

Bij het schrijven van dit programma heb ik me door een eenvoudige vraag laten leiden. Onder welke omstandigheden zullen *wij* in 2021 met tevredenheid kunnen terugkijken op vier jaar beleid en bestuur aan de KU Leuven?

Ik schrijf bewust “wij”, en niet “ik”. Ik doe dat niet vanuit de overmoedige veronderstelling dat ik namens jullie allen spreek of schrijf, of vanuit de naïeve gedachte dat dit programma de zorgen, dromen of ambities van elke student, docent, onderzoeker, clinicus, professionele medewerker en assistent vertolkt.

Ik schrijf “wij” omdat ik geloof dat het programma dat ik u wil voorleggen breed gedragen wordt. Het gaat uit van mijn persoonlijke visie op de universiteit. Die visie heb ik afgetoetst aan de mening van velen. Sommigen zijn ontgoocheld over hoe de universiteit vandaag werkt en bestuurd wordt. Anderen willen duidelijke keuzes in het onderzoeks- en onderwijsbeleid en verwachten concrete actie om de werkdruk te verminderen. Maar vooral zoeken velen naar meer diepgang en vragen ze zich af welke richting de universiteit uitgaat. We delen samen de overtuiging dat het anders en beter kan. *Plus est en nous*, aan de **KU Leuven+**.

Welke universiteit zullen *wij* binnen vier jaar hebben? In wat volgt stel ik tien leidende principes voor die verduidelijken in welke richting ik zou willen gaan. Of beter: in welke richting we *samen* kunnen gaan. Want de finale keuzes zullen we met zijn allen mee bepalen, in de organen die daarvoor bedoeld zijn en die we de slagkracht willen geven die ze nodig hebben.

## + **De universiteit, een unieke plek**

In onze samenleving zijn er weinig plekken waar zo veel mogelijk is als aan de universiteit. Onderwijs en onderzoek brengen er getalenteerde mensen bijeen van verschillende leeftijden en landen die éénzelfde doel delen: bestaande inzichten en praktijken beter maken en nieuwe kennis verspreiden. Generaties studenten zorgen steeds opnieuw voor inspirerende interactie en de internationalisering draagt bij aan de inbedding van ons werk in een wereldwijde dynamiek.

Ongedwongen passie voor kennis leidt aan de KU Leuven tot mooie resultaten in het onderwijs, het onderzoek en het maatschappelijke engagement. De grote autonomie die personeelsleden genieten, is voor velen een bron van geluk. Vrijheid en verantwoordelijkheid gaan hand in hand in academische middens. Onze instelling is zo succesvol omdat iedereen er elke dag opnieuw voor gaat.

Universiteit maken is echter niet vanzelfsprekend in een tijdperk van grote verwachtingen, complexe administratieve processen en krimpende financiering. Mijn eerste principe is dat we de passie voor kennis blijven koesteren, als motor van alles wat we samen ondernemen

in de unieke plek die de **KU Leuven+** is. Bij elke beslissing die we nemen, bij elke lijn die we uitzetten, wil ik rekening houden met deze gedrevenheid. De kracht van een organisatie vertrekt immers vanuit de sterkte van haar leden.

#### **+ Een inclusieve organisatie**

Vanaf haar ontstaan in 1425 is de KU Leuven een uitgesproken “professor-driven” universiteit. Professoren bepalen haar beleid en keuzes, zij staan in voor de dagelijkse leiding op verschillende niveaus en in diverse sectoren. Onze universiteit werkt als een partnerorganisatie, volgens een coöperatief model, met betrokkenheid van veel belanghebbenden.

Dit coöperatief model verdraagt zich niet goed met toenemende centralisering en stroomlijning. Ik wil meer aandacht schenken aan de doelstellingen en de beleidsplannen van faculteiten en departementen. We willen kunnen vertrekken van hun behoeften en noden, maar ook van de ambities en doelstellingen die in de academische kern leven. Dat betekent geen afbouw van centraal initiatief en beleid, wel meer aandacht voor maatwerk en subsidiariteit. Het vraagt vooral meer afstemming tussen bestuurslagen. We moeten de faculteiten, departementen, onderzoekscentra en onderwijsprogramma’s een forum geven op de Academische Raad. Momenteel is het “hogere” niveau teveel met zichzelf bezig.

De universiteit is van de leden van haar gemeenschap. Zij is van ons allen. Om het met de gebruikelijke labels uit te drukken: de universiteit is van het ZAP, het OP, het ATP, het ABAP, de studenten. Elk van hen heeft een eigen rol en draagt op eigen wijze bij tot de groei en bloei van onze instelling. We moeten voorbij het denken en handelen in vaste categorieën, voorbij de statutaire verschillen. Elk lid van onze universitaire gemeenschap moet in haar of zijn eigenheid worden erkend. De bijdrage en expertise van iedereen verdient naar waarde te worden geschat. Inclusief personeelsbeleid verenigt.

Met de reorganisatie van groepen en faculteiten zag het ernaar uit dat het administratief en technisch personeel meer kansen zou krijgen om op voet van evenwaardigheid mee te denken rond beleid, vanuit hun ervaring en expertise. Die tendens is echter niet consequent aangehouden. Ik wil onze professionele medewerkers van het ATP, die elk op hun domein onmisbare experts zijn, meer betrekken bij de besluitvorming en het bestuur. Ik wil administratief directeurs en departementaal beheerders de plaats geven die hun toekomst, zoals bij de invoering van hun functie ook was bedoeld. We wensen dat verantwoordelijken voor marketing, voor pers en nieuws, voor personeelszaken, voor technische diensten, voor onderzoeks- of onderwijsbeleid uitgenodigd worden voor discussie op de Academische Raad, wanneer dossiers aan de orde zijn waarvoor hun expertise van belang is. We willen de vertegenwoordiging van het ATP in de Academische Raad uitbreiden. Die werkwijze leidt tot meer cohesie en gedragenheid van beslissingen.

## + De student centraal

Sinds de jaren 1960 is de KU Leuven geëvolueerd tot een universiteit waarin studenten op een mature wijze deelnemen aan het bestuur. Dat wil ik graag zo houden, maar we moeten dit samen ook verder ontwikkelen.

De studentenparticipatie is vandaag in hoofdzaak *indirect*. Ze krijgt vorm door vertegenwoordiging in bestuurs- en adviesorganen. Die vorm van medebestuur en medezeggenschap moeten we koesteren. Aan de *directe* deelname van *elke* student is echter nog werk. Die directe participatie kan en moet vorm en inhoud krijgen in de colleges en seminars, in de auditoria en de collaboratieve ruimten. Om dat directe engagement van elke student te versterken, moeten we opnieuw aansluiten bij de kern van op wetenschappelijk onderzoek gesteund academisch onderwijs en moeten we opnieuw de aandacht aanscherpen voor activerende werkvormen.

De LERU-paper ["Excellent Education in Research-rich Universities"](#) is een krachtige inspiratiebron om dit debat over directe deelname op gang te trekken. Een debat dat gaat over hoe we studenten nog meer vertrouwd kunnen maken met het onderzoek en hen er intensiever bij kunnen betrekken, en hoe we tegelijkertijd hun voorbereiding op de arbeidsmarkt van de toekomst kunnen verbeteren. Een gesprek dat een van de dringendste thema's centraal stelt: de versterking van formatieve en summatieve feedback, de uitwerking van een coherent toetsbeleid en de evolutie weg van een rigide examenlogica. Een discussie over hoe we docenten, junior en senior, als sparringpartners kunnen laten samenwerken aan uitdagend en activerend onderwijs. Een gesprek, met de studenten als experts, over hoe we een rijk ecosysteem van intra- en extracurriculaire leerervaringen kunnen ontwikkelen.

## + De balans tussen competitie en samenwerking

Een fundamentele vraag voor de toekomst van onze universiteit is die naar de optimale graad van competitie voor onderzoeksfinanciering en werkingsmiddelen. Het is een optimum dat niet te berekenen valt.

Velen met mij voelen echter aan dat we ver verwijderd zijn van een gezonde balans. Competitie en marktwerking zijn gezond. Ze vormen een motor van excellentie en laten excellente teams toe zich verder te ontwikkelen. Maar uit de vaststelling dat competitie goed is, mag niet afgeleid worden dat meer competitie beter is. Competitie en marktwerking schieten hun doel voorbij zodra we in een situatie verzanden waarin voor elke euro gestreden moet worden, de basisfinanciering flinterdun wordt en professoren, onderzoeksgroepen, departementen en faculteiten voortdurend 'de markt' op moeten om hun continuïteit te verzekeren. Dit houdt hen van hun kerntaak af.

We kampen met een probleem van aanvraagmoetheid. We zien frustratie omdat de wedstrijd gespeeld wordt met ellenlange formats en sjablonen die er voor elke competitie ook weer anders uitzien. We zien onvermogen om prioritaire onderzoeklijnen te definiëren over disciplines heen.

Een verschuiving van incentivering van individuen naar ondersteuning van groepen dringt zich op. We moeten ernstig nadenken over minimale sokkels voor faculteiten en departementen en over een (al dan niet onvoorwaardelijke) basisfinanciering voor onderzoekers.

#### + **Samenwerking tussen de groepen**

Hoewel ik indertijd aan de uitbouw van de groepen actief heb meegewerkt, heb ik vandaag gemengde gevoelens bij de groepsstructuur. De groepen vormen een beheersbaar niveau voor bestuur en beheer. Maar we moeten meer over de groepsgrenzen heen kijken. Het opzetten van gezamenlijke initiatieven en het vormen van groepsoverschrijdende instituten moeten we stimuleren in plaats van verhinderen. Metaforum kan daarbij een belangrijke trekkersrol opnemen.

We zullen tevreden terugkijken als we gezamenlijke aanstellingen van faculteiten mogelijk gemaakt hebben, meer universiteitsinterne dubbele en gezamenlijke diploma's hebben in bachelor en master, vanuit een sterke disciplinaire basis gewerkt hebben aan meer interdisciplinariteit, Metaforum verder uitgebouwd en beter verankerd hebben in de breedte en in de diepte van onze instelling en de dialoog tussen de disciplines tot een vanzelfsprekendheid gemaakt hebben.

We zullen ons zekerder voelen wanneer we ons bij de uitwerking onze eigen organisatie voor de toekomst mee laten inspireren door andere universiteiten en meer bepaald door hoe zij disciplines samenbrengen.

#### + **Work smart, not hard**

Een slimmere organisatie van werk leidt tot een hoger welbevinden. 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. De klinische gemeenschap moet hier voorop staan, een gemeenschap waarin professoren, artsen,

assistenten, onderzoekers, verpleegkundigen, paramedici en technici op voet van gelijkheid en elk vanuit hun eigen expertise grensverleggende geneeskunde ontwikkelen.

Slim werk belangt iedereen van jullie 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.

#### + **Een verbonden bestuur**

Verskil van mening en visie is vaak een rijkdom. Verschillen moeten gekoesterd en benut worden. Teveel gelijkgestemdheid leidt immers tot oververeenvoudiging van de realiteit.

In een universiteitsbestuur sluit verschil cohesie niet uit. We wensen een bestuur dat openstaat voor verschil van mening en er zijn creativiteit uit haalt. Maar we willen evenzeer werken aan en met een bestuur waarin de groepsvicerectoren een gemeenschappelijke lijn zoeken, die lijn bewaken en – dus – meer gericht zijn op de versterking van het geheel dan op de verdediging van een deel.

We zullen tevreden terugkijken op vier jaar bestuur als die cohesie breed voelbaar en zichtbaar is; als een vicerector onderwijs zich ook gebogen heeft over een plan voor onderzoek, en vice versa; wanneer alle vicerectoren onder aansturing van de rector in team hebben samengewerkt aan een door de universitaire gemeenschap gedragen plan voor de uitbouw van een werkelijk internationale universiteit, als hefboom voor het wetenschappelijk onderzoek, het academisch onderwijs en het maatschappelijk engagement; als de aandacht voor duurzaamheid, diversiteit en gelijke kansen door de hele instelling heen wortel schiet in de hoofden en in de structuren.

We zullen tevreden zijn als de kloof die tussen beleid en beheer, tussen de twee kanten van de Krakenstraat gegroeid is, helemaal gedicht is, want alleen als die twee onverdeeld samengaan, is onze universiteit sterk.

Dat alles vraagt om een verbindende rector, die zich niet alleen op de 'buitenkant', maar ook op de 'binnenkant' van de universiteit richt. Die rector wil ik zijn.

#### + **Eén beleidsplan met dwarsverbindingen**

In de voorbije jaren hebben we verdienstelijke pogingen gezien om bestuurlijke keuzes te funderen in beleidsplannen: een beleidsplan onderzoek, een visie op onderwijs en studenten, een plan internationalisering, een programma diversiteit en gelijke kansen, een visie op duurzaamheid e.a. Er is echter ook nood aan dwarsverbindingen en een gemene deler.

Aan de KU Leuven proberen we te vaak deelaspecten te optimaliseren, zonder visie of zicht op het geheel. Het is een bekende stelling uit de organisatieleer: optimalisatie van deelaspecten leidt tot een suboptimaal geheel. Dit geldt zowel voor de grote strategische lijnen

als voor de operationele details. We voelen dat scherp aan in de vorm van werkdruk en van conflicterende eisen in een soms pijnlijke spreidstand. Dat ondervindt iedereen die onder druk van de einddatum voor de programmawijzigingen daarnaast ook een C1-projectvoorstel moet rondkrijgen tegen dezelfde deadline. En daarnaast vaak nog enkele honderden examens te corrigeren heeft.

Wat de **KU Leuven+** krijgt, is een geïntegreerd beleidsplan voor de hele instelling, gericht op haar toekomst; een beleidsplan dat een collectief verhaal is en verder kijkt dan de korte termijn van vier jaar bestuursmandaat. We zullen een beleidsplan voorstellen dat uitgewerkt, gedeeld en gedragen wordt door het *volledige* Gemeenschappelijk Bureau en dat doorgesproken wordt met *alle* geledingen van onze universiteit. Een beleidsplan van de rector én van de universiteit die hij vertegenwoordigt.

#### **+ Mondiaal en internationaal, met ambitie**

De KU Leuven is een bijzondere instelling, met een reputatie die vandaag verzilverd wordt in diverse rankings. Onze universiteit is een organisatie waar we trots op kunnen zijn. De betrokkenheid en het engagement van u allen getuigt van die trots. Wij *allen* samen, en vele van onze voorgangers, hebben deze universiteit gemaakt tot wat ze vandaag is.

Dit is echter geen reden tot zelfgenoegzaamheid en evenmin tot een superioriteitsgevoel tegenover andere universiteiten hier te lande of daarbuiten. We kunnen beter onze eigen sterktes benutten en samenwerken om meer van de overheid gedaan te krijgen.

We mogen de lat wel hoger leggen als we zoeken naar internationale partners en investeren in preferentiële samenwerkingen. We moeten dat doen, in samenspraak met faculteiten en departementen, omdat het kansen biedt voor studenten, docenten en onderzoekers.

De KU Leuven is een Vlaamse universiteit en dat hoort ze te zijn. Maar onze universiteit moet voor de eigen regio en voor de Vlaamse Gemeenschap een brug zijn naar de wereld.

We willen in een open en constructieve geest van samenwerking met andere instellingen kennis opbouwen, doorgeven en maatschappelijk ten nutte maken: met de wetenschappelijke instellingen waar we als KU Leuven structureel mee verbonden zijn (o.m. IMEC, VIB, Vlerick Business School) en met de hogescholen die deel uitmaken van de Associatie KU Leuven; met de andere Vlaamse universiteiten en wetenschappelijke instellingen; met de andere Belgische universiteiten en in het bijzonder met onze zusteruniversiteit de UC Louvain; met omgevende instellingen zoals Aachen, Eindhoven, Maastricht en Tilburg; met de partneruniversiteiten van de LERU.

We zullen tevreden zijn als we met universiteiten die zich met Leuven meten, *double* en *joint degrees* voor onze studenten ontwikkelen; als we opnieuw een geloofwaardig verhaal in het domein van de ontwikkelingssamenwerking hebben opgebouwd met universiteiten en instellingen in de armste landen en regio's, waar we het intellectuele

potentieel mee helpen mobiliseren en kansen geven zich te ontplooiën ten bate van de lokale gemeenschappen.

## + De universiteit van morgen

We leven met onze universiteit te zeer in de waan van de dag. De agenda's van bestuurs-, advies- en overlegorganen staan vaak in functie van de korte termijn. Dat is begrijpelijk en verleidelijk, maar tegelijkertijd gevaarlijk. We zoeken oplossingen voor problemen die zich *nu* aandienen, maar onze universiteit moet zich ook dringend de vraag stellen waar ze wil staan in 2025, in 2030 ...

We zullen dus tevreden terugkijken als we niet alleen de problemen van de dag beheersen, maar de eerste lijnen getrokken zullen hebben van onze universitaire architectuur van de toekomst; als de universiteit begin 2020 een visie en plan heeft voor 2040.

De **KU Leuven+** zal in het teken staan van *verbetering*. Niet 'veranderen om te veranderen', maar verbeteren om klaar te zijn voor de toekomst. We zullen besturen voor vandaag, en keuzes maken voor de toekomst. Dat lukt niet altijd vanuit de bestaande organen en structuren omdat ze deel zijn van het script dat we al enkele decennia getrouw volgen. Ik wil er daarom voor zorgen dat de Academische Raad, de faculteiten, de departementen en de diensten gevoed worden vanuit een representatief *Academisch Forum* dat op de lange termijn denkt en dat zelf kan bepalen op welke interne en externe experts het zich beroept.

We zullen dit divers samengesteld Forum laten nadenken over de toekomst van de academische loopbaan en het professoraat, over onze opdrachtverklaring, wijze van besluitvorming en verkiezing, over de architecturale vormgeving van auditoria, over de relaties tussen professoren, studenten, professionele medewerkers, onderzoekers en klinici, over de ideale ondersteuning en begeleiding van onze studenten, over hoe we best streven naar meer integriteit en interdisciplinariteit.

## **Ons programma**

In wat volgt lezen jullie mijn programma. Ik kijk uit naar jullie mening tijdens de campagne van de komende weken. Want debat en campagne mogen niet alleen in het teken staan van winst en verlies. Debat en campagne zijn vooral een unieke kans om levensvatbare ideeën en uitvoerbare plannen te formuleren met input van jullie allen, om te peilen naar feedback over mogelijke pistes om van deze universiteit een nog sterkere samenhang te maken.

Dit is een inclusief programma dat zoveel mogelijk wegblijft van categorieën en afzonderlijke entiteiten. Ik heb dus geen apart programma voor ATP, ABAP, ZAP. Ik bespreek de campussen niet afzonderlijk, al heb ik in meerdere luiken natuurlijk aandacht voor hun specifieke zorgen.

Ik wil in dit programma geen volledig losstaand hoofdstuk over het ATP, omdat ik deze waardevolle medewerkers die de ruggengraat vormen van de universiteit ook niet als een afzonderlijke categorie wil benaderen. Ze zijn volwaardig deel van het geheel, ze zullen die plaats ook krijgen in de hele tekst.

Ik heb evenmin een apart hoofdstuk over onderzoekers en doctorandi, omdat ik hen de plaats wil geven die ze verdienen: die van volwaardige leden van onze onderzoekseenheden, departementen en centra. Ik praat niet over programmapunten voor jong ZAP, vrouwelijke professoren, emeriti, mannelijke docenten of clinici, omdat oog voor verschil begint bij inclusie in het geheel. Ik voorzie dus wél een hoofdstuk over het wetenschapsbedrijf en over het geheel van de academische loopbaan.

Ik wil in dit programma Leuven niet expliciet tegenover 'de campussen' plaatsen, ook al krijgen de campussen op meerdere plaatsen in deze tekst bijzondere aandacht. Want wat geldt voor Leuven moet ook opgaan voor Brugge, Gent, Antwerpen, Aalst, Kortrijk, Sint-Katelijne-Waver, Geel, Brussel, Diepenbeek. Al deze plaatsen zijn Leuven: **KU Leuven+**.

Om dezelfde reden heb ik ook geen gescheiden benadering voor de verschillende groepen, faculteiten en departementen, en behandel ik ook de Universitaire Ziekenhuizen als deel van het grote geheel.

Ik heb veel aandacht voor de toekomst van onze studenten. Die aandacht is er in de verschillende hoofdstukken van dit programma, maar ook in een luik over onderwijs en studentenbeleid dat zowel de student, de docent, de medewerker en de onderzoeker zal aanspreken.