

VUB. **PIONIERENDE UNIVERSITEIT IN HET HART VAN EUROPA.**

BELEIDSPLAN RECTORVERKIEZING 2026



MET VERTROUWEN DE VOLGENDE FASE IN

De Vrije Universiteit Brussel is nooit vanzelfsprekend geweest. Ze is gebouwd door generaties mensen die verantwoordelijkheid namen, ook wanneer de omstandigheden moeilijk waren.

Toen het voortbestaan van de universiteit op de helling stond, nam Paul De Knop de fakkel over. Hij zorgde voor stabiliteit, voor groei in onderwijs, onderzoek en innovatie en voor de uitbouw van de infrastructuur waarop wij vandaag verder werken. Dat fundament is bepalend geweest voor de VUB zoals we die nu kennen.



Tien jaar geleden gaf Caroline Pauwels richting aan een nieuwe fase. Zij maakte van de VUB expliciet een urban engaged university, verbonden met de stad en haar omgeving. Ze koppelde wetenschappelijke scherpte aan maatschappelijke betrokkenheid en menselijke warmte. Onder haar impuls groeide de universiteit verder en werd onze rol in Brussel en daarbuiten sterker zichtbaar.

De voorbije vier jaar heb ik geprobeerd de essentie van die dubbele erfenis te koesteren en te versterken. We hebben onze onderzoeksstructuren hervormd, innovatie geprofessionaliseerd, onderwijs vernieuwd en leiderschap mensgerichter gemaakt. We hebben onze vrijzinnig-humanistische waarden opnieuw tastbaar gemaakt op onze campussen en in onze communicatie.

**Dat werk was nodig.
En het werpt zijn vruchten af.**

Maar de context waarin we vandaag werken, is fundamenteel veranderd. Wetenschap staat internationaal onder druk. Polarisering maakt nuance kwetsbaar. Artificiële intelligentie verandert hoe we leren, onderzoeken en organiseren. Overheidsbesparingen beperken onze financiële ruimte, met een uitgesproken impact op Brussel en dus op de VUB. Tegelijk groeit onze universiteit verder, met generaties pioniersstudenten die op ons rekenen.

We moeten de komende jaren 20 miljoen euro besparen. Dat doet pijn. Maar besparen is geen visie. De vraag is niet of de omstandigheden moeilijk zijn. De vraag is hoe wij daarop antwoorden.

Ik ben ervan overtuigd dat de VUB sterker wordt wanneer zij scherpte combineert met vertrouwen. Met minder middelen mogen we ons niet laten kortwieken of irrelevant maken. We moeten helder prioriteren, kwaliteit beschermen en blijven pionieren waar het ertoe doet.

Dit beleidsplan vertrekt vanuit drie overtuigingen.

- 1.** Onze vrijzinnig-humanistische waarden blijven ons kompas. Vrij onderzoek, kritisch denken en respect voor menselijke waardigheid zijn geen slogans. Ze bepalen hoe wij beslissen en hoe wij samenwerken.
- 2.** Wetenschap en onderwijs zijn onze kern. We blijven pionieren in onderzoek en valoriseren waar dat maatschappelijke meerwaarde creëert. We bouwen onderwijs dat studenten niet alleen aantrekt, maar ook laat slagen.
- 3.** Vertrouwen is de basis van leiderschap. De VUB is een democratische universiteit. Richting geven betekent hier niet opleggen, maar verbinden. Niet vermijden om te beslissen, maar beslissen met uitleg en verantwoordelijkheid.



De komende pagina's beschrijven hoe we de volgende fase ingaan: met duidelijke prioriteiten, met respect voor onze gemeenschap en met de ambitie om ook onder druk relevant en toekomstgericht te blijven.

Ik stel mij opnieuw kandidaat als rector van de Vrije Universiteit Brussel, omdat ik ervan overtuigd ben dat we deze volgende fase best met continuïteit én scherpheid ingaan. De fundamenten zijn gelegd. De richting is duidelijk. De omstandigheden zijn moeilijker, maar onze opdracht niet minder belangrijk.

Ik vraag het vertrouwen van de universitaire gemeenschap om deze verantwoordelijkheid verder op te nemen. Niet om alles hetzelfde te houden, maar om samen te bewaken wat sterk is en gericht te versterken wat nodig is.

Met openheid, met volharding en met respect voor onze gemeenschap.

De komende jaren worden niet eenvoudig. Maar de VUB heeft nooit een makkelijke weg gehad.

We blijven bouwen aan een universiteit die relevant is, die kwaliteit centraal zet en die haar waarden niet loslaat wanneer het moeilijk wordt.

WAT WE HEBBEN VERANKERD STRUCTURELE KEUZES DIE DE VUB STERKER MAAKTEN

VAN LOSSE INITIATIEVEN NAAR EEN STRUCTUREEL WELZIJNS- EN LEIDER- SCHAPSBELEID

De voorbije beleidsperiode hebben we bewust gekozen om welzijn, erkennen en waarderen niet langer als losse initiatieven te benaderen, maar als een samenhangend en organisatiebreed beleidskader. In een universiteit die groeit en complexer wordt, is aandacht voor mensen geen bijkomstigheid. Het is een voorwaarde voor kwaliteit.

Een belangrijke stap was de hervorming van het ZAP-loopbaanbeleid. Het vroegere bevorderingssysteem, sterk gebaseerd op quota en periodieke evaluaties, werd door velen als weinig transparant en demotiverend ervaren. We hebben dat systeem vervangen door afsprakennota's en een structurele feedbackcyclus, met nadruk op functioneren, teamimpact en leiderschap. Die hervorming heeft het bevorderingsbeleid eerlijker en inhoudelijk consistentier gemaakt.

Maar leiderschap en erkenning beperken zich niet tot het ZAP. Ook binnen het ATP hebben we ingezet op duidelijkere ontwikkeltrajecten en gesprekscycli, zodat expertise zichtbaar wordt en professionele groei ondersteund wordt. De professionalisering van processen en de verduidelijking van verantwoordelijkheden maken dat ondersteunende diensten hun rol als volwaardige partner in onderwijs en onderzoek sterker kunnen opnemen.

Met Engaged Leading hebben we een VUB-breed leiderschapskader ontwikkeld dat geldt voor alle leidinggevenden, ongeacht hun statuut. Leiderschap wordt daarin niet herleid tot formele positie, maar gezien als verantwoordelijkheid voor teamdynamiek, transparante communicatie en zorg voor mensen. Via gerichte opleidingen, de jaarlijkse Engaged Leading Week en de integratie van dit kader in loopbaanbeleid en gesprekscycli, is leiderschapsontwikkeling vandaag structureel verankerd. Welzijn werd eveneens systematischer aangepakt. Voor personeel en doctoraatsstudenten werd het psychosociaal beleid versterkt, met duidelijkere toegang tot ondersteuning, een expliciete preventielijn en scherpere rolafbakening voor leidinggevenden. De aanpak van grensoverschrijdend gedrag werd inhoudelijk en procedureel verankerd, zodat meldingen zorgvuldig en professioneel behandeld worden.

De volgende fase in dit traject omvat bijkomende structurele randvoorwaarden: een periodieke welzijnsbevraging als kompas, een geïntegreerd Dynamisch Risicobeheersysteem waarin ook psychosociale risico's opgenomen worden, en versterkte communicatie zodat iedereen weet waar hij of zij terecht kan bij bezorgdheden. De invoering van een Employee Assistance Program (EAP) moet elke medewerker toegang geven tot gespecialiseerde hulp wanneer dat nodig is.

Dit alles kadert in een bredere visie op mensgericht leiderschap. Duurzame academische excellentie ontstaat niet in isolement. Ze is het resultaat van samenwerking tussen academisch personeel, ondersteunende diensten en studenten. Een gezonde universiteit steunt op wederzijds respect, duidelijke verwachtingen en een cultuur van feedback en vertrouwen.

VAN VERSNIPPERING EN COMPLEXITEIT NAAR SCHAAL EN SLAGKRACHT

De voorbije jaren hebben we bewust gekozen om onze organisatie minder versnipperd en sterker samenwerkend te maken. Dat was geen technische oefening, maar een strategische keuze om onze slagkracht te verhogen.

In onderzoek hebben we de overgang gemaakt van meer dan 150 verspreide onderzoeksgroepen naar een structuur met 42 Large Research Groups en 50 reguliere groepen. Vandaag werkt ongeveer 65 procent van onze ZAP-leden binnen een Large Research Group. Die verhouding blijkt gezond: groot genoeg om kritische massa en internationale zichtbaarheid te creëren, met ruimte voor gespecialiseerde niche-expertise.

Deze schaalvergroting heeft meerdere effecten gehad. Administratieve ondersteuning kan efficiënter georganiseerd worden. Interdisciplinair onderzoek wordt vergemakkelijkt. Jonge onderzoekers vinden gemakkelijker een sterke inbedding. Extern treden we coherenter naar voren in nationale en Europese financieringskanalen.

Parallel hebben we ook binnen faculteiten stappen gezet in schaaloptimalisatie. Projecten zoals de pooling van vakgroepssecretariaten en front office werking zijn

vandaag operationeel of worden onderzocht. Zij laten toe om expertise te bundelen, werkdruk te spreiden en continuïteit te garanderen. De komende periode zullen de effecten daarvan nog duidelijker zichtbaar worden.

Niet alle ambities inzake schaal en vereenvoudiging zijn gerealiseerd. Het voorstel tot hervorming van het Organiek Statuut, dat een aanzienlijke vereenvoudiging van de centrale en decentrale governance beoogde, behaalde wel een meerderheid in de Universiteitsraad maar niet de vereiste tweederdemeerderheid. Dat was een belangrijk signaal. Wendbaarheid is nodig, maar moet gedragen worden.

Los van die structurele hervorming zijn wel meerdere procesmatige verbeteringen gerealiseerd. Voor de roostering werd een nieuw beleid en - software geïmplementeerd. Dat verhoogt de voorspelbaarheid voor studenten en docenten en vermindert manuele fouten. Het roosteringstraject loopt verder met het oog op bijkomende optimalisaties.



Binnen Onderwijs- en Studentenzaken werden kernprocessen vereenvoudigd: aanmelden en toelaten, afleveren van attesten, onboarding van PhD-studenten en de behandeling van interne beroepen, waarbij ook AI-ondersteuning wordt ingezet. In financiële processen wordt binnenkort een nieuwe softwareomgeving

uitgerold, die rapportering en opvolging transparanter en efficiënter maakt.

Deze stappen lijken technisch, maar ze zijn essentieel. Ze zorgen ervoor dat onderwijs en onderzoek ondersteund worden door een organisatie die betrouwbaarder en professioneler functioneert.

VAN AMBITIE NAAR INTERNATIONALE POSITIONERING VAN HET ONDERZOEK

De voorbije jaren hebben we onze internationale onderzoekspositie doelgericht versterkt. We kozen ervoor om ambitie om te zetten in structuur, ondersteuning en strategische focus.

Binnen het vicerectoraat Onderzoek stroomlijnden we regels, instrumenten en budgetten en koppelden we beleidskeuzes explicieter aan kwaliteit en impact. Met de verdere uitbouw van de Grote Onderzoeksgroepen creëerden we kritische massa en positioneerden we VUB-teams sterker in nationale en Europese competities. Tegelijk ontwikkelden we voor reguliere onderzoeksgroepen een aangepast steunmechanisme dat hun eigen dynamiek erkent en vanaf volgend jaar structureel wordt uitgerold.

Die aanpak vertaalt zich in concrete resultaten. Onze onderzoekers verhoogden hun succesgraad in competitieve financieringskanalen, zowel bij het FWO als binnen Europa. We versterkten onze ERC- en MSCA-ondersteuning via gerichte vrijstellingen om ERC-dossiers voor te bereiden en via een gespecialiseerd EU-fundingteam. In 2024 groeide de VUB uit tot een top-20 ontvanger van EU-projectgelden binnen meer dan duizend Europese universiteiten, goed

voor 156,5 miljoen euro aan onderzoeksinkomsten. Dat resultaat is geen toeval. Het is het gevolg van interne schaalvergroting, gerichte begeleiding en strategische internationale positionering.

Een belangrijke hefboom in die internationale positionering is onze rol binnen de Europese universiteitsalliantie EUTOPIA. We namen daarin een voortrekkersrol op en verankerden de alliantie VUB-breed in onderwijs, onderzoek en innovatie. EUTOPIA is geen apart project gebleven, maar groeide uit tot een structurele pijler van onze internationale strategie. Onderzoekers benutten het netwerk voor gezamenlijke projectaanvragen, joint PhD-trajecten en strategische onderzoeksakkoorden. Flankerende projecten rond levenslang leren, onderzoek en innovatie versterken die samenwerking verder.

Door EUTOPIA actief mee vorm te geven, positioneren we de VUB als medebepaler van de Europese universitaire toekomst. Vanuit Brussel, het hart van Europa, verbinden we academische samenwerking met Europese beleidsdynamiek. Dat versterkt onze zichtbaarheid, onze invloed en onze aantrekkingskracht voor talent.

We creëerden bovendien extra hefboomen voor jong talent. Met de 10 procent OZR ZAP-aanstellingen bieden we beloftevolle postdocs perspectief binnen de VUB. Met FWO-opvangmandaten geven we onderzoekers stabiliteit in een context van dalende slaagkansen. We actualiseerden het doctoraatsreglement, voerden duidelijke afsprakennota's in tussen doctoraatsstudenten en promotoren en organiseren systematische bevragingen via de PhD-survey. De Doctoral Schools breidden hun opleidingsaanbod verder uit en versterken zo de academische en professionele ontwikkeling van onze predocs.

Op het vlak van onderzoeksinfrastructuur bouwden we het Core Facilities-beleid verder uit. We investeerden niet alleen in biomedische en natuur- en toegepaste wetenschappen, maar ondersteunden ook nieuwe initiatieven binnen de humane wetenschappen. Met het initiatief Networks for Societal Impact through Science (NSIS) stimuleerden we interdisciplinair onderzoek met expliciete maatschappelijke finaliteit.

We namen ook inhoudelijke verantwoordelijkheid in nieuwe domeinen. Als één van de eerste universiteiten ontwikkelden we een geïntegreerd AI-onderzoeksbeleid, met duidelijke richtlijnen rond integriteit en ethiek én met ondersteuning voor innovatieve toepassingen. We verankerden open science via een green open access- en FAIR-data-beleid. Vandaag publiceren VUB-onderzoekers meer onderzoeksdatasets dan eender welke andere universiteit in Vlaanderen.

Tegelijk versterkten we de normatieve fundamenten van ons onderzoek. We actualiseerden charters rond academische vrijheid en mensenrechten en vertaalden die in concrete richtlijnen voor internationale samenwerking. We beschermden onderzoekers tegen academische intimidatie en breidden onze steun aan Scholars at Risk uit, onder meer voor wetenschappers uit de Verenigde Staten wiens werk onder druk staat.

Met deze keuzes hebben we internationale ambitie omgezet in structurele positie. Niet als doel op zich, maar als versterking van onze kernopdracht.



INNOVATIE ALS STRATEGISCHE PIJLER

De voorbije jaren is innovatie en valorisatie stevig verankerd als strategische pijler van de universiteit. We hebben onze positie in toegepast onderzoek en innovatie systematisch versterkt en tegelijk de professionalisering van onze ondersteuning uitgebouwd.

In Vlaanderen verhoogden we onze middelen voor toegepast onderzoek aanzienlijk. De financiering via FWO en VLAIO – waaronder SBO-projecten, TBM, clusterprojecten, thematische ICON-projecten, Landbouw, TETRA, COOCK, Innovatie- en Baekeland-mandaten – steeg van 15 miljoen euro in 2022 naar 24 miljoen euro in 2025. Die groei bevestigt dat onze onderzoekers competitief zijn in kanalen die economische en maatschappelijke valorisatie centraal stellen.

Ook in Brussel verstevigden we onze positie.

Via Innoviris genereerden we gemiddeld 5 miljoen euro per jaar aan inkomsten, goed voor bijna de helft van de Brusselse universitaire enveloppe. Daarmee positioneren we ons als centrale innovatiepartner in het gewest.

Op Europees niveau groeiden onze innovatiegedreven onderzoeksinkomsten van 14 miljoen euro in 2022 naar 24 miljoen euro in 2025. De i-ISO-aanpak – identificeren, informeren, stimuleren en ondersteunen – speelt hierin een sleutelrol. Door onderzoekers actief te begeleiden bij het ontwikkelen van impactvolle projectvoorstellen verhoogden we systematisch hun slaagkansen. Via cofinanciering door het IOF maakten we

bovendien het MSCA Impact-programma mogelijk, waarmee twintig postdoctorale fellowships werden ondersteund met expliciete maatschappelijke en ondernemerschapsimpact.

De professionalisering van valorisatie werd verder uitgebouwd. We sloten de voorbije vier jaar 18 licentie- en transferovereenkomsten af, goed voor 7,3 miljoen euro, en richtten 14 spin-offbedrijven op. Onze octrooiportefeuille telt vandaag 228 actieve octrooifamilies. Die cijfers tonen niet alleen activiteit, maar ook kwaliteit en consistentie. Samen met Startlab. brussel bouwden we een breed beleid rond (intra)ondernemerschap uit, gericht op zowel onderzoeksgebaseerde spin-offs als studenten-ondernemingen. Naast het QBIC-partnership boorden we bijkomende fondsen aan om de toegang tot startkapitaal te vergemakkelijken.

Innovatie verankerden we ook fysiek in onze infrastructuur. We ontwikkelden Researchpark Zellik verder als cluster rond energietechnologie, gezondheidstechnologie en deeptech, waaronder robotica. Het Nexus Data Center, dat ook de Vlaamse supercomputer Sofia huisvest, fungeert als vlaggenschip van deze ontwikkeling. In 2026 namen we het eigenaarschap van Researchpark Zellik over van VLAIO, waardoor we strategischer kunnen sturen op lange termijn.

Op de campus in Etterbeek inaugureerden we samen met VIB de Bio-Incubator Brussel (BIB), waarmee we de brug tussen biomedisch onderzoek en ondernemerschap versterken. Daarnaast voerden we een actief place-making-beleid om de zichtbaarheid en aantrekkelijkheid van onze campussen te verhogen.

We breidden innovatie niet alleen uit in technologische domeinen. Ook in de Humane en Sociale Wetenschappen stimuleerden we maatschappelijke valorisatie en alternatieve

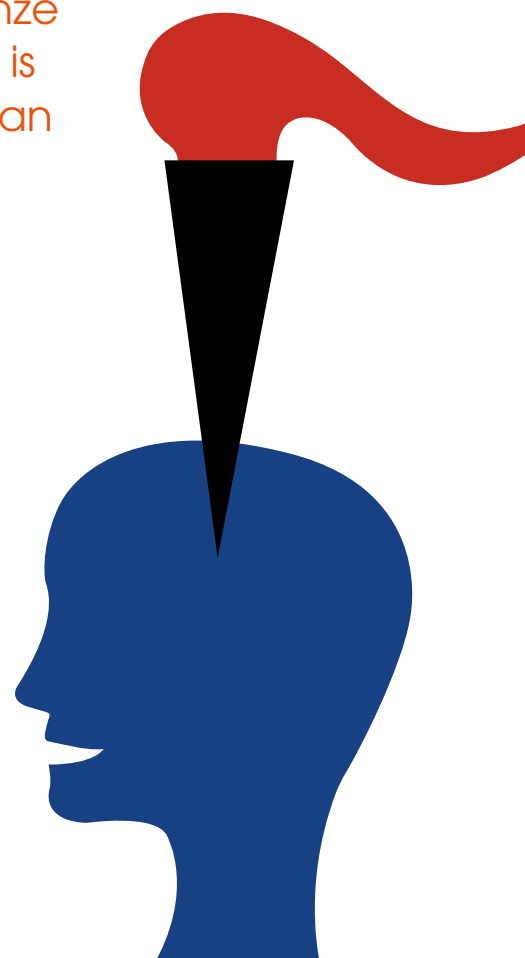
financieringskanalen, waaronder filantropie. Samenwerkingen zoals die met de Helios Foundation rond duurzaamheidsonderzoek tonen dat impact meerdere vormen kan aannemen.

We engageerden ons bovendien in innovatieve samenwerkingen binnen de sociale economie. Met AMAB, een maatwerkbedrijf, werken we strategisch samen om mensen die langdurig uit het arbeidsproces zijn verdwenen opnieuw perspectief te bieden. Daarmee verbinden we innovatie met maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Ook defensieonderzoek benaderen we vanuit een helder normatief kader. Het Ethisch Comité binnen de Raad van Bestuur heeft duidelijke ethische principes vastgelegd voor dual use- en defensiegerelateerde projecten. Binnen die krijtlijnen kunnen we deelnemen aan nieuwe Vlaamse, Belgische en Europese financieringskanalen, zonder onze waarden uit het oog te verliezen.

Ten slotte versterkten we onze filantropische werking. In 2024 ontving de VUB Foundation 5,1 miljoen euro, waarvan 360.000 euro uit legaten bestemd voor leerstoelen. We bouwden duurzame relaties uit met schenkers en verstevigden het fellowshipprogramma als instrument om talent aan te trekken en langdurige betrokkenheid te stimuleren.

Door innovatie en valorisatie structureel te organiseren, hebben we onze maatschappelijke impact vergroot én onze financiële veerkracht versterkt. Innovatie is vandaag een geïntegreerd onderdeel van onze academische opdracht.



ARTIFICIËLE INTELLIGENTIE ALS TRANSVERSALE HEFBOOM

AI werd de voorbije beleidsperiode bewust transversaal ingebed: in onderwijs, onderzoek, administratie en duurzaamheid. Deze aanpak, AI als instrument binnen elk thema, eerder dan als geïsoleerd project, zorgde ervoor dat de essentie van AI-beleid reeds aan bod komt in de secties hierboven. Toch verdienen enkele structurele realisaties aparte vermelding.

De VUB stelde als één van de eerste Vlaamse universiteiten een opdrachthouder Artificiële Intelligentie aan en publiceerde een gedifferentieerd AI-beleidskader voor onderwijs en onderzoek. De OO-scan, een geautomatiseerde AI-analyse van alle 4.684 opleidingsonderdeelfiches op frauderisico, was een primeur in Vlaanderen; het aandeel risicovolle vakken daalde significant na gerichte begeleiding. Er werd €300.000

vrijgemaakt via curriculumvernieuwingsmandaten om AI-geletterdheid structureel in curricula te verankeren. Docenten en onderzoekers kregen ondersteuning via o.a. AI for Education, een kennisplatform en een taalmodelondersteuningscel. Voor administratie verwerkt AI jaarlijks meer dan 730 beroepsdossiers als ondersteuning voor de Centrale Interne Beroepscommissie; juridische controle en beslissing blijven bij de commissie. Een bottom-up implementatiestrategie via inspiratieoproepen activeerde interne ambassadeurs en vermeed top-down uitrol die grote taalmodellen niet verdragen.

AI krijgt hier bewust een aparte plaats om die eerste realisaties zichtbaar te maken, maar blijft tegelijk transversaal ingebed in alle andere beleidsthema's. Die lijn trekken we in 2026–2030 consequent door, zodat de essentie van AI ook daar structureel aan bod blijft komen.



EEN DOORDACHT ONDERWIJS- EN STUDENTENBELEID

De voorbije jaren hebben we ook in onderwijs een duidelijke koers uitgezet. We hebben niet gereageerd op veranderingen, maar bewust richting gekozen.

We tekenden een blended en hybride onderwijsmodel uit. Dat combineert fysieke aanwezigheid met digitale ondersteuning, en vraagt zowel didactische begeleiding als duidelijke afspraken. Investerings in onderwijsinfrastructuur zijn expliciet afgestemd op de hybride realiteit waarbij lokalen, technologie en pedagogische aanpak elkaar versterken.

Tegelijk hebben we artificiële intelligentie niet genegeerd, maar geïntegreerd in een doordacht kader. We ontwikkelden richtlijnen voor verantwoord AI-gebruik in onderwijs, zowel voor studenten als voor lesgevers. Met de ontwikkeling van een AI-ondersteunde OO-scan screenden we meer dan 4.500 opleidingsonderdeelfiches op risico's rond AI-fraude. Daarmee namen we in Vlaanderen een voortrekkersrol op.

We ondersteunden docenten actief via lezingenreeksen zoals "AI for Education" en via een gespecialiseerde taalmodelsupportcel. Door AI niet als bedreiging maar als leeruitdaging te benaderen, versterken we didactische kwaliteit en academische integriteit.

Parallel pakten we het studierendement systematischer aan. We analyseerden data rond studievoortgang en ondersteunden opleidingen met aanhoudend lage slaagcijfers intensiever. Studenten met verminderde studievoortgang benaderden we proactief

en aanklampend. De nieuwe wetgeving rond studievoortgangsbewaking en remediëring implementeerden we coherent.

We hervormden de interne kwaliteitscyclus en verminderden de planlast, met scherpere focus op strategieplannen en continue verbetering.

Duurzaamheid kreeg een expliciete plaats in het curriculum en in levenslang leren. We introduceerden nieuwe opleidingsonderdelen, ontwikkelden de microcredential "Sustainability" en organiseerden gerichte initiatieven zoals klimaatbootcamps. VUB-lesgevers namen het voortouw in verschillende Connected Communities rond duurzaamheid binnen EUTOPIA.

Ook inclusie en welzijn bij studenten kregen structurele aandacht. We ontwikkelden een grenswijs beleid rond de preventie en aanpak van grensoverschrijdend gedrag. We voerden een voorkeursnamenbeleid in en ontwierpen een gedragscode voor studenten als inclusie-anker. We versterkten procedures voor crisissituaties, organiseerden trainingen in zorgzaamheid en peer support en ondersteunden welzijnsactoren met gerichte sensibiliseringscampagnes.

Door deze keuzes hebben we onderwijs niet alleen aangepast aan veranderende omstandigheden, maar structureel versterkt. We combineren pedagogische innovatie, digitale maturiteit, studeerbaarheid en inclusie in één samenhangend beleid.

WAT NIET WERD GEREALISEERD, EN WAT WE DAARUIT LEERDEN

Niet alle ambities uit de voorbije beleidsp periode zijn volledig gerealiseerd. Dat verdient openheid.

De hervorming van het Organiek Statuut, die een grondige vereenvoudiging van onze governance en een hertekening van centrale en decentrale structuren beoogde, behaalde wel een meerderheid in de Universiteitsraad maar niet de vereiste tweederdemeerderheid. Daarmee werd duidelijk dat structurele hervormingen in een democratisch bestuurd universiteit alleen duurzaam kunnen zijn wanneer ze op breed draagvlak steunen.

We hebben uit dat traject geleerd dat tempo en betrokkenheid zorgvuldig moeten worden afgestemd. Wendbaarheid blijft noodzakelijk, maar mag niet ervaren worden als versnelling zonder voldoende verankering. Structurele

verandering vraagt niet alleen inhoudelijke argumentatie, maar ook tijd en vertrouwen.

Ook in schaaloptimalisatie en procesvereenvoudiging hebben we niet overal het gewenste ritme gehaald. Sommige projecten lopen trager dan voorzien. Dat is geen reden om ze los te laten, maar wel om ze realistischer te faseren en beter te communiceren.

In onderwijs en studierendement zien we vooruitgang, maar we de kloof met de andere universiteiten is nog steeds groot. Dat toont dat structurele verbetering tijd vraagt en dat we blijvend moeten investeren in begeleiding, oriëntering en kwaliteitsbewaking.

Wat we vooral geleerd hebben, is dit: verandering werkt wanneer ze helder wordt gekaderd, transparant wordt toegelicht en consequent wordt opgevolgd.

Niet door te forceren, maar door richting te geven en vertrouwen op te bouwen.



MET DIT FUNDAMENT EEN NIEUWE FASE IN

De voorbije jaren hebben we onze universiteit versterkt. We hebben structuren vereenvoudigd, internationale positie uitgebouwd, innovatie verankerd en welzijn en leiderschap structureel aangepakt. We hebben geleerd waar verandering tijd vraagt en waar draagvlak cruciaal is.

Dat fundament geeft vertrouwen.

Maar het betekent niet dat de volgende periode eenvoudiger wordt. Integendeel. We gaan een fase in waarin prioriteiten scherper moeten worden gesteld en waarin financiële ruimte beperkter is.

Wat we hebben opgebouwd, moeten we nu behoeden en gericht versterken. Dat vraagt helderheid, consistentie en verantwoordelijkheid.



DE UITDAGINGEN VAN VANDAAG

EEN VERANDERDE OMGEVING

De context waarin universiteiten vandaag opereren, is fundamenteel gewijzigd.

Internationaal staat de positie van wetenschap onder druk. In meerdere landen wordt academische expertise openlijk betwist en worden universiteiten geconfronteerd met ideologische aanvallen. Polarisering bemoeilijkt genuanceerd debat en tast het vertrouwen in kennisinstellingen aan.

Tegelijk versnellen technologische ontwikkelingen. Artificiële intelligentie beïnvloedt onderzoeksmethodes, publicatiepraktijken, onderwijsorganisatie en evaluatie. Universiteiten moeten tegelijk pionieren en waken over integriteit.

Ook het financiële kader is aanzienlijk strakker geworden. De Vlaamse besparingen in het hoger onderwijs treffen alle instellingen, maar hebben een uitgesproken impact op Brussel. Op federaal niveau creëren onzekerheden rond onderzoeksstimuli en pensioenregelingen bijkomende spanning.

Het Brussels Gewest kende een lange periode van politieke stilstand, wat belangrijke projecten vertraagde en investeringszekerheid verminderde. Intussen is er opnieuw een Brusselse regering gevormd, wat perspectief biedt op hernieuwde stabiliteit, maar de budgettaire realiteit blijft beperkt.

Daarbovenop groeit de VUB verder. De instroom van studenten blijft hoog en de internationale aantrekkingskracht neemt toe. Die groei vertaalt zich niet automatisch in proportionele financiering.

De combinatie van stijgende verwachtingen en beperkte middelen creëert structurele druk op organisatie, personeel en investeringsruimte.

De komende jaren moeten we 20 miljoen euro besparen. Dat vereist discipline en duidelijke prioriteiten. Het betekent dat we bewuster moeten afwegen waar we middelen inzetten en hoe we onze kernopdracht beschermen.

Deze context vormt het
uitgangspunt voor de keuzes die
volgen.



ONZE KOERS

VISIE EN BELEIDSPRINCIPES

Vrijzinnig humanisme blijft ons kompas

In een wereld waarin geopolitieke evenwichten verschuiven en maatschappelijke spanningen toenemen, zijn onze waarden geen bijkomstigheid. Ze vormen ons kompas.

Vrij onderzoek, kritisch denken, vrijheid, gelijkheid en verbondenheid zijn geen abstracte begrippen. Ze bepalen hoe wij onderwijs organiseren, hoe wij onderzoek voeren en hoe wij omgaan met maatschappelijke controverse. Ze helpen ons technologie menselijk te houden, zorg centraal te stellen en onafhankelijke wetenschap te beschermen.

Wij zijn en blijven een universiteit van het Vrij Onderzoek. Dat betekent dat wij ons uitspreken wanneer menselijke waardigheid wordt geschonden. Dat wij ons distantiëren van politieke stromingen die discriminatie aanwakkeren of geweld legitimeren. Dat wij academische diplomatie inzetten waar mogelijk om bij te dragen aan dialoog en vreedzame oplossingen.

Onze onderscheidingen – eredoctoraten en Difference Day Awards – zijn geen

ceremonieel. Ze drukken uit waar wij voor staan: mensenrechten, internationaal recht, vrijheid van meningsuiting en bescherming van bedreigde wetenschappers.

Op onze campussen is geen plaats voor haat, vernedering of intimidatie. We verwelkomen debat, maar verwachten respect. “Speak freely, listen respectfully, different opinions matter” is geen slogan, maar een praktijk. Protest is legitiem. Vandalisme en intimidatie niet.

Vrijzinnig humanisme is geen verleden tijd. Het is dagelijkse verantwoordelijkheid.



EUROPA ALS STRATEGISCHE RUIMTE

De VUB is diep verankerd in Brussel en in Europa. Een kwart van onze studentenpopulatie is internationaal. Onze anderstalige opleidingen zijn sterk uitgebouwd zonder onze Nederlandstalige basis te ondergraven. Ons onderzoek is internationaal ingebed en zichtbaar.

Europa bevestigt vandaag opnieuw het belang van kennis en innovatie. Vrij onderzoek wordt erkend als een noodzakelijke “fifth freedom”. In een wereld van geopolitieke competitie moeten Europese universiteiten samenwerken om relevant te blijven.

Via EUTOPIA hebben we een actieve rol opgenomen in het uitbouwen van een Europese universiteitsalliantie die verder gaat dan mobiliteit. We verbinden curricula, ontwikkelen microcredentials, bouwen gezamenlijke onderzoeksprojecten en versterken innovatie-ecosystemen. Dat doen we niet uit prestige, maar uit overtuiging dat samenwerking schaal en impact creëert.

Naast Europa kiezen we voor gerichte, selectieve partnerschappen in onder meer Canada en het Globale Zuiden. Daarbij hanteren we duidelijke ethische en juridische toetsingskaders, met aandacht voor mensenrechten en kennisveiligheid.

Internationalisering is voor ons geen doel op zich. Ze versterkt onderwijs, onderzoek en dienstverlening. Wie vandaag niet samenwerkt, verliest internationale relevantie.

WETENSCHAP ALS FUNDAMENT

Wetenschap is de basis van maatschappelijke vooruitgang. Ze vraagt onafhankelijkheid, ruimte en bescherming.

Vandaag staan wetenschappers wereldwijd onder druk. Ideologische aanvallen, polarisering en wantrouwen maken hun werk moeilijker. Wij nemen de verantwoordelijkheid om onze onderzoekers te beschermen en hen de ruimte te geven om toekomstgericht te werken.

Wetenschap moet tegelijk excellent en relevant zijn. Relevantie betekent erkenning

door internationale peers én betekenis voor de samenleving. De oplossingen voor klimaatverandering, vergrijzing, geopolitieke instabiliteit en sociale ongelijkheid zullen voortkomen uit onderzoek. Ook fundamenteel, nieuwsgierigheidsgedreven onderzoek blijft daarbij essentieel.

Open Science, duurzaamheid en maatschappelijke impact zijn geen bijkomende verplichtingen. Ze maken integraal deel uit van kwaliteit.

FOCUS ALS VOORWAARDE VOOR KWALITEIT

Groei heeft ons sterker gemaakt, maar ook complexer. Niet alles kan blijven zoals het is.

In een context van beperkte middelen moeten we vereenvoudigen, versnippering afbouwen en duidelijke prioriteiten stellen. Dat doen we niet willekeurig, maar op basis van kwaliteit, sterktes en maatschappelijke relevantie.

Focus betekent niet verarmen. Het betekent versterken wat werkt. Het betekent investeren waar we impact hebben. Het betekent eerlijk evalueren waar inspanningen onvoldoende rendement opleveren.

Onze kern blijft helder: sterk onderwijs, relevant onderzoek en maatschappelijke verantwoordelijkheid.

PIONIEREN BETEKENT SLIMMER WERKEN

De VUB is uitgegroeid tot een middelgrote internationale universiteit. Dat vraagt organisatorische maturiteit.

Vandaag betekent pionieren niet noodzakelijk groter worden. Het betekent slimmer organiseren. Het betekent digitale mogelijkheden benutten zonder de menselijke maat te verliezen. Het betekent onderwijs helder en studeerbaar maken. Het betekent onderzoeksinfrastructuur delen waar mogelijk. Het betekent processen zo ontwerpen dat ze ondersteunen in plaats van vertragen.

Onze belangrijkste rijkdom zijn mensen en kennis. Daar blijven we in investeren.

SAMEN VERANTWOOR- DELIJKHEID NEMEN

De komende jaren zullen niet eenvoudig zijn. Maar de VUB is geen hiërarchische instelling die top-down beslissingen oplegt. We zijn een democratische universiteit met sterke betrokkenheid.

Personeel en studenten zijn geen uitvoerders van beleid, maar mede-bouwers. Besparingen vragen inspanningen, maar mogen niet leiden tot cynisme of onderling wantrouwen.

We worden sterker wanneer we eerlijk kijken naar wat nodig is, duidelijke prioriteiten stellen en samen verantwoordelijkheid dragen voor de uitvoering.



ONZE PRIORITEITEN 2026–2030

HELDER KIEZEN, SAMEN UITVOEREN

De komende jaren focussen we op een beperkt aantal duidelijke prioriteiten. Niet om minder te doen, maar om sterker te worden in wat essentieel is.

1. PIONIEREN IN WETENSCHAP

De VUB is groot geworden door te pionieren in wetenschap. Niet door te volgen, maar door nieuwe onderzoeklijnen te openen, disciplines te verbinden en maatschappelijke uitdagingen met academische diepgang aan te pakken. Die pioniersrol wil ik niet alleen behouden, maar versterken.

In een context waarin wetenschap onder druk staat en financiële ruimte beperkter wordt, is voorzichtigheid begrijpelijk. Toch mogen we ons niet laten verengen tot louter beheer. Net dan moeten we ruimte blijven maken voor excellent en toekomstgericht onderzoek. Pionieren betekent investeren in kwaliteit, jonge generaties onderzoekers kansen geven en academische vrijheid actief beschermen.

Het is daarom belangrijk gericht te blijven investeren in hefboomen met hoge return. Ook kleinere, slimme investeringen kunnen een grote hefboom creëren, ook wanneer financieringskanalen onder druk staan. Zo borgen en versterken we de 10 procent OZR ZAP-aanstellingen. Ze bieden beloftevolle postdocs perspectief binnen de VUB en zorgen voor continuïteit in onze onderzoeks-

lijnen. We behouden de BAS-bonus voor Grote Onderzoeksgroepen en voeren gerichte groeifinanciering in voor excellente nichegroepen. Kwaliteit blijft het doorslaggevende criterium.

We blijven investeren in onderzoeksinfrastructuur. Via het Core Facilities-beleid delen we infrastructuur duurzaam en efficiënt, ook binnen de humane wetenschappen. Met het initiatief Networks for Societal Impact through Science stimuleren we interdisciplinair onderzoek met maatschappelijke finaliteit.

De begeleiding van doctoraatsstudenten versterken we via het vernieuwde doctoraatsreglement, duidelijke afsprakennota's, systematische opvolging via de PhD-survey en een sterk uitgebouwd aanbod van Doctoral Schools. Via FWO-opvangmandaten bieden we onderzoekers stabiliteit in een competitieve omgeving.

Onderzoeksgroepen ondersteunen we gericht op vlak van administratie, personeelsbeleid en projectwerving. Pionieren vraagt niet alleen inhoudelijke excellentie, maar ook professionele omkadering.





Internationaal bouwen we een structureel partnerportfolio uit met minstens zes preferentiële Europese en zes mondiale partners. EUTOPIA vormt daarbij een strategisch fundament. We versterken ondersteuning voor ERC- en MSCA-aanvragen, onder meer via het MSCA Impact-programma met IOF-cofinanciering.

We vergemakkelijken data- en onderzoeksuitwisseling met het UZ Brussel, zodat klinische expertise en academisch onderzoek elkaar sneller versterken.

Academische vrijheid blijft niet onderhandelbaar. We beschermen onderzoekers tegen externe druk, ondersteunen Scholars at Risk en voorzien leerstoelen voor wetenschappers wiens werk onder zware druk staat.

In artificiële intelligentie willen we blijven pionieren. AI is een onderzoeksdomein op zich én een katalysator voor alle disciplines. We benutten haar potentieel en bewaken tegelijk integriteit en transparantie. Via green open access en FAIR-data bouwen we verder aan een cultuur van Open Science.

Met een vernieuwd stelsel van wetenschapsprijzen erkennen we pionierswerk bij early- en mid-career onderzoekers.

Tegen 2030 wil ik dat de VUB wordt erkend als een universiteit die blijft pionieren in wetenschap, ook onder druk.

2. VALORISEREN EN INNOVEREN MET IMPACT

Onderzoek krijgt volle betekenis wanneer het wordt gevaloriseerd. Valoriseren betekent kennis vertalen naar toepassingen in zorg, duurzaamheid, technologie, sociale innovatie en beleid.

De voorbije jaren hebben we aangetoond dat groei in toegepast onderzoek mogelijk blijft, ook wanneer sommigen voorspelden dat we tegen onze grenzen zouden botsen.

We bouwen verder op onze sterke positie in Vlaamse kanalen zoals SBO, TBM, ICON, TETRA, COOCK en Baekelandmandaten. In Brussel consolideren we onze rol via Innoviris. Europees versterken we onze innovatiegedreven onderzoeksinkomsten via gerichte ondersteuning.



De i-ISO-aanpak blijft onze hefboom. Door onderzoekers actief te begeleiden bij impactparagrafen en valorisatiestrategieën verhogen we hun slaagkansen.

Onze octrooiportefeuille van 228 actieve families vormt een sterke basis. We reorganiseren de IP & Licensing-cel om

meer licentie-inkomsten te genereren en ontwikkelen een helder VUB spin-off model met transparante afspraken rond equity en IP.

Samen met Startlab.brussel ondersteunen we studentenondernemerschap en spin-offs. Via QBIC en andere fondsen verbeteren we de toegang tot startkapitaal.

We versterken onze connectie met de industrie en de inbedding van onze spin-offs door het Researchpark Zellik (RPZ) verder uit te bouwen met een duidelijke focus op energietechnologie, gezondheidstechnologie en deeptech. Het Nexus Data Center, waar ook de Vlaamse supercomputer Sofia is ondergebracht, versterkt onze infrastructuur. De overdracht van het eigenaarschap van RPZ van VLAIO naar de VUB geeft ons strategische sturingsruimte.

Samen met VIB bouwen we de Bio-Incubator Brussel verder uit. Via actief place-making versterken we de zichtbaarheid van onze campussen.

We versterken regionale verankering in Halle-Pajottenland, Neder-Over-Heembeek, Aalst en Oostende.

Deelname aan defensieonderzoek kan enkel binnen het ethisch kader zoals door het Ethisch Comité van de Raad van Bestuur vastgelegd en na beoordeling door de bevoegde commissie. Innovatie in de Humane en Sociale Wetenschappen stimuleren we via alternatieve financiering en samenwerkingen, onder meer met AMAB in de sociale economie.

Via de VUB Foundation versterken we filantropische fondsenwerving en bouwen we duurzame relaties uit met schenkers en alumni.

3. ONDERWIJS EN STUDENTENBELEID: ONDERSTEUNING DIE HELPT OM TE SLAGEN

Onderwijs is onze eerste maatschappelijke opdracht. Het is via onderwijs dat wij generaties pioniersstudenten vormen, vaak als eersten in hun familie die hoger onderwijs volgen. Dat is een kracht van de VUB en tegelijk een grote verantwoordelijkheid.

De voorbije jaren is onze universiteit sterk gegroeid. Die groei bevestigt onze aantrekkingskracht, maar stelt ons ook voor duidelijke keuzes. Instroom alleen is geen maatstaf voor succes. Wat telt, is dat studenten slagen, zich ontwikkelen en met vertrouwen hun plaats innemen in Brussel, Europa en de wereld.

Vandaag zien we een structureel onevenwicht in onze studentenpopulatie: ongeveer zeventig procent volgt een opleiding in de humane wetenschappen. Dat is een belangrijke sterkte. Tegelijk vragen onze maatschappelijke rol, onze Europese positionering en onze toekomstbestendigheid om een grotere kritische massa in STEM-richtingen en gezondheidswetenschappen. Daarom zullen we de komende jaren gerichte investeringen doen in rekrutering en profilering van deze opleidingen, zonder de humane wetenschappen te verzwakken. Het gaat niet om verschuiving ten koste van, maar om herstel van evenwicht.

Curricula herzien we systematisch en kritisch. We doen dat niet omwille van modieuze trends, maar om opleidingen

relevant en coherent te houden. Waar nieuwe maatschappelijke of technologische ontwikkelingen dat vragen, introduceren we innovatie. Waar onderdelen niet langer aansluiten bij academische of professionele realiteit, durven we ze herbekijken. We bewaken daarbij studeerbaarheid, samenhang en duidelijke verwachtingen.

Transversale competenties verankeren we structureel in onze opleidingen. Duurzaamheid, interculturele vaardigheden en maatschappelijk engagement zijn geen add-ons, maar deel van academische vorming. In onze opleidingsonderdelen, maken we dat concreet. Binnen EUTOPIA nemen VUB-docenten actief deel aan Connected Communities rond duurzaamheid en onderwijsinnovatie, waardoor internationale samenwerking rechtstreeks doorwerkt in onze curricula.

Studierendement blijft een aandachtspunt. In verschillende opleidingen liggen de slaagcijfers lager dan bij andere Vlaamse universiteiten. Dat vraagt een gezamenlijke inspanning. We werken met data om knelpunten in kaart te brengen.

Opleidingen met aanhoudend lage rendementen krijgen gerichte ondersteuning. Studenten met verminderde studievoortgang benaderen we proactief en aanklampend, met duidelijke begeleiding én duidelijke verwachtingen. De nieuwe regelgeving rond studievoortgang en remediëring passen we

consequent toe, met oog voor rechtvaardigheid en proportionaliteit.



De opkomst van artificiële intelligentie verandert het onderwijslandschap ingrijpend. We kiezen ervoor om daarin te pionieren, niet om te verbieden of te minimaliseren. We ontwikkelden een helder AI-kader met richtlijnen voor verantwoord gebruik door studenten en lesgevers. Met een AI-ondersteunde screening analyseerden we meer dan 4.500 opleidingsonderdeelfiches op fraude-risico's. Tegelijk zetten we AI in om leerprocessen te ondersteunen, bijvoorbeeld via gepersonaliseerde feedback en tutoring. Evaluatievormen herdenken we zodat ze ook in een AI-context academisch robuust blijven.

Hybride en blended onderwijs verankeren we didactisch onderbouwd. Investerings in infrastructuur stemmen we af op deze realiteit. Digitale mogelijkheden moeten onderwijs verrijken, niet vervangen. Heldere verwachtingen, transparante communicatie en haalbare opbouw blijven daarbij essentieel.

Onderwijskundige professionalisering van academisch personeel krijgt blijvende aandacht. We verwachten van elke lesgever basisdidactische competenties en stimuleren onderwijskundig leiderschap. Onderwijsinspanningen erkennen en waarderen we expliciet in loopbaanbeleid en evaluatie. Een sterke onderzoeksuniversiteit investeert evenwaardig in onderwijs.

Studentenwelzijn is onlosmakelijk verbonden met studierendement. De verstrenging van studievoortgang en besparingen op studietoelagen treffen onze studenten meer dan aan andere universiteiten. Daarom hertekenen we studentenvoorzieningen strategisch en doelgericht, met focus op studievoortgang binnen de realiteit van schaarse middelen. Via het grenswijs beleid rond grensoverschrijdend gedrag, het voorkeursnamenbeleid, een duidelijke gedragscode en versterkte peer-support bouwen we verder aan veilige en inclusieve campussen.

We blijven bouwen aan community campussen waar ontmoeting, debat en engagement centraal staan. Een universiteit vormt niet alleen via hoorcolleges, maar ook via ervaring, uitwisseling en participatie.

Tegen 2030 wil ik dat de VUB wordt erkend als een universiteit die studenten niet alleen aantrekt, maar hen ook effectief laat slagen. Een universiteit die vorming, ambitie en verantwoordelijkheid combineert. Niet meer studenten als doel op zich, maar meer studenten die hun traject succesvol afronden en zich blijvend verbonden voelen met onze gemeenschap.

4. INTERNATIONALISERING EN PARTNERSCHAPPEN ALS HEFBOOM

De VUB is bij uitstek een internationale universiteit. Dat is geen recente keuze, maar een deel van ons DNA. We bevinden ons in Brussel, het politieke hart van Europa. Een kwart van onze studentenpopulatie is internationaal. Ons onderzoek is diep verankerd in internationale netwerken. Onze anderstalige opleidingen behoren tot de sterkste in ons portfolio, zonder dat we onze Nederlandstalige opdracht verwaarlozen.

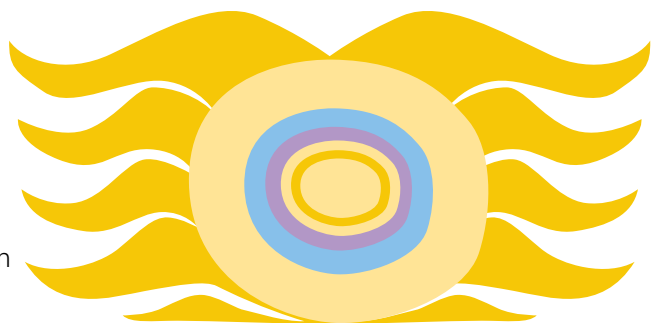
Internationalisering is voor mij geen doel op zich. Ze is een hefboom om onderwijs, onderzoek en innovatie te versterken. In een wereld waarin kennisinstellingen steeds sterker met elkaar concurreren én samenwerken, telt wie zich strategisch positioneert.

Europa blijft daarbij onze eerste focus. Binnen de Europese universiteitsalliantie EUTOPIA nemen we een voortrekkersrol op. De alliantie is voor ons geen label, maar een werkplatform. We verbinden curricula via het EUTOPIA-label en microcredentials. We stimuleren joint PhD-trajecten en gezamenlijke onderzoeksaanvragen. We versterken innovatie-ecosystemen over grenzen heen. Tegelijk waken we erover dat deze geprivilegieerde relaties geen gesloten club worden. Waar aanvullende strategische samenwerkingen onze sterktes versterken, bijvoorbeeld met andere urban engaged universities in metropolitane contexten, zetten we daar actief op in.

De geopolitieke context vraagt ook selectiviteit. Internationale samenwerking organiseren we planmatig. We evalueren het SIP-kader in functie van return-on-investment én van waarden. Partnerschappen toetsen

we aan mensenrechten en kennisveiligheid, volgens het principe "as open as possible, as secure as necessary". In het Globale Zuiden evolueren we van klassieke ontwikkelingslogica naar International Equitable Cooperation: partnerschappen gebaseerd op gelijkwaardigheid, wederkerigheid en gedeeld eigenaarschap. Onderzoek en onderwijs stemmen we daarbij af op lokale contexten, zodat samenwerking duurzaam en wederzijds versterkend is.

Onze Brusselse ligging biedt een unieke strategische troef. Als onderzoeksuniversiteit in het hart van Europa hebben wij directe toegang tot Europese instellingen en internationale organisaties. Die positie willen we explicieter verzilveren. Memoranda of Understanding die hieruit voortkomen volgen we planmatig op, met duidelijke matchmaking tussen internationale partners en onze onderzoeksgroepen. We herpositioneren het Instituut voor Europese Studies (BSoG), versterken onze internationale public affairs werking en bouwen academische diplomatie verder uit, in samenwerking met Vlaamse, Brusselse en Belgische diplomatieke vertegenwoordigingen. Internationale missies koppelen we systematisch aan inhoudelijke prioriteiten.



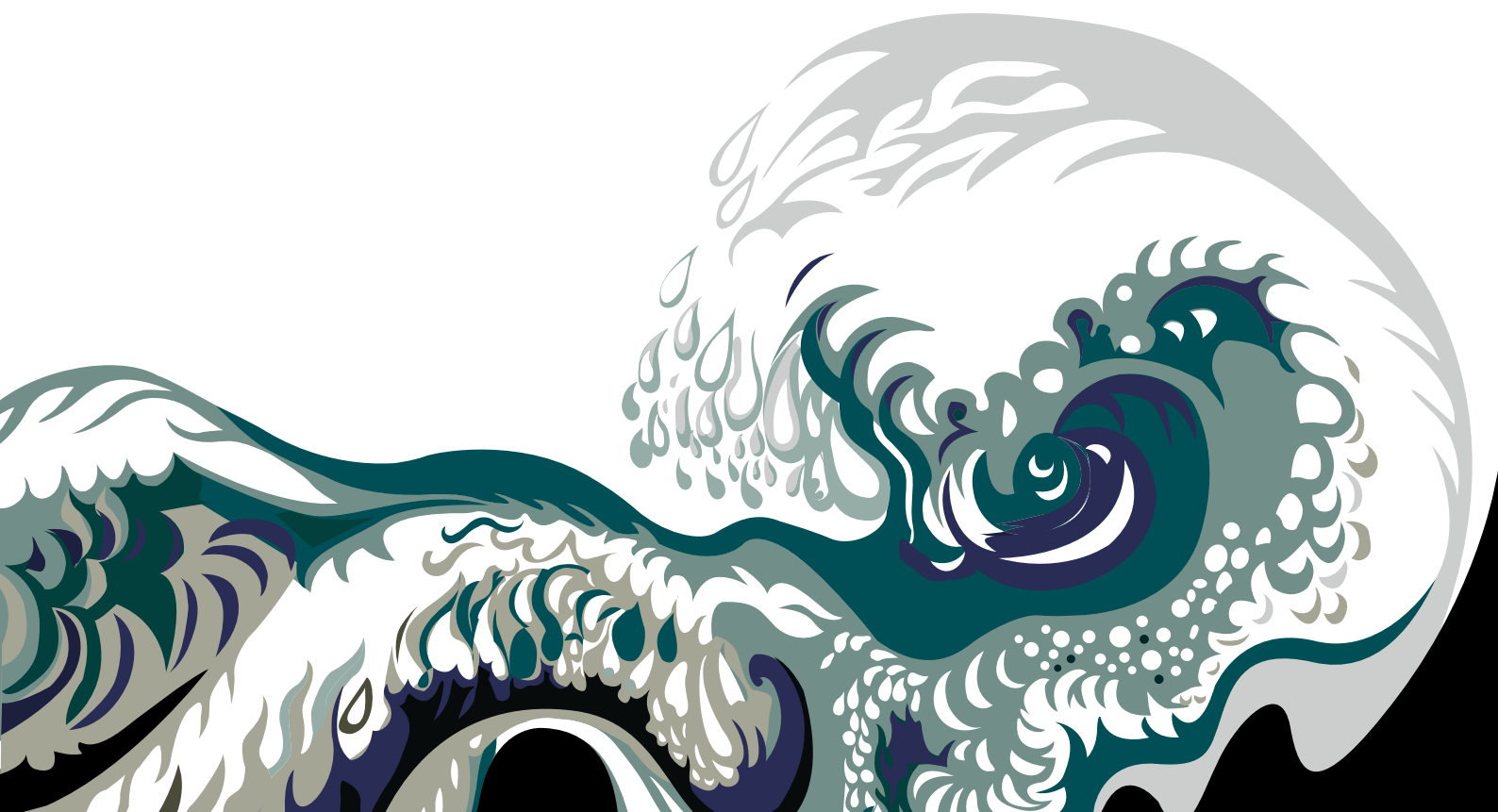
Internationalisering vraagt ook aandacht voor talent. De invoering van de 2 procent niet-EER-regel heeft een directe impact op onze instroom. Daarom ontwikkelen we een

gerichte Europese rekruteringsstrategie, gebaseerd op duidelijke indicatoren van studiesucces en transparant advies aan kandidaat-studenten. We optimaliseren de CALI-inschrijvingsflow en verfijnen onboardingprocessen, met bijzondere aandacht voor huisvesting. Internationale studenten zijn geen tijdelijke passanten, maar toekomstige ambassadeurs van de VUB.

Via het Institute for Advanced Study BRIAS versterken we onze internationale netwerking en positioneren we ons strategisch in federaties van vergelijkbare instituten. Zo creëren we ruimte voor intellectuele verdieping en internationale zichtbaarheid.

Onze samenwerking met de ULB krijgt vorm via de vzw Andrée Geulen en via gezamenlijke projecten zoals Usquare, het Learning and Innovation Center en FARI rond "AI for the common good". Binnen de Brusselse onderwijsruimte blijven we strategisch samenwerken met EhB rond taalbeleid, doorstroom, health valley en infrastructuur. Synergieën zoeken we ook op vlak van marketing en communicatie, waar samenwerking kosten kan reduceren.

Tegen 2030 wil ik dat de VUB niet alleen een internationale universiteit is in cijfers, maar ook in uitstraling en invloed. Een universiteit die haar Brusselse positie maximaal benut, die Europa als strategische ruimte beschouwt en die internationale samenwerking koppelt aan kwaliteit, waarden en wederkerigheid.



5. ACADEMISCHE EXCELLENTIE GEBOUWD OP LEIDERSCHAP EN WELZIJN

Een universiteit is geen verzameling structuren. Ze is een gemeenschap van mensen. De manier waarop wij samenwerken, leidinggeven en met elkaar omgaan bepaalt uiteindelijk of onze ambities werkelijkheid worden.

De voorbije jaren hebben we belangrijke stappen gezet om welzijn, erkennen en waarderen niet langer als losse initiatieven te behandelen, maar als een samenhangend beleidskader. Dat werk is niet af. Integendeel. In een periode van financiële druk en organisatorische veranderingen is het essentieel dat mensen zich ondersteund, gerespecteerd en gehoord voelen.

Leiderschap staat daarbij centraal. Met Engaged Leading hebben we een gedragen kader ontwikkeld dat leiderschap definieert als verantwoordelijkheid voor mensen, teamimpact en cultuur. Dat kader is geen theorie gebleven. We hebben het verankerd in het nieuwe ZAP-loopbaanbeleid, in de afsprakennota's en in de gesprekscyclus. Ook binnen het ATP-loopbaanbeleid hebben we leiderschap en professionele ontwikkeling explicieter geïntegreerd. In de volgende beleidsperiode zal ik doelgerichte leiderschapsprogramma's voor verschillende doelgroepen uitrollen. Ik wens dat leiderschap voelbaar wordt in de dagelijkse praktijk: van besluitvaardigheid in complexiteit tot eigenaarschap, rolmodelgedrag en het consequent bouwen aan vertrouwen en verbinding in teams.

Welzijn is geen randthema. Het moet het kloppend hart van onze organisatie zijn. Ik wil verder bouwen aan een inclusieve gemeenschap waarin respect voor ieders

eigenheid, vrijheid, gelijkwaardigheid en verbondenheid het dagelijks handelen sturen. Dat is geen slogan maar een richtinggevend kader dat we al hebben uitgewerkt en dat we verder verankeren in beleid, processen en communicatie. Concreet vertalen we deze visie in zes sporen: een warm onthaal voor iedereen, gezond werken met balans en duidelijkheid, verbindend leiderschap, een veilige en respectvolle werkplek, onderzoek in een steunende omgeving en mensgericht beleid in elk deelbeleidsplan. Daarom voeren we een periodieke welzijnsbevraging in als nulmeting en kompas voor beleid. Psychosociale risico's integreren we in een Dynamisch Risicobeheersysteem, zodat preventie structureel wordt aangepakt en niet enkel reactief gebeurt.

Daarnaast voeren we een Employee Assistance Program in, zodat medewerkers bij moeilijke momenten toegang hebben tot gespecialiseerde en vertrouwelijke ondersteuning. Dat is geen luxe, maar een basisvoorwaarde in een complexe werkomgeving.

Psychologische veiligheid vraagt ook cultuurverandering. Ik wil dat medewerkers tegen 2030 expliciet aangeven dat zij moeilijke kwesties kunnen bespreken met hun leidinggevenden en dat respect de norm is. Grensoverschrijdend gedrag tolereren we niet. Procedures zijn duidelijk en meldingen worden zorgvuldig behandeld.

Een sterke feedbackcultuur is daarbij onmisbaar. Feedback mag geen administratieve verplichting zijn, maar een instrument voor groei. Regelmatige, oprechte en constructieve feedback verhoogt betrokkenheid, voorkomt escalatie en ondersteunt professionele ontwikkeling. Ik wil dat tegen 2030 elke medewerker kwalitatieve feedback ontvangt die als zinvol en ontwikkelingsgericht wordt ervaren.

Duidelijkheid in organisatie is een vorm van zorg. Elke medewerker moet weten wie zijn of haar directe leidinggevende is. Leidinggevend maken expliciet deel uit van een hiërarchische lijn met duidelijke verantwoordelijkheden op het vlak van welzijn, opvolging en preventie. Die lijn moet haalbaar zijn in omvang, zodat leiderschap effectief kan worden opgenomen.

Leiderschap is ook persoonlijk. De rol van rector vervullen is een voortdurend leerproces. Ik heb ervaren hoe belangrijk het is om verschillende perspectieven te horen, feedback te vragen en mijn aanpak bij te sturen. Die houding wil ik blijven uitdragen. Leiderschap betekent richting geven én luisteren.

Tegen 2030 wil ik dat de VUB wordt gezien als een universiteit waar academische excellentie hand in hand gaat met mensgericht beleid. Waar vertrouwen geen slogan is, maar dagelijkse praktijk. Waar mensen zich veilig voelen om te spreken, te groeien en verantwoordelijkheid te nemen.



6. EEN WENDBARE EN SLAGKRACHTIGE ORGANISATIE

De VUB is de voorbije jaren sterk gegroeid. Groei brengt kansen, maar ook complexiteit. Wie groter wordt, loopt het risico trager te worden. Dat mogen we niet laten gebeuren.

Wendbaarheid is geen managementterm, maar een noodzakelijke voorwaarde om in een snel veranderende context onze academische opdracht waar te maken. De poging tot grondige governancehervorming in de vorige periode heeft niet het vereiste draagvlak gevonden. Dat is een feit. We hebben daaruit geleerd dat structurele verandering alleen duurzaam is wanneer ze breed wordt gedragen.

Maar dat betekent niet dat we de ambitie om slagkrachtiger te worden loslaten. Integendeel. In een context van financiële druk moeten we net scherper organiseren.

We vertrekken daarbij altijd van onze kernopdracht: academisch onderwijs verstrekken, wetenschappelijk onderzoek verrichten, zorgen voor innovatie en maatschappelijke dienstverlening. Onderzoeksgroepen en opleidingen zijn de fundamentele bouwstenen van die opdracht. Organisatie en administratie moeten hen ondersteunen, niet belasten.

Daarom vereenvoudigen we besluitvorming en processen waar dat kan. We brengen verantwoordelijkheden dicht bij expertise en verminderen overbodige lagen zonder participatie uit te hollen. Centrale en decentrale structuren moeten helder zijn, geen lappendeken van raden en verslaggeving.

Samenwerking over diensten en faculteiten

heer versterken we actief. Silo's doorbreken vraagt geen reorganisaties op papier, maar een cultuur van gedeelde verantwoordelijkheid. Synergie is geen bijzaak, maar een motor voor vooruitgang.

De inzet van artificiële intelligentie biedt hier nieuwe mogelijkheden. Waar we vier jaar geleden nog niet konden inschatten hoe snel AI zou evolueren, weten we vandaag dat ze ons kan helpen processen efficiënter te maken, repetitieve taken te verminderen en informatie toegankelijker te maken. We zetten AI doelgericht in om administratieve lasten te verlagen en medewerkers te ondersteunen in hun kernopdracht.

Duurzame bedrijfsvoering verankeren we structureel. Langetermijnrisicobeheer, compliance, operationele efficiëntie en stakeholdervertrouwen zijn geen bijkomende verplichtingen, maar voorwaarden voor stabiliteit. Duurzaamheid is geen apart hoofdstuk, maar een strategische motor.

Heldere mandaten zijn daarbij essentieel. Beslissingen moeten genomen worden waar expertise en verantwoordelijkheid samenkomen. Checks and balances blijven belangrijk, maar mogen geen verlamming veroorzaken.

Tegen 2030 wil ik dat medewerkers ervaren dat de organisatie hen ondersteunt in plaats van belemmert. Dat processen logisch zijn. Dat verantwoordelijkheden duidelijk zijn. En dat de VUB, ondanks haar groei, wendbaar en slagkrachtig blijft.

De ontwikkeling van een Brussels Health Valley is voor mij geen bijkomend project, maar een strategische keuze voor de toekomst van de VUB. Gezondheid, zorginnovatie en biomedisch onderzoek behoren tot onze grootste sterktes. In en rond Brussel beschikken we over een unieke combinatie van universiteit, universitair ziekenhuis, associatie-partner en innovatie-ecosysteem. Die nabijheid moeten we doelgericht organiseren en versterken.

Ik wil van de VUB Health Campus het kloppend hart maken van een geïntegreerd gezondheidsecosysteem waarin onderwijs, onderzoek en innovatie elkaar structureel versterken. Niet parallel, maar in samenhang.

De eerste pijler is onderwijs en talentontwikkeling. We hertekenen de opleiding geneeskunde naar de geneeskunde van de toekomst: interdisciplinair, digitaal ondersteund en sterk verbonden met onderzoek en innovatie. De opleiding tandheelkunde starten we verder op binnen de erkenningstermijn en we benutten de bestaande capaciteit van het Universitair Tandheelkundig Centrum als versneller voor stages en klinische samenwerking. Ook opleiding en onderzoek in de kinesitherapie wordt verder uitgebouwd op de Health Campus. Samen met EhB bouwen we interprofessioneel onderwijs verder uit, inclusief levenslang leren en microcredentials, zodat zorgprofessionals leren samenwerken over disciplines heen.

De tweede pijler is onderzoek en innovatie. We versterken interdisciplinair onderzoek op het snijvlak van biomedische wetenschappen, datawetenschappen, ingenieurswetenschappen en humane wetenschappen. De combinatie van klinische data van het UZ Brussel, universitair onderzoek en high-performance computing op het Green Energy Park creëert mogelijkheden voor klinisch relevante en ethisch robuuste AI-toepassingen. Brussels Health Valley moet uitgroeien tot een referentie-ecosysteem voor CO₂-neutrale ziekenhuisprocessen, waarin energie en zorginnovatie elkaar versterken.

De derde pijler is translatie naar de praktijk. Onderzoeksresultaten moeten sneller hun weg vinden naar de klinische omgeving. Daarom bouwen we structurele translatieplatformen uit samen met het

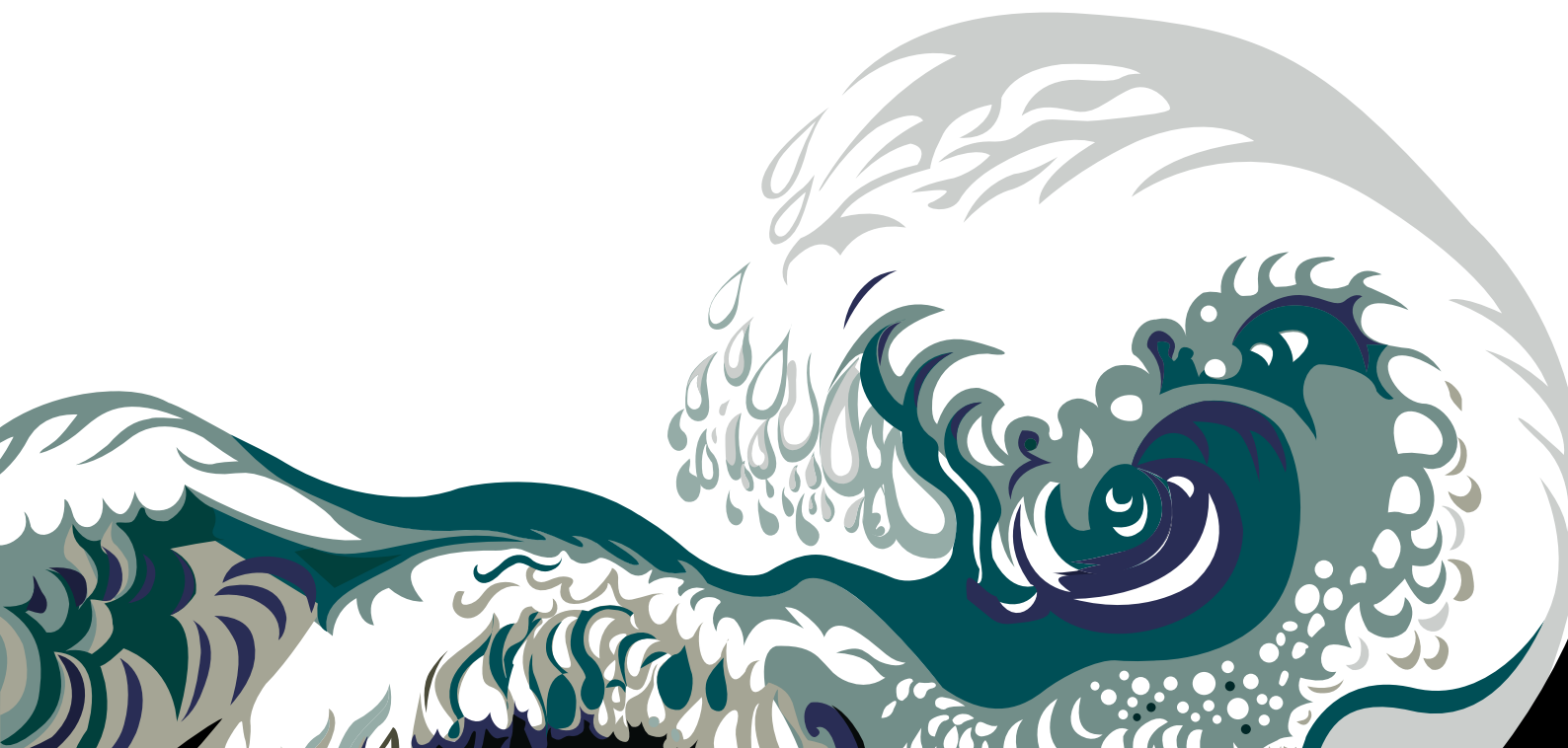
UZ Brussel en gaan we preferentiële partnerschappen aan met industriële spelers, binnen duidelijke afspraken rond academische onafhankelijkheid en valorisatie. We investeren in veilige ontsluiting van klinische data voor onderzoek en in machine learning-toepassingen die klinische besluitvorming ondersteunen.

Deze ambitie vraagt ook duidelijke randvoorwaarden. We prioriteren gerichte investeringen in gedeelde infrastructuur: simulatie- en skillslabs, datacapaciteit, duurzame campusvoorzieningen en flexibele leer- en ontmoetingsruimtes. De Health Campus moet uitgroeien tot een volwaardig Health Valley Student District, waar onderwijs, onderzoek, zorg en studentenleven samenkomen en talent aantrekken.

Samenwerking verankeren we in een Health Valley Board met een helder charter, gedeelde strategische doelstellingen en meetbare indicatoren. Die board bewaakt de gezamenlijke agenda met respect voor de autonomie van elke partner. Voor externe partners organiseren we een transparant one-stop-loket dat samenwerking efficiënt stroomlijnt.

Brussels Health Valley is geen vastgoedproject en geen marketing-concept. Het is een geïntegreerde strategie die onze sterktes bundelt en onze maatschappelijke impact vergroot. Door zorg, wetenschap en innovatie te verbinden in één coherent ecosysteem versterken we niet alleen onze positie in Brussel, maar ook onze internationale uitstraling.

Tegen 2030 wil ik dat Brussels Health Valley wordt erkend als hét geïntegreerde gezondheidsecosysteem in en rond Brussel, waar pionieren in wetenschap en valoriseren van innovatie hand in hand gaan, en waar opleiding, onderzoek en zorg elkaar zichtbaar versterken.



TOT SLOT

SAMEN VERANTWOORDELIJKHEID OPNEMEN

Ik engageer mij om transparant te rapporteren over de voortgang van deze prioriteiten, om moeilijke beslissingen niet uit te stellen wanneer ze nodig zijn, en om in dialoog te blijven met alle geledingen van onze universiteit. Leiderschap betekent richting geven én verantwoordelijkheid opnemen.

Een beleidsplan is meer dan een lijst van prioriteiten. Het is een keuze voor een manier van werken.

De komende jaren zullen niet eenvoudig zijn. Financiële druk en maatschappelijke veranderingen vragen scherpe keuzes. Maar de VUB heeft in haar geschiedenis al vaker getoond dat zij sterker wordt wanneer de omstandigheden moeilijker worden.

Ik ben ervan overtuigd dat wij de juiste fundamenten hebben gelegd. We hebben wetenschap versterkt, innovatie verdiept, onderwijs vernieuwd en leiderschap menselijker gemaakt. Nu is het moment om die fundamenten te beschermen en gericht verder te bouwen.

Dat vraagt helderheid in keuzes. Dat vraagt consequentie in uitvoering. Maar bovenal vraagt het vertrouwen.

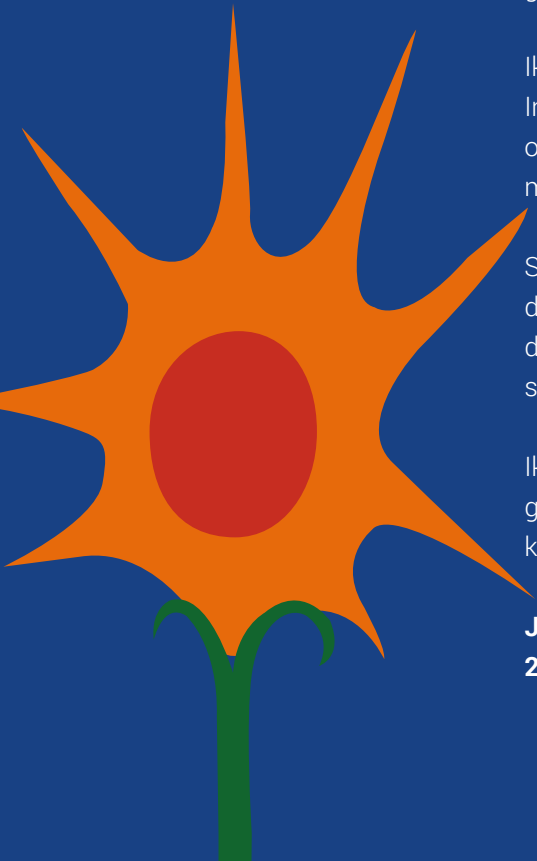
De VUB is een democratische universiteit. Richting geven betekent hier niet opleggen, maar verbinden. Niet vermijden om te beslissen, maar beslissen met uitleg en verantwoordelijkheid. Personeel en studenten zijn geen uitvoerders van beleid, maar mede-bouwers van onze toekomst.

Ik vraag het vertrouwen om richting te geven in de komende vier jaar. In ruil engageer ik mij tot openheid, aanspreekbaarheid en consequente opvolging. Tot leiderschap dat verbindt, ook wanneer beslissingen moeilijk zijn.

Samen kunnen we ervoor zorgen dat de VUB niet wordt teruggedrongen door besparingen of onzekerheid. Samen kunnen we ervoor zorgen dat wij blijven pionieren in wetenschap, valoriseren in innovatie en studenten laten slagen in een veranderende wereld.

Ik ben ervan overtuigd dat wij, met onze waarden als kompas en met gedeelde verantwoordelijkheid, de volgende fase met vertrouwen kunnen ingaan.

Jan Danckaert, rector
27 februari 2026





VRIJE
UNIVERSITEIT
BRUSSEL