

1. Wij vragen aan de kandidaten of zij zich willen inzetten voor een meer kwalitatieve evaluatie van ATP en of zij bereid zijn de publicatiedruk te verminderen.

Eén van de [tien leidende principes](#) in mijn programma is dat van 'slimmer werken, niet harder werken' (*work smart, not hard*). In mijn visie daaromtrent betrek ik ook alle personeelsleden, omdat ik sterk geloof – ook op basis van wat wetenschappelijk onderzoek al aangetoond heeft – dat een slimmere organisatie van werk tot een hoger welbevinden leidt. Die slimmere organisatie kunnen we alleen maar realiseren als iedereen, ongeacht tot welke geleding zij of hij behoort, mag meedenken over hoe, wanneer en met wie er gewerkt wordt. Werk slimmer organiseren houdt ook in dat het individu positief wordt gemotiveerd en dat de structuren er voor mensen zijn en niet omgekeerd. Slim werk leidt tot betere resultaten dan hard werk en creëert een betere balans tussen het werk en de andere dingen die we belangrijk vinden.

Slim organiseren houdt in dat we elke administratieve *workflow* op een transparante wijze regelen, vertrekkend vanuit de noden van de gebruiker en zonder onnodige overlast. Slim werken gaat gepaard met kortere beslissingslijnen en minder onnodige afstemming en coördinatie. Het betekent werken in wederzijds vertrouwen, vooral ook tussen academici en administratief personeel. Slim werken stuurt aan op eigentijds organiseren, met openheid voor tijd- en plaatsafhankelijk werken bij het ATP.

Slim organiseren vraagt hier en daar om een verbetering van complexe *structuren*. Denk aan de wijze waarop faculteiten, departementen, technologieclusters en campussen onderling verweven zijn in de Groep Wetenschap en Technologie. Of aan de klinische diensten die soms versnipperd zijn over meerdere departementen. Een al uitgewerkte oplossing kan ik hier niet aanbieden, want dat vraagt een manifest op zich. De oefening is complex en verdraagt geen pasklaar antwoord. Maar we moeten die oefening met inspraak van velen wel dringend maken. Over de leidende principes kunnen we het wellicht snel eens worden: eenheid van beleid in onderwijs, onderzoek en maatschappelijk engagement; voor elke professor, onderzoeker en medewerker een herkenbare rapporteringslijn, op alle campussen; en een versterking van de rol van de faculteiten in een model van subsidiariteit ten opzichte van departementen, onderzoekseenheden en afdelingen.

Ten aanzien van onderzoekers wil ik team science (groepsonderzoek) stimuleren. Het gaat om de studie van wetenschappelijke vraagstukken die enkel opgelost kunnen worden met inbreng van expertise uit meerdere disciplines en invalshoeken. Groepsonderzoek is niet alleen wetenschappelijk inspirerend, maar leidt ook tot meer gelukkige personeelsleden. Daarnaast biedt het de mogelijkheid om in ons onderzoeksbeleid de focus te verleggen, van het individu naar het team. Samen resultaten boeken, doet ons het relatieve van de naamvolgorde bij publicaties inzien. We moeten meer inzetten op samenwerking, onder meer door collaboratieve projectaanvragen in de looptijd van een toegekend C-project mogelijk te maken. Vanuit onze visie op academische vrijheid zijn onze regels te veel gericht op de bescherming van het individu tegen het collectief met te weinig voeling voor het omgekeerde. Door het competitieve promotiesysteem zijn collega's vaak tegelijk concurrenten. Bij tenurebeslissingen zou meer rekening moeten gehouden worden met de mening van de onderzoeksgroep of de ervaring van het departement.

Tot slot is er het voorstel van basisfinanciering, dat onderzoekers ademruimte geeft; hetzij financieel (onderzoekskrediet en startfinanciering), hetzij in de vorm van tijd (sabbatsperiode). Aan de KU Leuven ligt de klemtoon vooral op competitie. Competitie is belangrijk, maar dat betekent niet dat meer competitie beter is. Ze schiet haar doel voorbij als voor elke euro gestreden moet worden. Dat leidt tot aanvraagmoedigheid en onbenut potentieel. Daarom wil ik de *startfinanciering* verruimen. Ik wil ze toekennen aan iedereen die een voltijdse academische loopbaan aan de KU Leuven aanvat. Als we de beperking wegwerken dat de ontvanger het geld binnen twee jaar moet uitgeven en het moét besteden aan een doctoraatsstudent, dan komt de startfinanciering dichtbij een basisfinanciering voor de eerste vijf jaar van de aanstelling, voor al wie nieuw is aan de KU Leuven. Voorbij de eerste vijf jaar willen we een positieve evaluatie van onderzoekers aangrijpen om een onderzoekskrediet te voorzien voor wie zelf niet de nodige vrijstaande middelen heeft. Voor heel wat professoren is dat overbodig omdat ze veel reserves hebben en succesvol zijn in de prospectie. Met dit voorstel richten we ons dan ook op de collega's die positief geëvalueerd zijn en (tijdelijk) niet de riemen hebben om te roeien. Dit vraagt een zekere solidariteit. Ik denk dat **KU Leuven+** die kan opbrengen. De sabbatsperiode laat toe om even onder de druk van een overvolle agenda uit te komen, maar draagt tevens bij aan de uitbouw van hechte internationale onderzoeksnetwerken en de onderzoeksproductiviteit. Het kan van de KU Leuven ook een meer aantrekkelijke werkgever maken.

Samengevat: slim werk belangt iedereen aan, op kleine en op grote schaal en in elke entiteit die de KU Leuven rijk is. Er zijn mooie voorbeelden van slim organiseren in vele diensten, faculteiten en departementen. Ik wil die voorbeelden aan de oppervlakte brengen, zodat we er allemaal kunnen van leren.

2. Wij vragen of de kandidaten willen werken aan een plan om de jobmobiliteit binnen de KU Leuven te verhogen.

Jobmobiliteit is geen doel op zich. Het moet voortvloeien uit individuele aspiraties, interesses en ambities. Veel van mijn onderzoek gaat over de positieve en negatieve effecten van jobmobiliteit voor het individu, de organisatie en de arbeidsmarkt (zie onder meer http://www.steunpuntwerk.be/system/files/wse-report_2009_04.pdf). Meer recent kijken we ook naar de ideale balans tussen interne werving/promotie vs. externe werving in organisaties. Uit dit onderzoek komt duidelijk het belang naar voor van interne ontwikkeling van potentieel. Dit lijkt me een bijzonder belangrijk uitgangspunt voor bijvoorbeeld een ATP-beleid en een middenkaderbeleid voor ABAP. Dat neemt niet weg dat we ook moeten openstaan voor extra en nieuw talent van buitenaf om de organisatie dynamisch te houden en organisatieblindheid te vermijden.

Zelf hebben we erg goede ervaringen met jobmobiliteitsbeleid in de FEB. Naar aanleiding van de OFD in de FEB hebben we zeven facultaire diensten gecreëerd die nu de vier campussen ondersteunen: onderwijs en studenten, marketing en communicatie, ICT, bibliotheken en leercentra, onderzoeksondersteuning, corporate dienstverlening en international office. Bij die gelegenheid zijn alle functies van de zeven diensten intern vacant verklaard, op een mijn inziens transparante en correcte wijze. Alle collega's van het ATP hebben hun voorkeuren kunnen uiten en hebben op die manier de kans gehad om zich te heroriënteren en nieuwe loopbaanpaden te ontdekken. 40% van de ATP-collega's is op die manier in een nieuwe functie gestart en de dynamiek die hierdoor ontstaan is, is stimulerend en motiverend. Het heeft ook geleid tot een echte en hechte samenwerking tussen de vier campussen. Belangrijk daarbij is dat wie zich verder wil ontwikkelen in de vertrouwde job eveneens die kans heeft gekregen. Ik denk dat deze aanpak kan inspireren, ook voor entiteiten van een grote schaal. Want binnen de FEB gaat het toch om zo'n 150 ATP-medewerkers die in dit project betrokken waren. Bovendien houdt het model ook mobiliteit in tussen de campussen.

KU Leuven moet nog meer dan vandaag een open interne arbeidsmarkt worden die interne mobiliteit stimuleert en middels een heldere 'job posting' beschikbare kansen aan iedereen kenbaar maakt. Maar dit vergt ook aandacht voor goede 'realistic job previews' (welke zijn precies de taken en verantwoordelijkheden in een functie) en een goede loopbaanondersteuning op centraal, facultair en departementaal niveau. De personeelsdienst staat daar voor open en helpt om mensen te heroriënteren binnen de KU Leuven. We moeten dit versterken, zodat we een volwaardig Career Center hebben, ook voor ATP. Het belang dat ik hieraan hecht blijkt duidelijk uit het engagement om de verantwoordelijkheid voor personeelsbeleid bij het mandaat van de rector te houden.

3. Wij vragen van de kandidaten het engagement dat de universiteit als overnemende instelling het voortbestaan van de externe campussen bevestigt en dat de rechten van het integratiepersoneel gevrijwaard blijven.

Dat engagement geef ik met volle inzet. Ik denk dat het eigen loopbaanparcours van de voorbije jaren dit ook verduidelijkt. We hebben de campussen in het domein van economie en bedrijfskunde niet geïsoleerd maar volwaardig geïntegreerd in de FEB. Het financieel management en de begroting zijn volledig geïntegreerd en zorgen ervoor dat elke academicus en onderzoekseenheid, ongeacht de campus, over dezelfde middelen kan beschikken. We hebben gezamenlijke diensten uitgewerkt en eenvormige loopbaankaders uitgewerkt. Daarbij is zoveel mogelijk inclusief gewerkt, maar hebben we ook willen vermijden om valse of onrealistische verwachtingen te creëren. Dat is een erg moeilijke evenwichtsoefening die de volgende maanden en jaren volgehouden inspanning vraagt. Maar de ervaring die op die manier is opgedaan zal ongetwijfeld ook van groot belang zijn in de positie van rector.

Gezien ik liever mijn richting verduidelijk met feitelijk gedrag dan met losse intenties, verwijs ik ook graag naar de belangrijke investeringsbeslissingen die de FEB dit jaar genomen heeft. Ondanks een financieel moeilijke situatie van de Brusselse campus, geloven we in investering in de toekomst. Om die reden hebben we er toch voor geopteerd om bijkomende profielvacatures uit te schrijven. Een eerste vacature is ingevuld, in strategisch management. Dit academiejaar nog lanceren we voor dezelfde campus vacatures in marketing (1), accounting (2), finance (2) en informatiemanagement (1). Ook volgend academiejaar zal die lijn aangehouden worden. Enkel op die manier kunnen we een positieve toekomst ontwikkelen en voorkomen dat we terugplooiën: door te investeren in talent en door de campus een perspectief te geven. De beslissing van de faculteit om, ondanks snel teruglopende studentenaantallen, toch te blijven zoeken naar groeimogelijkheden voor de opleiding handelsingenieur, getuigt hier eveneens van. Zo hebben we recent de

goedkeuring gekregen voor een Engelstalige master in dat domein, en worden volop de mogelijkheden verkend van samenwerking met de UCL in Brussel.

Het programma is over de toekomst van de campussen heel expliciet. Het is ook niet toevallig dat de programmapunten weergegeven worden via foto's van alle campussen: laat dat een signaal van engagement zijn. Hiervoor verwijs ik graag naar de [website](#) (zie aparte rubriek "Samen universiteit maken, op 15 campussen").

4. We vragen aan de kandidaten of zij bereid zijn concrete maatregelen in te voeren die langer werken mogelijk maken.

Ook deze thematiek schuilt in het hart van mijn onderzoeksagenda. Ik heb de vele discussies meegemaakt in de Hoge Raad voor de Werkgelegenheid en de vele regionale en federale adviesorganen en heb een lange historiek van overleg over deze thematiek met vakbonden en werkgevers. Ik was in 2007 de auteur van de Competentieagenda van minister Frank Vandenbroucke, die een belangrijk ontwikkelingsgericht luik over 'langer werken' bevatte.

Ik ben graag bereid om werk te maken van een ruim intern overleg rond de thematiek binnen de KU Leuven. Een werkgroep '45+' kan daartoe een gepast kader creëren, maar ik zou daarbij willen vermijden om met leeftijdsgrenzen te werken omdat ze vaak stigma's creëren. Ik werk dan liever onder de titel van "langer werkbaar werken". Deze thematiek verdient in een universiteit van onze schaal absoluut aandacht. Ik denk dat we ook bijzonder veel expertise in huis hebben om zo'n werkgroep vanuit onderzoek te voeden: Ik ben momenteel lid van een Metaforum Werkgroep "gezond langer werken", met als leden Anja Van den Broeck (PPW-FEB), Hans De Witte (PPW), Geert Van Hootegem (SW), Erik Schokkaert (FEB), Frank Hendrickx (Rechten), Johan Flamaing (UZ) en ikzelf. Elk van deze leden heeft ook sterke relaties met de vakorganisaties, vaak via hun beleidsadviserend werk. Hans De Witte, Geert Van Hootegem en ikzelf hebben een verleden als projectleiders in het HIVA, en hebben daar voortdurend o.m. het ACV gevoed met onderzoeksinzichten vanuit dit domein. We zijn graag bereid om vanuit deze inzichten een brede werkgroep, met de vakorganisaties, rond langer werkbaar werken op te starten.

Ik pleit er wel voor om de thematiek vanuit een integraal loopbaankader aan te kaarten en niet te snel op specifieke maatregelen te focussen. Zo begrijp ik heel goed het pleidooi voor anciënniteitsdagen, maar vraag ik me tegelijk af of de ruimte die ze creëren niet van minstens zo groot belang is in de 'mid-career' periode wanneer de combinatiedruk gezin-arbeid het meest uitgesproken is. Ik denk verder dat we de thematiek moeten relateren aan de eerdere punten i.v.m. jobmobiliteit en de ondersteuning daarvan, en de thematiek van psycho-sociale gezondheid op het werk. In mijn programma heb ik verschillende punten aangehaald die de loopbaandruk moeten verlagen (o.m. de basisfinanciering en sabbatbeleid, het pleidooi voor meer 'team science', slimmer organiseren en werken). Ook die maken deel uit van ditzelfde werkkader.

Ik wijs verder graag op mijn voorstel om een model van loopbaansparen in te voeren in de KU Leuven. Veel collega's van het ATP krijgen nu, mede door werkdruk, hun verlofdagen niet helemaal opgebruikt. Een systeem van loopbaansparen laat, zonder afbouw van andere verlofrechten, toe om een te bepalen contingent verlofdagen te cumuleren over meerdere jaren, zodat belangrijke intermezzo's kunnen gecreëerd worden. Ook mijn pleidooi voor een moderne interpretatie van thuiswerk is in dit perspectief te verstaan.

5. We vragen dat de kandidaten erop toezien dat het meldpunt grensoverschrijdend gedrag voldoende middelen ter beschikking heeft om meldingen professioneel te behandelen.

De tevredenheidsmonitor geeft aan dat er momenteel heel weinig sprake is van sexueel grensoverschrijdend gedrag. Gelukkig maar, want elk geval is er één teveel. Adequaat optreden tegen wantoestanden en transparant communiceren daarover is van heel groot belang. De monitor wijst wel uit dat er regelmatig sprake is van verbale (of via email) agressie in communicatie. We moeten in samenspraak met de personeelsdienst en de dienst VGM bekijken of het netwerk van de vertrouwenspersonen in de organisatie goed werkt en eventueel bijsturen waar nodig. Ik wil graag de garantie geven om voor het meldpunt voldoende middelen ter beschikking te stellen, maar de concrete vorm en reikwijdte is afhankelijk van de evaluatie van de werking van het netwerk en van de prioriteiten zoals die uit de monitor (die we frequenter moeten organiseren) zouden blijken.

6. We vragen aan de kandidaten of zij bereid zijn een plan ter preventie van arbeidsongevallen te ondersteunen.

Dit is vanzelfsprekend van groot belang. Dit wordt intensief opgevolgd via de CPBW's en is ook wettelijk verplicht. Maar **KU Leuven+** wil verder gaan dan wettelijke verplichtingen. We zouden kunnen werken met op voorhand aangekondigde attenties voor diensten/afdelingen "die het langst zonder arbeidsongevallen" blijven, zodat er ook een meer ludieke maar op die manier aansprekende en verbindende campagne wordt opgezet rond deze thematiek. We moeten vooral ook ingaan op de problematiek rond ongevallen op de weg van en naar het werk (= arbeidsongeval) en in gesprek gaan met stad Leuven (en met andere steden in de buurt van de campussen) om zwarte punten voor fietsers aan te pakken.

7. Wij vragen aan de kandidaten hoe zij willen garanderen dat onafhankelijk wetenschappelijk onderzoek aan de KU Leuven mogelijk blijft.

Ik verwijs hier graag naar drie belangrijke rubrieken uit mijn programma:

- de opdrachtsverklaring opwaarderen en gebruiken als kompas voor **KU Leuven+**;
- de opdrachtsverklaring actualiseren en baseren op Sustainable Development Goals, met als gevolg ook meer aandacht voor maatschappelijk engagement en impact in en vanuit het onderzoek;
- de integriteit nog opwaarderen: via het opleidingsaanbod, door replicatieonderzoek te stimuleren, door adequaat te reageren op wantoestanden, door de open brief rond wetenschappelijke integriteit terug op te nemen (dataopslag enz).

Zie op www.lucfels.be (rubriek programma) onder meer:

- wetenschappelijk onderzoek laat zich niet vatten in 140 tekens
- peer review, hoeksteen van het wetenschapsbedrijf
- wetenschappelijke integriteit

8. Wij vragen of de kandidaten concrete initiatieven zullen nemen om de onderwijsopdracht van de universiteit te herwaarderen.

Dit aspect komt op vele plaatsen aan bod in het programma.

Ik verwijs graag naar het hoofdstuk "onderzoek in onderwijs": <http://www.lucfels.be/pdf/hoofdstuk2.pdf> en naar het luik over Samen Universiteit Maken met de studenten in het eerste hoofdstuk: <http://www.lucfels.be/pdf/hoofdstuk1.pdf>.

Concrete punten die hierin aan bod komen, zijn onder meer:

- de rol van de Onderwijsraad opwaarderen;
- het interdisciplinair onderwijs stimuleren;
- de "excellent education in research-rich universities" (LERU) als inspiratiebron;
- de versterking van formatieve en summatieve feedback;
- de uitwerking van een coherent toetsbeleid;
- de opwaardering van de online studentenbevraging;
- ...

9. Wij vragen aan de kandidaten om werk te maken van de spoedige opstart van onderhandelingen over een collectieve arbeidsovereenkomst thuiswerk / telewerk.

Dit punt kwam eerder ook aan bod. Het programma verwijst naar het belang van een eigentijds "tijd- en plaatsafhankelijk werken" zoals dit al ingevoerd is aan de FEB. Heel graag bereid om hier mee te werken aan een update en modernisering op een wijze die dienstbaar is aan het individu en nuttig voor de organisatie. Een belangrijk aandachtspunt is daarbij ook de gelijke behandeling. De aanpak verschilt nu erg van faculteit tot faculteit (en dienst tot dienst) en dat is absoluut een belangrijk werkpunt.

10. Wij vragen of de kandidaten initiatieven willen nemen om het verkiezingsreglement democratischer te maken.

We moeten zorgen dat we in onze vormgeving van een collegiaal bestuur voldoende aansluiting houden bij wat gangbaar is aan andere, vergelijkbare democratisch bestuurd universiteiten. In een academische instelling is het gangbaar dat de academici een groter aandeel hebben in de verkiezing van de rector omdat hij of zij als een primus inter pares onder de professoren wordt gekozen. Als we dit te radicaal veranderen, vrees ik dat het geloof in het verkiezingsmodel – met name bij de academici – snel zal afzwakken. Dan zijn we veel slechter af dan vandaag.

Maar ik denk tegelijk dat ik belangrijke stappen voorstel om naar een gezonder evenwicht te evolueren. Ik verwijs naar mijn programmapunten i.v.m. de opwaardering van de rol van ATP en de uitbreiding van de ATP-vertegenwoordiging in de AR. Ik verwijs ook naar de oprichting van een representatief Academisch Forum dat voorstellen kan/moet doen voor de verkiezingsprocedure in de toekomst. Ik verwijs ook naar mijn voorstel om de vicerectoren van de groepen te laten nomineren, wat een eerste stap is naar een meer doorgedreven democratisch bestel.