

## ALGEMEEN STRATEGISCH PLAN 5

# KOESTEREN WAT GOED IS, VERSTERKEN WAT MOET.

### 2023-2027

De context waarbinnen een universiteit opereert, evolueert snel. Demografische veranderingen en migratie, de evolutie van wetenschap en technologie, de toenemende digitalisering, de opeenvolgende crisissen en wereldwijde problematieken vragen een wendbaar en proactief karakter en creëren de nood aan een duidelijke positionering van de VUB voor de verdere uitoefening van onze kerntaken: onderwijs, onderzoek en dienstverlening.

Net als de wereld, blijft onze universiteit in verandering. Daarom werkt de VUB de komende jaren verder aan een kwalitatief onderwijs- en studentenbeleid en de uitbouw van een optimale, toekomstbestendige onderzoeksomgeving. Dit alles binnen een breder onderzoeksdatabeleid en een Open Science-strategie, met aandacht voor schaalvergroting en efficiënt procesmanagement. De continu

doortastende strategie van onze universiteit blijft wel consequent steunen op onze formele waarden, missie en visie.

Heel bijzonder binnen deze strategische periode is de klemtoon die wordt gelegd op het op punt stellen van de interne, slagkrachtige organisatie. De verbetering van de governance en van de administratieve efficiëntie wordt in de komende beleidsperiode een organisatiebrede topprioriteit. Evolueren naar een performante en wendbare instelling, dat is het uitgangspunt voor onze organisatie, ten aanzien van alle klanten (studenten, personeel, externen). Het realiseren van deze doelstelling houdt in dat we in eerste instantie een kerntakendebat voeren. In dit debat onderscheiden we de processen en activiteiten die noodzakelijk of cruciaal zijn voor de uitvoering van onze kerntaken van de processen en activiteiten die dat niet of in mindere mate zijn. Samen met de faculteiten creëren we een verbinding tussen de facultaire noden en de universitaire strategie.

*Onze waarden: vrijheid, gelijkheid en verbondenheid*

Het onderwijs, het onderzoek en de maatschappelijke dienstverlening van de VUB gaan uit van een radicaal humanisme. Dat weerspiegelt zich in de principes van vrijheid, gelijkheid en verbondenheid.

- Vrijheid staat voor vrij onderzoek: de verwerping van elk louter gezagsargument en de waarborg van de vrije oordeelsvorming.
- Gelijkheid staat voor gelijkwaardigheid en erkenning van diversiteit.
- Verbondenheid staat voor onze betrokkenheid met de grote maatschappelijke uitdagingen en onze zorg voor een respectvolle omgang met de medemensen en met de wereld.

*Onze missie*

De VUB is een universiteit in de hoofdstad van Europa. Ze wil haar studenten, onderzoekers en medewerkers inspireren en vormen tot ruimdenkende wereldburgers. Vrijheid, gelijkwaardigheid en verbondenheid met de samenleving zijn de bouwstenen van ons universitaire project. De VUB stimuleert zelfreflectie, een onderzoekende en kritische houding en een open, creatieve geest over wetenschappelijke en maatschappelijke vraagstukken. Respect en empathie staan centraal in de interactie met anderen en de wereld.

Gebaseerd op het beginsel van vrij onderzoek, zijn zowel ons onderzoek als onderwijs fundamenteel grensverleggend en baanbrekend. We slaan bruggen tussen ethiek, theorie, praktijkonderzoek en werkveld. We stimuleren ondernemerschap, engagement en verantwoordelijkheidszin. We willen bijdragen aan een inclusieve samenleving.

De VUB koestert haar vrijdenkende en humanistische wortels. We laten ons leiden door de kenspreuk 'scientia vincere tenebras' – door de wetenschap de duisternis overwinnen – en door de overtuiging dat elk van ons het verschil kan maken: 'op ieder van ons komt het aan'.

*Onze visie*

Elke organisatie moet zich voorbereiden op een wereld die er, sneller dan we denken, helemaal anders kan uitzien. Ze moet nadenken over hoe ze kan vermijden dat ze door de feiten achterhaald wordt. De VUB kiest voor een koers die humanistisch, stedelijk en eenentwintigste-eeuws is, wat betekent: duurzaam, divers, digitaal en deliberatief.

## **Voortzetting met nieuwe accenten**

---

Het strategisch beleid vastgelegd in de beleidstermijn van rector Caroline Pauwels zette een duidelijke, positieve toon. Daar bouwen we de komende jaren op verder. De VUB heeft – op voorzet van rector Jan Danckaert – er uitdrukkelijk voor gekozen om de realisaties uit de bestaande werven te bestendigen en de beleidsplannen te actualiseren met nieuwe accenten. Het versterken van de interne organisatie is daarbij een prioriteit.

Het vijfde Algemeen Strategisch Plan van de Vrije Universiteit Brussel - ASP 5 - is opgebouwd rond vijf grote werven. Vier ervan - de VUB als 'lerende', 'open', 'verbonden', 'warme en waarderende' organisatie - zaten al vervat in de twee vorige beleidsplannen. ASP 3 had het vizier op 2030. Dit is richtinggevend en inspireert verder voor de transformatie naar een duurzame universiteit. Binnen ASP 4 - 'The future is a foreign country: they do things differently there'. - werd deze richting aangehouden en

geactualiseerd. Met ASP 5 zetten we die inspanningen voort en werken we verder aan het realiseren van de 'UNIVERSITAS van de 21ste eeuw'.

Tegelijk voegden we een vijfde werf – de VUB als 'slagkrachtige' organisatie – toe. Deze nieuwe werf is gericht op het vergroten van de weerbaarheid van de organisatie. Dat is noodzakelijk gezien een aantal ontwikkelingen in o.m. de politieke, culturele, sociale en financiële omgeving. In onze visie op onderwijs, onderzoek, valorisatie en internationalisering zijn de waarden vrijheid, gelijkheid en verbondenheid van VUB leidend. De universiteit kiest dan ook bewust voor een breed gedragen, diep verankerde aanpak over alle faculteiten en domeinen heen.

## **VUB als lerende organisatie**

---

Tijdens de vorige beleidsperiode werd een samenhangende visie ontwikkeld over het onderwijs van de toekomst. Deze Onderwijsvisie 2040 schetst een oriëntatie van het onderwijs dat we willen aanbieden en de wijze waarop we streven naar eigenzinnige, geëngageerde, onderzoekers en wereldburgers in hun professionele loopbaan. Deze onderwijsvisie zal breed worden verspreid in de organisatie en vervolgens geïmplementeerd en geconsolideerd.

De Vlaamse overheid heeft haar bezorgdheid over het studierendement uitgedrukt in het regeerakkoord met verschillende actiepunten rond instroom en doorstroom van studenten in het hoger onderwijs. Binnen het onderwijs- en studentenbeleid zet de VUB actief in op het versterken van het studievoortgangsbeleid. De VUB-curricula worden opgebouwd in modeltrajecten met een logische en samenhangende opbouw in leerlijnen en via betere begeleiding worden studenten aangezet de effectiviteit van de inspanningen te optimaliseren.

In lijn met onze beleidsfocus op kwaliteitsvol onderwijs zetten we de inspanningen rond onderwijsinnovatie verder en realiseren we deze doelstellingen via het specifiek blenden van relevante onderwijs/ leermethoden met technologie/ infrastructuur. We borgen en ondersteunen daartoe de kwaliteit van het onderwijs en zetten de opleidingsteams centraal.

Onder meer via onze deelname aan het EUTOPIA-project willen we een toekomstgericht onderwijsmodel uitbouwen, waarmee wij onze positie als internationaal georiënteerde en lokaal geëngageerde instelling versterken. Vanuit dat perspectief ontwikkelen we ook een Talenbeleid 2.0 en maken we blijvend werk van een duurzaam en geïntegreerd welzijnsbeleid voor studenten.

## **VUB als open organisatie**

---

*Open Science, wetenschapscommunicatie, Science Outreach en Citizen Science*

Trouw aan haar waarden en missie staat de VUB voor wetenschap die de gemeenschap ten goede komt: voor 'science for the public good'. Daartoe kiezen we resoluut voor een versterking van de inspanningen rond wetenschapscommunicatie en Citizen Science. Dat doen we ook in het kader van een breder Open Science-beleid, waarbij Open Access de standaardstrategie wordt voor het beheer en de verspreiding van onze onderzoeksdata.

Open Science is verankerd in de voorwaarden van diverse internationale, Europese en nationale financieringsorganen van ons onderzoek. De roadmaps rond Open Access, Open Data en Metrics voor Open Science moeten afgewerkt worden en samen met de faculteiten, centrale diensten en onderzoeksgroepen geïmplementeerd worden om hierin een relevante rol te blijven spelen. Dat doen we door onze onderzoeksresultaten te valoriseren, zodat ze doorstromen naar de maatschappij waar ze een positieve impact hebben en de VUB regionaal en internationaal op de kaart te zetten. In dat kader voeren we de samenwerking met bedrijven en andere maatschappelijke actoren op en stimuleren we het ondernemerschap bij onze onderzoekers.

Op onderzoeksvlak wil de VUB kwaliteit leveren met een sterke lokale verankering en een grote internationale erkenning. Ons onderzoek ten dienste stellen van onze omgeving is een noodzakelijke taak van de universiteit. Daarom willen we sterk inzetten op communicatie. Niet alleen om te informeren, maar ook om jongeren enthousiast te maken over onderzoek en om lokale uitdagingen aan te gaan, samen met de regio. Met een duidelijke, aantrekkelijke en toegankelijke wetenschapscommunicatie, Science Outreach en Citizen Science de wetenschap dichterbij de burger en de maatschappij brengen,

is één van de belangrijkste taken van de universiteit. Met in het bijzonder aandacht voor kwetsbare doelgroepen die minder spontaan met wetenschap in contact komen of kunnen deelnemen aan het wetenschappelijk debat.

## VUB als **verbonden organisatie**

---

De Vrije Universiteit Brussel is slechts maatschappelijk relevant via een wisselwerking tussen de universiteit en verschillende actoren van de maatschappij. Daarvoor zetten we in op duurzame regionale, nationale en internationale partnerschappen en netwerken.

De VUB wil verbonden zijn met de stad, de samenleving en de wereld, en ons programma samen met partners in binnen- en buitenland realiseren. In de komende beleidsperiode bepalen we hoe we onze Urban Engaged positionering naar buiten brengen en hoe we ze levend houden aan de hand van een grondige positioneringsoefening en via een duidelijke communicatie op vele terreinen: in een perswerking met focus op wetenschappelijk onderzoek, naar studiekeziers met het oog op rekrutering, in alle contacten met de diverse interne en externe stakeholders.

We kiezen voor een internationaal georiënteerde invulling van het instellingsbeleid en rollen dat verder uit, in samenwerking met de internationale partners en in afstemming met de eigen diensten en faculteiten. Een gezonde onderzoekscultuur vertaalt zich per definitie in internationaal en regionaal ingebed onderzoek, gericht op kwaliteit en structurele verankering. Via maximale internationalisering van het onderwijs, 'Internationalization at Home' en strategische internationale partnerschappen en samenwerkingen met topbedrijven, leveren we toekomstige generaties studenten en onderzoekers af die bijdragen aan een duurzame samenleving, via lokaal, Europees en wereldwijd geconnecteerde gemeenschappen.

Erkenning van toponderzoek moet bovendien meer in onze communicatie aan bod komen. In de volgende beleidsperiode zal extra aandacht gaan naar communicatie over ons onderzoek met bijzondere aandacht voor onze pionierende onderzoekers. Dergelijke communicatie gaat hand in hand met bijkomende maatregelen om een onderzoekscultuur te stimuleren, en goede onderzoekers aan te moedigen en te behouden via een warm en waarderend personeelsbeleid.

### *Internationalisering*

Internationalisering is prioritair. De VUB ijvert voor een geïntegreerde internationalisering in alle aspecten van de universiteit: onderwijs, onderzoek, technology transfer, sociaal engagement, alumniwerking en communicatie. Het vicerectoriaat Internationalisering stelt dan ook een plan voor 'Comprehensive internationalisation', gericht op geplande en waarneembare veranderingen, voor.

De Europese universiteitsallianties zijn een nieuw type van interinstitutionele partnerschappen, die niet geremd worden door geografische of traditionele leeromgevingen, die diverse populaties kunnen samenbrengen voor onderwijs en onderzoek, en die de individuele partners kunnen ondersteunen en weerbaarheid geven bij nieuwe uitdagingen gerelateerd aan of met impact op hoger onderwijs.

Deelname aan het European University Initiative is cruciaal om onze internationale erkenning te vergroten en zelfs te behouden. Denk maar aan het Europees diploma dat door vele studenten zal gegeerd worden. De VUB heeft zich daarom geëngageerd om de lead te nemen voor het 'Work Package Education and Students' dat centraal stond in EUTOPIA 2050.

Onze focus ligt hier in het bijzonder op het ondersteunen en versterken van bottom-up samenwerkingsinitiatieven tussen onderzoeksgroepen van de VUB met EUTOPIA-partners om via deze kruisbestuiving kennis te ontwikkelen en te ontsluiten binnen een lerend ecosysteem dat positief bijdraagt aan globale maatschappelijke uitdagingen. Hiertoe zal een ruime samenwerking opgezet worden met de centrale diensten binnen alle partneruniversiteiten die verantwoordelijk zijn voor curriculumontwikkeling, kwaliteits-bewaking en sturing van research portfolio's.

In dat kader zal de VUB ook verder inzetten op een betere inhoudelijke begeleiding van internationale dossiers en samenwerkingen door gekwalificeerd personeel. Onder meer het imπACT-programma draagt bij tot het aantrekken van postdocs die een tweejarig onderzoeks- en innovatieproject uitwerken en worden getraind in ondernemerschap, business case uitwerking en advanced transferable skills.

### *Inclusieve en studentgerichte aanpak*

Een geïntegreerde internationale dimensie in onderwijs is de tool bij uitstek voor het verhogen van zelfredzaamheid, zelfzekerheid, sociale integratie, en interculturele en taalvaardigheden. De VUB streeft dan ook naar internationaliseringsmogelijkheden voor iedereen. Deze mobiliteit wordt helaas vaak gezien als een exclusieve activiteit. Van dat stigma willen we af door zoveel mogelijk in te zetten op beurzen of financiële incentives en een degelijk alternatief via Internationalization at Home. Ook kwalitatiever onderzoek naar en de verdere uitrol van internationale ervaring op eigen bodem als inclusieve vorm van internationaliseren en de expertise rond deze International Classroom delen tijdens overlegmomenten is noodzakelijk. Rekening houdende met de beschikbare ondersteuningscapaciteit zullen we het verrijkt richtinggevend kader blended onderwijs, competentieontwikkeling en ondersteuningstrajecten uitrollen.

Diversiteit en internationalisering omvat bovendien ook kansengroepen die, wanneer ondersteund in hun behoeften, later ambassadeurs bij uitstek van VUB kunnen worden. Specifieke programma's voor sociale en academische inclusie moeten bestendig worden als uithangbord voor een sociaal geëngageerde universiteit.

## VUB als **warme en waarderende organisatie**

---

Studeren en werken aan de VUB moet een positieve ervaring zijn. Mensen werken graag aan de VUB, het engagement en de betrokkenheid van de collega's is groot. Dat neemt niet weg dat we blijvend moeten inzetten op het werkbaar maken van de professionele opdracht, op het bevorderen van het welzijn en op het erkennen en waarderen van de inspanningen die de collega's leveren. We ontwikkelen daartoe een warm en waarderend personeelsbeleid en implementeren een nieuw ZAP-loopbaanbeleid. We ontwikkelen en stimuleren geëngageerd leiderschap op alle niveaus in de organisatie. We zetten in op een duurzaam en geïntegreerd welzijnsbeleid voor studenten, georganiseerd binnen een community of caring.

### *Vorming, welzijn en integriteit*

De ondersteuning van startende onderzoekers is essentieel voor een succesvolle academische carrière. Via online cursusmateriaal, podcasts en klassieker vormen van training zullen opleidingstrajecten rond leiderschap en projectmanagement prioritair uitgebouwd worden, gebaseerd op een systematische tevredenheids- en nodenanalyse door de gebruikers om de coaching van onderzoekers te versterken en om mensen en middelen optimaal te gebruiken. De trajecten richten zich ook op loopbaanontwikkeling en het bevorderen van niet-academische loopbaanperspectieven.

Bovendien kunnen we de groeiende druk van buitenaf op vrij onderzoek niet aanvaarden. Daarom maken we met opleidingen en een duidelijk afsprakenkader hierrond onze onderzoekers weerbaar tegen aanvallen op de academische vrijheid. Een gezonde, competitieve onderzoekscultuur gaat namelijk gepaard met een integere onderzoeksomgeving en een waarderend personeelsbeleid.

Vanuit You Are Not Alone (YANA), het implementatiekader dat een geïntegreerde, gecoördineerde en transparante aanpak van grensoverschrijdend gedrag (GOG) waarborgt, continueren we het beleid inzake welzijn en ongewenst grensoverschrijdend gedrag in de organisatie.

Deze elementen zijn breed gedragen en genieten participatie van alle VUB-geledingen en stakeholders, resulterend in een wereldwijde reputatie van toonaangevende Urban Engaged universiteit.

### *Community of caring*

46% van de studenten screent positief op de criteria van een of meerdere psychische problemen. Hierbij ervaart ongeveer 5% van de studenten geen impact, 25% weinig tot milde impact en 10% milde tot matige impact op het dagelijks leven. 5% van de studenten behoren tot een kritische groep, die veel psychische problemen heeft en grote impact ervaart.

Als Urban Engaged University hebben we er oog voor dat grootstedelijkheid vaak gepaard gaat met een lagere socio-economische status, die ook voor onze studenten extra welzijnsuitdagingen kan meebrengen. Investeren in sociale verbondenheid is de beste manier om verstoord mentaal welbevinden

bij studenten te voorkomen, o.a. een doordacht VUBuddysysteem en een actieve alumniwerking maken deel uit van onze Community of Caring.

Ook een beter afgestemd studievoortgangsbeleid met extra opleiding en begeleiding voor studenten wordt geïntegreerd in het ASP 5. Daarbij zet de VUB extra in op verplichte remediëring, specifieke maatregelen voor de doorstroom binnen een opleiding en wijzigingen in de studievoortgangsbewaking.

## VUB als **slagkrachtige organisatie**

---

In dit nieuwe ASP voegen we een extra streefdoel toe aan de bestaande werven: VUB als slagkrachtige organisatie. De term VUCA (volatility, uncertainty, complexity, en ambiguity) geeft treffend weer in welke omstandigheden we ons vandaag bevinden. Met een performante en wendbare instelling kunnen we sneller en beter een antwoord bieden op de uitdagingen waarmee we te maken krijgen. Naast de performantie dienen we als organisatie de klantgerichtheid eveneens als uitgangspunt mee te nemen en dit voor zowel studenten en personeel als externen.

Daartoe vereenvoudigen we de kernprocessen en de VUB-governance en stemmen onze interne organisatie en dienstverlening hierop af. Deze oefening omvat het creëren, structureren en vereenvoudigen van bestaande procedures en administratieve processen voor een meer efficiënte dienstverlening en een betere klantvriendelijkheid. Zowel voor studenten als voor medewerkers, want elk lid van de universitaire gemeenschap moet op een geschikte en klantvriendelijke ondersteuning van basisprocessen kunnen rekenen.

We beogen schaaloptimalisering in onderwijs en onderzoek maar ook in de bestuurlijke en logistieke organisatie van onze universiteit over faculteiten en directies heen. Transparantie en efficiëntie in besluitvormingsprocessen, de verantwoordelijkheid en controle opnemen, en het begrip ‘vertegenwoordiging’ herdenken zijn hiervoor drie pijlers. De vereenvoudiging van de processen zal gebeuren vanuit een integrale aanpak.

### *Streven naar betere onderzoeksoutput*

Een prioritaire focus ligt op het vergroten van het onderzoekspotentieel. De financiering van de VUB wordt in belangrijke mate bepaald door haar aandeel in onderzoeks-outputparameters. Daarom zullen we werken aan het versterken van onze output door een duidelijk onderzoeksgroepgebaseerd beleid uit te rollen waarbij alle ZAP-leden van de VUB betrokken worden. We zetten in op het verder verhogen van ons aandeel in de IOF-verdeelsleutel.

Daarnaast maken we ook werk van een ambitieuze fundingstrategie en van de uitbouw van duurzame en flexibele infrastructuur, en geven we een nieuwe impuls aan het VUB-beleid rond de Incubatoren en rond het Researchpark. Het kunnen beschikken over ‘state of the art’ onderzoeksinfrastructuur, bij voorkeur ondergebracht in centrale core facilities, technologie- en infrastructuurplatformen, is één van de belangrijkste taken van het onderzoeksbeleid.

We bekijken daarnaast hoe we het beleid en de operationele werking AI- of data driven kunnen ondersteunen. Dat vereist een aantal technische ingrepen om data beschikbaar te maken, te bewaren, te analyseren en om te verzekeren dat data ten alle tijden correct is. Daarnaast moeten we onze instelling zo organiseren dat correcte data de basis vormen om beslissingen te nemen en werkzaamheden te realiseren.

## Duurzaamheid, gelijkheid en welzijn als rode draad

---

De lopende, vijfde strategische periode 2023 - 2027 vormt het startpunt voor het beleid dat we de komende jaren als toetssteen hanteren bij de keuzes die we maken en de besluiten die we nemen. Om het beleidsplan uit te voeren vertalen we de strategische doelstellingen naar acties. We zetten een tijdslijn uit voor deze acties en bepalen de kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren die inzicht geven in de voortgang en realisatie van het beleidsplan. We bevestigen het belang dat we in vorige strategische plannen hechtten aan de transversale thema’s die alle beleidsdomeinen doorsnijden – duurzaamheid, gelijkheid en welzijn – en we houden de positioneringsnota ‘VUB als Urban Engaged University’ bij de hand.

Met PACT – voluit de Caroline Pauwels Academy of Critical Thinking – wil VUB twijfel, onzekerheid en voortschrijdend inzicht naar voor schuiven als de motor voor wetenschappelijke en maatschappelijke vooruitgang. Geen zwakte, maar net een stuwende kracht. Zo willen we dialoog, zelfreflectie en zelfonderzoek stimuleren op weg naar een duurzamere wereld en werking.

Het uitrollen van het ASP 5 is de komende jaren dynamisch en volgt daarbij ook nauwgezet de ontwikkelingen in het hoger onderwijs. Tussentijds evalueren we regelmatig de vooropgestelde doelstellingen en voorzien bijsturing waar het nodig is. Ook in dat geval houden we de bevindingen uit het kerntakendebat steeds goed voor ogen. Verder streven we bij de implementatie van dit strategisch plan naar een goed en werkbaar evenwicht tussen evaluatie en vernieuwing. Zoals eerder aangegeven werken we verder op de vijf strategische werven. Voor elk van deze strategische werven bepalen we welke verandering we prioritair tot stand willen brengen, wat daartoe de hefboomen zijn en welke concrete initiatieven de organisatie moet ondernemen. Die initiatieven worden ontwikkeld vanuit de strategische doelstellingen opgenomen in de beleidsplannen van de rector en de vicerectoren.