIR Actieplan Gender**.

Vooreerst zullen we prioriteit moeten geven aan het ontwikkelen van een institutionele visie en strategie m.b.t. gender specifiek, en diversiteit in het algemeen, waarbinnen het actieplan kan worden uitgewerkt en gecoördineerd. Institutioneel betekent: Goedgekeurd door Gebu, Academische Raad en Raad van Bestuur, en breed gedragen door de faculteiten. Om dit actieplan mogelijk te maken, moeten we een budgettaire oefening en inspanning doen, met een recurrent budget voor het gender-actieplan. In de opleidingen die we voorzien voor alle leidinggevenden van de universiteit, wordt een structureel verankerd aanbod van diversiteitsvorming geïncorporeerd.

Ten tweede moeten we het actieplan uitvoeren door een mix van maatregelen en incentives uit te rollen. Deze zijn niet louter occasioneel of ad-hoc, dan wel structureel. Zij werken rechtstreeks in op de oorzaken van het gender-probleem die hierboven geschetst werden. Hiervoor werken we trouwens ook een 'monitoring'-methodologie uit, waarbij we de resultaten kunnen kwantificeren en opvolgen.

Heel wat faciliterende, soms subtiele, maatregelen, kunnen we zondermeer onmiddellijk invoeren: gezinsvriendelijke vergadermomenten; de vergaderhygiëne en –efficiëntie opvoeren; bij evaluaties niet alle publicaties, maar enkel de vijf 'beste' opvragen; niet alle evaluaties individualiseren, maar in onderwijs- en onderzoek ook 'mutualiseren' zoals elders in deze visietekst uitgelegd; het extreme competitie-karakter van aanvragen milderen of adequate coaching voorzien (45 % van de toegekende FWO postdoc aanvragen zijn vrouwen, maar slechts 1 op 7 ERC aanvragen komt van vrouwelijke postdocs; In het algemeen zijn ERC voorstellen van vrouwen proportioneel minder succesvol dan die van mannen); o.a. in deze context het systeem van 'mentors' verbreden; netwerkactiviteiten bevorderen als basis voor 'sociaal kapitaal'; waar relevant een 'stop-de-klok'-regime invoeren (voor zwangerschap of moeilijke gezinssituaties); slimme aanpassingen van bepaalde vereisten (bvb. een verplicht verblijf in het buitenland vervangen door korte verblijven maar met aantoonbare resultaten).

Er zijn enkele belangrijke zaken waarover we verder moeten overleggen, Wat met quota? Zullen we bepaalde financieringsmechanismen in onderzoek of budgetten voor (nieuwe) benoemingen enkel voor vrouwen voorbehouden ? Voeren we een systeem in van 'terugkeermandaten' waarbij vrouwen, die de universiteit hebben verlaten, geïncentiveerd worden om terug te keren? Voor de laatste twee vragen bestaan verschillende voorbeelden in het buitenland.

Voor wat betreft universitaire advies- en beslissingsfora, ben ik, in tegenstelling tot de meeste adviezen, wél een voorstander van het invoeren van een 1/3-2/3 quotum, In mijn kabinetscarrière heb ik de quota voor kieslijsten (het 'rits-principe') weten invoeren, en ook de verplichte 2/3-1/3 regel in Raden van Bestuur waarover de regering beslissingsrecht heeft. Het is een effectieve maatregel die snel werkt, soms moeilijke zoektochten oplevert, maar uiteindelijk altijd tot een oplossing leidt, en nu algemeen aanvaard is.

Daarom vind ik dat, waar mogelijk, quota moeten worden opgelegd, voor wat betreft de samenstelling van geledingen (studenten, ATP, ABAP), beslissingsorganen zoals Gebu, Raad van Bestuur, en advies- en selectieraden en –commissies zoals de Onderwijsraad, de Onderzoeksraad, de IOF-Raad, bevorderings- en benoemingscommissies e.d. Een aandachtspunt hierbij is wel dat we de extra bijkomende werklast individueel monitoren.

Voor wat betreft de tweede doelstelling, de genderongelijkheid in de instroom voor bepaalde disciplines wegwerken, verwijs ik naar mijn visie **op wetenschapscommunicatie en STEM.**

De professionals van het ATP

Niet alleen professoren zijn permanente werknemers van de universiteit, maar ook de administratieve en technische medewerkers. Deze wil ik betitelen als 'professionals'. Zij zijn het die elke dag voor ondersteuning en facilitering zorgen, in de academische en centrale diensten en ook decentraal, in de faculteiten, departementen en onderzoeksgroepen. Zij verzorgen de administratieve processen, doen het financieel beheer, bereiden vergaderingen voor, doen er de verslaggeving van, beheren de websites, de gebouwen, de nutsvoorzieningen. Zij verzorgen de continuïteit bij beleidswissels en zijn op die manier de meest stabiele factor in de organisatie. Velen van hen overtreffen zichzelf dagelijks: zij doen veel meer dan wat *stricto sensu* van hen wordt verwacht.

KU Leuven en UZ Leuven horen bij de 'Top Employers' van 2013, een certificaat toegekend door het **CRF Institute** op basis van vijf criteria: primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en werkomstandigheden, training en ontwikkeling, carrièremogelijkheden en cultuurmanagement.

Wanneer aan werknemers van onze universiteit, zowel professoren als professionals, gevraagd wordt wat de drijfveren zijn van hun dagelijkse doen, dan is het antwoord zelden: '*macht, geld, prestige, roem, eigenbelang*

of sterk scoren op performantie-indicatoren'. De antwoorden gaan eerder in de richting van: '*er toe doen, streven naar een betere wereld, wetenschappelijke vooruitgang boeken, iets betekenen voor mijn universiteit en voor mijn collega's, iets duurzaam achterlaten, geluk en beroepsvoldoening nastreven'*.

Deze 'kwalitatieve' drijfveren motiveren ons allen meer dan de puur 'kwantitatieve'.

Opleidingen voor leidinggevenden

Een eerste aandachtspunt is een verbetering van de kwaliteit van interactie tussen professoren en professionals. Hierin schuilt een belangrijke opdracht voor de personeeldienst, die informatiesessies en opleidingen moet voorzien voor (jonge) leidinggevenden, waaronder vele professoren. Op deze manier geraken deze beter vertrouwd met de procedures rond functiewegingen, organisatiedesign en –uitrol, functioneringsgesprekken, carrièreperspectieven en promoties. Er is ook behoefte aan opleidingen waarbij aan leidinggevenden 'soft skills' worden bijgebracht. Immers, vele leidinggevenden, waaronder professoren, hebben hierin weinig tot geen ervaring. Medewerkers willen zich gewaardeerd en gesteund voelen, willen een perspectief zien in het project waarvoor ze zich dagelijks inzetten, verwachten het beste van zichzelf te kunnen geven in een omgeving waarin ze kunnen groeien, openbloeien, opleidingen krijgen en zich goed voelen, zodat ze ook ambitieus kunnen zijn.

Omgaan met verandering

Teveel gaat men er van uit dat onze medewerkers zonder meer automatisch de toenemende complexiteit begrijpen, wanneer zelfs "professoren" zeggen er niet meer aan uit te kunnen.

Daarom moeten we meer en beter communiceren naar de administratieve en technische medewerkers. Onze 'bedrijfs'-communicatie is nog te eenzijdig gericht op docenten en onderzoekers, en te weinig op ATP. Zeker in tijden van grote veranderingen (invoering BAMA, integratie) moet de communicatie vroeger en beter.

We werken in een dermate dynamische omgeving dat de taakstellingen van alle medewerkers ook navenant veranderen of groeien. Men moet dus ook op gezette tijden aan capaciteitsinschatting kunnen doen. Men moet voor administratieve en technische ondersteuning de nodige budgettaire middelen reserveren. Men moet dus ook op regelmatige basis overleggen.

Ook het onthaal van nieuwe medewerkers is bijzonder belangrijk, en de opvolging van hun taakstelling in de eerste maanden dat ze bij ons werken. In vele gevallen worden zij te lang aan hun lot overgelaten.

Meer aandacht tenslotte is nodig voor de werksituatie van vijftigplussers, die over pakken ervaring beschikken, maar misschien minder over de vereiste (bv. technologische) competenties.

Administratieve vereenvouding

Zeker herkenbaar is de culpabilisering van de administratieve medewerkers in de context van de dichtslibbende regelgeving. Paradoxaal genoeg is zelden de administratie zelf hieraan schuldig. De grote wijzigingen aan ons onderwijssysteem werden decretaal opgelegd en zijn op de eerste plaats oorzaak van de toegenomen complexiteit.

Het doelwit moet hier dus de politiek zijn, eerder dan onze eigen administratieve diensten. Daarnaast zijn er heel wat reglementen en afspraken die we 'intern' genereren. Ook hiervoor loont het om van in het begin de relevante 'professionals', zelfs als ze van verschillende diensten komen, tijdig te betrekken. Dit is een proactieve vorm van administratieve vereenvoudiging.

Er is zeker nog meer ruimte voor beleidsconcipiëring, die loutere beleidsuitvoering overstijgt. Hiertoe moeten we meer dan nu het geval is administratieve medewerkers inschakelen met een diepgaande expertise in het desbetreffende domein. Deze medewerkers staan immers ook in voor de nodige continuïteit bij beleidswissels. Zij vormen zo het levend geheugen van onze instelling. Zij zijn vaak zo ervaren en beslagen dat zij dienen als referentiepunt in Vlaanderen in hun expertisedomein.

De **integratie** van de academiserende opleidingen baart ook de administratieve en technische medewerkers zorgen, en illustreert al het bovenstaande: Nu reeds is er een sterke indruk dat de integratiestructuren zeer complex zijn. Gevreesd wordt dat ook de capaciteitsinschatting niet zorgvuldig genoeg is gebeurd, waardoor voor bepaalde beleidsdimensies de hoeveelheid werk buiten proportie zou kunnen stijgen, zonder compensatie van bijkomend personeel van uit de integratie.

Functiewaarderingen

Sinds vele jaren ben ik lid van de wegingscommissie van de personeelsdienst. Ik heb er geleerd dat het Hay-classificatiesysteem geleid heeft tot een objectivering van functiewegingen: Gelijkaardige functies zijn vergelijkbaar geworden over alle diensten heen. Maar leidinggevenden zowel als medewerkers zouden veel beter geïnformeerd moeten worden over de doelstellingen van de aanpak, en er vervolgens ook veel intensiever moeten bij betrokken worden.

Eén van de deficiënties in het systeem is zeker dat de weging gebeurt per functie, en niet volgens het profiel

van de persoon die de functie bekleedt. M.a.w. wanneer de functie te laag wordt gewogen t.o.v. het profiel, zit er voor de betrokken persoon niet veel anders op dan elders in de organisatie of daarbuiten, een nieuwe functie te zoeken. Onafhankelijk van de expertise, die misschien uniek is aan de dienst en gedurende vele jaren werd opgebouwd. Dit impliceert dat de betrokken persoon misschien toch in functie blijft, omwille van andere, minder incentiverende redenen.

Ook het gebrek aan flexibiliteit bij langdurige afwezigheid van een collega, of bij professioneel dysfunctioneren, moeten we aanpakken.

De wegingscommissie buigt zich echter niet over de loonschalen. Er is wel een 'brede' correlatie tussen wegingen en loonschalen, maar hierin moet meer transparantie worden geboden. We moeten een adequaat en transparant verloningsbeleid uitwerken, en, op voorhand, per functie, duidelijk maken wanneer men voor een loonsverhoging in aanmerking komt en wat daarvoor dan verwacht wordt, over welke tijdsperiode. Dit gaat verder dan de louter 'baremieke' loonsverhogingen. Ook de communicatie rond sociale aspecten en pensioen kunnen beter en sneller.

Andere vormen van waardering

Er zijn ook nog andere belangrijke vormen van waardering, naast de remuneratieve: meer kansen om opleidingen te volgen, bijscholing in talenkennis omdat de universiteit nternationalisering belangrijk vindt, om professionele redenen kunnen deelnemen aan conferenties en studiedagen, participeren in een buitenlands project (bv. ontwikkelingssamenwerking).

Andere voordelen die bespreekbaar moeten worden gaan rond flexibiliteit van pauzes, gebruik van universiteitsparkings, kinderopvang in het stadscentrum en de organisatie van meer sociale evenementen waarop 'professoren' en 'professionals' mekaar kunnen ontmoeten.

Er zijn ook nog verschillende thema's die in de ondernemingsraad moeten worden uitgewerkt, i.v.m. de groeps- en hospitalisatieverzekering, het mobiliteitsbeleid met als ingrediënten een uniform instellingsbreed systeem voor fietsenvergoedingen, de beperkingen rond maaltijdmogelijkheden en dito cheques,

De universitaire dynamiek vergt ook een adequate ICT-omgeving en –ondersteuning, die gebruikersvriendelijk is. Paradoxaal genoeg is het precies de hoge werkdruk bij ICTS die er de oorzaak van is dat de informatisering en IT-ondersteuning nog verder dient te worden geoptimaliseerd (voldoende testen, gebruiksvriendelijkheid en performantie van de 'tools', toegankelijkheid van data en vermijden van duplicatie ervan).

De betrokkenheid van 'de professionals' bij het professioneel beleid van de universiteit moet zich ook vertalen in stemrecht bij verkiezingen allerhande (zoals departementsvoorzitter of decaan), net zoals nu het geval is bij de rectorverkiezingen.

De personeelsdienst als 'Career Development Center' voor ATP en ZAP

De universitaire personeelsdienst is de laatste jaren behoorlijk geprofessionaliseerd. Toch wordt de dienst door de administratieve en technische medewerkers nog teveel gepercipieerd als een dienst ten behoeve van de werkgever, waarmee men dan het professorenkorps bedoelt. Anderzijds vinden vele professoren dat de personeelsdienst het kenmerk 'zelfstandig' wel heel letterlijk neemt.

Kortom, de personeelsdienst is een scharnierpunt. Niet enkel voor het verwezenlijken van onze ambities op het gebied van onderwijs, onderzoek, dienstverlening. Maar ook om ons leven meer in balans te krijgen met ons werk, om te sleutelen aan manieren van waardering, zodat we de betrokkenheid van iedereen bij het universitair gebeuren maximaliseren.

Zonder goede professionals geen goede professoren. Zonder goede personeelsdienst geen goede professionals. Maar ook de kanalen en manieren van interactie tussen ZAP en ATP, tussen professoren en professionals, verdienen meer aandacht. Typerend is dat beide kanalen in de personeelsdienst volledig gescheiden zijn, maar dat anderzijds werknemers uit beide geledingen dagelijks met mekaar moeten omgaan.

Mijn droom is dan ook dat onze personeelsdienst zou uitgroeien tot een *'Career Development Center'* voor professoren en professionals.

Met het voorbeeld van enkele buitenlandse universiteiten voor ogen, stel ik voor dat er een 'Plan Menselijk Kapitaal' wordt uitgewerkt, door een tijdelijke commissie, die rechtstreeks rapporteert aan de Academische Raad. In deze commissie zijn alle geledingen van de universiteit vertegenwoordigd, de personeelsdienst, en interne en externe experten.

Dit Plan Menselijk Kapitaal moet verder reiken, en ambitieuzer zijn dan het huidige HR-Masterplan dat loopt van 2011-2015. Het moet natuurlijk ingaan op prioriteiten zoals leiderschap, rekrutering, talentmanagement, internationalisering en de uitdagingen gesteld door integratie. Maar vooral moet het ook zeer concreet zijn zodat het een daadwerkelijk antwoord kan bieden op de vele gestelde vragen. Een greep uit concrete elementen die aan bod kunnen komen:

Stroomlijnen van de processen voor rekrutering, selectie en retentie van ‘high potentials’ in de ondersteuning van onderzoek en onderwijs, met aandacht voor diversiteit.

De ontwikkeling van ‘*beste praktijken*’ i.v.m. ‘change management’.

De creatie van contactpunten waar men informatie krijgt over loopbaanperspectieven en transparantie in het verloningsbeleid.

‘Beste praktijken’ om om te gaan met werk-leven balans, stress management, flexibiliteit, job-rotaties.

Professionaliseren van het ‘human resources management’ voor alle leldinggevenden in de organisatie: Explicitering van de verwachtingen i.v.m. ‘leadership’ (strategie, context in geheel, kwaliteitsdenken, ‘change management’, focus), ‘people management’(rekrutering, ‘assessment’, training en opleidingsaspecten, communicatie), ‘resource management’ (werklast allocatie en verdeling, tijdschalen, budget, risico-assessment), engagement (bijdrage tot globale objectieven, diversiteit, interdisciplinariteit, interactie met andere diensten).

Opzetten van systemen van coaching en mentoring.

Klaarheid in de communicatie- en rapporteringsstructuren, vooral ook in de ‘assessment’-procedures, en de behandeling van bevorderingen.

Het aanleveren van een ‘Professional Development Program’ matrix van opleidingen, georganiseerd per thema of vaardigheid enerzijds, en per niveau of ambitie anderzijds. Werknemers aanzetten hiervan gebruik te maken.

Het aanreiken van methodieken voor capaciteitsinschatting en ‘workload management and allocation’.

7. Heldere structuur, helder bestuur

Bestuurbaarheid

De universiteit is een organisme dat leeft. Het is een dynamisch systeem, met eigen interne wetmatigheden, dat reageert op externe, maatschappelijke impulsen.

KU Leuven en UZ Leuven hebben een geconsolideerde jaaromzet van meer dan 1.5 miljard euro. Het gezamenlijk personeelsbestand telt meer dan 17 000 werknemers, waarmee we één van de belangrijkste Vlaamse werkgevers zijn (voor meer cijfermateriaal zie **'Focus KU Leuven'**). Dit budget en de uitvoering van de jaarbegrotingen wordt op voortreffelijke wijze beheerd door de Algemeen Beheerder en zijn diensten, die zeer performant zijn.

Velen stellen zich de vraag of een moderne universiteit sowieso nog bestuurbaar is. Een gebalanceerd evenwicht vinden tussen adequate en efficiënte besluitvorming enerzijds, en democratisch draagvlak anderzijds, is geen sinecure maar ook niet onmogelijk.

We moeten een compromis vinden, tussen enerzijds het technisch management om vlot en tijdig te kunnen inspelen op veranderingen en opportuniteiten, en anderzijds om voldoende draagvlak te creëren op langere termijn voor strategische beleidsopties rond onderwijs, onderzoek en dienstverlening.

De bestuursstructuren zijn hierin geen doel op zich, dan wel een middel ten dienste van onze kernopdrachten. De laatste jaren zien we echter een proliferatie van nieuwe structuren, overlegorganen en commissies, niet uitsluitend door de associatievorming en –integratie, maar ook intern in de KU Leuven.

Raad van Bestuur en Gebu

Bestuursmatig zie ik de KU Leuven als het middelpunt van een organisatie waarbinnen verschillende basisentiteiten, zoals het Algemeen Beheer en het Universitair Ziekenhuis, relatief autonoom kunnen functioneren. Dit geheel wordt aangestuurd door de Raad van Bestuur, die samengesteld is uit een voldoende aantal externe bestuurders, waaronder de voorzitter. De universiteit is vertegenwoordigd door de rector, de algemeen beheerder en enkele vicerectoren. Het ziekenhuis is vertegenwoordigd door één of meerdere leden van het Bestuurscomité van het UZ. In de schoot van de Raad van Bestuur kunnen verschillende comités actief zijn (zoals bv. een auditcomité) en kan aan bestuurders een portfolio van dossiers toevertrouwd worden.

Het Gemeenschappelijk Bureau (Gebu) is het uitvoerend comité. Persoonlijk verkies ik de naam 'College van Bestuur', wat wijst op een consensus aanpak, en internationaal ook een aanvaarde term is en daarom beter herkenbaar.

Dit college vervult een scharnierfunctie in de universiteit naar Academische Raad en Raad van Bestuur enerzijds en naar de groepen, faculteiten en departementen anderzijds. Het wordt in zijn operationaliteit ondersteund door de academische diensten en de diensten van het algemeen beheer.

De rector zit het Gebu voor, waarin, naast de algemeen beheerder ook de drie vicerectoren van de Groepen zetelen. Zij beheren de vertikale lijnen naar de Groepen en zijn voorzitter van hun Groepsbestuur. Daarnaast zijn er ook 'transversale' vicerectoren voor de 'horizontale' beleidsdomeinen van onderwijs- en studentenbeleid, onderzoek en internationaal beleid. Deze vicerectoren worden beleidsmatig ondersteund door adviesraden, en in hun beleidsuitvoering door selectieraden en de academische diensten. Er is ook een vicerector voor Kulak.

Belangrijk is dat de 'transversale' bevoegdheidsdomeinen exclusief door de 'transversale' vicerectoren worden aangestuurd. Duplicatie van beleid in de Groepen moet dus vermeden worden.

De beleidsplannen van de Groepen moeten trouwens ook aan de Academische Raad worden voorgelegd, net zoals de beleidsplannen van de andere vicerectoren.

Door de integratie worden we ook geconfronteerd met de geografische dimensie, met campussen over heel Vlaanderen. Daarom stel ik voor om in het Gebu een bijkomende bevoegdheid rond integratie te voorzien, waardoor de aanwezigheid in het Gebu van de vier academische beheerders (kullocs) slechts tijdelijk is (zie verder onder '**bestuursstructuur'**). Deze vicerector zit een op te richten Comité Academisch Beheer voor en kan op termijn de voorzitter van de Associatie worden.

De Academische Raad revitaliseren

De Academische Raad is het parlement van de universiteit. Ik ben van mening dat deze raad aan revitalisering toe is. Op dit ogenblik is de Raad teveel een finaal beslissingsorgaan, waar relatief weinig gedachtenwisselingen zijn, omdat de dossiers er in quasi finale vorm gepresenteerd worden door de vicerectoren. De Raad

moet geactiveerd worden, zodat er ook oriënterende discussies kunnen zijn, die eventueel vanuit de verschillende beleidsraden (onderwijs, onderzoek, studentenbeleid, internationaal beleid) kunnen worden gestoffeerd. De agendering van de Raad moet ook volledediger. Er zijn immers ook geledingen vertegenwoordigd, zoals bv. de administratieve en technische medewerkers, waar voor zelden tot nooit punten worden geagendeerd.

Beleidsprioriteiten voor de groepen

Zonder in detail in te gaan op de werkingsmechanismen van elk van de Groepen afzonderlijk, beperk ik mij tot de belangrijkste beleidsuitdagingen per Groep:

Groep Humane Wetenschappen: bestendigen van de gunstige onderzoeksevolutie m.i.v. aantal doctoraten en onderzoeksfinanciering en de belangrijke rol van de vicedecanen onderzoek hierin, waar mogelijk en gewenst het één-op-één model van doctorandus-promotor laten opgaan in een groter geheel, verlenen van kwaliteitsvol onderwijs aan grote studentenaantallen, de vraag naar een tweejarige masteropleiding, de integratie van de academiserende opleidingen voleindigen en de uitstekende reputatie van de Leuvense Humane Wetenschappen internationaal verder verstevigen.

Groep Biomedische Wetenschappen: aandacht voor 'evidence based' medische basiskennis, aanscherpen van de zin voor maatschappelijke verantwoordelijkheid en ethische vraagstukken, stabiliteit van de departementen, verdere uitbouw van interdepartementele corefacilities, streven naar evenwichten in: onderwijsinzet tussen Nederlandstalige docenten (noodzakelijk voor patiënt-gerelateerd onderwijs) en internationale docenten, aanstellingsvoorwaarden tussen VIB en niet-VIB, klinisch zap en inzet voor onderwijs,onderzoek en beleid, waarbij de attractiviteit en exclusiviteit van het statuut klinisch ZAP moet worden behouden, strategisch beleid enerzijds en allocatie op basis van indicatoren versus rekeneenheden anderzijds, voldoende onderzoekers met artsenopleiding, noodzakelijk voor translationeel onderzoek, voldoende potentials voor beleidsfuncties, problematiek van de contingentering en de federale politiek terzake, transitie dubbele cohorte voor stages specialisatie owv transitie naar 3-3-3, kwaliteit van de manama specialisatie.

Groep Wetenschap en Technologie: Onderwijsprofielen van de vijf faculteiten verder uitbouwen evenals 3 pijlers van onderzoek (theoretisch, computationeel, experimenteel), de aflijning tussen de onderzoeksdepartementen en de onderzoekscentra evalueren, alsook de precieze taaksteling van deze laatste, samenwerking tussen verwante disciplines bevorderen, instroom in STEM richtingen stijgend in absolut cijfers, maar dalen t.o.v. globale studentenaantallen KU Leuven, blijvend probleem van meisjes in STEM richtingen, stijging internationale studenten bestendigen, inzetten op infrastructuur voor onderwijs en onderzoek, ondernemerschap stimuleren, portfolio aan opleidingen afstemmen op de noden van de samenleving, en W&T daarin positioneren, door o.a. industriële adviesraden op te richten.

Besturen in en met het ziekenhuis

Het recente ontslag van de afgevaardigd bestuurder van het ziekenhuis heeft aangetoond dat het bestuur van het ziekenhuis geen sinecure is. Niet zozeer omdat het een ziekenhuis is, dat is ook best lastig, maar wel omdat het een *academisch* ziekenhuis is. Dat creëert geweldige opportuniteiten.Maar op het grensvlak tussen ziekenhuis en academia bestaan ook wrijvingspunten.

Een analyse

Professoren die klinisch actief zijn hebben expliciet gekozen voor deze combinatie. Medische zorg combineren **met interdisciplinair wetenschappelijk onderzoek** is uniek. Bovendien is gezondheidszorg één van de grootste maatschappelijke uitdagingen in onze samenleving.

Toch zijn er ook pijnpunten, door interne en externe factoren. De combinatie van medische verantwoordelijkheid en academische taakstellingen van onderwijs en onderzoek ligt hoe langer hoe minder voor de hand. De klinische werkdruk neemt toe door hogere performantie-eisen in het ziekenhuis. Dit komt door algemene budgettaire doelstellingen enerzijds, maar anderzijds ook door de toegenomen kwaliteitscontrole op processen, die moeten voldoen aan de eisen van de JCI- accreditering. Hierdoor is ook de administratie last drastisch gestegen. Voor sommige diensten loopt deze op tot 25 % van de beschikbare tijd.

Ook de performantiedruk langs de academische kant is gestegen. Onderzoeksfinanciering verkrijgen wordt er niet gemakkelijker op. Selectiecriteria worden scherper. Het engagement voor onderwijs staat onder druk vanwege een toenemende complexiteit en regelgeving, getuige waarvan ook de recente kritische onderwijsevaluatie van de specialistenopleiding.

Vanuit de groep werd ook een herschikking van de departementen geïnitieerd, die niet zonder controverse is. Ze is ingegeven door de vraag naar een grotere consistentie in het onderzoek. Tegelijkertijd bemoeilijkt ze de afstemming van het onderzoek op de klinische dienst van het ziekenhuis.

Externe factoren zijn de algemene budgettaire en financiële beperkingen waarbinnen zich besparingen aandienen. Er is een actuele politieke discussie over de ziekenhuisfinanciering, met keuzes die moeten worden gemaakt tussen prestatie-gebaseerde versus forfaitaire financieringssystemen, of systemen gebaseerd op kwaliteit ('pay for quality').

Er is ook een niet te veronachtzamen tendens waarbij perifere centra zich in toenemende mate specialiseren in een bepaald domein. In die specialismen, oefenen zij een aanzuigeffect uit op dokter-specialisten.

Dit alles compliceert het retentiebeleid van het ziekenhuis.

Remedies

Een diepere analyse vraagt moed, is nodig en belangrijk. Maar discussiëren over en werken aan remediëringen zijn dat ook. Ultieme doelstelling is het bereiken van een integer werkklimaat, dat ook resulteert in een betere balans tussen leven en werk, en met incentiverende en waarderende ingrediënten. De elementen in dit debat zijn opvallend gelijklopend met deze uit het ***human resource*** stuk van deze visienota.

Eerst en vooral is er behoefte aan beter gestructureerd overleg tussen artsen, ondezoekers en directie, met als themata de lange termijn visie van het UZ, de kwaliteitsbewaking van de medische zorg, de zorgprogramma's, de (para-)medische bestaffing en de besteding van de financiële middelen gegeneerd door het artsenkorps. De rol van de Medische Raad en de Raad van Medische Diensthoofden moet geherwaardeerd worden, specifiek bij het uittekenen van een sociaal *human resource* beleid, met als prioriteiten een aanvaardbare klinische werkbelasting, maatregelen voor betere administratieve ondersteuning en waardering voor de onderwijs- en onderzoeksinspanningen.

Artsen in opleiding moeten de tijd kunnen investeren in hun opleiding, die moet gekaderd worden binnen een wel bepaald opleidingsprogramma met duidelijke eindtermen.

Omdat het klinische onderzoek één van de opportuniteiten is, moet dit door het ziekenhuis geherwaardeerd worden. Een verhoging van de budgetten van het klinisch onderzoeksfonds is nodig. Onderzoekssamenwerking met centers-of-excellence binnen de universiteit, met IMEC, VIB en iMinds en met perifere centra moet meer gestimuleerd worden.

Onderzoeksmanagers aanwerven in het onderzoekskader moet verder gefaciliteerd worden zodat ook de onderzoekspyramide minder vlak is. Valorisatiemogelijkheden via LRD moeten beter gestructureerd worden. Specifiek ook worden wrijvingspunten in de alignering tussen departementen enerzijds en diensten van het ziekenhuis anderzijds, op een constructieve manier behandeld.

Een tweede pakket remediëringen betreft het statuut van de medische stafleden, waarbij de marktconformiteit van de verloning wordt gebenchmarked met andere universitaire centra. Dit moet leiden tot een gestructureerd verlonings- en retentiebeleid (vooral naar jonge specialisten), met voorafbepaalde doelstellingen en desgevallend ook loondifferentiatie.

Corporate governance

Een laatste pijnpunt – niet nieuw – betreft de 'corporate governance' van het ziekenhuis, of beter gezegd, het *academisch* ziekenhuis. De uitdaging is inderdaad hoe de verwevenheid van ziekenhuis en universiteit, moet weerspiegeld worden in de bestuurstructuren van het ziekenhuis en de universiteit.

Dit kan gebeuren door 'kruiselingse vertegenwoordigingen', waar enkele 'good corporate governance' regels dienen te worden gerespecteerd.

In het bestuurscomité UZ moet de universiteit vanzelfsprekend vertegenwoordigd zijn. Dit gebeurt best door de vicerector van de Groep Biomedische Wetenschappen. Die kan er ook de voorzitter van zijn. Het bestuurscomité vervult een belangrijke scharnierfunctie t.o.v. de universiteit, en levert één of twee bestuurders in de Raad van Bestuur ervan.

Vanuit het oogpunt van 'corporate governance' is het wellicht best dat de directeur van het ziekenhuis geen lid meer is van de Raad van Bestuur van de KU Leuven. Hij of zij is de 'executive' directeur van het ziekenhuis, en aanvaardt expliciet de modi operandi zoals die hierboven werden opgelijnd. Hij/zij wordt wel opgenomen in het Groepsbestuur van Biomedische Wetenschappen. De directeur is de voorzitter van het directiecomité, waarin ook de decaan van de faculteit geneeskunde expliciet wordt opgenomen. Op die manier wordt een gebalanceerd evenwicht bereikt tussen het 'academische' enerzijds en de ziekenhuisfunctie anderzijds.

De Medische Raad en de Raad van Diensthoofden worden geherwaardeerd in hun functie. Er wordt ook over gewaakt dat de rol van de hoofdgeneesheer niet té operationeel wordt.

Bestaande, maar niet-functionele overlegorganen tussen ziekenhuis en universiteit worden opgeheven. Voor wat betreft het onderzoek is er, gezien de dualiteit tussen departementen en diensten, wel regelmatig overleg met

fora van diensthoofden en departementen. Voor onderwijs tussen diensthoofden en facultaire onderwijscommissies.

Door klare lijnen te trekken, overleg te plegen over de hierboven voorgestelde remediëringen en een grotere symbiose tussen de universiteit en het ziekenhuis te bewerkstelligen, kan het UZ zijn verdere groei, vooral ook kwalitatief, bestendigen, zodat onze Health Science Campus kan uitgroeien tot een rolmodel voor Europa en de wereld.

Kulak als een rolmodel

De Campus Kortrijk heeft een sterke evolutie meegemaakt de laatste tien jaar in studentenaangroei, vernieuwing van het professorenkorps, de toenemende internationale samenwerking en de uitbreiding van de infrastructuur. Er zal trouwens bijkomend geïnvesteerd worden o.a. in de renovatie van de labo's wetenschappen en geneeskunde, de uitbreiding van het leercentrum en verschillende van de 'hallen'.

Maar Kulak is ook in zijn bestuursstructuur geëvolueerd door de herschikking met andere instellingen van het hoger onderwijs in West-Vlaanderen.

In zekere zin is **Kulak** een interessante proeftuin, waar zaken die later voor de hele universiteit relevant blijken te zijn, worden uitgeprobeerd. Voorbeelden zijn de daadwerkelijke implementatie van interdisciplinaire samenwerking tussen studenten, dankzij de samenwerking tussen opleidingen in het onderwijs, maar ook tussen de wetenschappers in hun onderzoek.

We kunnen Kulak zien als een rolmodel, waarvan het profiel als doelstelling zou kunnen dienen voor de andere clusters van kullocs in de integratie. Dit uitgangspunt is zeer belangrijk voor de profilering van Kulak binnen de KU Leuven.

Het proeftuinaspect blijkt ook uit de (iets) grotere vrijheid voor de studieprogramma's in Kortrijk, die toelaat van pedagogische en didactische innovaties uit te proberen, en ook een grotere flexibiliteit te hanteren de instroom van studenten zeker ten goede komt. En mooi voorbeeld hiervan is de doorstroom naar ingenieurswetenschappen, die succesvol is.

Voor deze instroom wordt intensief samengewerkt met scholen in West- en Oost-Vlaanderen, o.a. de medewerking aan zgn. 'Junior Colleges', aan Olympiades in verschillende disciplines, zomercursussen en deelname aan de Kinderuniversiteit op de Campus Kortrijk zelf.

De instroom zal ook worden bevorderd op een andere manier: Sinds september 2011 biedt Kulak driejarige in plaats van tweejarige bacheloropleidingen aan binnen W&T en Biomedische Wetenschappen en in de hervormde opleiding onderwijskunde. Vanaf 2014 is dit ook het geval voor de bachelor Toegepaste Economische Wetenschappen, met twee nieuwe 'majors': innovatie en ondernemerschap, accounting en recht. De aangeboden bacheloropleidingen in Kortrijk zijn opvallend polyvalent en hebben een grote gemeenschappelijkheid (ingedeeld in clusters van disciplines). In die zin kunnen zij ook inspirerend zijn voor de 'brede bachelors' die men in Leuven ambieert.

Op de Campus Kortrijk is er een jarenlange traditie van postgraduaat onderwijs van hoge kwaliteit. Ongeveer 140 activiteiten worden georganiseerd per jaar, o.a. ook via 'streaming video'.

Door de gestaag groeiende onderzoekscomponent kan Kulak uitgroeien tot een rolmodel voor de academiserende opleidingen in West-Vlaanderen, en eigenlijk ook een voortrekkersrol spelen t.o.v. de andere kullocs in Vlaanderen, waar de onderzoekscomponent ook prominenter zou moeten worden uitgebouwd. Geopteerd wordt voor een beperkt aantal onderzoeksthemata, die wel interdisciplinair geschraagd worden. Er wordt ook ingespeeld op het Franse initiatief van 'Poles de recherche d'enseignement supérieure' (PRES).

In West-Vlaanderen bestaan bovendien heel wat opportuniteiten om samen te werken met het dense industrieel weefsel in de provincie en in het noorden van Frankrijk. Hiertoe werden valorisatiecoördinatoren aangesteld.

Vraag is of er ook geen lokale LRD antenne moet worden opgericht aan Kulak, om de toenemende interactie met bedrijven verder te kanaliseren.

Ook de internationalisering zit in de lift door een overeenkomst met de universiteit Leiden voor uitwisselingen in onderwijs en onderzoek. Met de Université Lille Nord de France (Lille I, II, III en La Catho) en UCL Mons werd een Interregproject 'Metropole Universiteit' opgezet voor structurele uitwisseling van bachelorstudenten en docenten. Binnen dit kader werd ook een Honours College opgericht.

In het kader van de integratie werd een werkbare beleidsstructuur uitgedokterd, voor een situatie die helemaal niet voor de hand lag (bachelors aan Kulak, twee hogescholen waarvan één enkel professionele bacheloropleidingen aanbiedt, de noodzaak aan naadloze overgangen in verschillende opleidingen). Industriële Wetenschappen en Revalidatiewetenschappen van Oostende-Brugge werden gebundeld in Kulab, waardoor er nu een tweeledige cluster Kulak-Kulab is in West-Vlaanderen.

De Katholieke Hogeschool VIVES is de fusie van KATHO (Katholieke Hogeschool Zuid-West-Vlaanderen) en KHBO (Katholieke Hogeschool Brugge-Oostende), met 6 campussen Wellicht zal in de toekomst nog een verdere vereenvouding van bestuursstructuren nodig zijn in het kader van toegenomen opportuniteiten: toegang tot de volledige innovatieketen, kansen voor het opzetten van schakelprogramma's, samenwerking op het gebied van postacademische vorming en het gezamelijk ontwikkelen van digitale leerplatformen.

Met de hervorming van de opleiding geneeskunde in Vlaanderen en de daarbij horende hervorming van de bachelorprogramma's geneeskunde versterkt de stagecomponent in de bacheloropleiding. Daardoor groeit de nood aan samenwerking tussen de Groep Biomedische Wetenschappen KU Leuven, UZ Leuven, Groep Biomedische Wetenschappen KU Leuven – Kulak en het Algemeen Ziekenhuis Groeninge in Kortrijk. Om dit proces te begeleiden is een gezamenlijke stuurgroep opgericht met het oog op structurele samenwerking rond stages en onderzoekprogramma's. De vier partners hebben daarover een intentieverklaring ondertekend.

Een geïntegreerde universiteit

Meer dan 10 jaar geleden lag de Bolognaverklaring aan de basis van de creatie van één hogere onderwijsruimte in Europa. De Associatie KU Leuven zag het licht in 2002, en in 2003 luidde het structuurdecreet de herstructurering in van het Vlaams hoger onderwijs.

Kwaliteit van het hoger onderwijs

"Leuven bijna oppermachtig: KU Leuven is uitgegroeid tot de grootste universiteit in de grootste associatie in Vlaanderen". Dat was de enigszins triomfalistische communicatie van enkele maanden geleden. Ik vond deze onnodig provocerend. Hoewel het aantal KU Leuven studenten zal stijgen met 33%, is de 'macht van het getal' niet de belangrijkste drijfveer geweest voor de associatievorming en het daaropvolgende integratieproces. De drijfveer was de bezorgdheid voor de kwaliteit van het Hoger Onderwijs in Vlaanderen. De associatie is gelukkig niet gebaseerd op 'regionale clustervorming', zoals sommigen dat wensten, dan wel op de grondwettelijke vrijheid om gegarandeerde kwaliteit te bieden. Onze universiteit heeft hierin, op genereuze wijze, haar verantwoordelijkheid genomen. Dat ze daarbij het voortouw nam om die kwaliteit, ook politiek, veilig te stellen, kan haar bezwaarlijk worden aangewreven[6].

Academiserende opleidingen

Met het integratiedecreet werden verschillende studiegebieden overgeheveld naar de universiteit (Architectuur, Industriële Wetenschappen en Technologie, Biotechniek, Productontwikkeling, Toegepaste taalkunde, Handelswetenschappen en bedrijfskunde, Gezondheidszorg, Conservatie en restauratie). Er zijn twee belangrijke uitzonderingen: De professionele bacheloropleidingen blijven bij de hogescholen. Er is ook nog de LUCA School of Arts die de expertise bundelt voor kunst- en architectuuronderwijs verspreid over Brussel, Gent en Leuven, met meer dan 4000 studenten en 30 opleidingen. De acrhitectuuropleidingen worden ondergebracht in de Faculteit Architectuur. De kunstenopleidingen zullen worden ondergebracht in een Bijzondere Faculteit Kunsten, die op termijn een reguliere faculteit kan worden.

Bezorgdheden

Bij sommigen is scepsis merkbaar wanneer het over integratie en associatie gaat. Het is belangrijk hen dan ook goed te informeren. In andere gevallen dringt het integratieproces, dat top-down is ingezet, maar langzaam door bij de betrokkenen. Ook daar is een **adequate communicatie** belangrijk. Anderen zeggen dan weer dat ze "*niet in de integratie geloven*". Dat je "*aan de hogescholen mensen hebt die niet aan de universiteit zijn geraakt".* Dit zijn wel zeer sectaire uitspraken. Of nog, dat we wel de noemer van de vergelijking verhogen, maar niet de teller, en dat daardoor de algehele kwaliteit er op zal achteruitgaan.

Dat soms de twijfel over integratie toeslaat, dat we hard zullen moeten werken om deze integratie te doen lukken, dat we nog harder zullen moeten werken om er een succes van te maken, dat we wellicht nog tegenslagen zullen moeten incasseren, het is allemaal waar.

Maar ook dat onze huidige bestuursstructuren in de Associatie en binnen de universiteit te complex, te ondoorzichtig, en te zwaar zijn, is een terechte observatie.

---

[6] In de Franse Gemeenschap zien we trouwens vandaag wat het resultaat is van een politiek van 'sub-regionalisering'. Onze collega's van de UCL hebben het niet voor de markt nu ze regionaal, geografisch, ideologisch en politiek zijn ingedamd. Zij moeten van uit een minderheidspositie hun slagkracht terugvinden.

Kansen

De verwachtingen van het integratieproces zijn velerlei. Door onderzoeksgebaseerdheid krijgt het Vlaams hoger onderwijs een upgrade.

De nieuwe structuur kan een nieuwe democratiseringsbeweging van ons onderwijs tot gevolg hebben. Jongeren kiezen hun opleiding erg regionaal. De integratie brengt het universitair onderwijs veel dichterbij. De rekruteringsbasis wordt breder. De toegankelijkheid verhoogt. Wellicht ook voor jongeren van allochtone origine.

Er komt ook een grotere continuïteit in het onderzoeksspectrum, van heel fundamenteel tot heel toegepast. Hierbij kan worden ingespeeld op lokale noden en randvoorwaarden. Zo bijvoorbeeld kan men in Limburg inspelen op de opportuniteiten van het Strategisch Actieplan Limburg in het Kwadraat (**SALK**), in Antwerpen op de nabijheid van een wereldhaven, in Brussel op de specifieke Brusselse situatie, in Kortrijk op de grensoverschrijdende interregionale samenwerking met Lille.

Onverwachte opportuniteiten ook. Neem nu de Master of Science in de Industriële Wetenschappen, afstudeerrichting biochemie. Geografisch gespreid over vijf campussen, met eigen docenten en eigen specialismen. Vanzelfsprekend moeten we deze onderzoeksgebaseerde differentiatie behouden, maar kunnen onderwijsmatig toch evolueren naar een grotere intercampusmobiliteit voor de studenten, hetzij fysiek, hetzij virtueel via weblectures, met complementariteit in specialismen en practica infrastructuur. M.a.w het aanbod wordt verrijkt. Bij het aanwerven van nieuwe docenten kan men die complementariteit ook benutten.

De dynamiek van integreren

Het **integratieproces** streeft niet naar een confederaal model, het is een echte 'merging'-operatie. Dat impliceert dat de initiële beheersstructuur deze is van een conglomeraat waarin verschillende tradities, verschillende culturen, verschillende randvoorwaarden, verschillende belangen en disciplines mekaar moeten vinden.

Op academische niveau werd binnen de Groep W&T een Faculteit Industriele Ingenieurswetenschappen opgericht en een Geassocieerde Faculteit Architectuur (met campussen in Gent en Brussel). In de Groep Humane Wetenschappen heeft men ervoor geopteerd de academiserende opleidingen te integreren in bestaande faculteiten.

Volledig nieuw voor KU Leuven (op Kulak na) is de geografische component, met campussen **www.bachelorskuleuven.be/campussen** overal in Vlaanderen. De zogenaamde 'kullocs' (van 'KU Leuven op locatie') werden gegroepeerd in vier geografische clusters, die elk door een academische beheerder worden aangestuurd.

Er zijn ook lokaal verschillende 'merging'-operaties aan de gang: Industriele Wetenschappen en Revalidatiewetenschappen van Oostende-Brugge werden gebundeld in Kulab, waardoor er nu een tweeledige cluster Kulak-Kulab is in West-Vlaanderen. De HUB fusioneert met KAHO Sint-Lieven. De Katholieke Hogeschool VIVES is de fusie van KATHO (Katholieke Hogeschool Zuid-West-Vlaanderen) en KHBO (Katholieke Hogeschool Brugge-Oostende), met 6 campussen. De Katholieke Hogeschool Limburg, Groep T en de Katholieke Hogeschool Leuven zullen fusioneren tegen eind 2015. Lessius en de Katholieke Hogeschool Kempem vormen een nieuwe entiteit Thomas More.

Het Comité Algemeen Beheer coördineert het integratieproces in al zijn 'logistieke' dimensies: voor het personeel dat overkomt naar de KU Leuven en voor de financiele implicaties van de integratie (gescheiden middelenallocatie tot 2023, afstemmen van de begroting van de kullocs met deze van de hogescholen).

Tussen universiteit en hogescholen werden samenwerkingsovereenkomsten afgesloten voor diensten die kunnen gedeeld worden. De ruggengraat van de hele operatie is een masterplan ICT voor de associatie waarin alle processen worden ondersteund.

Ook de academische diensten (onderwijs, onderzoek, studentenbeleid, internationaal beleid, communicatie) hebben zich intussen georganiseerd.

Vereenvoudigen en uitbouwen

Omwille van de complexiteit is heel veel overleg vereist. Daardoor is er een grote proliferatie van commissies, raden, beleidsorganen. Vanzelfsprekend zullen we hier in de nabije toekomst drastisch moeten vereenvoudigen, waarbij enkele principes zouden moeten gelden.

Een eerste principe is dat de universiteit, de KU Leuven, centraal staat. Het lijkt nogal arrogant, maar het is bedoeld als een principe van vereenvoudiging. Het impliceert immers dat we voor de integrerende opleidingen de gangbare kanalen gebruiken van de universiteit, zoals POCs, faculteiten, departementen, groepsbesturen.

Een tweede principe, dat volgt uit het eerste, is de aansturing van de 'transversale' beleidsdimensies van onderwijs, onderzoek, studentenbeleid en internationalisering door de betrokken vicerectoren en hun diensten.

Als derde principe stel ik een verregaande vereenvoudiging voor: onderwijs, onderzoek en dienstverlening op verschillende campussen stellen uitdagingen. Net zoals

er een comité algemeen beheer bestaat, stel ik de oprichting voor van een comité academisch beheer, voorgezeten door een vicerector verantwoordelijk voor integratie.

De leden van dit comité zijn decanen met academiserende opleidingen, de academische beheerders en andere relevante verantwoordelijken.

De academische beheerders zijn in dit model de zaakwaarnemers van de KU Leuven op locatie, maar zetelen niet langer in het Gebu.

Dit comité vervangt de huidige complexe structuur waarbij er per kulloc/hogeschool een bestuurscomité is, een directiecomité, een academisch beheerder namens de universiteit en een algemeen beheerder namens de hogeschool, met bijkomend nog een Raad Academische Opleidingen. En dit voor elk van de vier geografische clusters!

Op termijn kan de bevoegde vicerector dan ook de voorzitter zijn van de Associatie.

Een vierde principe betreft de noodzaak aan capaciteitsuitbouw van onderwijs en onderzoek, en het garanderen van de kwaliteit en het verzorgen van een goede en transparante communicatie naar de buitenwereld,

Bijkomende onderzoekscapaciteit creëren we de komende 10 jaar met aanvullende onderzoeksmiddelen van de Vlaamse overheid voor de integrerende opleidingen. Die middelen worden tot 2023 ‘gekleurd’ toegewezen aan de betrokken campussen zodat hun financiering verzekerd is. De KU Leuven voegt hieraan zelf een competitieve dimensie toe met de oprichting van een Impulsfonds. Dat Fonds dient als hefboom voor onderzoekers van de campussen buiten Leuven en moet hen klaar maken voor volwaardige participatie aan BOF (Bijzonder Onderzoeksfonds), IOF (Industrieel Onderzoeksfonds) en externe competitieve kanalen.

Tot slot moeten we veel meer aandacht besteden aan duidelijke communicatie naar de buitenwereld. Niet gebaseerd op onze eigen processen, maar wel bekeken door de bril van ouders en potentiële studenten.

Associatie

De missie en doelstellingen van de **Associatie KU Leuven** blijven actueel, zelfs na het voleindigen van de integratie. De professionele bachelors blijven bij de hogescholen. Het Comité Professionele Opleidingen stippelt hiervan het strategisch beleid uit. De integratie mag niét het signaal geven dat de *professionele* bachelor een soort restant wordt.

Ook voor de professionele bachelors is de ‘verwetenschappelijking’ van het onderwijs een winstpunt en daarvoor wordt een systeem van zogenaamde ‘dwarsverbanden’ uitgewerkt. Deze verbinden academische opleidingen met de professionele, op allerlei beleidsdimensies.

Het praktijkgericht onderzoek verbonden aan de professionele bacheloropleidingen van de hogescholen binnen de Associatie KU Leuven vormt een belangrijke schakel in de innovatieketen. Door gezamenlijke onderzoeksprojecten op te starten, kunnen de KU Leuven en de hogescholen dit onderzoekscontinuüm verder uitbouwen. De KU Leuven wil trouwens het belang van de dwarsverbanden voor onderzoek met onderzoekers uit de professionele bacheloropleidingen die praktijkgericht onderzoek verrichten, erkennen en ondersteunen via de invoering van het statuut ‘praktijkonderzoeker’ aan de KU Leuven.

Epiloog

Beste studenten, onderzoekers, collega's, medewerkers,

Ik hoop dat mijn visietekst U heeft kunnen boeien.

Wellicht hebt U niet alles gelezen, maar ik hoop toch dat U de stukken hebt doorgenomen die U aanbelangen.

Wellicht ook bent U het niet met alles eens, heeft U bijkomende opmerkingen of suggesties, of was U zelfs geïrriteerd.

Wellicht ook heb ik bepaalde zaken, die voor U belangrijk zijn, over het hoofd gezien of ze anders gepresenteerd dan U wel zou willen.

Ik vraag daarvoor uw begrip, omdat U zal appreciëren dat dit een moeilijke oefening was.

Ik vraag ook om uw bijkomende input, uw suggesties, uw opmerkingen of verwerpingen. Ik zal op elke mail die U mij hierover stuurt beargumenteerd antwoorden. Mijn email-adres is **bart.demoor@esat.kuleuven.be**.

Om mezelf te positioneren in deze verkiezing, zou ik 3 P's gebruiken: Programma, Plan van aanpak en Profiel.

Mijn programma – of eerder visie – en de verschillende voorstellen om de uitdagingen aan te pakken, hebt U net gelezen.

Ik durf er op te vertrouwen dat ook mijn profiel aan Uw verwachtingen voldoet, met mijn ruime onderwijs-, onderzoeks- en beleidservaring.

Zij tonen aan dat ik beschik over de kwaliteiten van strategisch leiderschap om de belangen van de KU Leuven op het regionale, federale, Europese en internationaal niveau krachtdadig te verdedigen.

Bovendien meen ik dat mijn academische en sociale vaardigheden kunnen bijdragen tot de creatie van een draagvlak voor overlegde en doordachte beslissingen.

We hebben nood aan een rector die goed en breed luistert, maar dan beslist en kordaat knopen doorhakt en dat doet in overleg en verantwoordelijkheid.

Beleidsmatig heb ik heel wat ervaring opgedaan, met een juiste mengeling van gegeven vertrouwen en genomen verantwoordelijkheid. Eenzelfde verantwoordelijkheid wil ik opnemen als rector van onze universiteit. Daarom ook vraag ik uw vertrouwen.

Bart De Moor