

20 antwoorden van Luc Sels aan het Jong ZAP

Jong ZAP

1. Hoe wilt u het Jong ZAP meer betrekken bij het beleid dan nu het geval is?

Betrokkenheid van de jonge collega's is voor mij cruciaal in een toekomstgerichte organisatie. Als decaan heb ik hier altijd veel belang aan gehecht. Ik zie onder meer de volgende concrete manieren om hier werk van te maken:

- *Ik zie de raden Jong ZAP als belangrijke partners, en zou voorstander zijn van een (minstens) jaarlijks overleg met elk van de raden Jong ZAP, samen met de vice-rector van de groep en de vice-rectoren voor onderzoek en onderwijs.*
- *Ik vind dat we met de universiteit nog te weinig toekomstgericht denken. In mijn programma stel ik daarom voor om een representatief Academisch Forum op te richten, dat los van de meer 'alledaagse' bekommernissen van de traditionele organen werkt aan een langetermijnstrategie voor de toekomst van onze universiteit. Het spreekt voor zich dat in dit Forum de jonge collega's flink vertegenwoordigd moeten zijn: zij zijn namelijk de toekomst van de universiteit.*
- *Ik ben een voorstander van een verduidelijking van de doelstellingen voor (jong) ZAP. Dat kan vorm krijgen in een jaarlijks doelstellingengesprek (vertrekkend van een voorstel van het ZAP-lid) met het hoofd van de onderzoekseenheid of het departement. Mijn ervaringen daarmee zijn positief. Dergelijke momenten laten de instelling toe te verduidelijken wat 'goed' is of wat ze 'goed genoeg' vindt en zullen de leden van het jongere ZAP eveneens toelaten om de betrokkenheid bij onze instelling om te zetten in zichtbare en concrete bijdragen voor een optimaal werkklimaat.*
- *Tenslotte zie ik voor het jong ZAP een belangrijke rol bij de aanwerving van nieuwe collega's: dat is het onderwerp van de volgende vraag.*

2. Welke rol ziet u voor het jong ZAP in de aanstelling van nieuwe collega's?

De aanstelling van nieuwe collega's is uiteraard een belangrijk moment voor de onderzoekseenheid en het departement. Het jong ZAP zal nog een hele loopbaan lang met de aangeworven kandidaat moeten samenwerken: hun betrokkenheid bij dat proces is daarom cruciaal. De kwaliteit van het wervings- en selectieproces is echter al zeer lang een punt van zorg. Daarom doe ik in mijn programma concrete voorstellen om de werking van de BeCo's te hervormen en op te waarderen.

Daarbij hoort ook een verdere uitbouw van de zoekcommissies. Een goed uitgebouwde zoekcommissie biedt mijns inziens zeer veel mogelijkheden om jong ZAP volwaardig te betrekken bij het proces. Verder zouden sterke kandidaten recht moeten hebben op een volwaardig campusbezoek, waarbij ze o.a. een uitgebreid seminarie voor een ruim publiek kunnen geven en met de (potentiële) toekomstige collega's in contact komen. Ook daarbij kan het jong ZAP sterk worden betrokken. In de FEB hebben we al de nodige ervaring met zoekcommissies die een sterk mandaat krijgen en in een goede wisselwerking met de BeCo opereren.

Onderzoek

3. Wat vindt u van de beperking tot slechts één projectaanvraag bij de Onderzoeksraad?

In mijn programma stel ik voor om de interne onderzoeksfinanciering te evalueren. Dat lijkt me sowieso wenselijk, maar is ook gewoon noodzakelijk om de voorstellen die ik elders doe rond het invoeren van een basisfinanciering, het uitbreiden van de startkredieten en het voeren van een aantrekkelijk sabbaticalbeleid mogelijk te maken.

Belangrijke aandachtspunten van de KU Leuven+ zijn het verder stimuleren van Team Science – in vele (zeker niet alle!) disciplines de ‘moderne’ manier om wetenschap te beoefenen – en het laten bloeien van inter- en transdisciplinair onderzoek.

Concreet zie ik de volgende punten; het zijn natuurlijk maar pistes, een grondige bijsturing van de interne onderzoeksfinanciering moet het voorwerp zijn van een serieus inhoudelijk debat in de daarvoor goed geplaatste organen (o.a. de Raad voor Onderzoeksbeleid). In die zin mag de mening van een (kandidaat-)rector hierover niet doorslaggevend zijn!

- *Om interdisciplinair onderzoek meer te stimuleren kan overwogen worden om de oude IDO-projecten opnieuw in te voeren. Maar een andere mogelijkheid is een selectieve versoepeling van de mogelijkheid om tijdens een lopend BOF-project een nieuwe aanvraag in te dienen, specifiek gericht op interdisciplinair onderzoek. De huidige regel van de beperking tot slechts één projectaanvraag ontmoedigt interdisciplinaire samenwerking. Zulke projecten zouden net moeten groeien vanuit samenwerkingen tussen succesvolle onderzoeksteams en zouden verder moeten kunnen bouwen op lopende discipline projecten.*
- *Ook het ‘Team Science’-model wordt misschien onvoldoende gestimuleerd door de beperking tot slechts één projectaanvraag.*
- *Verder komt de opsplitsing tussen de projectcategorieën C1, C2 en C3 soms artificieel over. In vele disciplines is het onderscheid tussen fundamenteel basisonderzoek (C1) en strategisch basisonderzoek met maatschappelijke en/of economische finaliteit (C2) niet zo strikt te maken. De samenvoeging tot één categorie geeft hierbij meer flexibiliteit en kan ertoe leiden dat onderzoekers wat minder tactisch hun projecten gaan schrijven, in de richting van de categorie waarin ze denken het meeste kans te maken. Voor alle duidelijkheid: dat mag zeker niét leiden tot een situatie waarin het nieuwsgierigheidsgedreven onderzoek zonder duidelijke economische of maatschappelijke finaliteit in het gedrang komt!*

Conclusie: ik zie zeker pistes om de interne onderzoeksfinanciering bij te sturen, en om de beperking tot één aanvraag al dan niet selectief op te heffen. Maar ik wil geen onrealistische verwachtingen creëren: de middelen zijn beperkt en zullen dat blijven, en zo’n hervorming kan er sowieso pas komen na grondig intern debat.

4. *Wat is uw visie op de werking van het FWO? Dient deze op enige wijze bijgestuurd te worden?*

Uiteraard kan de werking van het FWO verbeterd worden; de discussies over een hervorming lopen al enige tijd, en zullen binnenkort landen. Mijn indruk is in de eerste plaats dat de meningen over de werking van het FWO heel erg afhankelijk zijn van de specifieke FWO-commissie waar men mee geconfronteerd wordt. Over sommige commissies zijn er weinig klachten, over andere net zeer veel. Maar net daarom kunnen enkele structurele maatregelen soelaas brengen.

- *De selectie van internationale referenten door de aanvrager ligt onder vuur, mijns inziens terecht. De regels zijn stringent, maar vooral leiden ze tot erg onduidelijke criteria: hoe moet het advies van een wereldautoriteit, dat misschien wat kritischer is van toon, vergeleken worden met een zeer lovend advies van een “junior” referent met wie de aanvrager een goede band heeft?*
- *Ook de suggesties rond belangenvermenging bij panelleden zijn een oud zeer. Opnieuw is dit onderwerp erg commissie-afhankelijk. Het moet mogelijk zijn om een helder kader te creëren dat hier komaf mee maakt. Een mogelijkheid die regelmatig wordt geopperd is om commissieleden een “forfaitair” project toe te kennen voor de looptijd van hun mandaat, maar hen verder uit te sluiten van aanvragen binnen de eigen commissie.*
- *Een ander evident actiepunt is garanderen dat een voldoende groot aandeel van de projectmiddelen wordt toegekend aan projecten die worden getrokken*

door jonge onderzoekers. Een mogelijke maatregel is het invoeren van eenvoudige kwantitatieve minima in die richting.

- Tenslotte is een bijzonder aandachtspunt de financiering en beoordeling van interdisciplinaire projecten door het FWO. Dit is geen evidente materie, maar de Jonge Academie heeft in haar rapport "Interdisciplinariteit in Vlaanderen" recent enkele waardevolle, concrete aanbevelingen gedaan die kunnen zorgen voor een meer stimulerend klimaat voor – en een correctere beoordeling van – interdisciplinaire aanvragen.

5. Mogen SOC's mee aanvragen bij het FWO, en hoe dienen de SOC-groepen te opereren binnen/naast/of in samenwerking met de universitaire groepen?

Er bestaat natuurlijk een delicaat evenwicht tussen onderzoek gestuurd door de overheid met geormerkte middelen, en vrij onderzoek via kanalen zoals het FWO. Hier loeren de bekende Mattheuseffecten om de hoek: de geormerkte middelen kunnen een enorme hefboom zijn om middelen te verwerven binnen de 'vrije' kanalen.

Het FWO moet er dus voor zorgen dat er geen ongewenste neveneffecten ontstaan voor de aanvragers uit universitaire hoek. Bijgevolg kan er worden nagedacht over regels om het aantal aanvragen uit de hoek van de SOC's te beperken. Bij dergelijke aanvragen lijkt het me verder logisch om te vragen dat er een overzicht wordt gegeven van de reeds aanwezige financiering, dat de noodzaak van de bijkomende financiering grondig wordt gemotiveerd, en dat wordt aangetoond dat het verschil met reeds aanwezige projecten voldoende groot is (om teveel incrementeel werk te vermijden).

6. Wat is uw visie op 'publish or perish'?

Ik heb niet genoeg aan enkele paragrafen om een genuanceerde mening neer te pennen over de 'publicatiedruk'. Ik wil in de eerste plaats zeggen dat het debat daarover te vaak wordt verengd: deze 'publicatiedruk' is slecht één symptoom van een hoge 'loopbaandruk' in een academische wereld die zeer competitief is geworden, onder meer door de moeilijke financieringscontext (binnen én buiten de universiteit).

Laat me enkele principes of punten uit mijn programma aanhalen die kunnen bijdragen tot een herstel van het evenwicht tussen competitie en samenwerking, en in het bijzonder tot een gezonde(re) manier om publicaties te beoordelen.

- *Bij het beoordelen van publicaties is het grootst mogelijke respect voor de eigenheid van een (sub)discipline een must. Dat is nog te weinig een evidentie.*
- *Er is voor mij geen enkele twijfel mogelijk over het antwoord op de vraag of enkele toppublicaties meer waard zijn dan een heel lange reeks minder werk.*
- *Een grondige bijsturing van de werking van de BeCo's is essentieel om bij aanstellingen en bevorderingen de kwaliteit van het wetenschappelijk werk op een diepgaandere manier te beoordelen. Daarvoor doe ik mijn programma zeer concrete voorstellen, die hierboven reeds vermeld worden.*
- *Bij de beoordeling van 'prestaties' is het delicate evenwicht tussen onderzoek, onderwijs en maatschappelijk engagement cruciaal. Wat dat betreft hebben we recent al stappen in de goede richting gezet.*
- *Samenwerking wordt nog te weinig gewaardeerd, ook in de allocatie en financieringsmechanismen. De KU Leuven werkt in een financieringscontext die de 'publicatiedruk' versterkt, via het gebruik van zeer kwantitatieve criteria. Die kan zij niet alleen wijzigen: daarvoor is goed overleg met de andere universiteiten en de overheid nodig – en dat is een werk van lange adem.*

Tenslotte verwijs ik nog kort naar mijn voorstellen rond basisfinanciering, startkredieten en sabbatsperiodes: allemaal maatregelen die de bedoeling hebben om de nodige zuurstof te voorzien die zo belangrijk is met het oog op kwalitatieve verdieping.

7. Hoe wenst u de wetenschappelijke integriteit te bewaken/bevorderen?

Er zijn de voorbije jaren stappen gezet met de uitbreiding van de werkingsgebieden van de ethische commissies, doctoraatscursussen over integriteit, aandacht voor de problemen met plagiaat, ... maar ik vind dat we nog meer kunnen én moeten doen. Er staat een concreet plan rond wetenschappelijke integriteit in mijn programma. Ik nodig de lezer uit om dat in detail te bekijken, maar vat hier de hoofdlijnen samen.

- *Ik wil werk maken van een geïntegreerd plan voor integriteit: de vicerectoren onderzoek en onderwijs zullen de opdracht krijgen om de aandacht voor integriteit in het onderzoeks- én het onderwijsbeleid te verankeren.*
- *Ik wil het proces van peer review kritisch evalueren vanuit verschillende disciplinaire invalshoeken en op die basis initiatieven nemen om de investering in reviewwerk op te waarderen als een opdracht voor elke academicus.*
- *Team Science, nog een belangrijk begrip in mijn programma, is niet alleen de weg naar interdisciplinariteit maar ook – vanuit controle en feedback vanuit verschillende invalshoeken – naar kwaliteit en integriteit.*
- *Ik wil replicatie-onderzoek aanmoedigen, bijvoorbeeld in de masterproeven. Het belang van replicatie overstijgt de integriteitskwestie: het is essentieel voor de cumulatieve werking van de wetenschap.*
- *Ik wil het opleidingsaanbod over onderzoeksethiek en integriteit voor onze huidige professoren en senior onderzoekers uitbreiden.*
- *Wanneer wanpraktijken aan het licht komen, dan moet daar op een open en transparante wijze over worden gecommuniceerd. Die communicatie heeft een opvoedend én een afschrikkend effect, en stimuleert de dialoog; de maatschappij verwacht die transparantie ook van ons.*

8. Wat vindt u van de vrijheid van meningsuiting als onderdeel van de academische vrijheid? Bent u bereid om onderzoekers die omwille van politieke redenen onder vuur liggen te beschermen?

Het academische kader is de plaats van het vrije woord. Vrijheid van meningsuiting is een essentieel onderdeel van waar we als universiteit voor staan. Ook als dat politiek niet gesmaakt wordt, moeten we als universiteit kiezen voor de vrijheid van onze onderzoekers die geselecteerd werden op basis van hun expertise en capaciteiten. Ik sta 100% borg voor de academische vrijheid van iedereen die aan de KU Leuven als wetenschapper werkt. Als rector zal ik iedereen beschermen. Sterker: die houding zou zo evident moeten zijn dat deze vraag niet eens gesteld moet worden...

Onderwijs

9. Wat vindt u de belangrijkste uitdaging voor het academische onderwijs in de komende 5 jaar?

Ik zie meerdere belangrijke aandachtspunten, waaronder enkele van praktische aard: in sommige faculteiten is de dreiging van het massa-onderwijs reëel. Het is voor docenten niet eenvoudig om, met de soms beperkte ondersteuning die ze hebben, aantrekkelijk onderwijs te bieden aan (te) grote groepen. We moeten er dus zeker over blijven waken dat onze interne financieringsmechanismen voldoende 'beschermen' tegen massa-onderwijs (cfr. mijn programmatekst over het allocatiemodel).

Een openliggende werf voor de toekomst is het thema van het 'levenslang leren'. Een toekomstgerichte universiteit kan dit thema niet negeren, gezien de wijze waarop de kennisontwikkeling en –verspreiding en de demografie evolueren.

Maar de belangrijkste uitdaging zie ik uiteindelijk toch op inhoudelijk vlak, namelijk het scherp(er) stellen van onze gemeenschappelijke onderwijsvisie. Een goede onderwijsvisie moet niet per se ingewikkeld zijn. De visie uitgewerkt door de huidige bestuursploeg heeft zeker kwaliteiten, en het appèl op de 'disciplinary future self' heeft iets verfrissend. Maar binnen deze visie moeten we reliëf aanbrengen en inzetten op

de essentie, namelijk onderzoeksgedreven onderwijs. Deze eenvoudige boodschap past bij een onderzoeksgedreven universiteit, en dus bij de KU Leuven+; ze maakt een helder onderwijsproject en doeltreffende kwaliteitszorg mogelijk.

Doelen scherpstellen impliceert keuzes maken. Hoe maken we studenten vertrouwd met onderzoek en in welke vorm? Hoe wijden we hen in de resultaten van onderzoek in en bieden we hun een stevige bewijsbasis aan, weg van mode en grillen? Willen we opteren voor onderzoeksgericht of onderzoeksgebaseerd onderwijs? De antwoorden zullen verschillen afhankelijk van de fase, de discipline en de blauwdruk van de opleiding. Onderwijscommissies en besturen kunnen zich toeleggen op de vraag welke invulling zij zélf willen geven aan het onderzoeksgedreven onderwijs. Deze focus lijkt me belangrijk, want de nogal open invulling van Cobra houdt ook een risico tot een zekere vervaging in. We moeten de visie daarom concreter en duidelijker maken. De keuze voor onderzoeksgedreven onderwijs kan geflankeerd worden door keuzes voor (meer oog voor) activerende werkvormen, en voor interdisciplinariteit in het onderwijs.

10. Hoe kunnen we onderwijs degelijk evalueren, gegeven dat het huidige onderwijsportfolio niet differentieert en de studentenevaluaties niet valide zijn (bias en lage deelnamepercentages)? Wat is uw visie op de rol van onderwijs(evaluaties) binnen het promotiebeleid?

De kritiek op de online docentenevaluatie lijkt me terecht: niet alleen omwille van de reeds genoemde bias – inderdaad, tevredenheid van studenten en onderwijskwaliteit mogen echt niet gelijkgesteld worden – en de lage deelnemerspercentages, maar ook omdat het ‘keurslijf’ van de traditionele vragenlijst té verarmend werkt. Ook de studenten zijn vragende partij voor een hervorming. Ik wil de docentenevaluatie laten bestaan, maar tegemoet komen aan deze kritieken. De bestaande evaluatie moet worden verrijkt door meer ‘open’ en diepgravende vragen te hanteren en door haar (in dialoog tussen docent en studenten) een meer ontwikkelingsgerichte oriëntatie te geven. De evidente vragen over de frequentie en de invulling van ‘representativiteit’ moeten daarbij gesteld worden. Is het bijvoorbeeld echt nodig om álle studenten te bevragen? Laat ‘open’ feedback door een kleinere groep sterk gemotiveerde studenten, online of in een écht gesprek met een programmadirecteur of stafmedewerker, geen diepgaandere, meer motiverende kwaliteitsbeoordeling toe? Zou het niet beter zijn om de docent snel na het laatste college de feedback van studenten te bezorgen en vervolgens de kans te geven om (o.a. aan de studenten) hoe hij/zij met de feedback zal omgaan?

Ik vind het onderwijsportfolio een waardevol initiatief omdat het peer review voor onderwijs – een voorheen afwezig aspect in de kwaliteitszorg – binnen een duidelijk kader heeft geïntroduceerd. Dat is een grote meerwaarde. De waardevolle feedback helpt de docent om het eigen onderwijs te verbeteren; het eindoordeel wordt nu al in de bevorderingsdossiers opgenomen. Het klopt dat meer ‘differentiatie’ het mogelijk zou maken om het onderwijsportfolio meer expliciet gewicht te geven in het promotiebeleid. Maar daarbij moeten we het evenwicht bewaren: het stimulerende, waarderende karakter van het onderwijsportfolio moet maximaal behouden blijven. Indien we de online studentenbevraging meer uitwerken tot een instrument van op verbetering en ontwikkeling gerichte dialoog tussen docent en studenten (welke zijn de zorgen van de studenten en hoe kan de docent daar rekening mee houden), dan kunnen de uitkomsten zeker ook een plaats hebben in het peer review proces van de onderwijsportfolio. Indien we echter blijven bij de huidige invulling van de online studentenbevraging, dan is het best dat studentenbevraging en onderwijsportfolio mekaar niet ‘besmetten’: beide zaken blijven dan best gescheiden.

Voor mij moet onderwijskwaliteit een groot gewicht krijgen in het promotiebeleid. Wat dat betreft hebben we de voorbije jaren al stappen vooruit gezet, in de richting van een herwaardering. Maar het is uiteraard gevaarlijk om daarbij te vertrekken vanuit suboptimale meetinstrumenten (zoals hierboven besproken).

Ook bij aanstellingen moet onderwijskwaliteit overigens zwaar wegen. In het hoofdstuk van mijn programma over de hervorming van de BeCo-werking doe ik het voorstel om waardevolle kandidaten steeds een uitgebreid campusbezoek aan te bieden, waarbij ze onder andere een seminarievoordracht geven. Daarbij kunnen de POC en de studenten betrokken worden; hun mening kan worden meegenomen door de BeCo.

11. Welke beleidsvoorstellen heeft u rond het streven naar een meer gelijk verdeelde onderwijsopdracht en hoe ziet u dit in samenhang met het steeds internationalere docentenkorps?

We moeten in de aanloop van de loopbaan voldoende ruimte bieden voor de ontwikkeling van uitstekend onderzoek en experiment in het onderwijs. Hiervoor is een geleidelijke uitbouw van de onderwijsopdracht aangewezen. In de FEB hebben we een loopbaanmodel uitgebouwd dat collega's in de tenure track toelaat om met een beperkte onderwijsopdracht te starten en de opdracht in de opeenvolgende loopbaanfasen geleidelijk uit te bouwen. Die aanpak kan inspireren. In sommige gevallen is ook 'team teaching' samen met een ervaren, coachende collega voor een jonge docent een goede manier om aan een onderwijsopdracht te beginnen.

Het is inderdaad een groot punt van zorg dat docenten die het Nederlands niet machtig zijn geen Nederlandstalige vakken kunnen geven. We hebben duidelijke taalregels, die recent (terecht) werden versoepeld. Maar de toepassing daarvan laat soms te wensen over; daar mogen de Nederlandstalige docenten geen slachtoffer van worden. Daar moeten we strenger op toekijken. Daarnaast is het werken met docententeams een manier om collegae die het Nederlands (nog) niet machtig zijn toch in te zetten, ook voor vakken die (minstens deels) in het Nederlands worden gedoceerd. Zo kan bijvoorbeeld het voorzien en uitwerken van lesmateriaal in bepaalde gevallen worden toevertrouwd aan een collega die (nog) niet in staat is om in het Nederlands te doceren.

Dienstverlening

12. Wat is uw visie op dienstverlening en de waardering ervan met betrekking tot benoeming en bevordering van ZAP? Hoe wil u de expertise van de wetenschappers onder de aandacht van het brede publiek brengen?

Ik hou niet zo van de term 'dienstverlening': dat klinkt teveel als een plicht. 'Engagement' klinkt veel stimulerender...

Het gebrek aan waardering voor 'academische' en 'maatschappelijke' dienstverlening is in grote mate een gevolg van het gebrek aan zichtbaarheid, en de enorme variatie in wat men in de verschillende groepen en faculteiten onder 'dienstverlening' begrijpt. Ik ben dus voorstander van initiatieven om de zichtbaarheid te vergroten. Zo kan bijvoorbeeld een verantwoordelijkheid als redacteur van een tijdschrift vermeld worden op een wie-is-wie pagina, kunnen populariserende lezingen vermeld worden in Lirias, en kan (à la Publons) worden aangegeven voor welke tijdschriften er gereviewd wordt.

Maar het begrip 'dienstverlening' kan niet gevat worden in enkele eenvoudige categorieën of in een raster: dat zou véél te verengend werken. De beste manier om dienstverlening te waarderen bij bevorderingsaanvragen is bijgevolg (verder) werk maken van een hervorming en cultuuromslag in de BeCo's.

Bij de benoeming van ZAP moet dienstverlening (in alle mogelijke vormen) niet per se zwaar wegen. Het is natuurlijk een plus, maar: de discipline-afhankelijkheid is hier opnieuw erg groot. In veel disciplines worden dienstverleningsactiviteiten pas later in de loopbaan ontwikkeld, als een manier om onderzoekswerk te valoriseren. Het is normaal dat in de initiële fase van de loopbaan de aandacht vooral gaat naar het ontwikkelen van een eigen onderzoeks- en onderwijsprofiel.

De expertise van onze wetenschappers wordt nog te weinig uitgespeeld: we kunnen als universiteit meer wegen in de breedte. De experts moeten volop expert kunnen

zijn. Maar we mogen 'het brede publiek' daarbij zeker niet verengen tot de media. We moeten waardevolle partners blijven opzoeken over de hele samenleving: de overheid, het middenveld, het bedrijfsleven, de politiek, maar ook de wereld van cultuur, ideologie en zingeving. Daarbij past een krachtig Metaforum, zoals uitgelegd in mijn programma.

De rector en zijn ploeg

13. Wat is uw profiel van een goede rector? Wat zijn zijn/haar voornaamste verantwoordelijkheden?

Ik pleit voor een verbindende rector, die zich niet alleen op de 'buitenkant' maar ook op de 'binnenkant' van de universiteit richt. Belangrijk hierbij is dat de KU Leuven een geïntegreerd en toekomstgericht beleidsplan voor de hele instelling krijgt. Het zal een beleidsplan zijn van de rector én van de universiteit die hij (en helaas niet zij) vertegenwoordigt, waarbij verder gekeken zal worden dan de korte termijn van één bestuursmandaat. Ik wil me hierbij laten leiden door de zorgen en behoeften van de faculteiten, departementen en alle geledingen om de universiteit meer vorm te laten krijgen van onderuit.

De rector moet beseffen dat het 'laagste niveau' eigenlijk het 'hoogste niveau' is, dat het niet om de rector gaat, maar om alle anderen. Daarom is de juiste modus voor de rector die van ondersteunend, dienend en verbindend leiderschap. Natuurlijk moet de rector de universiteit krachtig vertegenwoordigen tegenover de overheid en de politiek, en zorgen voor een brede verankering van de universiteit in de maatschappij – daarmee bedoel ik het bedrijfsleven, maar ook de wereld van cultuur en ideologie, het kennislandschap in de brede zin van het woord. Wat dat betreft is er echter geen enkele incompatibiliteit met de rector in een dienende en ondersteunende rol, wel integendeel.

Tenslotte mag een rector niet verkozen worden op basis van vluchtige beloften, maar wel op basis van een visie op hoe de universiteit hoort te functioneren en van realistische, uitvoerbare oplossingen. Dat principe is de voorbije weken en maanden heilig geweest voor mij.

14. Wat is uw visie op de samenstelling van de rectorale ploeg?

Ik heb de voorbije weken de wildste geruchten gehoord over de samenstelling van mijn eventuele bestuursteam. Die geruchten zijn overigens helemaal niet compatibel met enkele belangrijke principes die ik naar voren heb geschoven, zoals genderpariteit in het team van rector en vice-rectoren (maar dat lijkt sommigen niet te storen...).

De waarheid is dat ik totaal ongebonden ben. Ik wil de bestuursploeg graag op een meer democratische manier samenstellen: met het oog op maximale gedragenheid en verbinding wil ik de faculteits- en departementsbesturen, de Raad van Medische Diensthoofden en de KULAK-raad vragen om kandidaten te nomineren. Ik zal vragen om zowel mannen als vrouwen te nomineren: talent en ervaring genoeg aan beide kanten, en ik wil niet minder vrouwelijke dan mannelijke vice-rectoren benoemen. Naast de inpasbaarheid in de beleidsvisie zal op die manier ook het draagvlak mee bepalen wie vice-rector wordt. Ik zal geen veto's stellen, ook niet ten aanzien van de huidige vicerectoren. De puzzel zal complex zijn, maar dat schrikt me niet af.

Daarnaast zijn ook inhoudelijke evenwichten in de ploeg belangrijk. Als de rector een 'gedragswetenschapper' is, dan is het maar normaal dat ook een vertegenwoordiger van de 'geesteswetenschappen' een prominente rol opneemt in het GeBu. In de groep Biomedische Wetenschappen is het belangrijk dat de vice-rector voldoende voeling heeft met zowel de klinische werkvloer als de wereld van het basisonderzoek, en de band tussen beide wereld kan versterken en verbeteren – want dat is nodig. In de groep Wetenschap & Technologie is het met het oog op de integratiebeweging belangrijk dat vice-rector een trekkersrol kan opnemen ten aanzien van de 'nieuwe faculteiten'.

Tenslotte wil ik nog even opmerken dat ik moeite heb met het woord 'ploeg'. Dat klinkt politiek, alsof je ofwel bij de ploeg hoort, ofwel er buiten staat – en alsof 'de ploeg' in een soort van continue campagnemodus mensen moet overtuigen van de eigen kwaliteiten. In die zin hoef ik geen 'ploeg': ik wil gaan voor een bestuur met een mix van vernieuwing en continuïteit, en met een zeer groot draagvlak.

Administratie

15. Wat vindt u van het feit dat de centrale diensten blijven uitbreiden, terwijl het ZAP-bestand nauwelijks groeit en welke stappen wilt u ondernemen om de administratie te vereenvoudigen?

We werken in een zeer complexe organisatie. De centrale diensten zijn inderdaad een mastodont, maar we moeten de zaken in perspectief zien. De personeelsstatistieken van de VLIR (editie 2016) tonen aan dat het ZAP-bestand van de KU Leuven tussen 2004 en 2016 met 33.6% is gegroeid; de groei is nog sterker wanneer het OP3 wordt meegerekend. Het ABAP-bestand is met 58,3% gegroeid, waarbij het OP1 en OP2 niet werden meegerekend. Het ATP-bestand is met 38.6% gegroeid – daarbij werd het integratiekader-ATP wél meegerekend. De studentenaantallen groeiden ook fors.

We kunnen dus niet zeggen dat het ATP sterker groeit dan het academisch personeel. Integendeel: de groei in ATP houdt ongeveer gelijke tred met de groei in ZAP (en OP3); het ABAP groeit sneller. Bovenstaande cijfers zeggen natuurlijk niet alles: de vraag die werd gesteld is die naar de groei van de centrale diensten.

Het evenwicht tussen centrale diensten en meer decentrale ondersteuning is een delicaat punt, en verdient zeker aandacht. Mijn aanvoelen is dat sommige faculteiten en departementen eerder onderbestaft zijn in hun ATP-bezetting; in de groep Biomedische Wetenschappen wordt ondertussen voorgesteld om ATP zoveel mogelijk op andere middelen dan de eerste geldstroom te betalen. Dat toont aan dat de situatie inderdaad erg precair geworden is.

Verder is de vraag of we onszelf het leven niet soms nodeloos moeilijk maken. Onze complexe matrixstructuren vereisen een massa administratie; in mijn programma pleit ik (in de paragraaf 'Eenvoudige structuren, bron van samenwerking') voor een sterke vereenvoudiging van deze structuren. We lijken wel bang van eenvoud, en zoeken heil in een veelheid aan rapporteringslijnen. Een van de tien leidende principes in mijn programma is 'Work smart, not hard': hiermee wil ik een poging doen om verder te denken dan de klassieke verhalen over administratieve vereenvoudiging, die elke rectorverkiezing terugkeren, maar die zelden tot resultaat leiden.

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 betekent kortere beslissingslijnen en minder onnodige afstemming en coördinatie. Het betekent werken in wederzijds vertrouwen, vooral tussen academici en ATP. Dat moet een basishouding zijn in de KU Leuven+.

16. Wat is uw mening over raamakkoorden voor vliegreizen, computers en ander materiaal?

Ik ben mij bewust van de kritiek op de raamakkoorden. Iedereen kent de 'bonnetjes' die meer kosten aan administratie dan het bedrag dat op dat bonnetje staat. Velen weten ook hoe ze elders goedkopere tickets kunnen boeken dan bij Omnia, zelfs wanneer de service fee niet wordt meegerekend. Ik begrijp de frustratie.

We moeten hierbij rekening houden met decretale voorwaarden en met het feit dat een zekere transparantie en 'accountability' van ons worden verwacht. Maar we moeten daarbij de vraag stellen welke systemen en graden van controle het beste zijn voor de héle universitaire gemeenschap (en niet enkel voor de administratie), en de extra kost van de administratieve flow in kaart brengen. Daarbij kunnen we zeker leren van

andere universiteiten via een vorm van benchmarking: waarom kan het bij andere universiteiten anders, en zeggen we hier dat de bedrijfsrevisor ons geen keuze laat?

Universitaire loopbanen

17. Op welke manier wilt u de huidige competitieve sfeer binnen de universiteit en tussen de drie groepen aanpakken en collega's meer laten samenwerken?

Een grondige correctie van het evenwicht tussen competitie en samenwerking is een cruciaal én centraal thema in mijn programma. Daarvoor is een integrale aanpak nodig. Ik zou hier hele paragrafen uit mijn programma kunnen copy-pasten, maar verkiez een korte opsomming met verwijzingen. De volgende paragrafen zijn relevant:

- *'Allocatie, een aangebrande thematiek', over een constructievere manier van omgaan met de interne middelenverdeling.*
- *'Team science, erkenning van het collectief', over de waardering en het stimuleren van samenwerking in de wetenschapsbeoefening.*
- *'Verzekeren van middelen' en 'verzekeren van tijd', over een uitgebreidere startfinanciering voor jong ZAP, basisfinanciering, en sabbatsperiodes.*
- *'Eenvoudige structuren, bron van samenwerking', 'Groepen herdenken' en 'Interdisciplinariteit, bron van samenwerking', over het stimuleren van interdisciplinair werk en het tegengaan van de verkokering.*
- *'De academische loopbaan en de werking van de BeCo', over een kwalitatief diepgaande beoordeling, en de vraag wanneer 'goed' ook 'goed genoeg' is.*

18. Wat is uw visie op het promotiebeleid? Hoe kunnen we de negatieve effecten van de bevorderingsprocedure beperken? Welk perspectief is er voor OP3-leden?

Door een promotiesysteem gebaseerd op rangschikking jagen we elkaar constant op in een race zonder klare doelstellingen. Meer is blijkbaar altijd 'beter': immers, 'meer' versterkt de positie ten opzichte van wie wat 'minder' heeft gerealiseerd. Wat is dan precies 'goed' of 'goed genoeg'? Een adequaat antwoord hierop kan de voor goed onderzoek noodzakelijke rust brengen. In veel toonaangevende universiteiten krijgt dat bijvoorbeeld vorm in doelstellingengesprekken die vertrekken van een zelfevaluatie en eigen ambities en plannen. Dit is mijns inziens een ontbrekende schakel in ons personeelsbeleid. We willen hier de faculteiten en departementen waar dit nog niet bestaat, uitnodigen om hier vorm en inhoud aan te geven op een manier die gelijkloopt met de heersende cultuur en met de instrumenten die ze daartoe geschikt achten.

Verder is het vanzelfsprekend dat we de opbouw van de academische loopbaan ruimer moeten bekijken en dat we de organisatie van het promotiesysteem moeten taxeren. We moeten in vraag durven stellen of een op rangschikking gebaseerd promotiestelsel voor alle graden aangewezen is. Dit moet op een zorgvuldige manier gebeuren op basis van een evaluatie van alternatieven én zonder overhaasting.

Opnieuw zou het verkeerd zijn om onrealistische verwachtingen te blijven: elk systeem zal tot een zekere mate van onvrede leiden, want de middelen zijn krap.

Wat betreft het perspectief voor OP3-leden willen we extra aandacht voor een inclusief personeelsbeleid, waarbij minder het verschil beklemtoond wordt en waarbij meer perspectief gecreëerd wordt. Zo verdient de bevorderingsruimte op de geïntegreerde campussen aandacht. Deze campussen kennen een piramide met een zeer brede voet: een grote meerderheid van docenten en een gering aandeel hoofddocenten en hoogleraren. Dit is een situatie die op korte termijn niet zomaar om te buigen is. We willen echter de campussen wél de mogelijkheid geven om vrijstaande rekeneenheden beperkt in te zetten voor een verruiming van de bevorderingsruimte zodat, samen met enkele extra impulsen, geleidelijk een echt loopbaanperspectief ontstaat.

19. Welk diversiteitsbeleid (zowel personeel als studenten) wenst u te voeren?

De studenten maken vandaag mee onze universiteit tot wat ze is. We hopen het gesprek daarover in de toekomst ook te kunnen voeren met een studentenpopulatie die een betere afspiegeling is van onze diverse samenleving. We zullen van diversiteit een prioritair project maken, in een hechte samenwerking met de Studentenraad; dit moet en zal een project worden in het hart van het studentenbeleid.

Het is hier natuurlijk veel gemakkelijker om de diagnose te stellen dan met pasklare oplossingen te komen, zeker wanneer het over etnische-culturele diversiteit gaat. We kunnen daar het verschil niet maken met één enkele maatregel genomen door één universiteit. Bij voorkeur wordt er een actieplan uitgewerkt met alle Vlaamse universiteiten en hogescholen; sowieso is dit een werk van lange adem. Collega Agirdag wees recent in een bijdrage op het belang van de lerarenopleidingen voor dit thema – en hij heeft een punt: die hebben een cruciale rol te spelen.

Ook ons personeelsbestand mag, ja móét diverser worden. Het is belangrijk dat het ZAP-kader zo goed mogelijk de diversiteit in onze samenleving weerspiegelt. Wat betreft genderbeleid zijn de voorbije jaren stappen vooruit gezet, al is de weg nog lang. Bij wijze van signaal wil ik opteren voor een genderparitair bestuur van rector en vice-rectoren. Ook de rol van de collega's met een migratieachtergrond is cruciaal: zij zijn letterlijk op één hand te tellen, en dat is een groot probleem. Tenslotte denk ik dat we binnen onze organisatie, en zeker rond het thema diversiteit, kunnen leren van ons internationaal ZAP: zij zullen ons helpen om vaste gebruiken in vraag te stellen.

20. Welk beleid wil de KU Leuven voeren rond langdurige afwezigheden (ziekte, zwangerschap) en burn-out?

Het beleid rond burn-out moet in de eerste plaats preventief zijn: daarvoor moeten we kijken naar de antwoorden op voorgaande vragen (zoals nummers 6 en 17).

Bij effectieve langdurige afwezigheden willen we een uiterst menselijk beleid voeren. Een bijzonder punt van zorg is de impact van langdurige afwezigheid op evaluatie, tenure-beslissingen, bevorderingen en dergelijke meer. Voor (onder andere) zwangerschappen biedt het systeem van 'research calculus' in sommige gevallen een oplossing, al gaat dat systeem uit van een nogal kwantitatieve benadering van een individueel dossier – daar ben ik geen grote voorstander van. Voor tenure trackers wordt de tenure-beslissing soms opgeschoven bij langdurige afwezigheid. Dat is niet altijd de goede aanpak: vaak is 'extra mildheid' meer aangewezen dan 'extra tijd'. Immers, uitstel van de tenure-beslissing met identieke criteria bestraft eigenlijk de tenure tracker (immers: zekerheid over tenure laat langer op zich wachten), terwijl hij of zij natuurlijk geen schuld heeft aan de langdurige afwezigheid.